

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**"PROPUESTA DE DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN
REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO CAJAMARCA-2014"**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
PAREDES DÍAZ KIMBERLY ARELY**

**ASESORES
M. Cs. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

CAJAMARCA - PERÚ

2014

DEDICATORIA

A Dios por estar presente guiando mis pasos en cada momento de mi vida.

A mi madre Gladys Violeta Díaz Ortiz, la cual me apoya incondicionalmente para alcanzar mis ideales.

A mis abuelos Darío y Victoria por todo su amor y enseñanzas.

A mi familia, que me brinda su amor incondicional. A todas las personas que día a día me acompañan y que aún me enseñan mucho.

AGRADECIMIENTO

Al personal de La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca que me brindó su apoyo para desarrollar el presente estudio.

Al M. Cs Alejandro Vásquez Ruiz, que como mi asesor me brindó su apoyo constante y la guía indispensable para la realización de esta investigación.

Para concluir agradezco a todos aquellos que aunque no han sido mencionados han colaborado de una u otra forma en el logro de la presente investigación.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice General	1
Índice de tablas	3
Índice de gráficos	4
Resumen	5
Abstrac	7
Introducción	9
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Descripción de la realidad problemática	10
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Objetivos: generales y específicos	11
1.4 Delimitación y justificación de la investigación	11
1.5 Limitaciones	12
CAPITULO II. MARCO TEORICO	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2.1 Internacional	13
2.1.2 Nacional	15
2.1.3 Local	17
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Teoría neoclásica	17
2.2.2 Teoría de sistemas	18
2.3 Marco teórico	19
2.3.1 Gestión de procesos	19
2.3.2 Enfoque Basado En Procesos	21
A. Elaborar el Mapa de Procesos	24
B. Descripción de los procesos	29
C. Descripción de las actividades del proceso	30
D. Cadena de procesos interrelacionados	31
2.3.3 El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos	32
2.3.4 Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos	34
A. Manuales Organizacionales	34
B. Manual de Procedimientos (MAPRO)	39
C. Elaboración de un MAPRO	40
2.3.5 Procedimientos	42
2.3.6 Diagrama De Flujo	44
A. Ventajas del flujograma	44

B. Símbolos estandarizados	44
C. Tipos de flujogramas	46
D. Diseño de flujogramas	49
2.3.7 Optimización de procesos	49
2.3.7.1 Simplificación de Procesos	51
A. Identificación y priorización de los procedimientos	51
B. Describir la situación actual del procedimiento	52
C. Analizar el procedimiento	52
D. Formular propuestas de solución	54
E. Proponer un nuevo procedimiento simplificado	54
2.4 Definición de términos	55
2.5 Sistema de hipótesis	59
2.5.1 Sistema de variables	59
2.5.2 Operativización de Variables	60
CAPITULO III. METODOLOGIA	61
3.1 Tipo de investigación	61
3.2 Población y muestra	61
3.3 Técnicas de recolección de datos	61
3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	61
CAPITULO IV. RESULTADOS	63
CAPITULO V. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRCETUR	72
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	118
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	165
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
ANEXOS	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Símbolos estandarizados	45
Tabla 02: Matriz de priorización	52
Tabla 03: Diagrama de Bloques y la Tabla ASME	53
Tabla 04: Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto	54
Tabla 05: Área a donde pertenece	63
Tabla 06: ¿Su institución cuenta con un Manual de procedimientos?	64
Tabla 07: Satisfacción con la información de colaboradores en proceso de Introducción	65
Tabla 08: Acceso a la información	66
Tabla 09: Características de la información	67
Tabla 10: El manejo de información facilita el trabajo	68
Tabla 11: Acciones que se toman con la información	69
Tabla 12: problemas percibidos	70
Tabla 13: Opiniones acerca de implantar una mejora en los procedimientos	71
Tabla 14: inventario de procedimientos de la DIRCETUR	74
Tabla 15: Matriz de Priorización DIRCETUR	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Resultado de un proceso_____	22
Gráfico 02: Proceso _____	22
Gráfico 03: Enfoque en procesos _____	23
Gráfico 04: Modelo de mapa de procesos. Modelo I _____	24
Gráfico 05: Modelo de mapa de procesos. Modelo II _____	25
Gráfico 06: Representación gráfica de procesos en cascada _____	27
Gráfico 07: Ejemplo de mapa de proceso con tres agrupaciones _____	28
Gráfico 08: Ejemplo de mapa de proceso con cuatro agrupaciones _____	29
Gráfico 09: Descripción de procesos a través de diagramas y fichas _____	30
Gráfico 10: Cadena de procesos interrelacionados _____	31
Gráfico 11: Típica Red de procesos que interactúan _____	32
Gráfico 12: Ciclo PVHA _____	33
Gráfico 13: Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos _____	34
Gráfico 14: Diferencia entre proceso y procedimiento _____	42
Gráfico 15: Flujograma pictórico _____	46
Gráfico 16: Flujograma de bloques _____	47
Gráfico 17: Flujograma vertical _____	48
Gráfico 18: Integralidad en la organización del trabajo _____	51
Gráfico 19: Área a donde pertenece _____	63
Gráfico 20: ¿Su institución cuenta con un Manual de procedimientos? _____	64
Gráfico 21: Satisfacción con la información de colaboradores en proceso de Introducción _____	65
Gráfico 22: Acceso a la información _____	66
Gráfico 23: Características de la información _____	67
Gráfico 24: El manejo de información facilita su trabajo _____	68
Gráfico 25: Acciones que se toman con la información _____	69
Gráfico 26: Problemas percibidos _____	70
Gráfico 27: Opiniones acerca de implantar una mejora _____	71
Gráfico 27: Mapa de procesos DIRCETUR _____	72
Gráfico 28: Procesos en cascada DIRCETUR _____	73

RESUMEN

En las organizaciones existe la necesidad de obtener una norma que garantice la uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas, la única manera de lograrlo es definir con exactitud los procedimientos en manuales organizacionales que se puedan consultar cada vez que se lo considere necesario.

Los manuales organizacionales son instrumentos que dirigen la actuación del personal; su redacción requiere de un minucioso trabajo que conduzca a la identificación de cada fase del procedimiento.

En la presente investigación se desarrolló la propuesta para el diseño del manual de procedimientos para la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca (DIRCETUR Cajamarca), se analizó factores relacionados con la causa de dificultades en la gestión de procesos; que parte de la solicitud del usuario hasta la atención y control de los mismos; nos enfocamos en los usuarios internos pues ellos en el quehacer diario conocen los procedimientos de manera detallada.

Basado en lo anterior, se desarrolló la propuesta de un manual de procedimientos con el objetivo de optimizar la gestión de procesos.

En el CAPÍTULO I, abarca el planteamiento del problema en la que encontramos la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, y limitaciones para el desarrollo de la presente tesis.

En el CAPÍTULO II, el marco teórico se consideró los antecedentes, bases teóricas, definición de términos y sistema de hipótesis.

En el CAPÍTULO III metodología contiene el tipo de investigación, diseño, población, muestra y las técnicas de procesamiento de información.

En el CAPÍTULO IV muestra resultados de la encuesta.

En el CAPÍTULO V este es el capítulo con mayor importancia de la presente tesis, la propuesta de manual de procedimientos para la DIRCETUR Cajamarca., donde proponemos los siguientes puntos:

- El mapa de procesos de la DIRCETUR Cajamarca.
- Procesos en cascada
- Identificación y priorización de los procedimientos administrativos a simplificar
- Inventario de procedimientos.
- Descripción de la situación actual del procedimiento.
- Tablas ASME de cada procedimiento.
- Análisis del procedimiento
- Matriz de priorización DIRCETUR Cajamarca.
- Propuestas de solución.
- Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto.
- Propuesta del manual de procedimientos DIRCETUR Cajamarca.

Al final se muestran las conclusiones extraídas del diagnóstico realizado en la Dirección de Comercio Exterior y Turismo, y de la misma forma se expone las recomendaciones, para así alcanzar el objetivo propuesto Conocer aspectos de la gestión de procesos que afectan a los usuarios internos y diseñar una propuesta de mejora a través de un Manual de Procedimientos (MAPRO).

Palabras clave: Gestión de procesos, Manual Procedimientos, Optimización de procesos, flujo de información.

ABSTRACT

In organizations there is a need for a standard to ensure uniformity of treatment of periodic activities, the only way is to accurately define organizational procedures manuals that can be consulted whenever it deems necessary.

Organizational manuals are tools that drive staff performance; wording requires painstaking work leading to the identification of each procedure.

The proposed design procedure manual for the Regional Directorate of Foreign Trade and Tourism Cajamarca (DIRCETUR Cajamarca) was developed in this research, factors related to the cause of difficulties in managing processes was analyzed; part of the user request to the care and control of them; we focus on internal users because they know the daily work procedures in detail.

Based on the above, the proposed procedures manual was developed in order to optimize the management of processes.

Chapter I, covers the problem statement in which we find the description of the current problems, problem statement, research objectives, and constraints to the development of this thesis.

Chapter II, the theoretical framework background, theoretical, definition of terms and system of hypotheses considered.

CHAPTER III The methodology contains the type of research design, population, sample and data processing techniques.

CHAPTER IV shows the survey results.

CHAPTER V this is the most important chapter of this thesis, the proposed procedures manual for DIRCETUR, where we propose the following:

- The map of the processes DIRCETUR.
- Cascade Processes
- Identification and prioritization of administrative procedures to simplify Inventory procedures.
- Description of the current status of the procedure.
- ASME Tables each procedure.
- Analysis of the process
- Prioritization Matrix DIRCETUR.
- Proposed solutions.

- simplified administrative procedure, comparison of indicators: current and proposed.
- Proposed procedures manual DIRCETUR.

In Chapter VI, all conclusions drawn from the diagnosis made at the Department of Foreign Trade and Tourism is described, and in the same way the recommendations set forth, in order to achieve the proposed objective to know aspects of management processes that affect internal and design a proposal for improvement through a Procedures Manual (MAPRO) users.

Keywords: Process Management, Procedures Manual, Process optimization, information flow.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la calidad ya no es un lujo, es una exigencia natural de los clientes y usuarios. El éxito de una organización depende de la efectividad del conjunto de técnicas que emplea cotidianamente.

Dentro de una organización, la experiencia de cada colaborador es muy valiosa, pues contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la organización.

De hecho, la experiencia y las técnicas que usa una organización conforman su tecnología. Si esta tecnología se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable para la propia organización, porque además de enriquecerse, tiene una base de la cual partir para seguir desarrollándose.

Si a estos colaboradores se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de políticas, procedimientos y manuales, muy pronto la organización tendrá un cumulo enorme de experiencia que permitirá ingresar a un sistema de calidad.

Los manuales al documentar la tecnología de una organización, no pretende suprimir las habilidades de la gente que allí labora, lo que pretenden es lograr que se dedique a mejorar los sistemas de trabajo.

Al analizar los procesos de trabajo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Cajamarca, se diagnosticó la necesidad de un instrumento que dirige la actuación del personal; además de requerir una base sobre la cual se desarrolle un sistema operativo, su redacción requiere de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del procedimiento en cuestión.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Cajamarca, inicia sus actividades en Cajamarca en el año 1974, esta Dirección Sectorial del Gobierno Regional de Cajamarca promueve e impulsa las actividades de turismo, artesanía y comercio Exterior.

Esta dirección está conformada por dos unidades orgánicas La Dirección de Turismo y la Dirección de Comercio Exterior y Artesanía; en las cuales se realizan actividades generales como: organizar, sistematizar la información comercial para la promoción de las exportaciones regionales; promover el sector de turismo y finalmente apoyar las acciones de certificación de los productores artesanales; entre otras actividades.

En las actividades descritas líneas arriba, se presentan ciertas dificultades como: no existe ningún instrumento administrativo que explique de manera detallada los procedimientos que se realizan, no existe uniformidad y control en el cumplimiento de las actividades de trabajo, causando malestar en colaboradores al momento de realizar su trabajo.

Si bien es cierto cuentan con un manual de organizaciones y funciones, el cual contiene información pero no al nivel específico de cada actividad; es decir indica a los colaboradores el ¿Qué hacer? mas no ¿Cómo lo deben hacer? Esta situación provoca además que no exista una base para el análisis posterior del trabajo y en algunos casos emprender tareas de simplificación de trabajo; y con ello el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

En resumen la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Cajamarca atraviesa por problemas como limitación en establecer las fases, acciones y pasos para el cumplimiento de las funciones. Ante este contexto la investigación se orientará al análisis de cada procedimiento; logrando así diseñar un instrumento que permita solucionar esta problemática.

1.2 Formulación del problema:

¿De qué manera la propuesta y posterior implementación de un manual de procedimientos pueden optimizar la gestión de procesos de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cajamarca?

1.3 Objetivos generales y específicos

Objetivo general:

- Conocer aspectos de la gestión de procesos que afectan a los usuarios internos de la DIRCETUR Cajamarca y diseñar una propuesta para optimizarla a través de un Manual de Procedimientos (MAPRO).

Objetivos específicos

- Realizar un mapeo de procesos.
- Diagnosticar las actividades y procesos que se realizan en la DIRCETUR Cajamarca.
- Analizar cada una de las actividades de la DIRCETUR Cajamarca.
- Compendiar y documentar ordenadamente la descripción y flujos de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la DIRCETUR Cajamarca.
- Proponer el diseño de un manual de procedimientos para la DIRCETUR Cajamarca.

1.4 Delimitación y justificación de la investigación

Es necesario dentro de una organización detallar las principales funciones de cada unidad orgánica lo cual permite mejorar las relaciones de coordinación interna entre las unidades orgánicas. Además de ello los manuales son fuente de información oficial sobre la organización de la institución para los trabajadores actuales y los que pueden ingresar posteriormente.

Los manuales son una herramienta de evaluación de desempeño tanto del personal como de la propia organización, ante una eventual auditoría.

Es por ello que se desarrolla la investigación con el objetivo de determinar las deficiencias en la gestión de procesos que afectan a los usuarios internos de la DIRCETUR Cajamarca y se realiza la propuesta de un Manual de Procedimiento (MAPRO) ya que la Dirección no cuenta con esta útil herramienta de gestión.

Los resultados de la presente investigación permitirán la optimización de los procesos para responder a los problemas en el quehacer diario de los usuarios internos de DIRCETUR Cajamarca. Que se verá reflejada en una mejor atención a los usuarios externos.

Justificación de la investigación

La presente investigación servirá a otras investigaciones que describan situaciones similares en el sector de comercio exterior y turismo.

- **Teórica:** El presente trabajo de investigación se justifica, pues los aportes de la misma permitirán la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de la gestión por procesos en el sector de comercio exterior y turismo.
- **Práctica:** La presente investigación, adquiere relevancia porque pretende proponer acciones de mejora en la gestión de procesos de la DIRCETUR Cajamarca.
- **Metodológica:** Es relevante porque dicha propuesta puede ser sometida a validez y confiabilidad, constituyéndose en una propuesta que puede aplicarse a otras instituciones públicas en contextos diferentes del sector de turismo y comercio exterior, y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares.

1.5 Limitaciones

- ✓ Escasa disponibilidad de información, ya que existen pocos trabajos relacionados con el tema de la investigación.
- ✓ Desconfianza de los colaboradores al sentir que se les está evaluando.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

La historia de los manuales como herramienta de la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque se tiene conocimiento que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar en un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados. (Valencia, 2003)

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

2.1.1 INTERNACIONAL (2)

- Morales Alejo. M (2009) Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración en la universidad Veracruzana facultad de Contaduría y Administración. La tesis lleva el título de: "Propuesta de un manual de procedimientos a la empresa procesadora de lácteos y congelados SRL". El tesista manifiesta que diseñar una organización no es fácil se deben determinar los niveles de autoridad, establecer los puestos necesarios y la forma necesaria de realizar el trabajo; la empresa donde fue aplicada la investigación no rebasa los cinco empleados por lo cual el recabar información no fue complicado; el manual de procedimientos fue

diseñado a través de información recopilada y añadiendo otras actividades con el propósito de establecer un Sistema básico de calidad de la producción. Manifiesta que la perspectiva de su investigación fue que el empleado se sienta mejor en su trabajo al saber que las actividades que realiza tienen un porque, y un objetivo. El tesista indica además que ahora los procedimientos están estipulados de manera formal; lo cual permitirá que cuando ingrese un personal nuevo le sea más fácil su inducción; por la experiencia obtenida al diseñar este manual, el tesista señala que el manual de procedimientos es de gran utilidad, no importa el tipo o tamaño de la empresa, la finalidad de estos documentos es simplificar el trabajo y permitir hasta cierto punto una especialización en las tareas. Finalmente concluye que encontró una relación directa entre análisis de puestos que responde a la división de trabajo, el organigrama vinculado con la jerarquización y manuales administrativos relacionados con la departamentalización como manera de explotar todas las posibilidades de crecer y mejorar en un mercado cada vez más competitivo.

- Arellano Gómez. C (2010) Tesis para obtener el título Ingeniero en finanzas y auditoría en la universidad Tecnológica Equinoccial de la facultad de Ciencias Económicas y de Negocios. La tesis lleva el título de: "Diseño de un manual de procedimientos contables para la constructora del Pacífico Imerval CIA LTDA". El tesista encontró que la empresa carece de un sistema de control interno, lo que ocasiona diversos problemas en la designación de responsabilidades dentro de la estructura organizacional de la empresa; además de ello señala que la empresa tiene proyectos grandes los cuales exigen un control contable más detallado; por lo tanto el tesista manifiesta que el manual de procedimientos contables para la constructora del Pacífico Imerval CIA LTDA será una herramienta indispensable para la implementación de un control riguroso en procedimientos destinados a la economía de la misma, con la finalidad de obtener de manera oportuna y confiable los

estados financieros; los mismos que servirán para la toma acertada de decisiones por parte de los socios. La investigación destaca además la importancia de la actualización del Manual de procedimientos con el fin de estar al día con los procesos contables.

2.1.2 NACIONAL (2)

- Angulo Alvarado. J (2010) Tesis para obtener el título profesional de Químico Farmacéutico en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. La tesis lleva el título de: "Diseño de un manual y procedimientos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en farmacia o botica" La investigación integra el diseño de un manual de procedimiento con los sistemas de calidad de Buenas Prácticas de Dispensación (BPD); esta investigación vincula el diseño de un manual de procedimientos con el fin de la obtención del ISO 9001:200, indican que los Manuales de Gestión y los Procedimientos de Gestión permitirán establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad.

El tesista manifiesta que el manual de procedimientos fue diseñado a través de información recopilada con el propósito de establecer un Sistema básico de calidad. El tesista indica además que busca con su investigación que los procedimientos estén determinados de manera formal; lo cual permitirá simplificar el trabajo.

- Ortiz Gil, E (2013) Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, Facultad de Negocios.

La tesis lleva el título de: "Elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales para la empresa Laboratorios del Sur S.A". El tema que aborda el presente proyecto gira en torno a la necesidad de la empresa Laboratorios del Sur S.A. de contar con un manual de procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales.

Mediante el proyecto se comprueba que la elaboración de un manual de

procedimientos para la elaboración de expedientes para contrataciones estatales permite generar expedientes que contienen propuestas técnicas y económicas que cumplen adecuadamente con los parámetros de evaluación de las instituciones estatales, lo cual, permite una mejora en la productividad del área de ventas de la empresa Laboratorios del Sur impactando positivamente en los resultados económicos de la misma.

La investigación está desarrollada con temas que abarcan el análisis del desempeño de la empresa Laboratorios del Sur SA en relación a la elaboración de los expedientes para los procesos de contrataciones estatales.

2.1.2 LOCAL (2)

- Tamayo Aragón, C (2003) Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad Privada del Norte - Cajamarca, Facultad de Administración. La tesis lleva el título de: "Organización de la implementación de un proceso mejorado de gestión de cobranzas en una empresa aeroportuaria peruana". El tema en el cual se desarrolla la tesis con el objetivo de incrementar la eficiencia de la recaudación mediante un proceso mejorado de cobranzas, objetivo que se logra partiendo de un diagnóstico del estado del proceso actual lo cual le permitió al tesista diseñar un adecuado proceso de gestión de cobranzas; además de ello se estableció implementos adecuados para monitorear la gestión de cobranzas. Además como recomendación del tesista está la capacitación permanente del personal para que se logre un resultado integral tanto en los procesos como en el recurso humano.
- Mas Tejada, F & Trujillo Neyra, G (2011) Tesis para obtener el título de Contador Público de la Universidad Privada del Norte - Cajamarca, Facultad de Negocios. La tesis lleva el título de: "Implementación de un sistema de control interno y su incidencia en los procesos como la calidad

del servicio q brinda el área registral de la zona registral N° 5 SUNARP sede Trujillo”. En la investigación se determinó que la institución no cuenta con un sistema de control adecuado para la medición de calidad de servicio que se brinda al usuario, para solucionar esta situación se diseñó un sistema de control interno en base a la guía de implementación de un sistema de control en las entidades estatales (Resolución de Contraloría N° 458-2008 CG) la cual fue aceptada e implementada en el periodo de setiembre de 2010 a enero de 2011. lo cual permitió aumentar al 2% la calidad de servicio al usuario así como la optimización de procesos del área registral.

2.2 Bases teóricas científicas

2.2.1 Teoría neoclásica

- Esta teoría tenía por principal preocupación dotar a la administración de las técnicas adecuadas y necesarias que les permitan a los administradores disponer de instrumentos necesarios para desarrollar una buena práctica. Esta orientación se puede observar en la teoría Neoclásica que seguidamente indicamos:

Chiavenato. I (2006)

* Énfasis en la práctica de la administración: Parten del principio que todas las organizaciones tienen objetivos que cumplir mediante el desarrollo de muchas acciones. Son estas acciones que significan el desarrollo de tareas de carácter práctico las que pueden llevar a resultados concretos; situación que minimiza la parte teórica, maximizándose la conducta práctica.

* Reafirmaciones positivas de los postulados clásicos: Los postulados de la teoría Clásica se actualizan. Nuevamente tienen vigencia Taylor y Fayol con sus planteamientos reestructurados, los toman en forma elástica de acuerdo a las contingencias, proporcionándoles un camino sencillo y práctico.

* Énfasis en los objetivos y en los resultados: Para justificar la existencia de la organización se da énfasis a los objetivos y resultados obtenidos, esperando alcanzarlos por eficiencia.

* Eclecticismo de la teoría neoclásica: Agrupa aportes de diversas teorías administrativas por ejemplo de la teoría Clásica, Los principios generales de la Administración, de la teoría de relaciones Humanas; de la teoría de la burocracia, motivo por el cual se habla de una teoría Ecléctica.

Esta teoría otorgó a la presente investigación, la base para lograr un enfoque de carácter práctico al momento de delimitar cada aspecto de los procedimientos así mismo al reafirmar los postulados de la teoría clásica se obtuvo una manera efectiva de analizar tiempos y movimientos de cada actividad que conforman los procedimientos. El eclecticismo de la teoría permitió tener un enfoque más amplio de la relación entre relaciones humanas y el trabajo en si, por ello en la investigación se considera la experiencia de los colaboradores como la piedra angular que permite documentar cada función y proceso.

2.2.2 Teoría de sistemas.

El sistema es un proceso en marcha, cualquier cosa que está en movimiento o que cambie de estado, en un proceso puede considerarse un sistema, esa definición es correcta, pero incompleta por cuanto existen sistemas (como el telefónico, el de radiocomunicación, etc.) que carecen de movimiento en el sentido convencional. Así una definición más general considero al sistema como un conjunto de elementos que poseen una serie de relaciones y atributos. Además de los elementos (o partes de los objetos), el sistema se caracteriza por las relaciones entre ellas, las cuales constituyen los lazos que unen los elementos entre sí.

En el mundo de los negocios, la palabra sistemas generalmente se refiere a todos aquellos elementos y sus relaciones, los cuales soportan y ayudan a la toma de decisiones óptimas en las empresas.

Una empresa es considerada como un sistema que recibe y genera información, la cual será procesada o utilizada por alguna persona o entidad para el logro de sus objetivos, todas las empresas tienen funciones típicas que desarrollan en mayor o menor grado.

Los sistemas que soportan las decisiones de negocios, deben poseer ciertas características a fin de garantizar que las decisiones a ser tomadas por los gerentes tengan el menor margen de error. Ello destaca la importancia de que la empresa cuente con sistemas que garanticen la integridad de la información. Esta teoría nos permitió ver a la DIRCETUR Cajamarca como un sistema que recibe y genera información, es por ello que al momento de diseñar las encuestas se optó realizar un diagnóstico del flujo de información. Además de ello la teoría permitió visualizar a cada área como un sistema en donde se recibe y procesa información; la cual, es materia prima para la siguiente área de la DIRCETUR Cajamarca.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Gestión de procesos

“La visión sistémica aplicada a la gestión de procesos presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando sinergizar los conceptos de “sistema” “gestión” y “procesos”. Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. Gestión viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora que ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. Procesos es la forma cómo hacemos las cosas. Desde elaborar y vender un producto, hasta pagar a un proveedor”.¹

Se ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras. Reconoce que los procesos no pueden estar abandonados a su suerte y establece formas de intervención que tienen por objetivo cumplir la estrategia de la organización y mejorar en múltiples aspectos deseables. La gestión de procesos permite una visión integral más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos.

♦ **Proceso:** “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales Transforman elementos de entrada en resultados”.² Proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.

¹ (Bravo Carrasco Juan, 2009). “Gestión de procesos”. Pág. 15

² “(Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010).”Guía para una gestión basada en procesos”. pág. 14

Nótese que vamos mucho más allá de la definición clásica de "ciclo de actividades que transforma entradas en salidas", la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones entre actividades y procesos ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente.

En este sentido y sin agotar la definición, mejor sería decir que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso.³

Cada proceso es una competencia que tiene la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir macroprocesos y procesos operativos.

El hecho de considerar actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

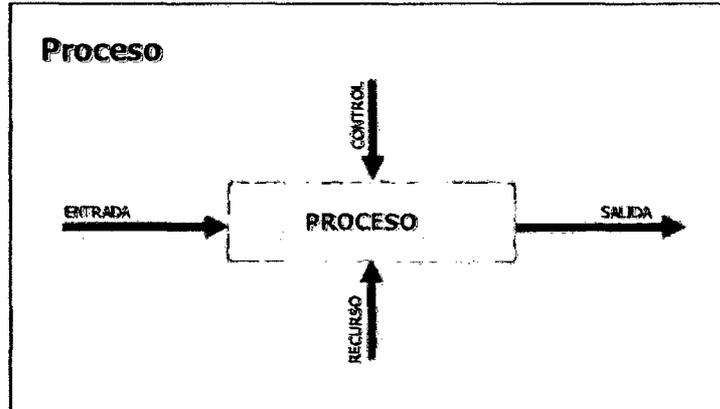
2.3.2 Enfoque basado en procesos

Uno de los ocho principios de gestión de la calidad sobre los que se basa la serie de Normas ISO 9000:2000 se refiere al "Enfoque basado en procesos".

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

³ (Bravo Carrasco Juan, 2009). "Gestión de procesos". Pág. 27

Gráfico 01: Resultado de un proceso.



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

Los elementos de entrada (entrada) y los resultados (salida) pueden ser tangibles o intangibles. Ejemplos de entradas y de salidas pueden incluir equipos, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros. Para realizar las actividades dentro del proceso tienen que asignarse los recursos apropiados. Puede emplearse un sistema de medición para reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y las características de entrada y de salida.

Gráfico 02: Proceso

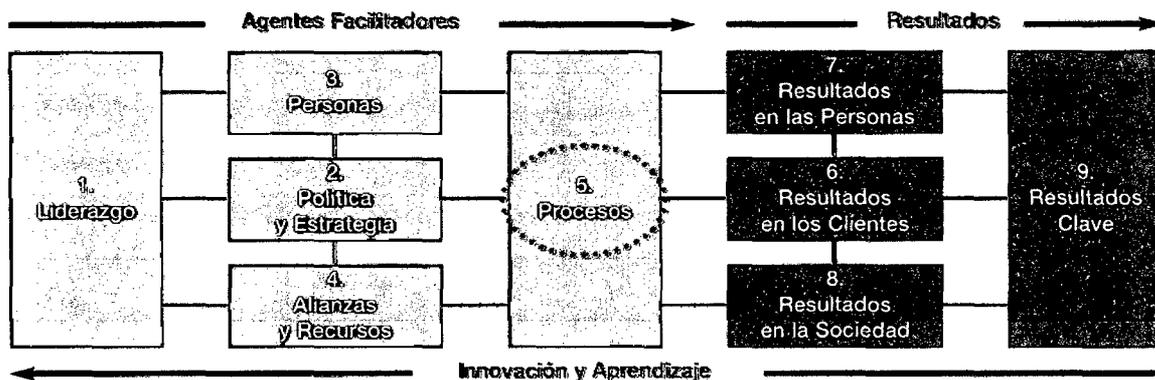


Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchón, 2010)

La adopción de un enfoque basado en procesos implica la orientación hacia los resultados; el gráfico siguiente explica nueve criterios que forman el modelo agrupado en agentes facilitadores (que tratan sobre lo que la organización hace)

y en resultados (que tratan de lo que la organización logra), de modo que los últimos son consecuencias de los primeros).

Gráfico 03: Enfoque en procesos.



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

◆ Identificación y secuencia de los procesos – el mapa de procesos ⁴

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

En el modelo no se establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole (es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos o como procesos de seguimiento y medición). Esto debido a que no se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar el enfoque, de forma que incluso las organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

⁴ (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010). "Guía para una gestión basada en procesos". Pág. 20

◆ **Principales factores para la identificación y selección de los procesos**

- Los efectos en la calidad de servicio.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Una vez identificación y selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

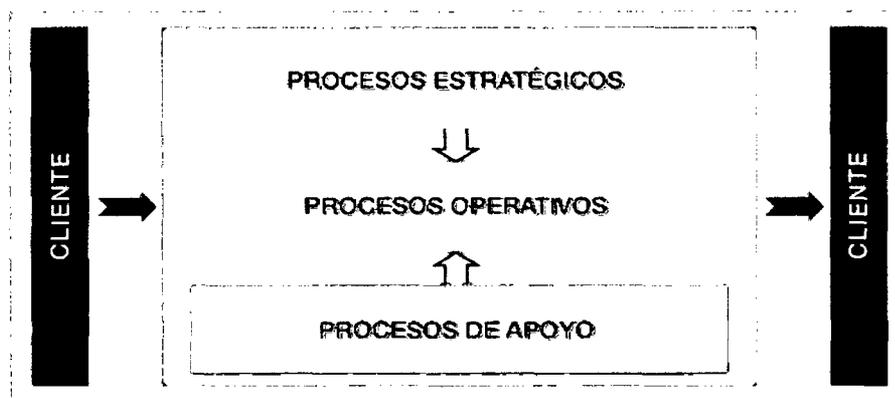
La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos que conforman el sistema de gestión.

A. Elaborar el mapa de procesos

Para la elaboración de un mapa de procesos, es necesario reflexionar previamente posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. Esto permite dentro del mapa establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica.

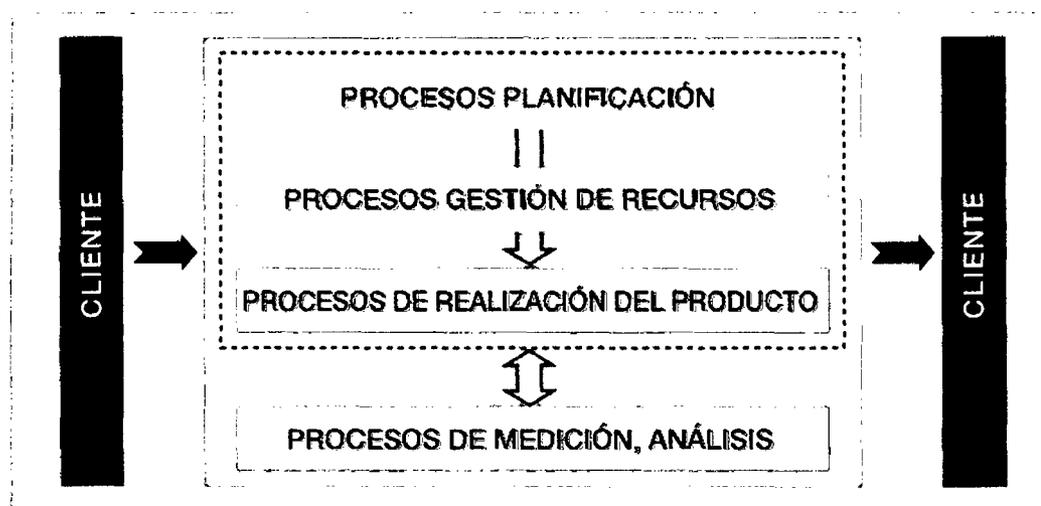
Gráfico 04: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos. Modelo I



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

Este método es utilizado también en la metodología de simplificación administrativa, publicada en el diario “El Peruano”, que se encuentra en la página web de la Presidencia del consejo de Ministros.

Gráfico 05: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos. Modelo II



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

El primer modelo propuesto y la diferencia entre procesos:⁵

- **Procesos estratégicos:** Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos:** Aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son procesos en “línea”.
- **Procesos de apoyo:** Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a recursos y mediciones.

⁵ (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010). “Guía para una gestión basada en procesos”. pág. 22

El segundo modelo propuesto y la diferencia entre procesos:⁶

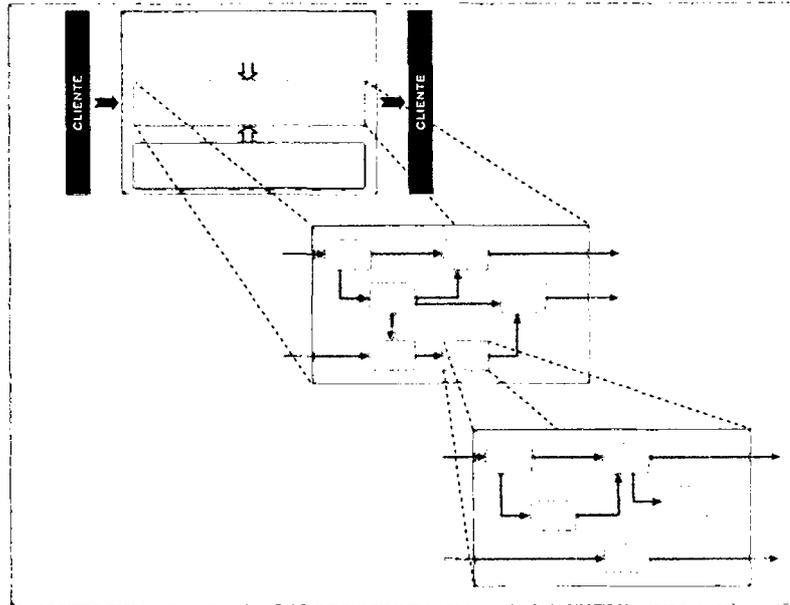
- **Proceso de planificación:** Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Proceso de gestión de recursos:** Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- **Proceso de realización del producto:** Aquellos procesos permiten llevar a cabo la producción y/o prestación del servicio.
- **Proceso de medición, análisis y mejora:** Aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién van, que entradas necesita el proceso y de dónde vienen y que recursos consume el proceso de dónde proceden.

⁶ (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010). "Guía para una gestión basada en procesos". pág. 22

Gráfico 06: Representación gráfica de procesos en cascada.



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades.

Es importante alcanzar un punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa de proceso y el contenido de la información.

Por un lado, mapas de procesos demasiado detallados pueden contener mucha información, pero presentar dificultad para el entendimiento de la estructura de procesos (es decir, contener un exceso de información con poco valor y/o un excesivo detalle, que dificultan la interpretación).

Un excesivo despliegue de los procesos podría conducir a la consideración de procesos muy “atomizados” que presentan resultados de escaso interés por sí solos, y que sería de mayor utilidad y más fácil manejo si se consideran de manera más agregada.

El último nivel de despliegue que se considere a la hora de establecer la estructura de procesos debe permitir que cada proceso sea “gestionable”.

En el otro extremo, un escaso nivel de despliegue de los procesos nos podría conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

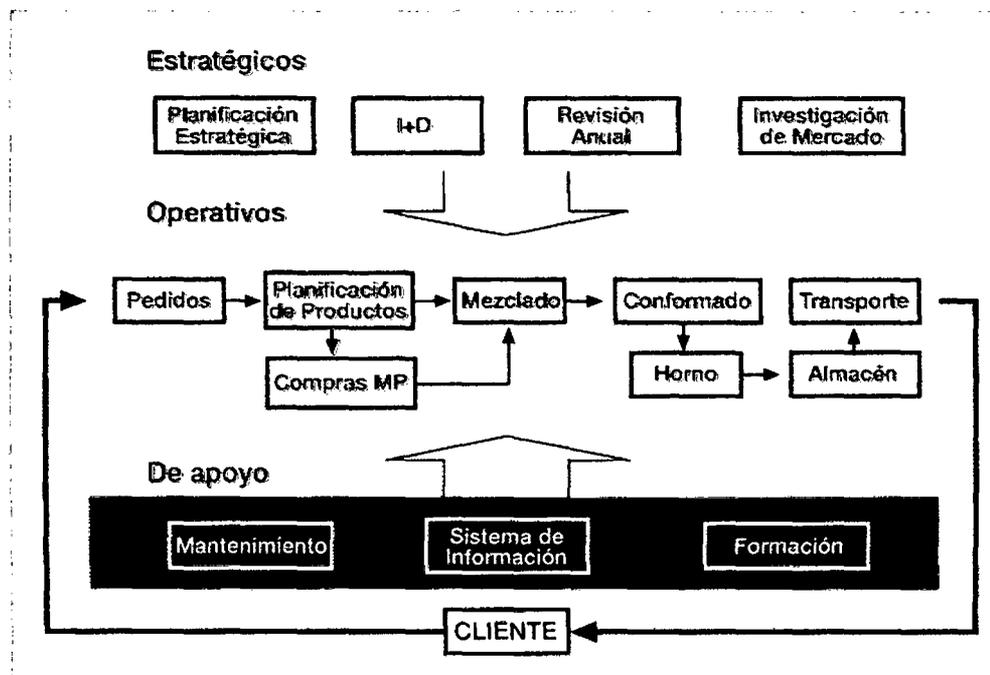
Por ello, es necesario alcanzar una solución de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de una serie de indicadores y los indicadores ofrecen información. Es conveniente que esta información sea la adecuada y relevante, y que los indicadores seleccionados sean a su vez, manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una "tarea" que implica la realización de muchos ajustes. Es habitual y normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificar dicha estructura por diferentes motivos.

Por último, es necesario recordar que la representación e información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el mapa de procesos, si no que a través de la descripción individual de los mismos, se puede aportar información relativa a estas interrelaciones.

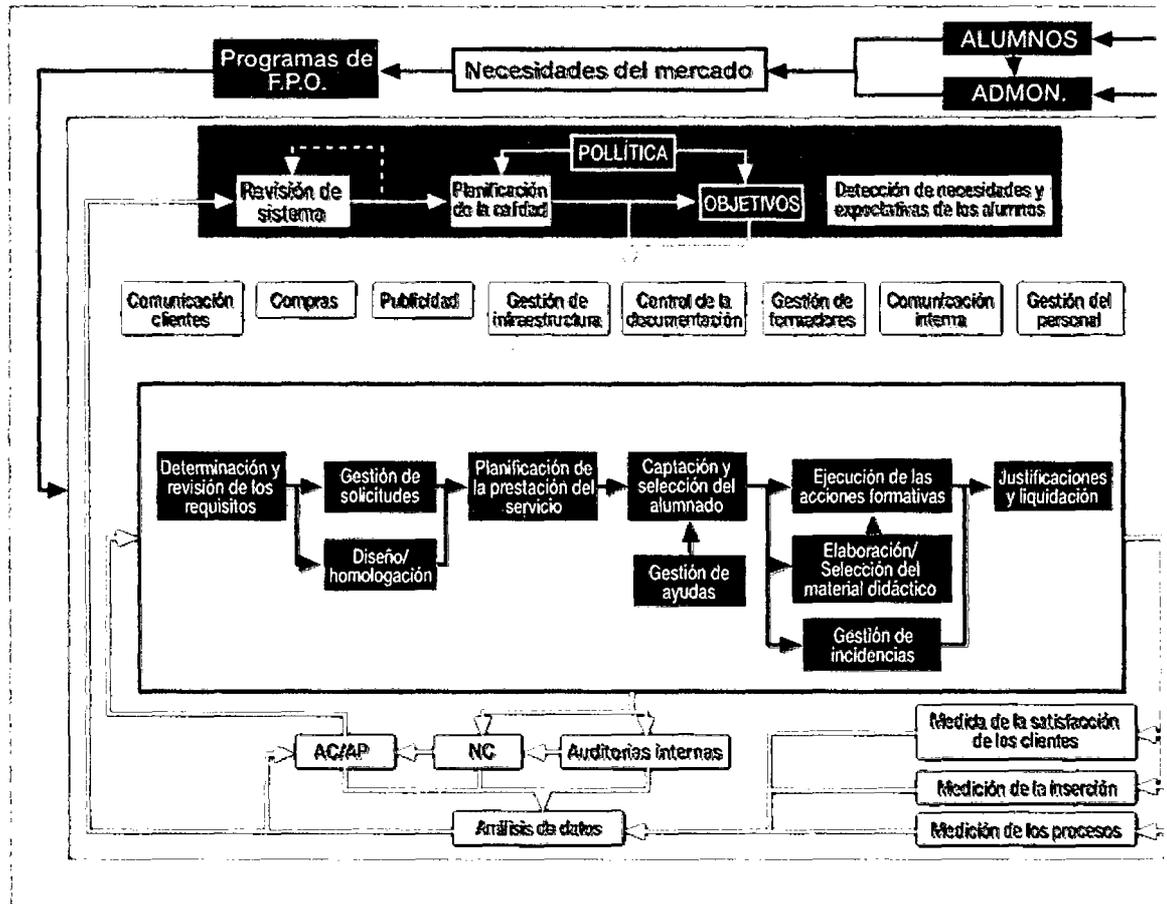
Tenemos a continuación ejemplos de mapa de procesos:

Gráfico 07: Ejemplo de mapa de proceso con tres agrupaciones.



Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Gráfico 08: Ejemplo de mapa de proceso con cuatro agrupaciones.



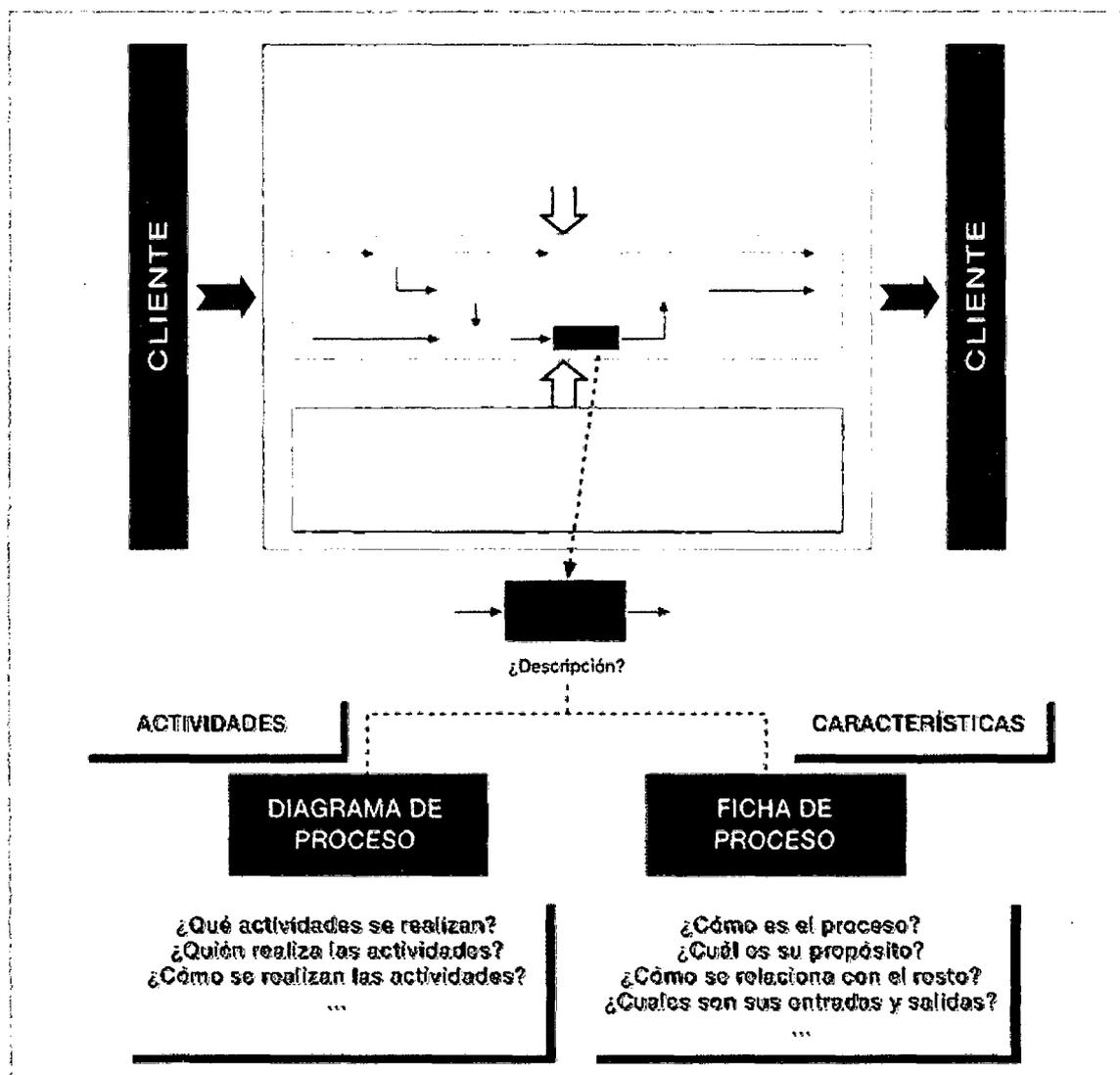
Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

B. La descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas y salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se lleva a cabo de manera eficaz, al igual que el control mismo. Esto implica la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Gráfico 09: Descripción de procesos a través de diagramas y fichas.



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

C. Descripción de las actividades del proceso

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

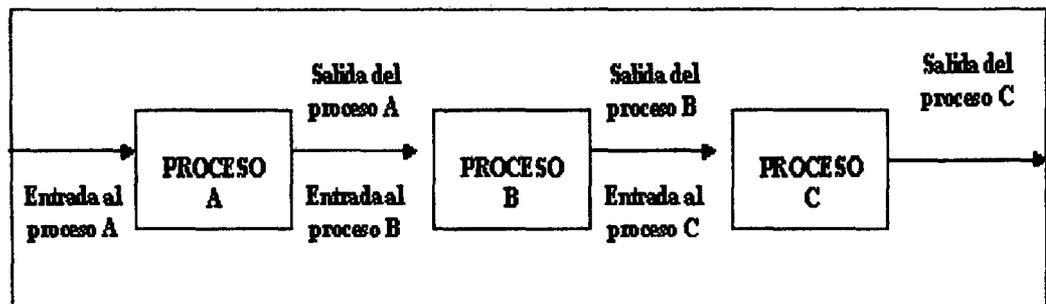
Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-que”, donde en la columna de “quién” aparecen los responsables y en la columna de “qué” aparecen las propias actividades en sí.

Los diagramas de proceso, a diferencia de la “descripción literaria clásica”, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

D. Cadena de procesos interrelacionados

Las interacciones entre los procesos de una organización frecuentemente pueden ser complejas, resultando en una red de procesos interdependientes. La entrada y salida de estos procesos frecuentemente pueden estar relacionados tanto con los clientes externos como con los internos. En la Figura 6 se muestra un ejemplo de una red de procesos que interactúan. El modelo de la red de procesos ilustra que los clientes juegan un papel significativo en la definición de requisitos como elementos de entrada. La retroalimentación de la satisfacción o insatisfacción del cliente por los resultados del proceso es un elemento de entrada esencial para el proceso de mejora continua del SGC.

Gráfico 10: Cadena de procesos interrelacionados

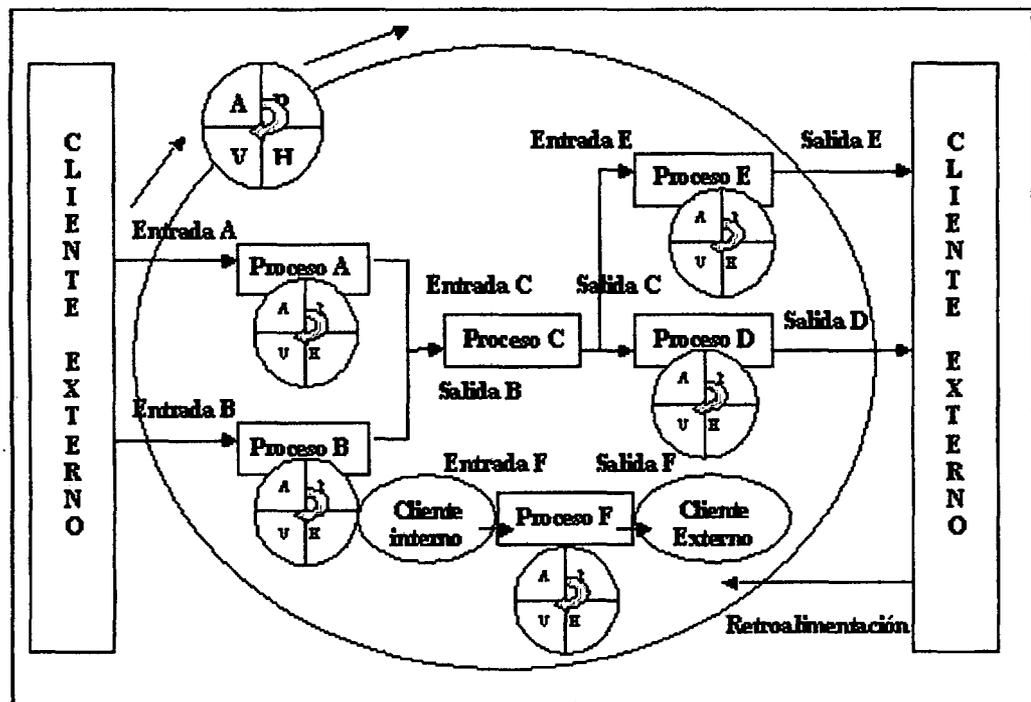


Fuente: (MacDonald, 2007)

◆ **Típica Red de procesos que interactúan**

Nótese que el ciclo PHVA puede ser aplicado tanto a cada proceso individual como a la red de procesos como un todo. Algunos de los procesos importantes del sistema de gestión de la calidad pueden no tener una interacción directa con el cliente externo; Por ejemplo, el proceso "F" del gráfico puede ser un proceso de auditoría interna, revisión por la dirección, mantenimiento, o formación.

Gráfico 11: Típica Red de procesos que interactúan



Fuente: (MacDonald, 2005)

2.3.3 El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos⁷

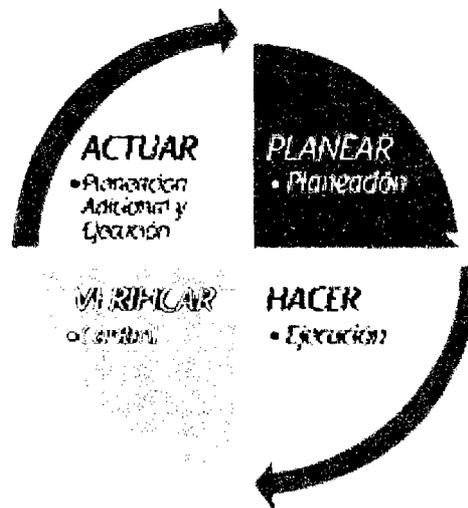
El ciclo "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart, y fue popularizado luego por W. Edwards Deming. Por esa razón es frecuentemente conocido como "Ciclo de Deming".

⁷ (Deming & Walton, 2004). "El método Deming en la práctica". 2004

El PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.

Gráfico 12: Ciclo PVHA



Fuente: (Deming & Walton, 2004)

"Planificar" establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización;

"Hacer" implementar los procesos;

"Verificar" realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

"Actuar" tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

2.3.4 Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos ⁸

Como primera referencia a la documentación de los sistemas de gestión, conviene mencionar que, clásicamente, los sistemas de aseguramiento de la calidad se han estado soportando en una documentación que ha permitido recoger los procedimientos, los cuales, a su vez, han servido para ejecutar unas determinadas tareas. La documentación será, en este caso la necesaria para asegurar que los procesos sean eficaces. Se trata de disponer la documentación al servicio de los procesos, y de una manera operativa, ágil y manejable.

Gráfico 13: Soporte documental de los sistemas con enfoque basado en procesos



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010).

A. Manuales organizacionales

◆ Definición de un manual organizacional:

A continuación se dan algunas definiciones de lo que es un manual:

Son documentos normativos e instructivos en los que se trata de describir, explicar y detallar objetivamente, la manera en que está

⁸ (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010). "Guía para una gestión basada en procesos". Pág. 54

organizada una institución y como debe operar para lograr eficacia y eficiencia.

Según DuhaltKraus Miguel, un manual es: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”⁹.

Para Terry G. R., un manual es:

“Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”¹⁰.

En este sentido un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

También podemos decir que un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal a través de una serie de normas definidas.

Según plantea Continolo G, Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional.¹¹

⁹ (Rodríguez Valencia, 2002) “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”. México D.F. Cengage Learning. Pág. 55

¹⁰Idem¹

¹¹ (Queréndez Bilbao & De Caria, 1977). “Dirección y organización del trabajo administrativo”. Pág.432

◆ **Objetivos de los manuales:**

En esencia los manuales constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo a su clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir los siguientes objetivos:

- ✓ Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✓ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.
- ✓ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- ✓ Propiciar la uniformidad en el trabajo.

◆ **Ventajas de contar con manuales administrativos**

La elaboración de manuales administrativos genera ventajas a las Instituciones que los realizan, dentro de las más importantes podemos citar:

- ✓ Detallan principales funciones de cada unidad orgánica.
- ✓ Determinan las relaciones de coordinación interna que establecen las unidades orgánicas.
- ✓ Son fuente de información oficial sobre la organización de la institución.
- ✓ Son herramienta de consulta que permite actuar con mayor seguridad.
- ✓ Sirve como instrumentos de evaluación de desempeño tanto del personal como de la propia organización.

◆ **Desventajas de contar con manuales administrativos**

Suelen ser criticados por:

- ✓ Solo toman en cuenta el aspecto formal de la organización.
- ✓ Son muy inflexibles y no permiten recoger las iniciativas innovadoras de los funcionarios.

◆ **Características de los manuales organizacionales¹²:**

Para que un manual organizacional adquiriera el perfil adecuado y sea considerado eficaz y eficiente en su diseño y aplicación, deben tenerse en cuenta algunos criterios:

- ✓ Todo manual debe estar actualizado y contener información verdadera, completa y vigente.
- ✓ Debe ser preciso, limitarse a lo justo y necesario.
- ✓ A fin de ser fácilmente comprometido, tiene que ser redactado con claridad y sencillez.

◆ **Clasificación de los manuales organizacionales¹³**

Los manuales organizacionales pueden ser clasificados desde distintas perspectivas: ámbito de análisis, diseño, ámbito de aplicación, responsable de elaboración, contenido, entre otras.

Según su **ámbito de análisis** los manuales pueden ser generales o específicos. Los primeros se refieren a toda la institución. Los específicos ponen solamente su atención en algunas unidades orgánicas

Según su **diseño**, los manuales pueden ser estandarizados o no estandarizados. La diferencia reside en si obedecen o no obedecen a un patrón previamente establecido.

Según el **ámbito de aplicación**, los manuales pueden ser elaborados para instituciones del sector público o para instituciones del sector privado.

¹² (Louffat., 2010). "Organigramas y manuales organizacionales". Pág.112, 114.

Según el **responsable** de su elaboración, los manuales organizacionales pueden ser realizados por funcionarios de la institución o por consultores externos contratados expresamente para ello.

De acuerdo a su **contenido**, los manuales organizacionales se clasifican en:

- ✓ Manual de organización y funciones
- ✓ Manual de organización y procesos
- ✓ Manual de descripción de puestos.
- ✓ Manual de procedimientos.
- ✓ Manual de políticas.
- ✓ Manual de instrucciones de uso.

A continuación se describe brevemente a cada manual según su contenido:

- ✓ **Manual de organización y funciones:** Se refiere a la estructuración de la organización (organigrama) y a la determinación de las funciones que corresponden a cada unidad orgánica.

- ✓ **Manual de organización y procesos:** Trata de la estructuración de la organización (organigrama) y la definición de los procesos de negocios principales y de los correspondientes subprocesos.

- ✓ **Manual de descripción de puestos:** Establece características o perfiles de los puestos de trabajo dentro de las unidades orgánicas y los requisitos que deben reunir los funcionarios que los ocupen.

- ✓ **Manual de procedimientos:** Detalla los pasos y etapas que deben cumplirse para realizar alguna función o proceso establecido.

- ✓ **Manual de instrucciones de uso:** Explica cómo utilizar equipos tecnológicos; por ejemplo, una máquina de producción recientemente adquirida.

B. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (MAPRO)

El MAPRO es un instrumento de gestión que describe y grafica en forma detallada las actividades que se siguen en la ejecución de los procedimientos, a efectos de atender al administrado y prestar un servicio.

◆ **Base legal y referencial del manual de procedimientos**

- ✓ Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.
- ✓ Directiva N° 002-77 INAP/DNR “Normas para la Formulación de los Manuales de procedimientos”.
- ✓ Norma ISO 9001:2000.

◆ **Importancia del manual de procedimientos**

- ✓ Permite identificar los procesos y sus elementos.
- ✓ Es un punto de partida clave para el costeo de los procedimientos.
- ✓ Es una base para elaborar el software para computadoras en la sistematización de los procedimientos.
- ✓ Optimiza el trabajo en equipo, y en consecuencia, contribuye a mejorar el clima organizacional.

◆ **Contenido del manual de procedimientos.**

El contenido de una manual de procedimientos es el siguiente:

I. INTRODUCCIÓN

II. DATOS GENERALES

Objetivos del Manual

Alcance

III. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Código de procedimiento.

Denominación de procedimiento.

IV. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

1. Finalidad
2. Base legal
3. Requisitos
4. Etapas del procedimiento
5. Instrucciones
6. Duración
7. Formularios
8. Diagrama de flujo.

C. Elaboración de un MAPRO¹⁴

Para la elaboración de un manual de procedimientos se requiere seguir los siguientes pasos:

◆ Efectuar el inventario de procedimientos.

El cual consiste en Identificar, definir y precisar cuáles de las acciones que desarrolla una entidad, constituyen “Procedimientos” y efectuar una relación de ellos.

Para identificar procedimientos debemos considerar las características siguientes, comunes en todo tipo de procedimientos:

- ✓ Un procedimiento compromete la realización de más de una operación hacia un objetivo.
- ✓ Todas las acciones de un procedimiento son identificables, desde que se inicia, hasta que se concluye.
- ✓ Los procedimientos, en muchas ocasiones, pasan por diversos departamentos.

Se deberá confeccionar la relación de procedimientos identificados a nivel de cada unidad orgánica de una Institución, que debe

¹⁴ (Rodríguez Arroyo, 2010). Módulo de procedimientos. Pág.3

completarse con datos básicos que permita tener una idea general del procedimiento, y el resultado que se obtiene al final.

Se realizará a través del uso de formularios, como **Anexo 01**.

◆ **Descripción del procedimiento:**

La descripción es el detalle de las fases, el recorrido, los requisitos y los elementos que intervienen en el procedimiento.

Definido el procedimiento, iniciaremos la recopilación de datos, consistente en recabar y registrar información respecto a la forma como se ejecuta realmente cada procedimiento y comprobar el contenido de dicha información con los responsables directos de su ejecución.

La información recopilada debe estar basada en “fuentes fidedignas”, que nos permitan tener datos valederos.

En la descripción del procedimiento se efectuaré un análisis previo tomando, para su diagramación puede utilizar un flujograma.

◆ **Aprobación y formalización**

El MAPRO debe de ser aprobado para que adquiera la formalidad que se requiere para que se pueda ejecutar, asignar los recursos necesarios y exigir su cumplimiento.

La aprobación del procedimiento debe efectuarse por la autoridad de la organización que tenga la capacidad correspondiente.

◆ **Seguimiento y control**

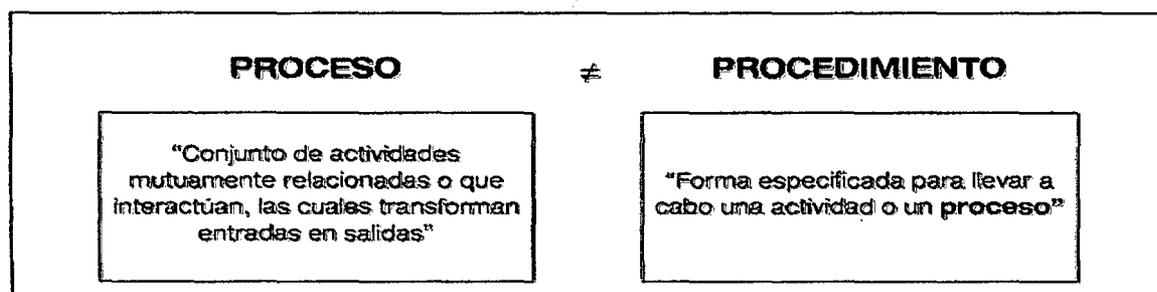
Una vez implantado el nuevo procedimiento, deben mantenerse acciones de seguimiento, inicialmente estas acciones deben de ser permanentes, luego pueden ser periódicas.

2.3.5 Procedimientos

Es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos documentados han servido y sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma que se debe trabajar o que se deben hacer las cosas para llevar a cabo determinada tarea.

Por el contrario, un proceso transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso. El proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de "procedimiento" o ser de tipo mecánico, químico o de otra índole.

Gráfico 14: Diferencia entre proceso y procedimiento



Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2010)

◆ Contenido del procedimiento¹⁵

Se detallarán las características de cada uno de los procedimientos, comprende:

◆ Nombre del procedimiento y código

Se señalará en forma clara y precisa, el nombre del procedimiento y el código

¹⁵INSTRUCTIVO N° 001-2006-GR.CAJ-GRPPAT/SGDI. "Elaboración de procedimientos administrativos en el gobierno regional de Cajamarca". Pág.1

asignado. La denominación del procedimiento debe reflejar claramente el propósito u objetivo del trámite a que se refiere, con el objeto de que, tanto los funcionarios como el público usuario, puede identificarlo fácilmente.

◆ **Finalidad**

Se colocará los productos o resultados finales que se pretende alcanzar con el procedimiento (formulación, elaboración, certificación, otorgamiento, aprobación, informe, etc.)

◆ **Base legal**

Se citarán aquellos dispositivos legales o normas administrativas que regulen en forma directa la ejecución del procedimiento.

◆ **Requisitos**

Se detallarán la totalidad de los documentos, exigencias u otras formalidades que deben cumplirse para la iniciación y posterior ejecución del trámite; en el caso de presentarse diferentes modalidades para el mismo procedimiento, deberán especificarse los requisitos para cada uno de ellos.

◆ **Etapas del procedimiento**

Se presentarán de manera secuencial, cada una de las etapas o fases y operaciones en que se descompone el procedimiento, señalando las reparticiones administrativas que intervienen. Al momento de describirlas, deberán precisarse en qué consiste cada fase u operación, con identificación del resultado al que se llegue; quienes deben ejecutarlas, cómo, plazo y lugar, con medios y/o requisitos y el tiempo estimado para cada fase u operación.

◆ **Instrucciones**

En este rubro debe incorporarse aquellas indicaciones consideradas como estrictamente indispensables para la ejecución de las operaciones que así ameriten y cuando dicha información no resulte práctico incluirlas en la descripción del procedimiento.

◆ **Duración**

Se indicará el tiempo total estimado de duración del procedimiento.

◆ **Diagramación**

Se presentarán, cuando sea necesario, los gráficos que muestren toda la secuencia de cada procedimiento. En el mismo se empleará la simbología contenida en el presente Instructivo.

◆ **Formularios**

Se refiere a los diversos impresos utilizados en la ejecución de los procedimientos, acompañando las instrucciones para su empleo.

2.3.6 Diagrama de flujo

Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas.¹⁶

A. Ventajas del flujograma:

- Facilita ejecutar los trabajos.
- Describe los diferentes pasos del proceso.
- Genera calidad y productividad.

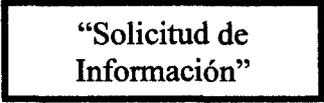
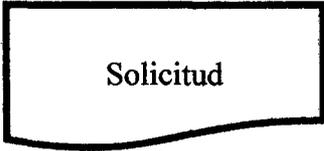
B. Símbolos estandarizados

Los diagramas de proceso utilizan unos símbolos ampliamente reconocidos. Estos han sido propuestos por la ANSI (American National Standards Institute), de Norteamérica. Los principales son:

Estos son los símbolos mínimos que se requieren para diagramar adecuadamente un proceso. A medida que se requieren nuevos símbolos de flujograma se deberán introducir con base en necesidades propias.

¹⁶ (Mejía García , 2006). Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Pág.51

Tabla 01: Símbolos estandarizados

SÍMBOLO	REPRESENTA
<p>De acciones</p> <p>Para representar una “acción” se graficará un rectángulo, dentro del cual se la describirá en forma breve.</p>	
<p>De formularios o documentos</p> <p>Cuando se trate de representar formularios cualquier otro tipo de documentación, se graficará un rectángulo con su base cortada por una curva semisinusoidal.</p>	
<p>Base de datos.</p> <p>Para representar el almacenamiento de información.</p>	
<p>De decisión</p> <p>Para representar una acción de decisión se graficará un rombo, en los ángulos se colocará la alternativa.</p>	
<p>De traslado o transporte</p> <p>Para representar el desplazamiento del o los documentos, se graficará una flecha, la cual indicará el sentido del circuito.</p>	

Fuente: INSTRUCTIVO N° 001-2006-GR.CAJ-GRPPAT/SGDI. “Elaboración de procedimientos administrativos en el gobierno regional de Cajamarca”. Pág.1

C. Tipos de flujogramas¹⁷:

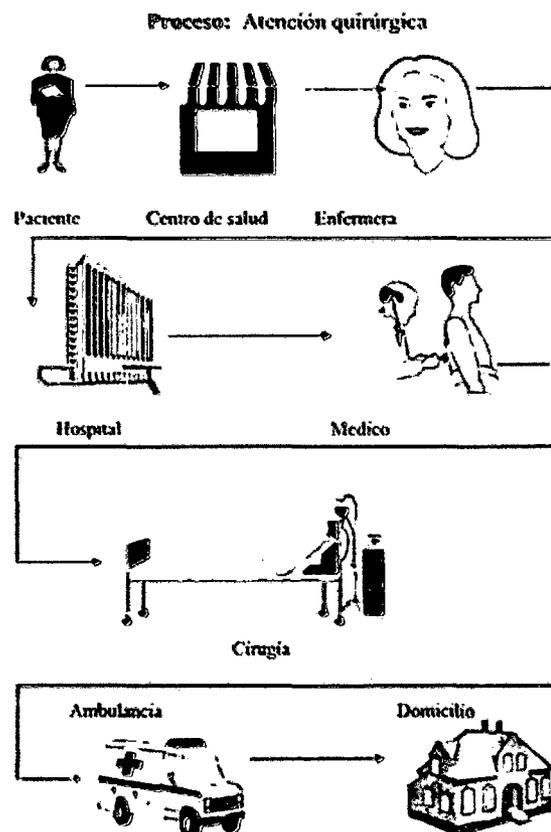
Existe una gran variedad de flujogramas. Pero para fines prácticos solo describiremos los siguientes:

◆ Flujograma pictórico:

Refleja el flujo del procedimiento en forma gráfica simple, mediante dibujos que muestran los diferentes elementos del proceso, está dirigido a público general, no hay elementos de índole técnico, ejemplo:

En este ejemplo podemos ver gráficamente el proceso de una paciente que requiere una atención quirúrgica desde el momento que consulta al nivel local de atención hasta que llega a su domicilio.

Gráfico 15: Flujograma pictórico



Fuente: Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Braulio Mejía

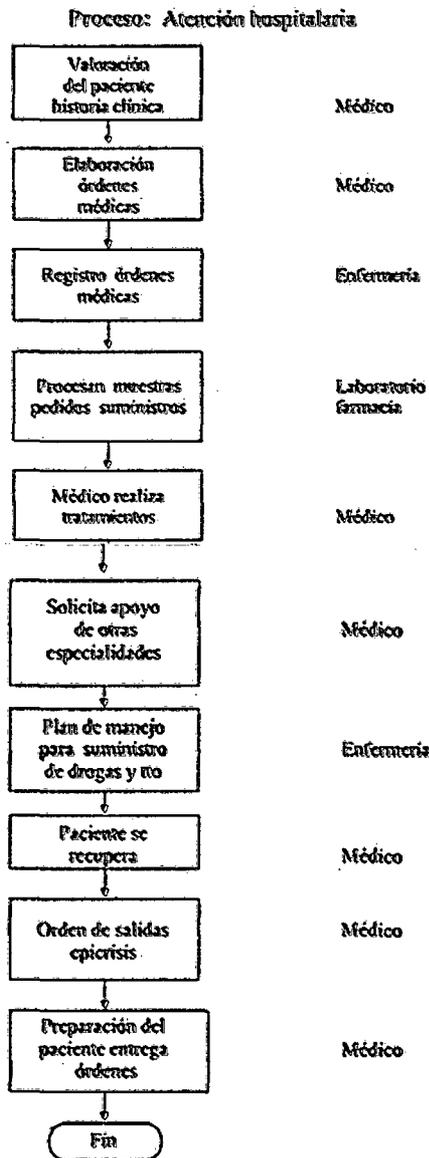
García Quinta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. Pág. 55

¹⁷ (Mejía García, 2006). Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. .Pág. 54.

◆ **Flujograma de bloques:**

Es una forma sencilla de diseñar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del proceso. Al lado de cada bloque se coloca el nombre del encargado de la actividad, por ejemplo:

Gráfico 16: Flujograma de bloques



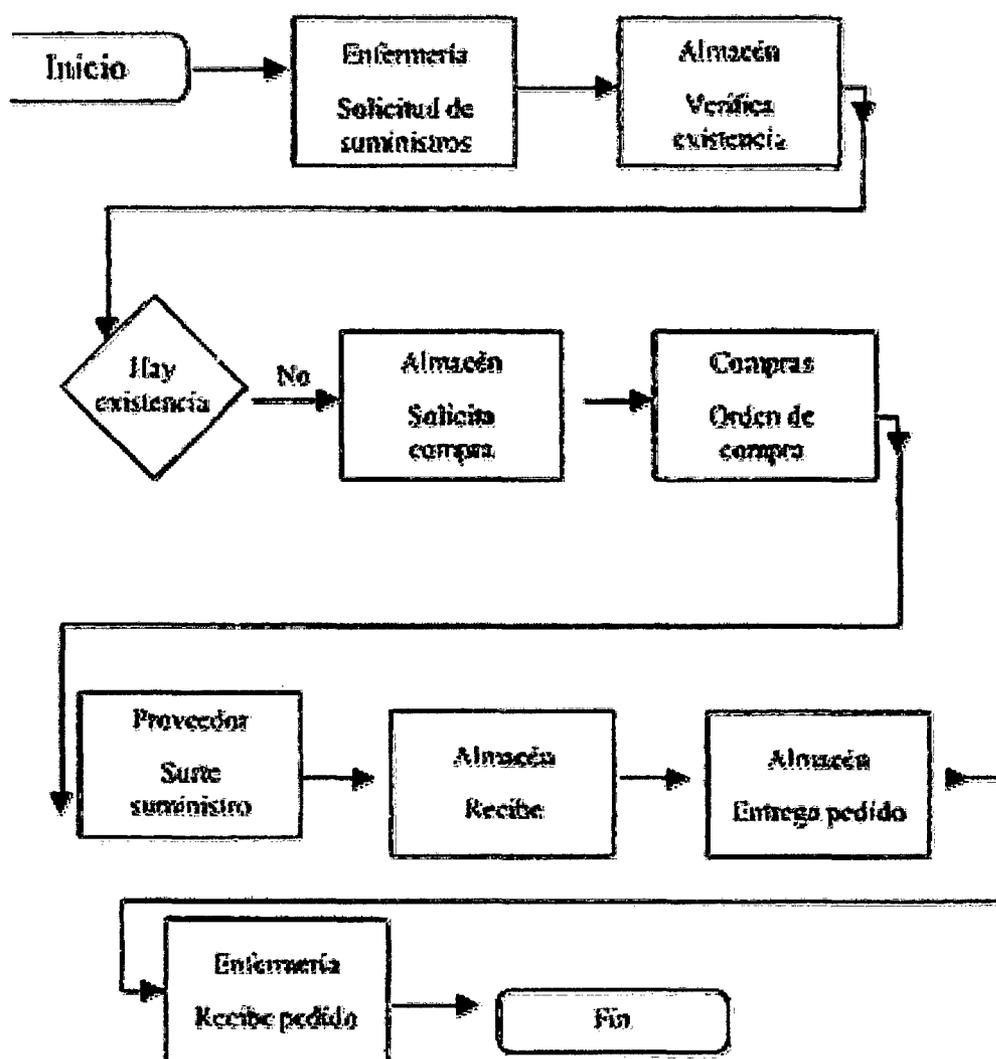
Fuente: Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Braulio Mejía García Quinta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. Pág. 56

◆ **Flujograma vertical**

En este caso el flujograma se desarrolla de arriba abajo utilizando la simbología ya anotada o simplemente los bloques, los textos se pueden anotar en los mismos símbolos. Por ejemplo:

Gráfico 17: **Flujograma vertical**

Proceso: Compra suministros hospitalarios



Fuente: Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Braulio Mejía García Quinta edición. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. Pág. 57

◆ **Los diagramas de flujo en la administración pública:**

- ✓ La Directiva N° 002-77 INAP/DNR “Normas para la Formulación de los Manuales de procedimientos” establece el Diagrama de Flujo como una forma de representación gráfica de un procedimiento.
- ✓ El Diagrama de Flujo o Flow Chart utiliza la simbología ANSI

El más usado en la administración pública, es:

- ✓ Diagramas de Simbología ANSI (Instituto Nacional de Estandarización Americana: Adecuado para procedimientos de oficina o labores administrativas porque representa a los documentos y su flujo en cada unidad orgánica.

D. Diseño de flujogramas:

Para la correcta elaboración de los flujogramas se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Emplear el mínimo de símbolos, para simplificar el flujograma.
- ✓ En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo.
- ✓ Las líneas de unión se representan por líneas rectas o flechas.
- ✓ El cliente debe aparecer en el flujograma, puesto que es la razón de ser.
- ✓ La presentación debe ser clara y explícita.

2.3.7 Optimización de procesos

Optimización es el proceso de hacer algo mejor. La optimización consiste del tratamiento de las variaciones de un concepto inicial y usar la información obtenida para mejorar la idea.

La optimización es el proceso de ajustar las entradas a las características de un dispositivo, proceso matemático o experimento para encontrar la salida o resultado mínimo o máximo.

◆ **Objetivos de la optimización de procesos**

El objetivo es el análisis de procesos mediante la captura de datos. De esta forma obtenemos de forma sencilla valiosa información de las variables de un proceso.

◆ **Alcance**

Las actuaciones para optimizar procesos se han diseñado para mejorar especialmente:

Procesos complejos: Cuanto más complejo es un proceso mayor es el potencial de mejora y más difícil es detectar pérdidas y desequilibrios de forma intuitiva. También es más complicado cuantificar las oportunidades de mejora, y sobre todo no resulta sencillo conocer qué nos interesa más entre distintas opciones posibles.

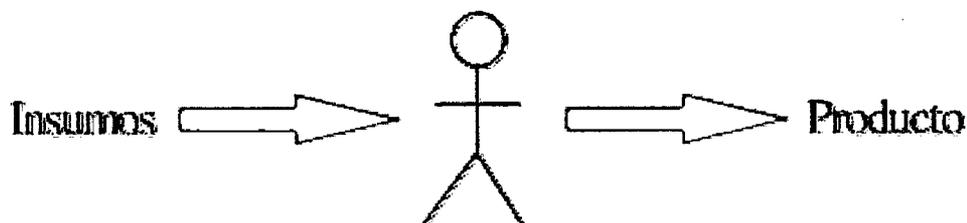
◆ **Integralidad en la organización del trabajo¹⁸**

Esto incide de sobremanera en la forma de organización del trabajo, porque ahora las personas toman decisiones en sus respectivos ámbitos, lo cual genera como consecuencia un aplanamiento de las estructuras. Hemos hablado de armonía entre especialización e integralidad, lo cual significa que podría haber alguna forma de modelo intermedio, con operarios responsabilizándose por parte del producto o, mejor aún, con personas que tienen la responsabilidad completa y subcontratan algunos servicios cuando es necesario.

Cuando no es posible alterar la estructura especializada del proceso, entonces una persona puede coordinarlo completo y ofrecer una sola cara al cliente. Es lo que hacen algunas empresas que venden tecnología, donde un gerente se encarga de coordinar las múltiples actividades internas que significa vender una solución tecnológica (presentación del producto, propuesta personalizada, importaciones, desarrollo local, instalación, soporte, etc.)

¹⁸ (Juan Bravo Carrasco, 2009). "Gestión de procesos". Pág. 96

Gráfico 18: Integralidad en la organización del trabajo



Fuente: Gestión de procesos

2.3.7.1. Simplificación de procesos¹⁹

Al fin de proporcionar un mejor servicio, se debe simplificar o racionalizar las instancias y formalidades costosas e innecesarias del trámite o procedimiento, sea cual fuere su naturaleza.

La ley 27444 regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollados en las entidades.

Para lo cual el DS-007-2011-PCM brinda una metodología con fecha 28 de octubre de 2011, la cual brinda una guía dinámica para poder realizar la optimización de procesos orientado a la simplificación administrativa.

Para lo cual se debe desarrollar las siguientes fases:

A. Identificación y priorización de los procedimientos

Si revisamos los procedimientos administrativos contenidos en los TUPA de las entidades públicas, observaremos que existe una gran cantidad de procedimientos. Abordar la simplificación de todos estos procedimientos administrativos en un primer momento de manera simultánea puede resultar un esfuerzo difícil de gestionar.

Identificar el universo de procedimientos:

Inventario de procedimientos: Es una relación o registro de los procedimientos de línea e internos de una institución que permite tener una información básica de cada uno de los procedimientos. **Anexo 1**

¹⁹ (PCM, 2011)

Tabla 02: Matriz de priorización

Criterio de priorización	Procedimiento 1.	Procedimiento 2.	Procedimiento N
Alineamiento a misión y objetivos de la entidad, es un proceso esencial	5	3	1
Demanda del procedimiento	3	5	1
Criterio N	5	3	5
Total	13	11	7

Fuente: Metodología de simplificación Administrativa.

B. Describir la situación actual del procedimiento.

En esta etapa debemos examinar el procedimiento teniendo en cuenta el objetivo que se debe cumplir. Para determinar la situación actual del procedimiento a mejorar debemos tener en cuenta lo siguiente:

- **Recolectar datos:** Se deberá aplicar técnicas de observación directa e indirecta, anotando el número de personas que intervienen en el procedimiento; las instancias administrativas por donde recorre; el tiempo que demora en cada una de ellas; los materiales y documentos que utilicen; los costos y beneficios que genera; etc.
- **Descripción del procedimiento:** Es una técnica que consiste en determinar y especificar los diferentes factores que intervienen en el procedimiento, llámese: los requisitos, costos, plazos, dispositivos legales, los formularios y demás documentos e instrumentos que se utiliza; recursos; frecuencia de su demanda; instancias administrativas y otras incluyendo las operaciones y responsabilidades.

C. Analizar el procedimiento:

Para analizar un procedimiento, se debe efectuar un examen crítico de la situación actual del mismo, a fin de determinar las causas o posibles fallas que impiden su óptima ejecución y ver cómo puede ser mejorado.

En esta etapa de debe asumir una actitud interrogativa a fin de comprobar si lo que se está haciendo es correcto y necesario; y si los esfuerzos son convenientes y tienen secuencia lógica.

En esta etapa se debe realizar una “caracterización” detallada del procedimiento administrativo, es decir las actividades que éste comprende, las áreas involucradas, el tiempo que demanda y los recursos que se requieren para su realización.

Para la caracterización del procedimiento administrativo, es necesario realizar los siguientes pasos: primero se debe realizar el recorrido físico de inicio a fin del procedimiento administrativo, luego se debe construir la Tabla ASME (que permite listar y caracterizar detalladamente, cada una de las actividades que conforman un procedimiento administrativo), y finalmente se debe elaborar el Diagrama de Bloques, que ilustra gráficamente el procedimiento administrativo, mostrando en flujo las actividades que éste comprende.

En el **Anexo 02**, encontrará el formato de la tabla ASME.

Propuesta de análisis del procedimiento administrativo a través del Diagrama de bloques y la tabla ASME

Tabla 03: Diagrama de bloques y la tabla ASME

Tabla ASME: VM	Diagrama de Bloques
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay demasiadas etapas de revisión? • ¿Hay demasiadas etapas de traslado? • ¿Hay demasiadas etapas de espera? • ¿Demora demasiado esta operación? • ¿Es excesivo el tiempo de espera? • ¿Hay actividades que se repiten? • ¿Participa demasiado personal en la actividad? • ¿Participan demasiados recursos de tecnología? • ¿Las actividades de control son repetidas? • ¿Hay actividades sin valor añadido? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesaria la participación de estas áreas? • ¿Hay retroceso en el flujo del procedimiento? • ¿El flujo del procedimiento regresa sobre áreas que ya pasó? • ¿Se están repitiendo actividades? • ¿Deben pasar tantas actividades para llenar el formulario?

Fuente: Metodología de simplificación administrativa.

D. Formular propuestas de solución

Luego de culminar la etapa del análisis de datos, se debe formular alternativas de solución sobre el procedimiento a simplificar.

E. Proponer un nuevo procedimiento simplificado

Al proponer el nuevo procedimiento se debe en lo posible, tratar de eliminar detalles innecesarios, a fin de economizar tiempo y recursos y, presentar un servicio eficiente, rápido y oportuno.

Tabla 04: Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	10	7	-3
• Con valor añadido	7	6	-1
• De control	2	1	-1
• Sin valor añadido	1	0	-1
Tiempo	49 minutos	37 minutos	-12 minutos
Número de requisitos			
Costo			
Cantidad de áreas participantes	2	1	-1
Recursos			
Personal Directo			
P1	0	0	0
P2	23	12	-11
P3	19	18	-1
P4	0	0	0
P5	7	7	0
Otros recursos			

Fuente: Metodología de simplificación administrativa.

2.4 DEFINICION DE TÉRMINOS

- a. **Actividades:** Parte o partes de un Proceso, Secuencias de tareas. La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas.

- b. **Diagrama de flujo:** Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Luego, un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.

- c. **DIRCETUR:** Dirección de comercio exterior y turismo promueve el desarrollo del comercio exterior, turismo y artesanía en la Región Cajamarca.

Esta Dirección está conformada por dos unidades orgánicas La Dirección de Turismo y la Dirección de Comercio Exterior y Artesanía; en esta última se realizan actividades como: Organizar, sistematizar la información comercial para la promoción de las exportaciones regionales y apoyar las acciones de certificación de los productores artesanales; entre otras actividades.

- d. **Esquematizar:** Convertir en esquemas algo, resumir en forma de esquema. Simplificar o reducir la exposición o enunciado de una cosa a esquema, Esquematizó los puntos más importantes de la teoría.

- e. **Estándar:** Consenso sobre lo que se optimo en los objetivos, procesos o actividades, documentado de una manera simple y unificada, que sea conveniente y benéfico para las personas involucradas. Es la base de comparación o meta a las cuales se deben hacer seguimiento a través de los indicadores.

- f. **Estandarización:** proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. El término estandarización proviene del término standard, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción.

- g. **Formulario:** Documento con espacios en donde se pueden escribir o seleccionar opciones. Cada campo tiene un objetivo. Un formulario es un documento, ya sea físico o digital, diseñado con el propósito de que el usuario introduzca datos estructurados (nombre, apellidos, dirección, etc.) en las zonas del documento destinadas a ese propósito, para ser almacenados y procesados posteriormente.

- h. **Flujograma:** También denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Un diagrama de flujo o flujograma emplea símbolos y figuras para representar una etapa o un proceso; símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de un algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término las flechas tienen que ser verticales u horizontales.

- i. **Instructivo:** Aquello que nos guía a través de procedimientos para la realización de alguna cosa. serie de explicaciones e instrucciones que

son agrupadas, organizadas y expuestas de diferente manera, en diversos soportes, para darle a un individuo la posibilidad de actuar de acuerdo a cómo sea requerido para cada situación.

- j. **MAD:** Módulo de administración documentaria. Orientado a la administración documentaria que es el conjunto de técnicas y conocimientos utilizados para la confección, trámite, seguridad y archivo de la documentación que constituye la correspondencia de la institución.

- k. **Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

- l. **MAPRO:** Abreviatura de Manual de Procedimientos. Agrupa a todas aquellas actividades que permiten abastecer al cliente y/o usuario interno de los recursos necesarios para su ejecución, desde que se genera el requerimiento de compra hasta el consumo final, para optimizar el manual es necesario que las labores del área funcionen de manera integrada a través de la coordinación.

- m. **Norma:** es una estandarización con el medio con mayor o menor grado de obligatoriedad. A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente.

- n. **Procedimiento:** Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando "se cae" el sistema computacional.

- o. Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.
- p. Regla:** La regla es parte de un reglamento interno.
- q. Sistematización:** Proceso constante y aditivo de elaboración de conocimiento luego de la experiencia en una realidad específica. Consiste en el primer nivel de teorización de la práctica.
- r. Tareas:** La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Generalmente están incluidas en los procedimientos. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades.
- s. TUPA:** Texto único de procedimientos administrativos es un texto de la administración que sirve como guía de acción de todas las actividades. Contiene los procedimientos administrativos que, por exigencia legal, deben iniciar los administrados para satisfacer sus intereses o derechos.
- t. Usuario interno:** Son los destinatarios de los esfuerzos, es decir aquellas personas, áreas u organización, que reciben los productos y a los cuales se satisface a través de respuestas a sus necesidades y expectativas.
- u. Usuario externo:** Ajeno a nuestra organización.
Directos: Reciben y utilizan nuestros servicios y productos.
Indirectos: Reciben el impacto de nuestros productos y servicios pero no necesariamente los utilizan.

2.5 SISTEMA DE HIPÓTESIS

El diseño y la posterior implementación de un manual de procedimientos para la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo optimizarán la gestión de procesos mediante la identificación y compendio de la descripción, flujos y formularios de los procedimientos.

2.5.1 Sistema de variables

V. Independiente:

Manual de Procedimiento.

V. Dependiente:

Optimización de procesos.

2.5.2 Operativización de Variables

VARIABLES	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
V. Independiente Manual de Procedimiento.	Agrupa a todas aquellas actividades que permiten abastecer al cliente y/o usuario interno de los recursos necesarios para su ejecución para optimizar el manual es necesario que las labores del área funcionen de manera integrada a través de la coordinación de no sólo de actividades de la empresa.	Mapa de Procesos Procedimiento	Actividades Tareas	Técnicas de recopilación de información mediante: -Formulario para procedimientos (Anexo 03) -Aplicación de encuesta por cuestionario. (Anexo 04)
V. Dependiente Optimización de procesos.	Es obtener la "mejor" solución entre otras soluciones factibles. Ahora bien, el mejor proceso debe ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de manera que entregue la mejor calidad en el menor tiempo.	Simplificación de procesos	Tiempo muerto Cuello de botellas	Técnicas de recopilación de información mediante: Aplicación de encuesta por cuestionario.

Elaboración propia

CAPITULO III.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, puesto que se busca especificar las características y relaciones de la realidad problemática de la institución, lo cual nos permite tener una visión amplia del problema general que se viene presentando.

Diseño de investigación

Esta investigación se considera dentro de un **diseño no experimental**, puesto que el problema se abordará a través de la observación y no se manipulará ninguna variable.

Transversal, pues se analizó el nivel o estado de las variables en un momento dado.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población: 14 colaboradores.

3.2.2 Muestra: Censo de 14 colaboradores. Nuestra muestra representa el 100% e la población. (Hernández, 2008)

3.3 Técnicas de recolección de datos.

Inductivo – deductivo obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. De la observación de acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los eventos de dicha naturaleza.

Analítico – sintético descomponer y distinguir los elementos de un todo; revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

La investigación tiene como instrumento de recolección de datos el cuestionario.

Observación: Al realizar un recorrido físico para recabar información de los

procedimientos a través de la aplicación del formulario para procedimientos (anexo 03). Además de la elaboración de la tabla ASME (Anexo 02).

Revisión documental: El inventario de procedimientos (Anexo 01) se realizó con ayuda del TUPA.

Encuesta: Por cuestionario orientado a recabar información del flujo de información para analizar los procedimientos. (Anexo 04)

Tabulación y análisis de las encuestas fue través de: Excel, PASW Statistics 18.

CAPITULO IV.

4. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

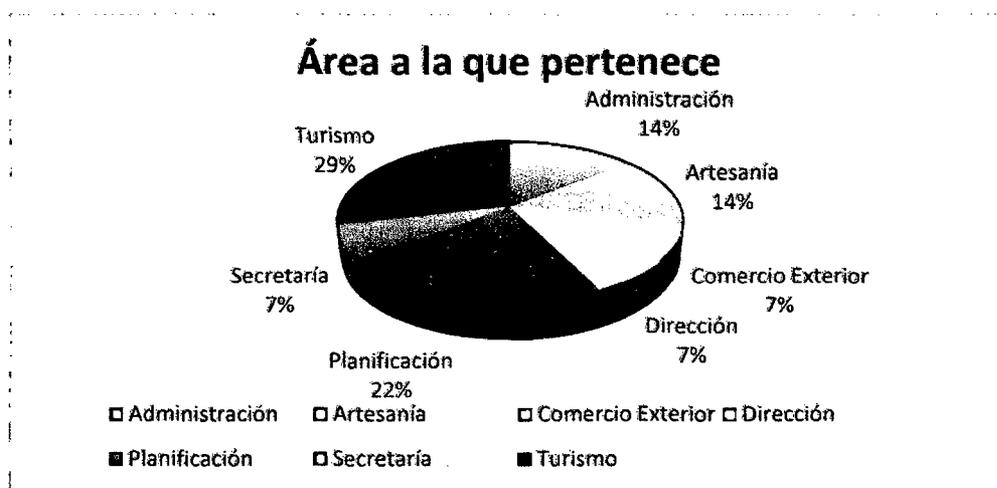
Tabla 05

ÁREA A DONDE PERTENECE

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Administración	2	14
Artesanía	2	14
Comercio Exterior	1	7
Dirección	1	7
Planificación	3	22
Secretaría	1	7
Turismo	4	29
Total	14	100,0

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 19



Fuente: Tabla 05

Interpretación: Del total de encuestados el 29% pertenece a Turismo; el 22% pertenece a planificación el 14% Administración y Artesanía. Al contemplar los procesos operativos de la institución podemos observar que se encuentran en las áreas de Comercio Exterior, Turismo y artesanía que conforman el 50% del personal, del cual se obtendrá la mayor parte de la información acerca de procedimientos.

Tabla 06

¿Su institución cuenta con un Manual de procedimientos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	14	100
Sí	0	0
Total	14	100,0

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 20



Fuente: Tabla 06

Interpretación: Del total de encuestados el 100% manifiesta que su institución no cuenta con un manual de procedimientos. Lo cual es un indicador contundente del nivel de gestión de procesos.

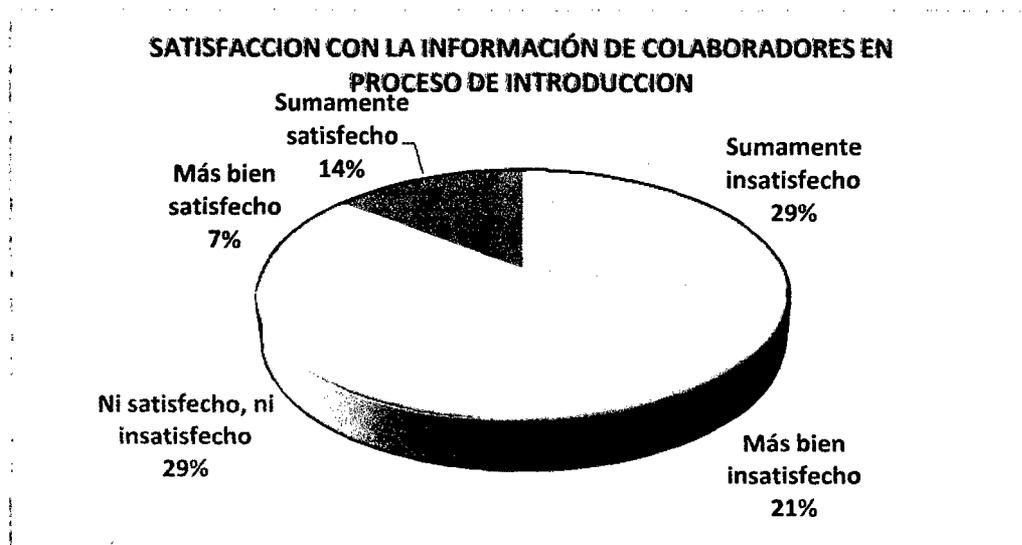
Tabla 07:

¿En qué medida estuvo usted satisfecho, con la información que le ayudó a desempeñarse en su cargo cuando recién llegó a la institución?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sumamente insatisfecho	4	29
Más bien insatisfecho	3	21
Ni satisfecho, ni insatisfecho	4	29
Más bien satisfecho	1	7
Sumamente satisfecho	2	14
Total	14	100

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 21



Fuente: Tabla 07

Interpretación: Del personal que labora en la DIRCETUR el 14% indica que se encuentra sumamente satisfecho con la información que le otorgaron al ingresar a laborar; el 7% satisfecho; el 29% indica que está sumamente insatisfecho, el 21% está insatisfecho y el 29% se mantiene en una posición neutral. Debido a estos resultados podemos observar que el personal no cuenta con manuales que lo guíen desde el momento en que asumen el cargo.

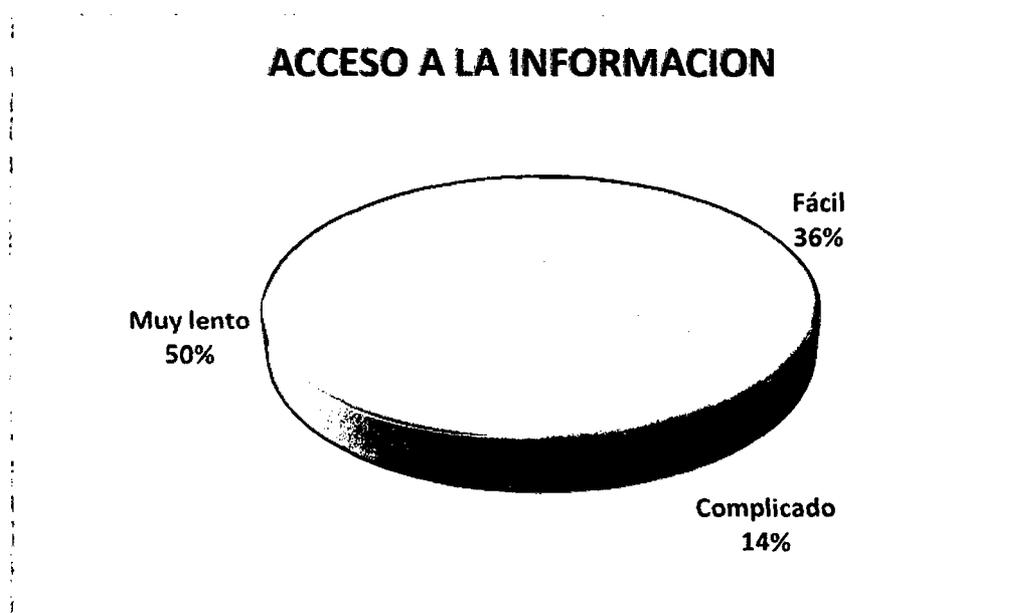
Tabla 08

Cree que acceder a la información necesaria para realizar su trabajo es:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Fácil	5	36
Complicado	2	14
Muy lento	7	50
Total	14	100,0

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 22



Fuente: Tabla 08

Interpretación: Del total de encuestados el 50% indica que el acceso a la información es lento; el 36% que es Fácil. Estos resultados arrojan que los problemas en el flujo de información se deben a la lentitud de transmisión de la misma, lo cual se debe a procesos inadecuados en el manejo de información.

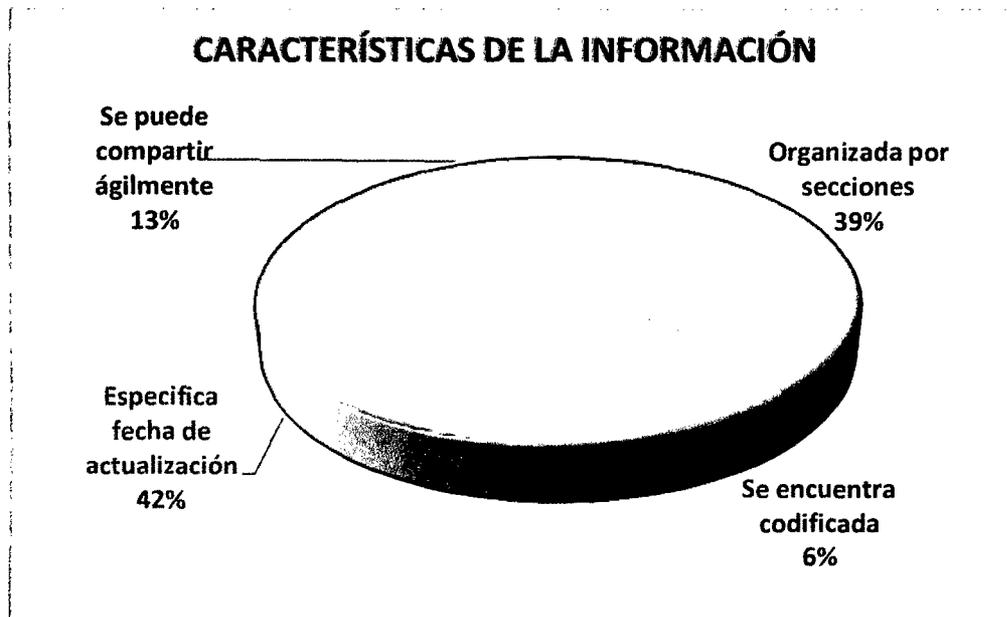
Tabla 09

Los documentos consultados tienen la información

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Organizada por secciones	12	39
Se encuentra codificada	2	7
Especifica fecha de actualización	13	41
Se puede compartir ágilmente	4	13
Total Respuestas	31	100

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 23



Fuente: Tabla 09

Interpretación: Del total de encuestados el 6% indica que la información se encuentra codificada; esto muestra un grave error al momento del archivo de la información en bases de datos óptimas que permitan tener capacidad de respuesta ágil efectiva.

Tabla 10

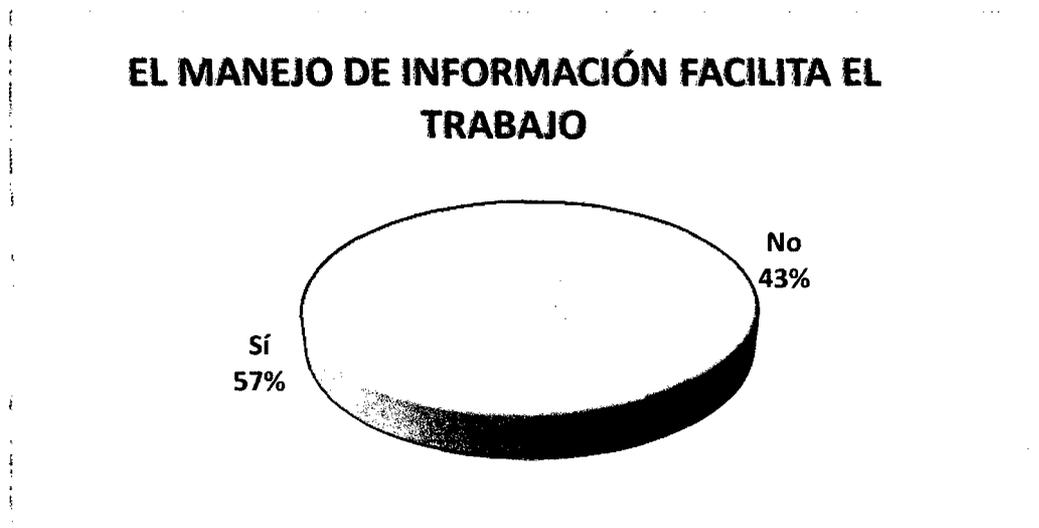
Si su cargo se relaciona, con brindar información al usuario, conteste. Sino pase a la pregunta N° 5.

¿El manejo de información en su institución, le facilita a usted comprender u organizar mejor la información que debe transmitir al usuario?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	6	43
Si	8	57
Total	14	100,0

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 24



Fuente: Tabla 10

Interpretación: Del total de encuestados el 57% responde que el manejo de la información facilita su trabajo, lo cual indica que un 43% que indica que no le facilita el trabajo se encuentra en las áreas donde la información necesita ser más procesada y analizada.

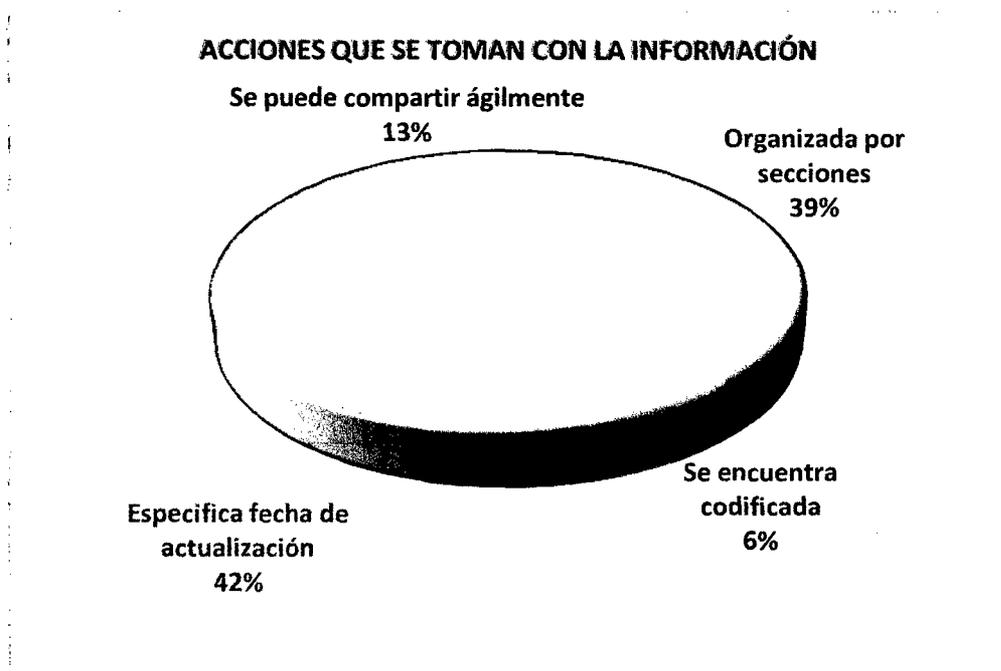
Tabla 11

Cuándo obtiene información para realizar su trabajo, usted toma las acciones:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Archiva	11	24
Codifica	4	9
Registra	7	15
Deriva a otras áreas	9	20
Utiliza la información para realizar informes u otro documento	2	4
13		28
Total Respuestas	46	100

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 25



Fuente: Tabla 11

Interpretación: Del total de encuestados un 6% indica que la información se encuentra codificada al momento de recibirla; el 42% manifiesta que la información se encuentra actualizada, un 13 % indica que se puede compartir ágilmente.

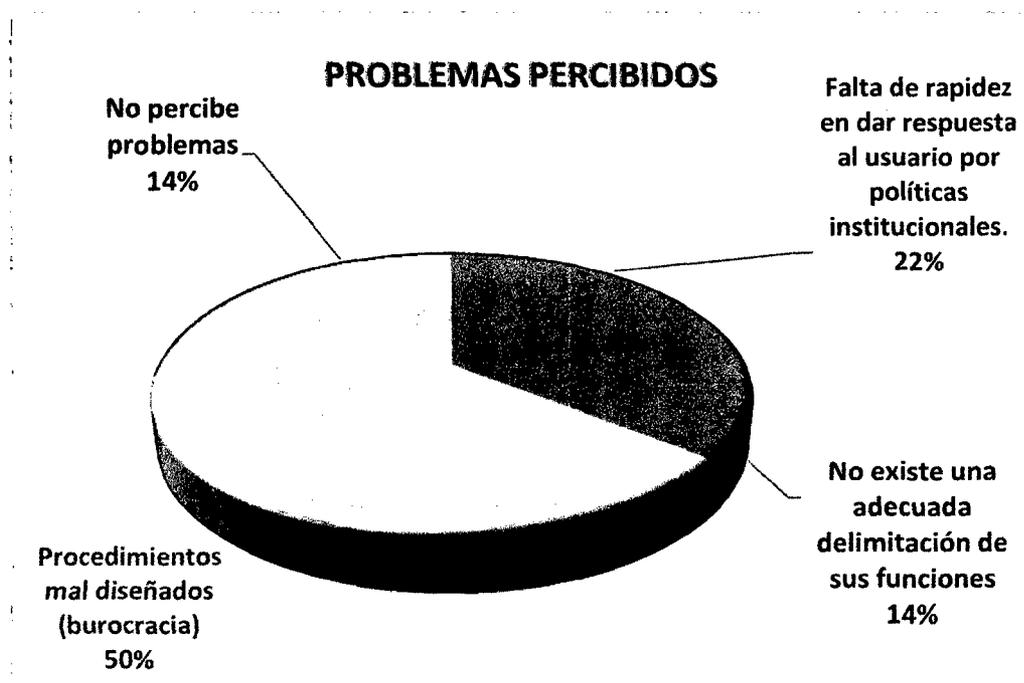
Tabla 12

Problemas percibidos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Falta de rapidez en dar respuesta al usuario por políticas institucionales.	3	21,4
No existe una adecuada delimitación de sus funciones	2	14,3
Procedimientos mal diseñados (burocracia)	7	50,0
No percibe problemas	2	14,3
Total	14	100,0

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 26



Fuente: Tabla 12

Interpretación:

Del total de encuestados el 50% opina que los problemas en la DIRCETUR radican en el mal diseño de procedimientos; el 22% indica que la baja capacidad de respuesta se debe a las políticas institucionales el 14 % no percibe problemas, y un 14% indica que existe una mal delimitación de funciones.

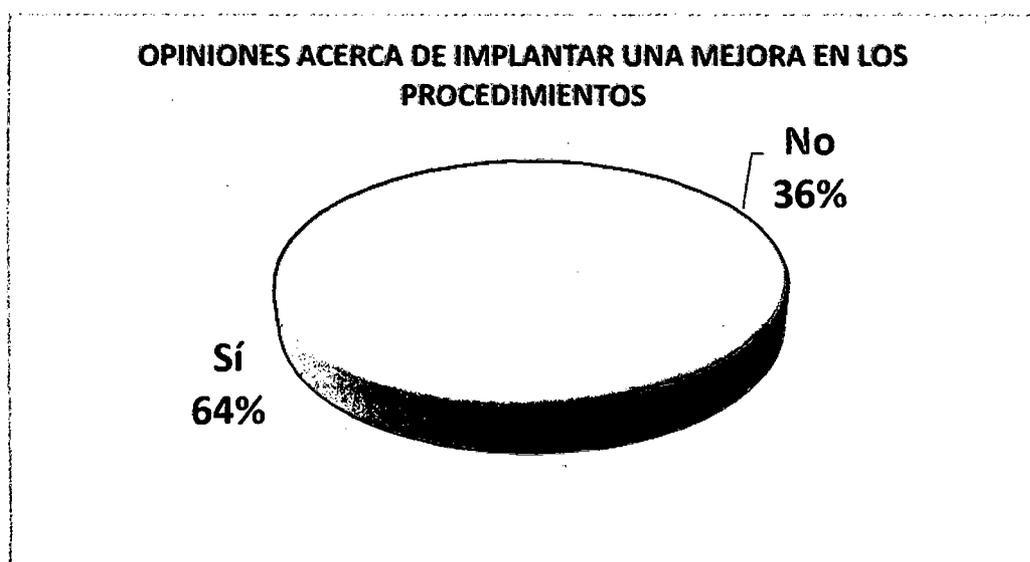
Tabla 13

Opiniones acerca de implantar una mejora en los procedimientos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
No	5	35,7
Sí	9	64,3
Total	14	100,0

Fuente: Análisis de encuestas aplicadas a los colaboradores de la DIRCETUR. (29/08/2014)

Gráfico 27



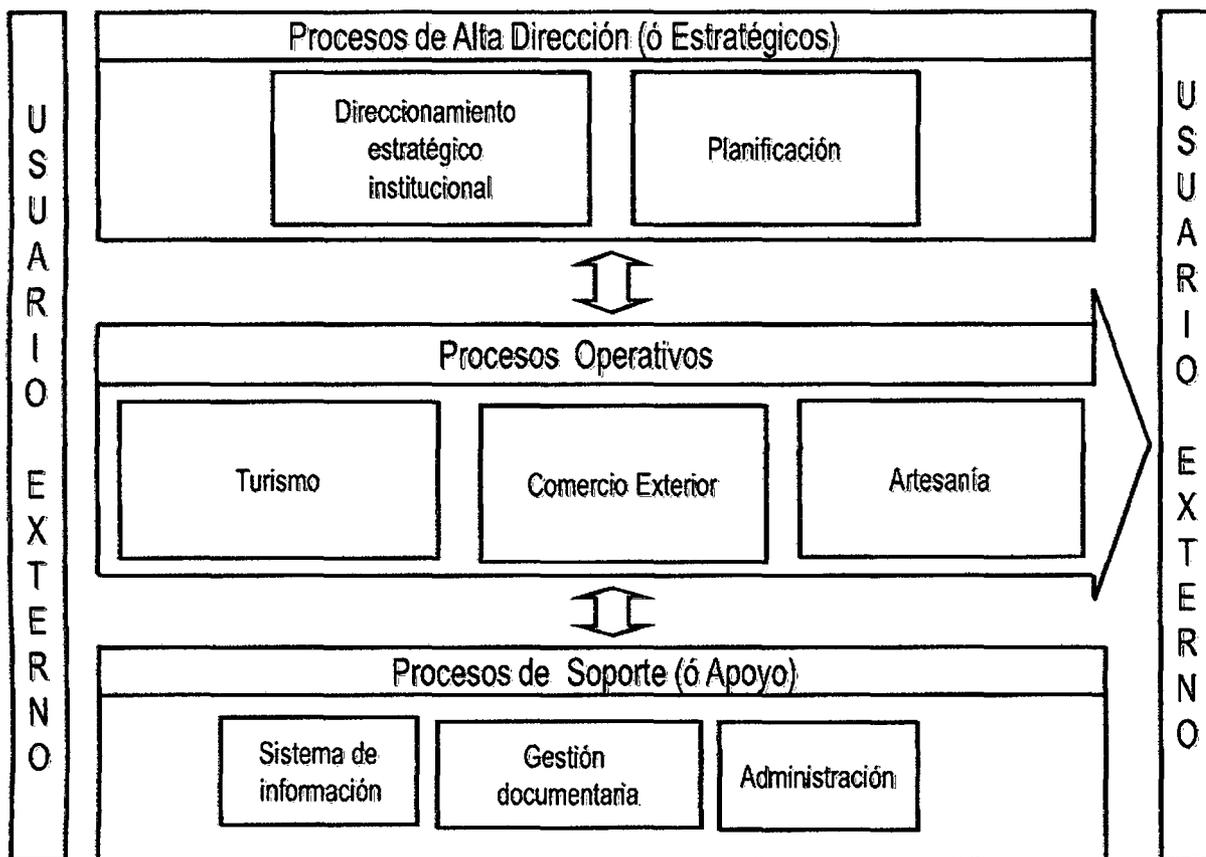
Fuente: Tabla 13

Interpretación: Del total de encuestados un 64% opina que se necesita implantar mejoras en los procedimientos; un 36% opina que no es necesario.

CAPITULO V.
PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRCETUR

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS
EL MAPA DE PROCESOS DE LA DIRCETUR

Gráfico 27: Mapa de procesos DIRCETUR.

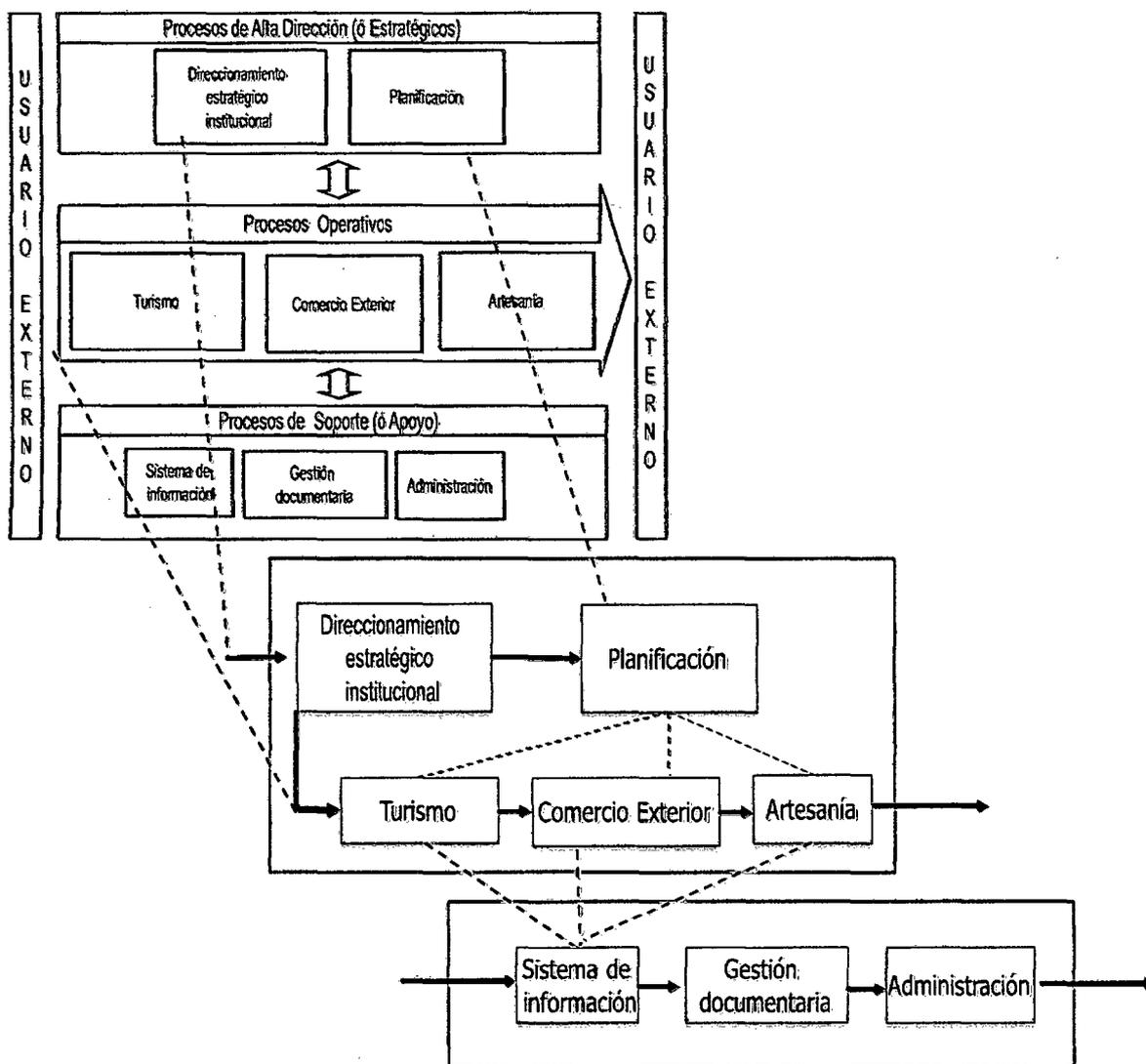


Fuente: Elaboración propia.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién van, que entradas necesita el proceso y de dónde vienen y que recursos consume el proceso de dónde proceden.

Procesos en cascada

Gráfico 28: Procesos en cascada DIRCETUR.



Fuente: Elaboración propia.

Con fines de optimizar la gestión de procesos emprenderemos ciertas actividades de Simplificación de Procesos, ciñéndonos a la reglamentación existente para materia de procedimientos administrativas dadas en la ley N ° 27444.

1°. Identificación y priorización de los procedimientos administrativos a simplificar

TABLA 14: Inventario de procedimientos DIRCETUR.

N°	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	BASE LEGAL	N° DE SOLICITUD
01	Acceso a la información oficial que la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca, posea o produzca.	Difusión de información turística, acerca de artesanía o comercio exterior, proyectando una adecuada imagen institucional ante la población del ámbito regional.	- Constitución Política del Estado: Art. 2º inciso 5.- Publicado. 30-12-93. - Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley N° 27806.- Publicado: 03-08-2002. Aprobado por Decr. Supr. N° 043-2003-PC.	1
02	Inscripción de agencias de viaje y turismo.	Inscribir a las agencias de viaje en el directorio de agencias de viaje y turismo.	-Ley 27444, art. 207°. -D.S. N° 026-2004.- MINCETUR, Reglamento de Agencias de Viaje y Turismo, Art. 11°.	1
03	Actualización de la información de las agencias de viaje y turismo.	Mantener el directorio de agencia de viajes actualizado.	-Ley 27444, Art. 113°. -D.S. N° 026-2004.- MINCETUR, Reglamento de Agencias de Viaje, Art. 11°.	1

N°	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	BASE LEGAL	N° DE SOLICITUD
04	Autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.	Otorgar la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación a organizaciones idóneas	-Ley 27444, Art. 113°.	1
05	Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.	Renovar la autorización desempeñarse como entidad de capacitación.	-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001.	2
06	Autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.	Otorgar autorización a entidades que cumplan con los requisitos.	- Ley 27444, Art. 113°.	1
07	Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.	Renovar la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.	- Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001.	2

N°	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	BASE LEGAL	N° DE SOLICITUD
08	Expedición del certificado de prestador de servicios de canotaje turístico a las agencias de viaje y turismo.	Otorgar certificado de prestador de servicios de canotaje a la persona idónea.	-Ley 27444, Art. 113°. -D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Arts. 2° Y 37°.	1
09	Expedición del carné de conductor básico de canotaje.	Otorgar carné de conductor básico a la persona idónea.	-Ley 27444, Art. 113°. -D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Art. 2° e inciso 17.1 del Art. 17°.	1
10	Expedición de carné de conductor avanzado de canotaje.	Otorgar certificado de prestador de servicios de canotaje a la persona idónea.	Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001. -D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Arts. 2° Y 37°. - Publicado: 24-02-2008.	1

N°	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	BASE LEGAL	N° DE SOLICITUD
11	Expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con calificador.	Otorgar certificado de clasificación y/o categorización a hospedajes que cumplen con requisitos.	-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001 -D.S. N° 029-2004-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Art. 10° y 12°.- Publicado: 27-11-2004.	1
12	Expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con formato 7.	Otorgar certificado de clasificación y/o categorización a hospedajes que cumplen con requisitos.	-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001 -D.S. N° 029-2004-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Art. 10° y 12°.- Publicado: 27-11-2004.	1

N°	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	BASE LEGAL	N° DE SOLICITUD
13	Expedición de certificado de categorización y/o re categorización de restaurantes de 1, 2, 3,4 y 5 tenedores y de restaurantes turísticos.	Otorgar el certificado y categorización a establecimientos que cumplan los requisitos.	- Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001. -D.S. N° 025-2004-MINCETUR, Reglamento de Restaurantes, Art. 9°.- Publicado: 10-11-2004.	1
14	Registro regional de artesanos	Otorgar el certificado a artesanos productores para su participación en ferias, capacitaciones.	-Ley 29073 "Ley de artesanos y desarrollo de la actividad artesanal"	1
15	Asistencia técnica y capacitación de artesanos.	Brindar capacitación y asistencia técnica para desarrollar capacidades de artesanos productores.	-Ley 29073 "Ley de artesanos y desarrollo de la actividad artesanal"	1

ELABORACIÓN PROPIA.

2° Descripción de la situación actual del procedimiento

Para describir los procedimientos, construiremos la Tabla ASME y finalmente se debe elaborar el Diagrama de Bloques, que ilustra gráficamente el procedimiento administrativo, mostrando en flujo las actividades que éste comprende.

En el **Anexo 02**, encontrará el formato de la tabla ASME.

(Ver página siguiente)

Procedimiento 01:

Acceso a la información oficial que la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca, posea o produzca.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos						Tipo de actividad					Tipo de valor					
				Recursos Humanos			Recursos identificables							Recursos no identificables						Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Archiv	Movilidad Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolíg.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.	○	□	⇨	D				▽		
1	Recepcionar solicitud	Secretaría	2	1	0	0												X	X	○								X		
2	Revisar requisitos	Dir. Regional	5	0	0	1								X														X		
3	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0												X	X								X			
4	Elaborar documento	Dir. de Turismo y/o Comercio exterior y artesanía	60	0	2	0	6							X	X	X	X	X	X	X								X		
5	Firma de documento	Dir. Regional	15	0	0	1								X														X		
6	Entrega al interesado	Secretaría	3	1	0	0								X													X			

Elaboración propia.

Procedimiento 04: Autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor					
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no Identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond AA	Archiv	Movilld	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef. e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.											
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0												X	X	●							X				
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0					1										X								X		
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	5	1	0	0																						X			
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0																						X			
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0							X	X			X	X	X	X	●							X			
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0																							X		
7	Recepcionar y registrar	Dir.de Turismo	2	0	1	0							X	X			X	X	X	X	●							X			
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	20	0	2	0																						X			
9	Realizar Inspección técnica	Dir.de Turismo	120	0	2	0	3			2																		X			
10	Elaborar Informe técnico	Dir.de Turismo	40	0	2	0	8						X	X	X	X	X	X	X	X	●							X			
11	Elaboración de Convenio	Dir.de Turismo	30	0	2	0	8						X	X	X	X	X	X	X	X	●							X			
12	Elaboración de Resolución	Dir.de Turismo	30	0	2	0	8						X	X	X	X	X	X	X	X	●							X			
13	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2	0	1	0																							X		
14	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1	0	0							X	X			X	X	X	X	●								X		
15	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1	0	0																							X		
16	Firma de resolución y Convenio - D.R.	Dir.Regional	5	0	0	1																						X			
17	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1	0	0																							X		
18	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2	0	1	0																							X		
19	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2	0	1	0							X	X			X	X	X	X	●							X			
20	Entrega Resolución de Autorización	Dir. Turismo	3	0	1	0																							X		

Elaboración propia.

Procedimiento 05: Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Archiv.	Movilidad Com.	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef. e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.								
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0											X	X	●						X			
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0				1									●								X	
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	5	1	0	0													●						X			
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0													●							X		
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0									X	X			●						X			
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0													●								X	
7	Recepcionar y registrar	Dir.de Turismo	2	0	1	0									X	X			●							X		
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	15	0	2	0													●							X		
9	Realizar Inspección técnica	Dir.de Turismo	90	0	2	0	3		2						X				●							X		
10	Elaborar Informe técnico	Dir.de Turismo	30	0	2	0	6									X	X		●						X			
11	Elaboración de Resolución de Renovación de Autorización	Dir.de Turismo	20	0	2	0	6								X	X			●						X			
12	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1														●								X	
13	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1											X	X			●							X		
14	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1															●								X	
15	Firma de resolución y Convenio - D.R.	Dir.Regional	3			1									X				●						X			
16	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1															●								X	
17	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1														●							X		
18	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1										X	X			●						X			
19	Entrega Resolución de Autorización	Dir. Turismo	3		1										X				●						X			

Elaboración propia.

Procedimiento 07: renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor					
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Archv	Movilld Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.											
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0												X	X	●							X				
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0																							X		
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1	0	0																						X			
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0																							X		
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0																						X			
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0																								X	
7	Recepcionar expediente	Dir.de Turismo	2	0	1	0																								X	
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	15	0	2	0																								X	
9	Realizar Inspección técnica	Dir.de Turismo	90	0	2	0	4			2																			X		
10	Elaborar Informe técnico	Dir.de Turismo	20	0	2	0	6																						X		
11	Elaboración de Resolución	Dir.de Turismo	20		2		6																						X		
13	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1																										X
14	Recepcionar expedient	Secretaría	2	1																										X	
15	Elevar Exped. a Dir.Reg	Secretaría	2	1																											X
16	Firma de resolución y Convenio - D.R.	Dir.Regional	3			1																							X		
16	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1																											X
17	Recepcionar expedient	Dir. Turismo	2		1																									X	
18	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1																								X		
19	Entrega Resolución de Autorización	Dir. Turismo	3		1																								X		

Elaboración propia.

Procedimiento 08: expedición del certificado de prestador de servicios de canotaje turístico a las agencias de viaje y turismo.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor			
				Recursos Humanos			Recursos identificables							Recursos no identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Cartull	Movilld Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef. e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.									
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1														X	X	●							X		
2	Emitir comprobante	Caja	2	1					1		X								X	X	●								X
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1							X							X	X	●	●						X		
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1							X							X	X	●								X	
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1							X	X		X	X		X	X	X	●							X		
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1														X	X	●		●							X
7	Recepcionar y registrar	Dir.de Turismo	2		1						X	X		X	X		X	X	X	●								X	
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	20		1													X	X	●	●							X	
9	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	20		1		6				X	X	X	X	X	X	X	X	X	●							X		
10	Elaboración de Certificado	Dir.de Turismo	10		1						1	X	X	X	X	X	X	X	X	●							X		
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Secretaría	2		1													X	X	●		●							X
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1							X	X		X	X		X	X	X	●									X
13	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1														X	X	●		●							X
14	Firma de Certificado	Dir.Regional	2			1					X							X	X	●							X		
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1														X	X	●		●							X
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1						X							X	X	●								X	
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1						X	X		X	X		X	X	X	●							X		
18	Entrega Certificado a interesado	Dir. Turismo	3		1						X							X	X	●							X		

Elaboración propia.

Procedimiento 09: expedición del carné de conductor básico de canotaje.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos						Tipo de actividad					Tipo de valor			
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no Identificables						Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA	
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Carné	Movilidad Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef. e Internet	Alq. de local									Serv. Limp.
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1													X	X	●							X		
2	Emitir comprobante	Caja	2	1						1								X	X	●								X
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1														X	X	●						X		
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1														X	X	●							X	
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1										X	X		X	X	X	●						X		
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1														X	X	●								X
7	Recepcionar expediente	Dir.de Turismo	2		1													X	X	●							X	
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	20		1													X	X	●							X	
9	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	15		1		6											X	X	●						X		
10	Elaborar carné	Dir.de Turismo	5		1			1										X	X	●						X		
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1														X	X	●							X
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1														X	X	●							X	
13	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1															X	X	●							X
14	Firma de Carné	Dir.Regional	2			1													X	X	●					X		
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	1	1															X	X	●							X
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1														X	X	●						X	
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1														X	X	●					X		
18	Entrega de carne a interesado	Dir. Turismo	2		1															X	X	●				X		

Elaboración propia.

Procedimiento 10: expedición de carné de conductor avanzado de canotaje.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos														Identificador de Recursos					Tipo de actividad					Tipo de valor				
				Recursos Humanos			Recursos identificables							Recursos no identificables											Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond AA	Carné	Movilidad Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.	○	□	➡	⊖	▽							
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1														X	X	●						X						
2	Emitir comprobante	Caja	2	1					1							X												X				
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	4	1																						X						
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1																							X					
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1																						X						
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1												0												X				
7	Recepcionar expediente	Dir.de Turismo	2		1																						X					
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	20		1																						X					
9	Elaborar Informe técnico	Dir.de Turismo	20		1		6																				X					
10	Elaborar Carné	Dir.de Turismo	5		1			1																			X					
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1																							X				
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1																							X					
13	Elevar Exp. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1																								X				
14	Firma de Carné	Dir.Regional	3			1																				X						
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	1	1																								X				
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1																						X					
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1																						X					
18	Entrega de carné a interesado	Dir. Turismo	3		1																						X					

Elaboración propia.

Procedimiento 11: expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con calificador.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos						Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos identificables							Recursos no identificables						Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Arch.	Movilld Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local								
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0											X	X	●						X		
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0					1						X	X	●								X
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	5	1	0	0											X	X	●	●						X	
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0											X	X	●								X
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0							X	X		X	X	X	●							X	
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0											X	X	●								X
7	Recepcionar expediente	Dir.de Turismo	2	0	1	0								X	X		X	X	●								X
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	15	0	2	0											X	X	●	●							X
9	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	40	0	2	0	6							X	X	X	X	X	●							X	
10	Elaborar certificado	Dir.de Turismo	30	0	2	0						1		X	X	X	X	X	●							X	
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2	0	1	0											X	X	●								X
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1										X	X		X	X	●							X	
13	Elevar Exp. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1													X	X	●								X
14	Firma certificado	Dir.Regional	3	0	0	1								X			X	X	●							X	
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1	0	0											X	X	●								X
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2	0	1	0								X			X	X	●								X
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2	0	1	0								X	X		X	X	●							X	
18	Entrega de certificado de clase y categoría	Dir. Turismo	3	0	1	0								X			X	X	●							X	

Elaboración propia.

Procedimiento 12: expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con formato 7.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos												Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos Identificables						Recursos no Identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Arch.	Movilidad Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolfig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq, de local	Serv. Limp.	○	□	⇒	⊖	▽					
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0										X	X	●							X					
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0				1						X	X	●								X				
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	5	1	0	0										X	X	●							X					
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0										X	X	●								X				
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0										X	X	●							X					
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0										X	X	●									X			
7	Recepcionar expediente	Dir.de Turismo	2	0	1	0										X	X	●								X				
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	15	0	2	0										X	X	●								X				
9	Realizar inspección técnica	Dir.de Turismo	120	0	2	0	4		2							X		●							X					
10	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	50	0	2	0	6									X	X	●							X					
11	Elaborar certificado	Dir.de Turismo	30	0	2	0					1					X	X	●							X					
12	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2	0	1	0										X	X	●									X			
13	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1												X	X	●								X				
14	Elevar Exp. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1												X	X	●									X			
15	Firma certificado	Dir.Regional	5	0	0	1										X	X	●							X					
16	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1	0	0										X	X	●									X			
17	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2	0	1	0										X	X	●								X				
18	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2	0	1	0										X	X	●							X					
19	Entrega de certificado de clase y categoría	Dir. Turismo	3	0	1	0										X	X	●							X					

Elaboración propia.

Procedimiento 13: expedición de certificado de categorización y/o re categorización de restaurantes de 1, 2, 3,4 y 5 tenedores y de restaurantes turísticos.

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Carné	Movilld. Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.	○	□	⇒	D	▽			
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0											X	X	●							X		
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0				1								X	X	●								X
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1	0	0												X	X	●						X		
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0												X	X	●							X	
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0						X	X		X	X	X	X	●							X		
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0											X	X	●									X
7	Recepcionar expediente	Dir.de Turismo	2	0	1	0						X	X		X	X	X	X	●								X	
8	Revisar expediente	Dir.de Turismo	10	0	2	0											X	X	●								X	
9	Realizar inspección técnica	Dir.de Turismo	60	0	2	0	4		2								X	X	●							X		
10	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	30	0	2	0	6		2			X	X	X	X	X	X	X	●							X		
11	Elaboración de certificado	Dir.de Turismo	10	0	2	0					1		X	X	X	X	X	X	●							X		
12	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2	0	1	0											X	X	●									X
13	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1	0	0							X	X		X	X	X	●								X	
14	Elevar Exp. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1	0	0											X	X	●									X
15	Firma de certificado	Dir.Regional	3	0	0	1							X				X	X	●							X		
16	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1	0	0											X	X	●									X
17	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2	0	1	0											X	X	●								X	
18	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2	0	1	0							X	X		X	X	X	●							X		
19	Entrega de certificado a interesado	Dir. Turismo	3	0	1	0											X	X	●							X		

Elaboración propia.

3° Análisis del procedimiento:

Tabla 15: Matriz de priorización DIRCETUR.

Procedimientos	Priorización			Total
	1	2	3	
Acceso a la información oficial que la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca, posea o produzca.	2	1	1	4
Inscripción de agencias de viaje y turismo.	3	1	1	5
Actualización de la información de las agencias de viaje y turismo.	2	1	1	4
Autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.	2	1	1	4
Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.	2	3	2	7
Autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.	2	1	1	4
Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.	2	3	2	7
Expedición del certificado de prestador de servicios de canotaje turístico a las agencias de viaje y turismo.	3	1	1	5
Expedición del carné de conductor básico de canotaje.	3	2	2	7
Expedición de carné de conductor avanzado de canotaje.	3	2	2	7
Expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con calificador.	3	1	1	5
Expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con formato 7.	3	1	1	5
Expedición de certificado de categorización y/o re categorización de restaurantes de 1, 2, 3, 4 y 5 tenedores y de restaurantes turísticos.	3	1	1	5
Registro regional de artesanos	3	1	1	5
Asistencia técnica y capacitación de artesanos	3	1	1	5

Elaboración propia.

Criterio de Priorización	Puntuación
1: Alineamiento a misión y objetivos de la entidad	1: bajo
2: Demanda del procedimiento	2: medio
3: Tiempo de espera	3: alto

Elaboración propia.

Hemos analizado los 15 procedimientos operativos de la DIRCETUR, de acuerdo a criterios de priorización: alineamiento a misión y objetivos de la entidad, demanda del procedimiento y tiempo de espera.

De los cuales se estiman como puntuaciones bajas los procedimientos que tienen entre 4 y 5. Y como puntos críticos a la máxima puntuación que es 7.

Los procedimientos elegidos según los criterios de priorización anteriormente mencionados son:

- Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.
- Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.
- Expedición del carné de conductor básico de canotaje.
- Expedición de carné de conductor avanzado de canotaje.

4° Propuestas de solución

El objetivo de esta fase es esbozar el nuevo procedimiento administrativo, luego de eliminar actividades innecesarias y/ o modificando la secuencia correspondiente.

DIRCAJ-05: Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- a) Recibir pago de derechos correspondientes.
- b) Emitir comprobante de pago.
- c) Revisar requisitos.
- d) Recepcionar expediente
- e) Registrar en el sistema.(Modulo de Administración Documentaria- MAD)
- f) Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- g) Revisar expediente.
- h) Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- i) Recepcionar y revisar expediente.
- j) Realizar inspección técnica.
- k) Elaborar Informe técnico
- l) Elaborar de renovación de convenio.
- m) Elaborar de Resolución de renovación de autorización.
- n) Firmar de resolución y convenio.
- o) Entregar Resolución de renovación de autorización

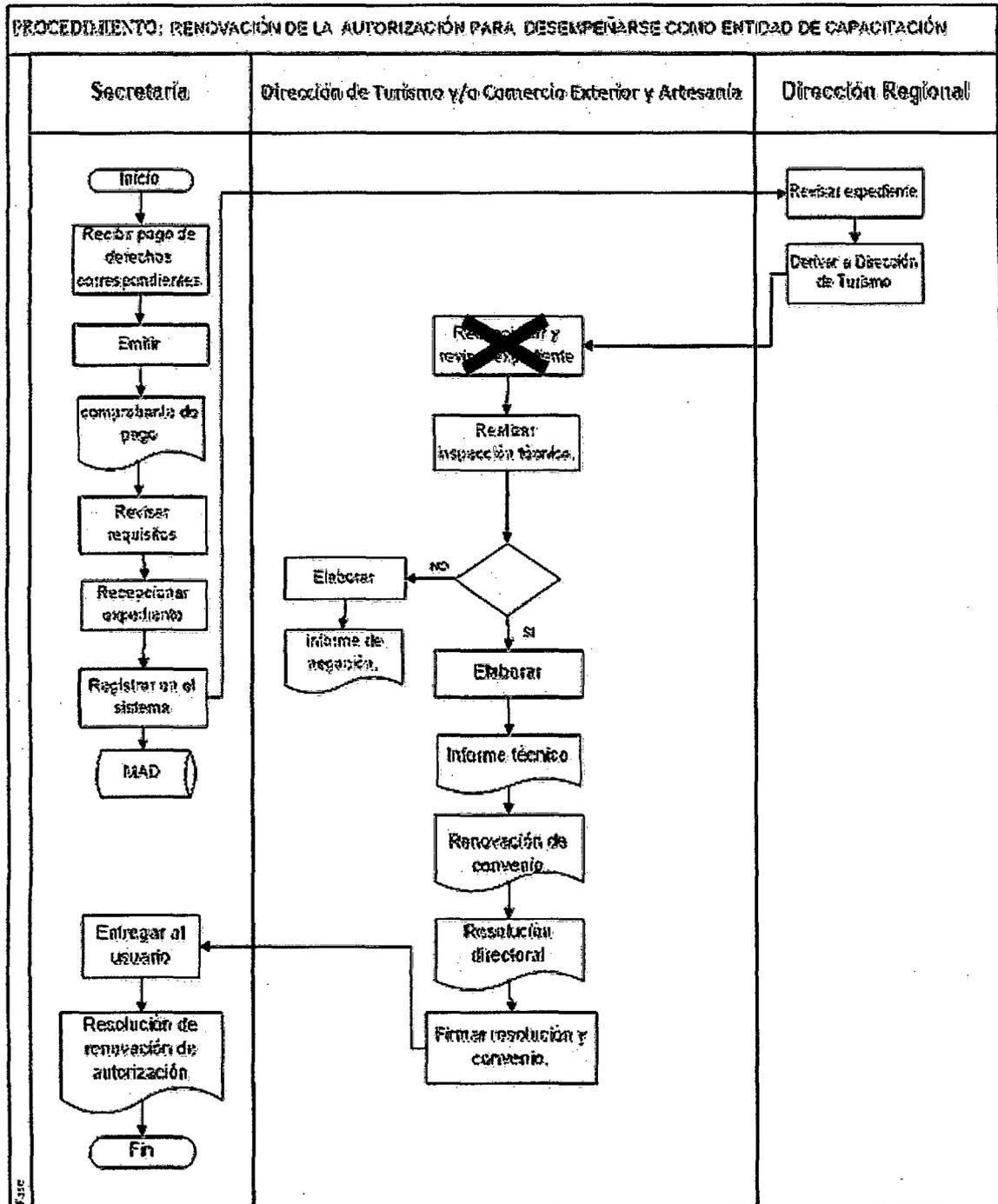
Razones para eliminar la Actividad i: "revisar expediente.", se puede eliminar, pues no es necesario que se revise el expediente pues el usuario tiene un convenio, para lo cual tiene la información técnica archivada en la base de datos.

Eliminación de actividades innecesarias

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Recursos humanos				Contador de Recursos				Identificador de Recursos				Tipo de actividad									
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel	Papel	Movilidad	Serv.	Certif.	Depreci.	Depreci.	Depreci.	Operas.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA			
				0	0	0	Archiv	Archiv	Com	Courier	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.	Compt.		
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0															X				
2	Enviar comprobamos	Caja	2	1	0	0				1												X			
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	5	1	0	0																	X		
4	Recepcionar expedientes	Mesa de partes	1	1	0	0																	X		
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0																	X		
6	Derivar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0																		X	
7	Recepcionar y registrar	Dir. de Turismo	2	0	1	0																		X	
8	Registrar en sistema	Dir. de Turismo	2	0	1	0																			X
9	Realizar inspección técnica	Dir. de Turismo	90	0	2	0	3			2															X
10	Elaborar informe técnico	Dir. de Turismo	30	0	2	0	6																		X
11	Elaboración de resolución de Autorización	Dir. de Turismo	20	0	2	0	6																		X
12	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir. de Turismo	2	1																					X
13	Recepcionar expedientes	Secretaría	2	1																					X
14	Derivar Exped. a Dir. Reg.	Secretaría	2	1																					X
15	Firma de resolución y Conserje - D.R.	Dir. Regional	3			1																			X
16	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	1	1																					X
17	Recepcionar expedientes	Dir. Turismo	2	1																					X
18	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2	1																					X
19	Elaboración de autorización	Dir. Turismo	2	1																					X

Elaboración propia.

Eliminación de procedimientos innecesarios



Elaboración propia.

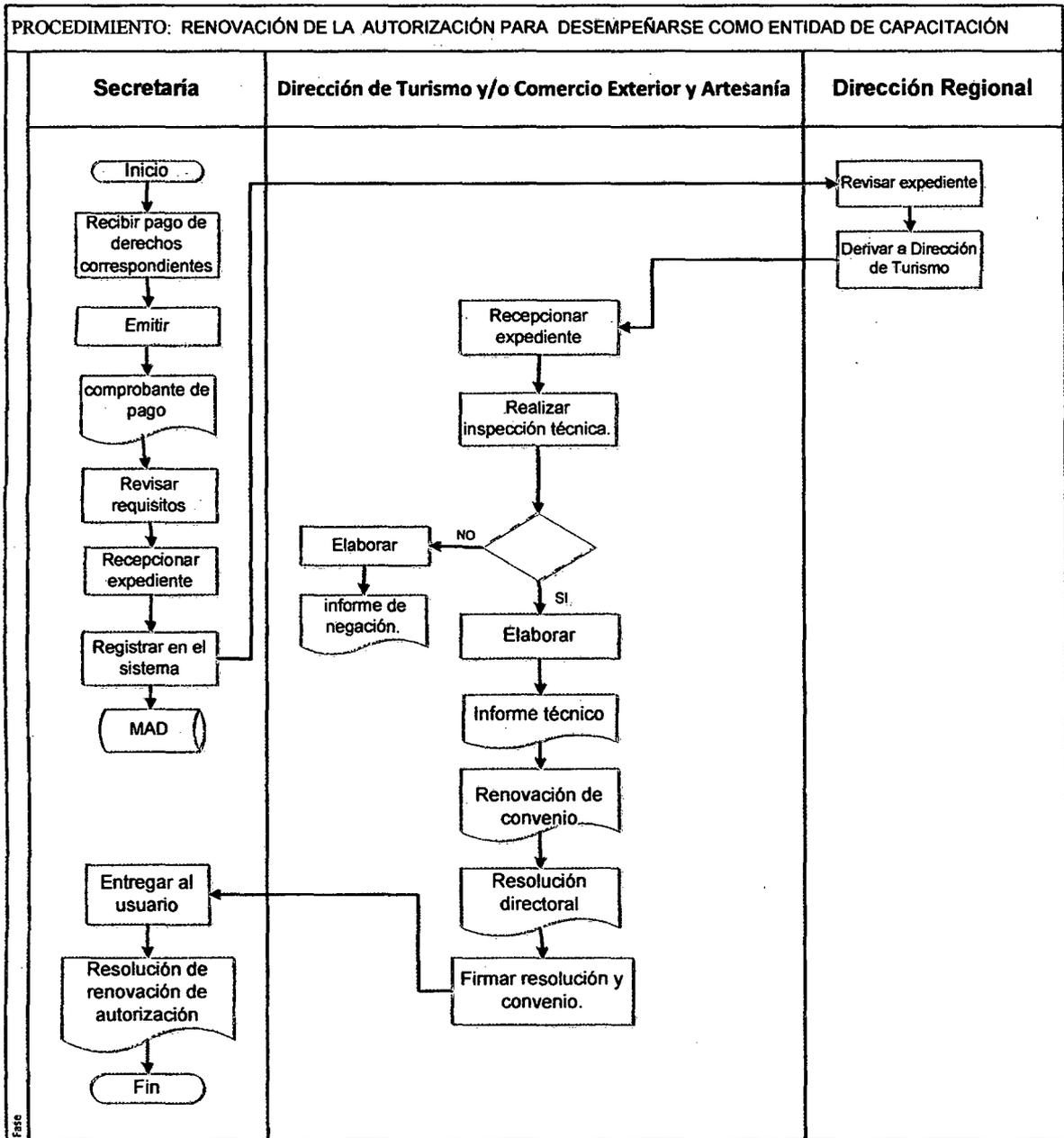
5° Proponer un nuevo procedimiento simplificado

Nuevo procedimiento administrativo

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos											Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos identificables								Recursos no identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Archv	Movilidad Com.	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolfig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. mpres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Uimp.	○	□	⇒	⏸	▽				
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0											X	X	●						X				
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0					1			X					X	X	●							X	
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	5	1	0	0								X					X	X	●						X		
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0								X					X	X	●							X	
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0							X	X		X	X	X	X	X	●						X		
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0												X	X									X	
7	Recepcionar y registrar	Dir.de Turismo	2	0	1	0								X	X		X	X	X	X	●							X	
8	Realizar inspección técnica	Dir.de Turismo	90	0	2	0	3		2				X								●							X	
9	Elaborar Informe técnico	Dir.de Turismo	30	0	2	0	6							X	X	X	X	X	X	X	●							X	
10	Elaboración de Resolución de Renovación de Autorización	Dir.de Turismo	20	0	2	0	6							X	X	X	X	X	X	X	●							X	
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1													X	X									X	
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1										X	X		X	X	X	X	●							X	
13	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1														X	X									X	
14	Firma de resolución y Convenio - D.R.	Dir.Regional	3			1								X				X	X								X		
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1														X	X									X	
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1									X				X	X									X	
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1									X	X		X	X	X	X	●							X	
18	Entrega Resolución de Autorización	Dir. Turismo	3		1									X				X	X									X	

Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo



Elaboración propia.

Tabla 04: Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	19	18	-1
Con valor añadido	8	8	
De control	7	6	-1
Sin valor añadido	4	4	
Tiempo	188	173	-15

Elaboración propia.

DIRCAJ-07: Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- a) Recibir pago de derechos correspondientes.
- b) Emitir comprobante de pago.
- c) Revisar requisitos.
- d) Recepcionar expediente
- e) Registrar en el sistema.(Modulo de Administración Documentaria- MAD)
- f) Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- g) Revisar expediente.
- h) Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- i) Recepcionar y revisar expediente.
- j) Realizar inspección técnica.
- k) Elaborar Informe técnico
- l) Elaborar de renovación de convenio.
- m) Elaborar de Resolución de renovación de autorización.
- n) Firmar de resolución y convenio.
- o) Entregar Resolución de renovación de autorización

Razones para eliminar la Actividad i: "revisar expediente.", se puede eliminar, pues no es necesario que se revise el expediente pues el usuario tiene un convenio, para lo cual tiene la información técnica archivada en la base de datos.

Eliminación de actividades innecesarias

Paso	Actividad	Área	Tiempo mínimo	Considerar los Recursos										Identificar los Recursos								Tipo de actividad					Tipo de valor	
				Recursos Humanos			Recursos identificables				Recursos no identificables			Operac.					Operac.	Fav. Trabajo	Espere	Archivo	VA Control	SMA				
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Pape banda AA	Archiv	Movilia Com.	B/V.	Serv. Courier	Cardi. Bolm.	Repar. Pex	Desrec. Pex	Deprec. Impres.	Energ. Elec.	Serv. Telet. e Internet	Alq. de local							Serv. Limp.			
1	Recepcionar cliente	Caja	2	1	0	0												X	X	●						X		
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0					1										●						X	
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1	0	0															●						X	
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0															●						X	
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0								X	X						●						X	
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0															●							X
7	Recepcionar y registrar	Dir de Turismo	2	0	1	0								X	X						●						X	
8	Revisar expediente	Dir de Turismo	20	0	2	0															●						X	
9	Realizar inspección técnica	Dir de Turismo	90	0	2	0	3		2					X							●						X	
10	Elaborar informe técnico	Dir de Turismo	30	0	2	0	6							X	X	X	X	X	X	X	●						X	
11	Elaboración de Convenio	Dir de Turismo	20	0	2	0	6							X	X	X	X	X	X	X	●						X	
12	Elaboración de Resolución	Dir de Turismo	30		2		6							X	X	X	X	X	X	X	●						X	
13	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir de Turismo	2		1																●							X
14	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1										X	X						●						X	
15	Emitir Exceso a Dir. Reg.	Secretaría	2	1																	●							X
16	Firma de resolución Convenio - C.F.	Dir Regional	5			1								X							●						X	
17	Derivar expediente a Dir. de Turismo	Secretaría	2	1																	●							X
18	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1									X							●						X	
19	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1									X	X						●						X	
20	Entraga Resolución de Autorización	Dir. Turismo	3		1									X							●						X	

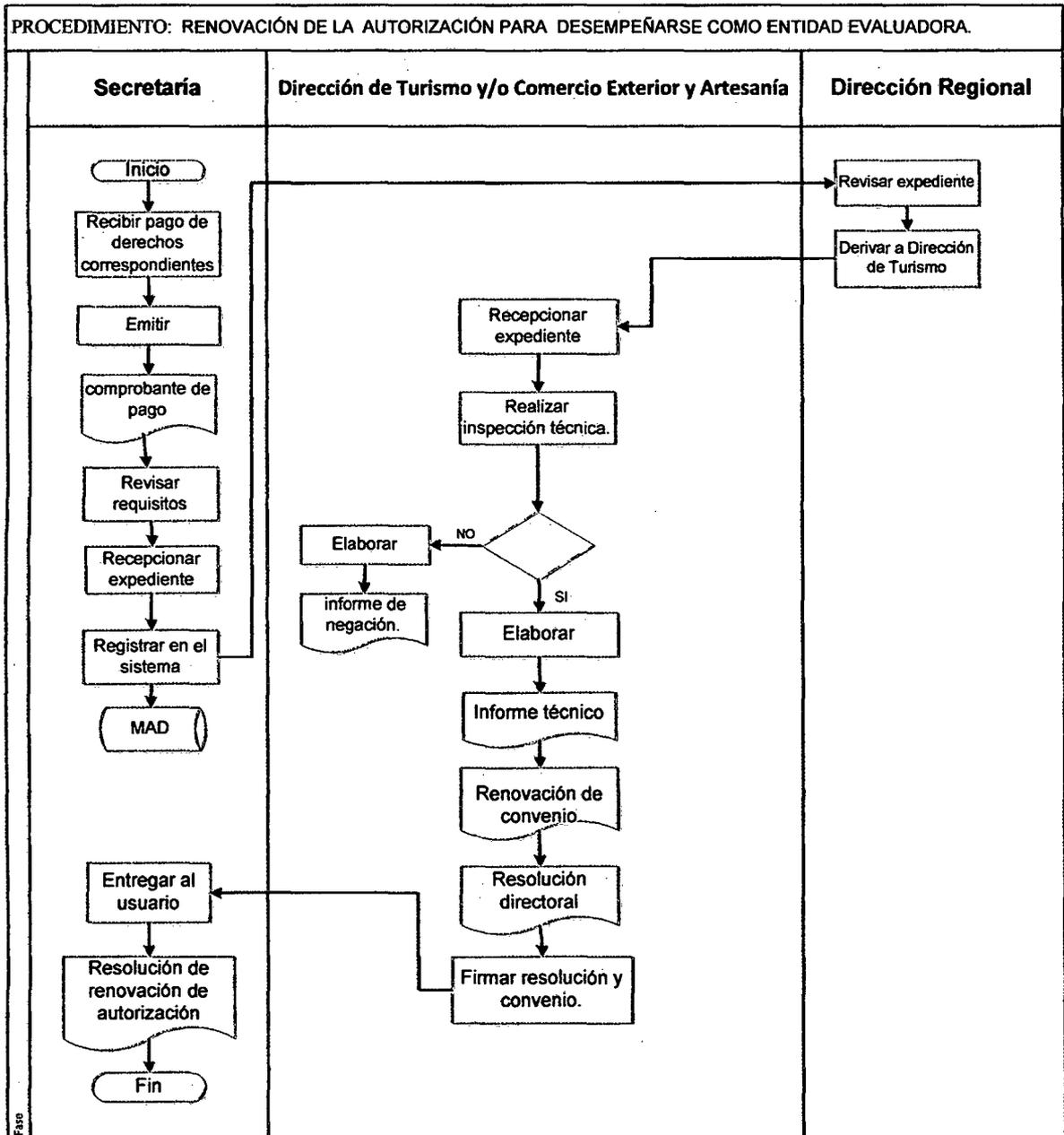
Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no identificables							Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Archv	Movilidad Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.								
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1	0	0											X	X	●							X		
2	Emitir comprobante	Caja	2	1	0	0					1							X	X	●								X
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1	0	0												X	X	●							X	
4	Recepcionar expediente	Mesa de partes	1	1	0	0												X	X	●								X
5	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1	0	0												X	X	●							X	
6	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1	0	0												X	X	●								X
7	Recepcionar y registrar	Dir.de Turismo	2	0	1	0												X	X	●							X	
8	Realizar inspección técnica	Dir.de Turismo	90	0	2	0	3		2									X		●							X	
9	Elaborar Informe técnico	Dir.de Turismo	30	0	2	0	6											X	X	●							X	
10	Elaboración de Convenio	Dir.de Turismo	20	0	2	0	6											X	X	●							X	
11	Elaboración de Resolución	Dir.de Turismo	30		2		8											X	X	●							X	
12	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1													X	X	●								X
13	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1														X	X	●							X	
14	Elevar Exped. a Dir.Reg	Secretaría	2	1														X	X	●								X
15	Firma de resolución y Convenio - D.R.	Dir.Regional	5			1												X	X	●							X	
16	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	2	1														X	X	●								X
17	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1													X	X	●							X	
18	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1													X	X	●							X	
19	Entrega Resolución de Autorización	Dir. Turismo	3		1													X	X	●							X	

Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo



Elaboración propia.

Tabla 04: Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	20	19	-1
Con valor añadido	9	9	
De control	7	6	-1
Sin valor añadido	4	4	
Tiempo	218	203	-15

Elaboración propia.

DIRCAJ-09: Expedición del carné de conductor básico de canotaje.

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- | | |
|---|--|
| a) Recibir pago de derechos correspondientes. | e) Registrar en el sistema (Módulo de Administración Documentaria- MAD). |
| b) Emitir comprobante de pago. | f) Derivar expediente a Dirección Regional. |
| c) Revisar requisitos. | |
| d) Recepcionar expediente. | |

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

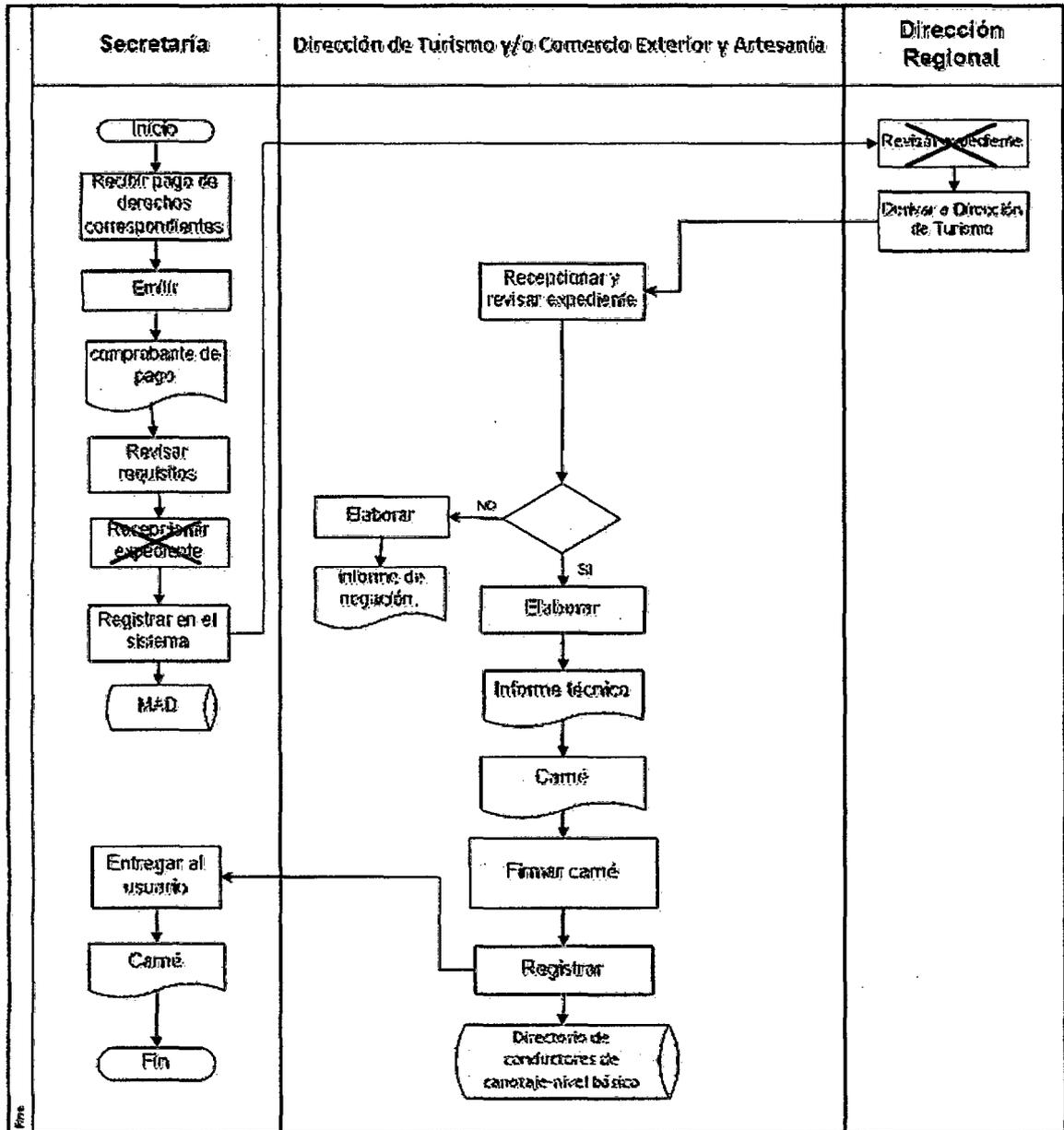
- g) Revisar expediente.
- h) Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- i) Recepcionar y revisar expediente.
- j) Elaborar informe técnico.
- k) Elaborar carné.
- l) Firmar carné.
- m) Registrar en sistema-Directorio de conductores de canotaje-nivel básico.
- n) Entregar carné a usuario.

Se pueden concatenar las actividades d y e, pues es posible llegar al objetivo final: "Registrar en el sistema (Módulo de Administración Documentaria- MAD)." La actividad g lleva a una duplicidad de funciones, pues es profesional especialista realiza también un revisión minuciosa del expediente.

Eliminación de actividades innecesarias



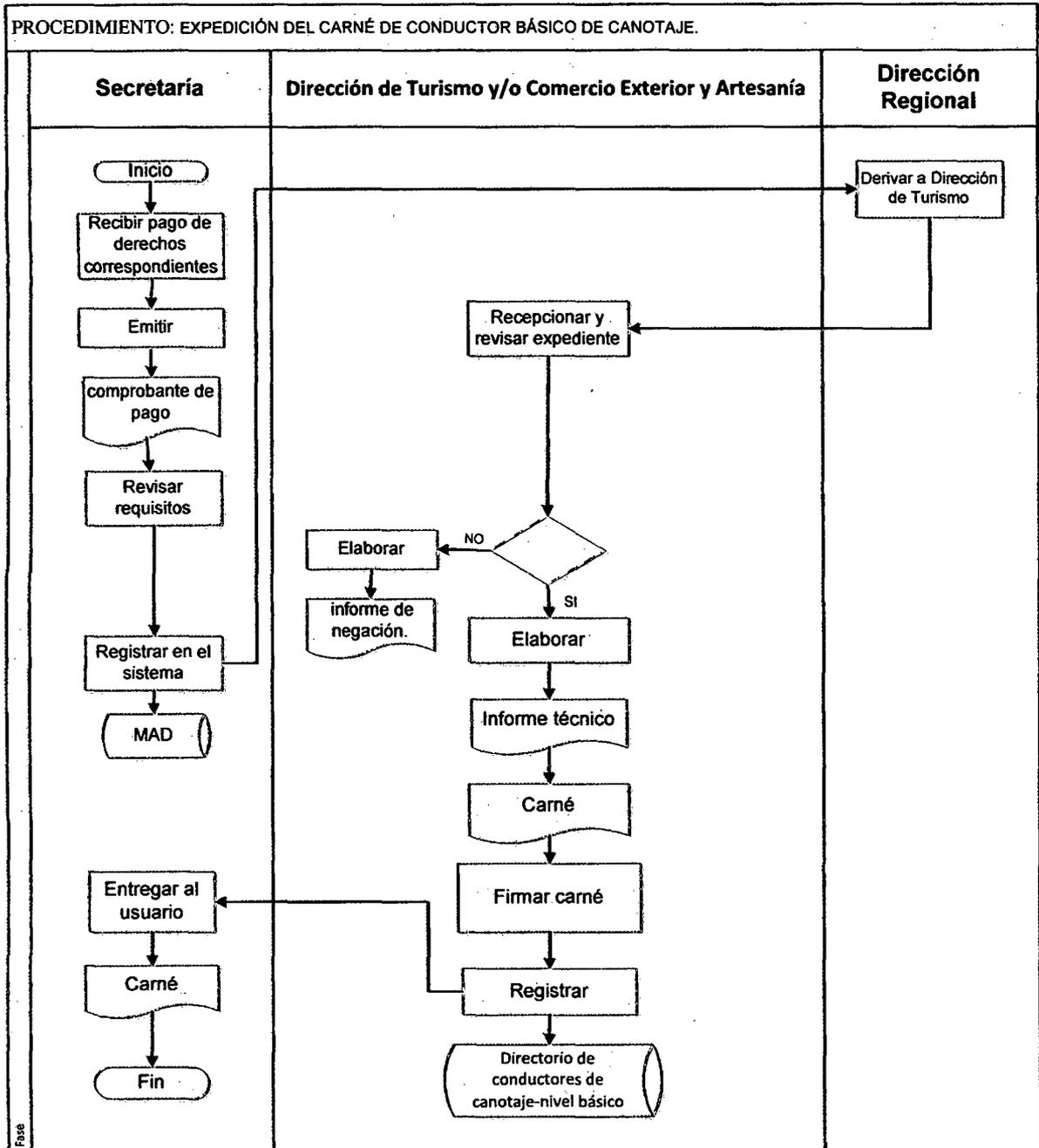
Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos										Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos Identificables							Recursos no Identificables										Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond A4	Carné	Movilidad Com	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Limp.											
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1														X	X	●							X				
2	Emitir comprobante	Caja	2	1						1									X	X	●								X		
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1															X	X	●						X				
4	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1															X	X	●						X				
5	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1															X	X	●								X		
6	Recepcionar expediente	Dir.Regional	2		1														X	X	●						X				
7	Derivar expediente	Dir.Regional	2			1													X	X	●								X		
8	Recepcionar y revisar expediente.	Dir.de Turismo	20		1														X	X	●							X			
9	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	15		1		6												X	X	●						X				
10	Elaborar carné	Dir.de Turismo	5		1			1											X	X	●						X				
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1														X	X	●								X		
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1															X	X	●						X				
13	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1															X	X	●								X		
14	Firma de Carné	Dir.Regional	2			1													X	X	●						X				
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	1	1															X	X	●								X		
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1														X	X	●							X			
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1														X	X	●						X				
18	Entrega de carne a interesado	Dir. Turismo	2		1														X	X	●						X				

Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo



Elaboración propia.

Tabla 04: Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	20	18	-2
Con valor añadido	8	8	
De control	6	4	-2
Sin valor añadido	6	6	
Tiempo	80	59	-21

Elaboración propia.

DIRCAJ-10: Expedición del carné de conductor avanzado de canotaje.

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- a) Recepción de dinero.
- b) Emitir comprobante de pago.
- c) Revisar requisitos.
- d) Recepcionar expediente.
- e) Registrar en el sistema.
- f) Elevar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

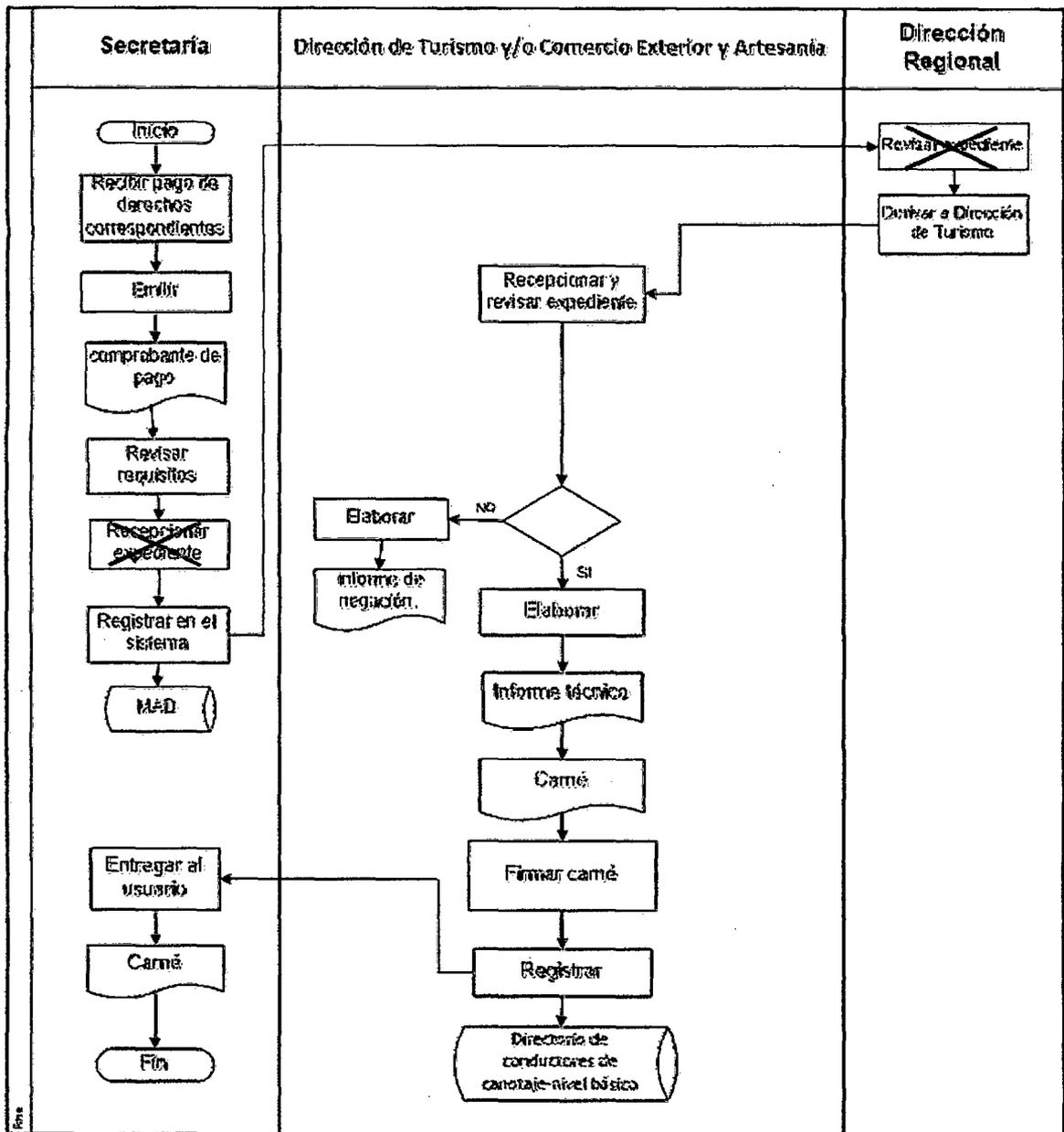
- g) Revisar expediente.
- h) Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- i) Recepcionar y revisar expediente.
- j) Elaborar informe técnico.
- k) Elaboración de carné.
- l) Firma de carné.
- m) Registrar en sistema.
- n) Entrega carné a interesado.

Se pueden concatenar las actividades d y e, pues es posible llegar al objetivo final: "Registrar en el sistema (Módulo de Administración Documentaria- MAD)." La actividad g lleva a una duplicidad de funciones, pues el profesional especialista realiza también un revisión minuciosa del expediente.

Eliminación de actividades innecesarias



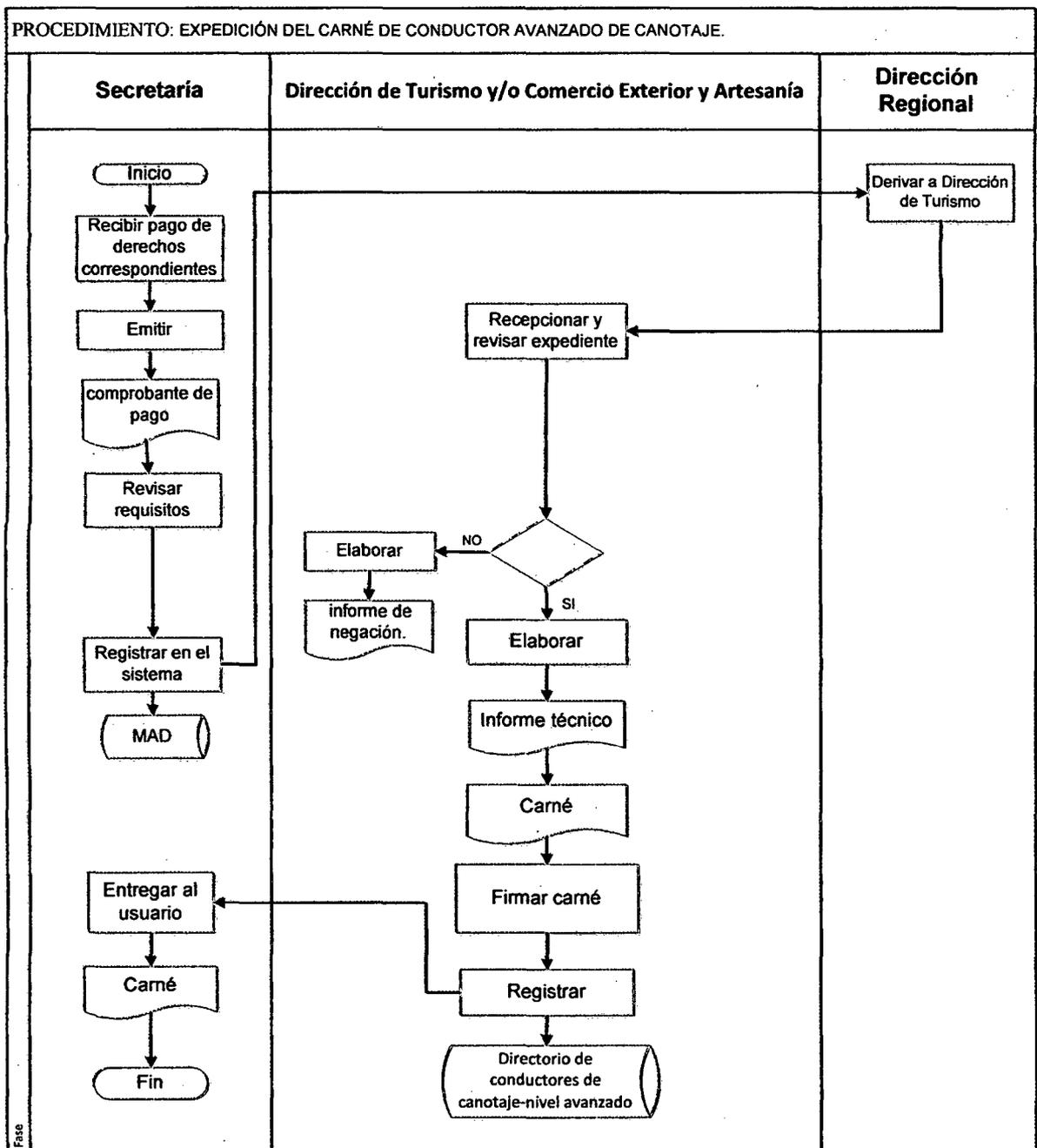
Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo

Paso	Actividad	Área	Tiempo minutos	Contador de Recursos										Identificador de Recursos										Tipo de actividad					Tipo de valor		
				Recursos Humanos			Recursos identificables							Recursos no identificables										Operac.	Revis.	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA
				Téc.	Prof.	Dir. Reg.	Papel bond AA	Carné	Movilidad Com.	B/V.	Serv. Courier	Certif.	Bolig.	Repar. Pc's	Deprec. Pc's	Deprec. Impres.	Energ. Eléct.	Serv. Telef, e Internet	Alq. de local	Serv. Ump.											
1	Recepcionar dinero	Caja	2	1														X	X								X				
2	Emitir comprobante	Caja	2	1							1										X								X		
3	Revisar requisitos	Mesa de partes	3	1																	X						X				
4	Registrar en sistema	Mesa de partes	1	1									X	X			X	X	X	X							X				
5	Derivar expediente	Mesa de partes	2	1														X	X										X		
6	Recepcionar expediente	Dir.Regional	2		1								X	X			X	X	X	X								X			
7	Derivar expediente	Dir.Regional	2			1												X	X										X		
8	Recepcionar y revisar expediente	Dir.de Turismo	20		1													X	X									X			
9	Elaborar informe técnico	Dir.de Turismo	15		1		6						X	X	X	X	X	X	X	X							X				
10	Elaborar carné	Dir.de Turismo	5		1			1					X	X	X	X	X	X	X	X							X				
11	Derivar expediente a Dir. Regional	Dir.de Turismo	2		1													X	X										X		
12	Recepcionar expediente	Secretaría	2	1									X	X			X	X	X	X								X			
13	Elevar Exped. a Dir.Reg.	Secretaría	2	1														X	X										X		
14	Firma de Carné	Dir.Regional	2			1												X	X							X					
15	Derivar expediente a Dir. De Turismo	Secretaría	1	1														X	X										X		
16	Recepcionar expediente	Dir. Turismo	2		1													X	X									X			
17	Registrar en sistema	Dir. Turismo	2		1								X	X			X	X	X	X							X				
18	Entrega de carne a interesado	Dir. Turismo	2		1													X	X								X				

Elaboración propia.

Nuevo procedimiento administrativo



Elaboración propia.

Tabla 04: Procedimiento administrativo simplificado, comparación de indicadores: actual y propuesto

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	20	18	-2
Con valor añadido	8	8	
De control	6	4	-2
Sin valor añadido	6	6	
Tiempo	80	59	-21

Elaboración propia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO**

Cajamarca, 2014.

CONTENIDO

I. INTRODUCCION

II. DATOS GENERALES DEL MANUAL

IV. DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

V. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

I. INTRODUCCIÓN

El Procedimiento Administrativo es el conjunto de acciones concatenadas entre sí, que se realizan en forma secuencial o simultánea, y que permite alcanzar o cumplir una finalidad u objetivo previamente determinado, de la manera más directa, oportuna y eficiente.

En este sentido es tarea de la administración, facilitar los mecanismos que permitan el ordenamiento, simplificación del procedimiento, para el desenvolvimiento de la gestión administrativa, la cual redunde en la prestación eficiente y oportuna de los servicios públicos.

En esta perspectiva, el presente documento normativo de gestión denominado: "Manual de Procedimientos" de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, tiene por finalidad, establecer las fases y acciones de los procedimientos administrativos que involucra la participación de diversas Direcciones; determinando los pasos y seguimiento, períodos de tiempo, entre otros aspectos, que permitan viabilidad, agilidad, simplificación, eficiencia y eficacia en el desarrollo de los mismos.

II. DATOS GENERALES DEL MANUAL

2.1 OBJETIVO

El Manual de Procedimientos Administrativos, tiene por finalidad establecer las pautas, fases, acciones, pasos y períodos para el cumplimiento de las funciones, sobre la base de las atribuciones y competencias de las unidades orgánicas que conforman la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo- Distrito Cajamarca.

2.2 ALCANCE

El alcance del presente Manual, en forma directa, es a las siguientes Unidades Orgánicas:

- ◆ DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR Y ARTESANÍA.
- ◆ DIRECCIÓN DE TURISMO.

III. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO**DENOMINACIÓN**

DIRCAJ-01: acceso a la información oficial que la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca, posea o produzca.

DIRCAJ-02: inscripción de agencias de viaje y turismo.

DIRCAJ-03: actualización de la información de las agencias de viaje y turismo.

DIRCAJ-04: autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

DIRCAJ-05: renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

DIRCAJ-06: autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

DIRCAJ-07: renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

DIRCAJ-08: expedición del certificado de prestador de servicios de canotaje turístico a las agencias de viaje y turismo.

DIRCAJ-09: expedición del carné de conductor básico de canotaje.

DIRCAJ-10: expedición de carné de conductor avanzado de canotaje.

DIRCAJ- 11: expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con calificador.

DIRCAJ- 12: expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con formato 7.

DIRCAJ-13: expedición de certificado de categorización y/o re categorización de restaurantes de 1, 2, 3,4 y 5 tenedores y de restaurantes turísticos.

DIRCAJ-14: registro regional de artesanos

DIRCAJ-15: asistencia técnica y capacitación de artesanos.

IV. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ – 01

Acceso a la información oficial que la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca, posea o produzca.

1. FINALIDAD: Difusión de información turística, acerca de artesanía o comercio exterior, proyectando una adecuada imagen institucional ante la población del ámbito regional.

2. BASE LEGAL:

- Constitución Política del Estado: Art. 2º inciso 5.- Publicado. 30-12-93.
- Texto Único Ordenado de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley N° 27806.- Publicado: 03-08-2002. Aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PC.

3. REQUISITOS:

Solicitud dirigida a funcionario designado, responsable de entregar la información de acceso público. La información solicitada tendrá las siguientes características:

No afecta la intimidad personal o familiar, no se encuentra expresamente excluida por ley, no afecta la seguridad nacional.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo- Secretaría:

- Recepcionar solicitud.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar validez del tipo de información solicitada.
- De no cumplir con requisitos, se elaborará oficio de negativa de información.
- De cumplir con requisitos, se derivara solicitud a responsable de entregar la información de acceso público, designado mediante resolución.

- Elaborar documento con la información solicitada.
- Director de Regional de Comercio Exterior y Turismo, firma el documento con información solicitada.

5. INSTRUCCIONES:

La solicitud contemplará la siguiente información:

- Nombres y apellidos completos, DNI, domicilio
- Número de Teléfono o Correo Electrónico, si tuviere.
- Firma del solicitante o huella digital.
- Expresión concreta y precisa del pedido de información.
- En caso el solicitante conozca la dependencia que posea la información, deberá indicarlo en la solicitud.
- Indicar si requiere que la información sea remitida vía correo electrónico.

6. DURACIÓN: 7 días.

7. FORMULARIOS: No se consideran.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-02

Inscripción de agencias de viaje y turismo.

1. FINALIDAD: Inscribir a las agencias de viaje en el directorio de agencias de viaje y turismo.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°. Publicado: 11-04-2001

-D.S. N° 026-2004.- MINCETUR, Reglamento de Agencias de Viaje y Turismo, Art. 11°.- Publicado: 11-11-2004.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

-Declaración Jurada.

-Copia simple del RUC.

3. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo- Secretaría:

- Recepcionar documentos
- Revisar cumplimiento de requisitos.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Derivar solicitud a responsable de Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Revisar documentación
- De no cumplir con especificaciones necesarias, se devuelve documentación para su corrección.
- De cumplir especificaciones, se realiza la inscripción en el directorio de agencias de turismo.
- Emitir un acta a la entidad interesada.

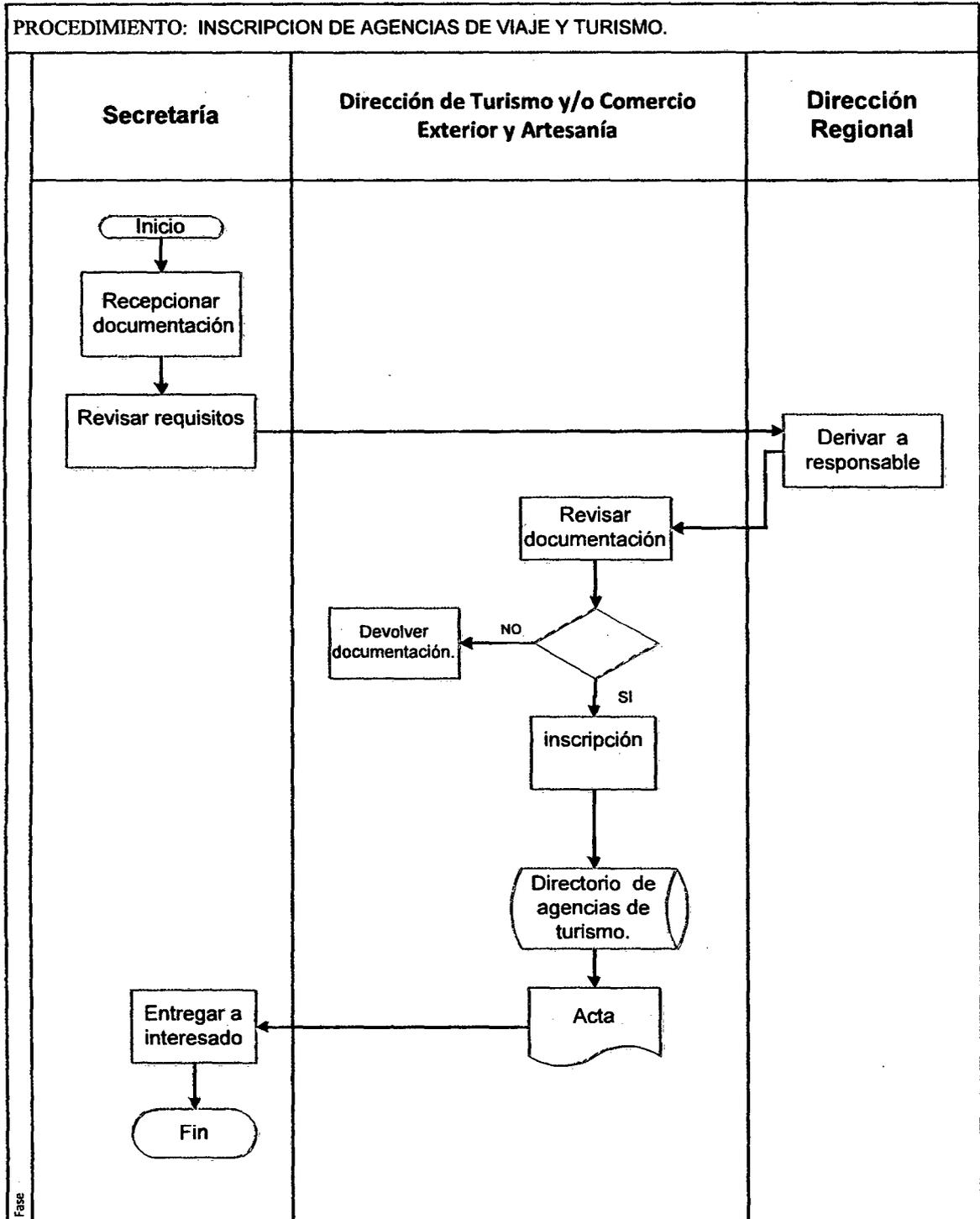
5. INSTRUCCIONES:

Declaración Jurada de acuerdo al Formato Anexo N° 1, del Reglamento, informando el cumplimiento de los requisitos de acuerdo al Art. 9° del Reglamento, así como de las clases bajo las cuales prestará sus servicios.

6. DURACIÓN: 5 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO:



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-03

Actualización de la información de las agencias de viaje y turismo.

1. FINALIDAD: Mantener el directorio de agencia de viajes actualizado.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°. Publicado: 11-04-2001

-D.S. N° 026-2004.- MINCETUR, Reglamento de Agencias de Viaje y Turismo, Art. 11°.- Publicado: 11-11-2004.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

Declaración Jurada.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recepcionar solicitud.
- Revisar declaración jurada.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Derivar solicitud a responsable de Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Revisar documentación.
- De no cumplir con requisitos se devuelve la documentación, para su corrección.
- De cumplir con requisitos, se actualiza la información de las agencias de viaje en el directorio.

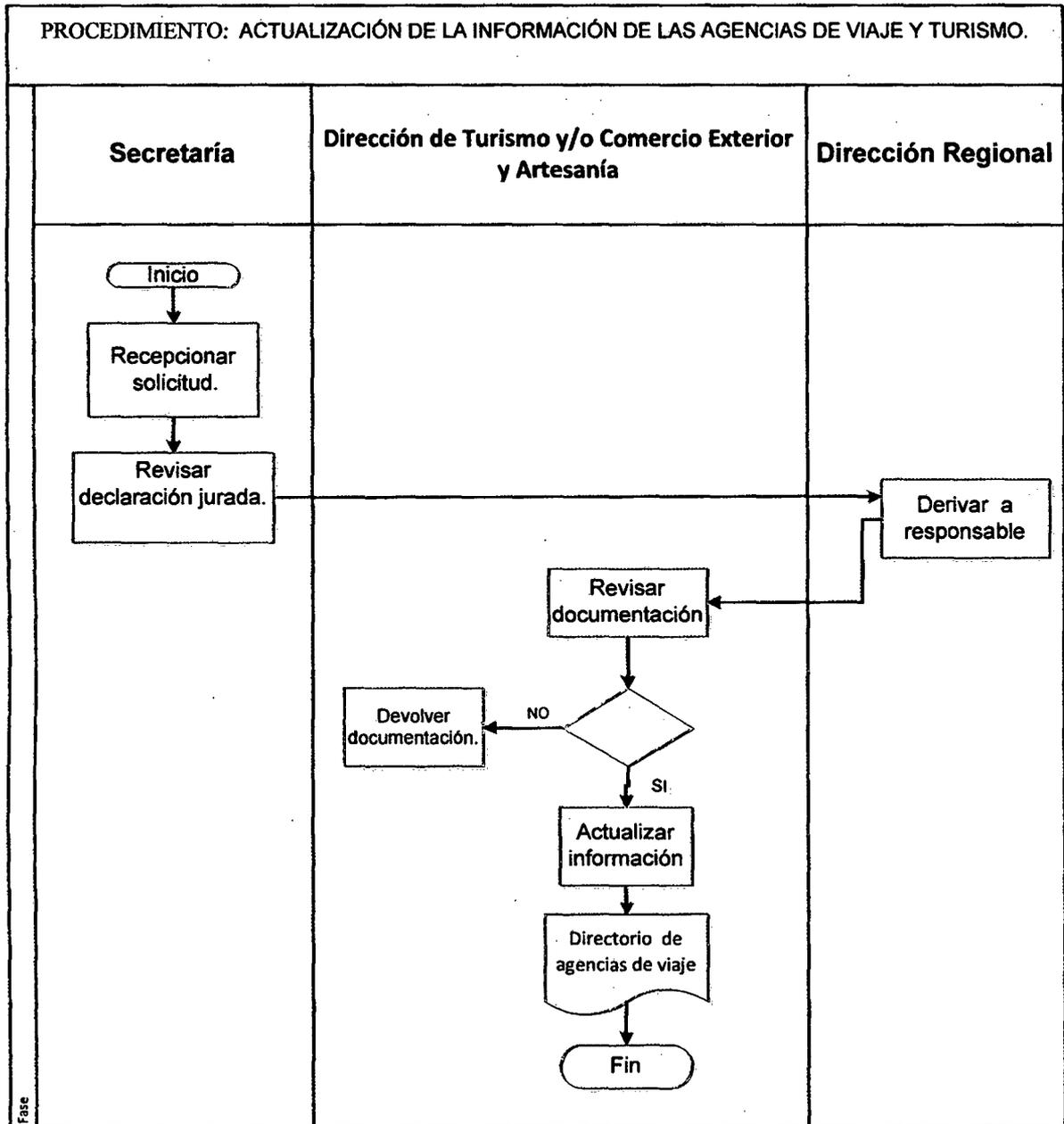
5. INSTRUCCIONES:

La declaración jurada estará de acuerdo al Formato Anexo N° 1, del Reglamento, informando las modificaciones realizadas.

6. DURACIÓN: 5 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO:



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-04

Autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

1. FINALIDAD: Otorgar la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación a organizaciones idóneas.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

-Número de Registro Único de Contribuyente - RUC.

- Declaración Jurada.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema. (Módulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Recepcionar y revisar expediente.
- Realizar inspección técnica.
- Elaborar Informe técnico
- Elaborar convenio.
- Elaborar resolución directoral.
- Firmar resolución y convenio.
- Entregar resolución de autorización al usuario.

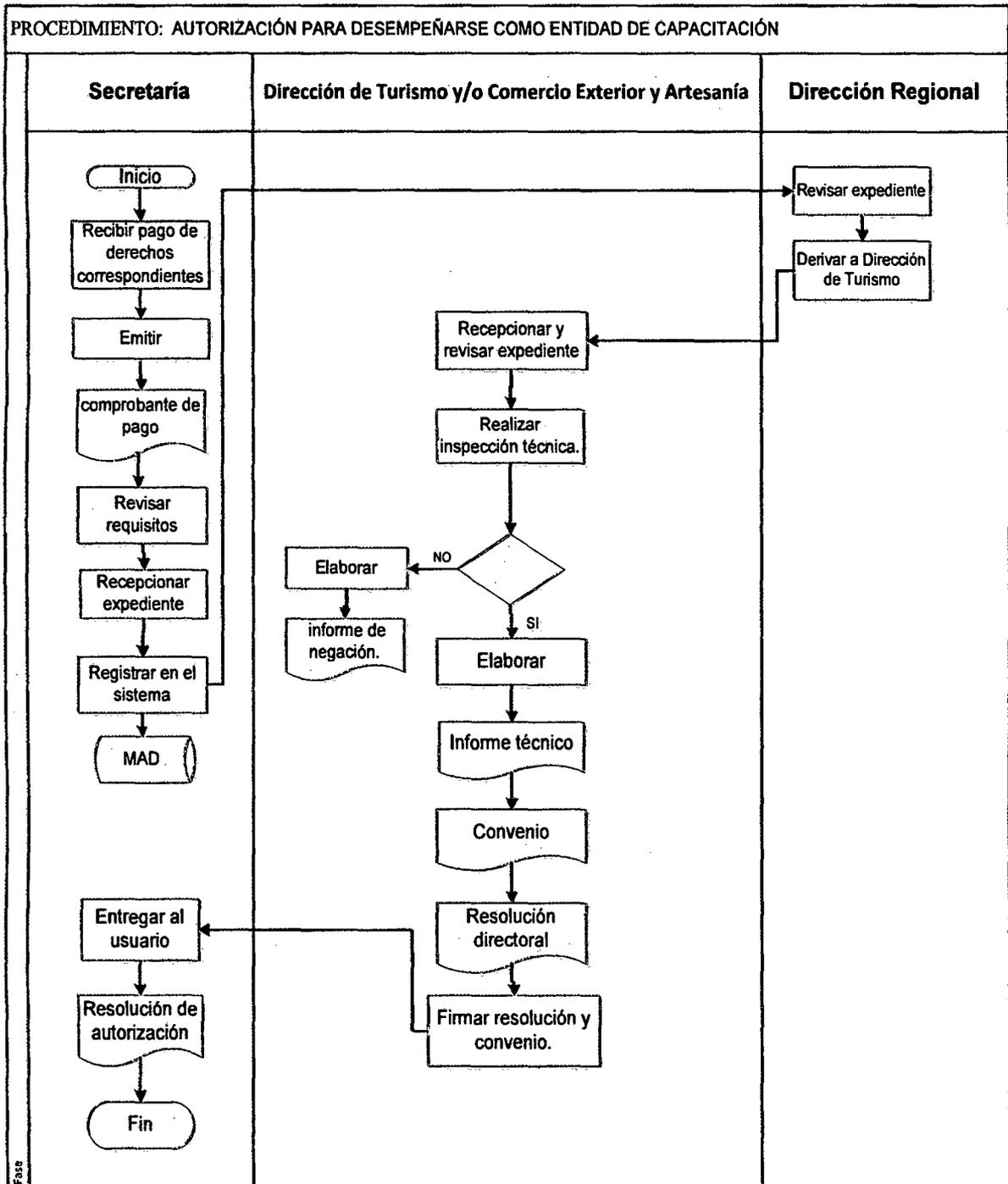
5. INSTRUCCIONES:

La declaración jurada se realizará indicando que cuenta con el personal especializado, equipo logístico y requisitos mínimos necesarios para desarrollar y dictar el Curso de Rescate en Río.

6. DURACIÓN: 30 días

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO:



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-05

Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad de capacitación.

1. FINALIDAD: Renovar la autorización desempeñarse como entidad de capacitación.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001.

-D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Arts. 2° Y 44°.

- Publicado: 24-02-2008.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

A Los requisitos establecidos para el otorgamiento de la autorización. Para el efecto, el administrado podrá presentar una Declaración Jurada.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría :

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente
- Registrar en el sistema.(Modulo de Administración Documentaria- MAD)
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Recepcionar expediente.
- Realizar inspección técnica.
- Elaborar Informe técnico
- Elaborar de renovación de convenio.
- Elaborar de Resolución de renovación de autorización.
- Firmar de resolución y convenio.
- Entregar Resolución de renovación de autorización

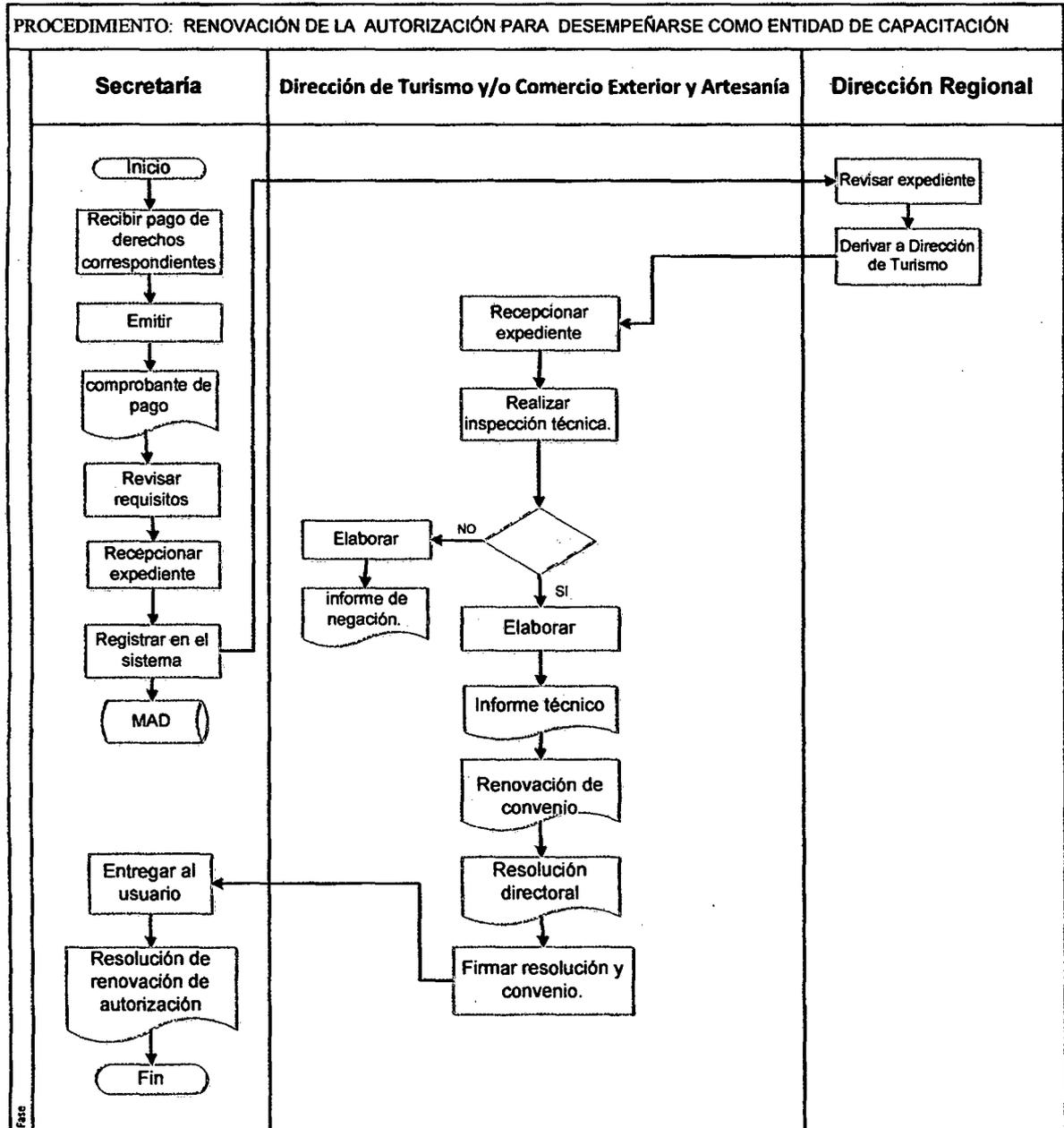
5. INSTRUCCIONES:

La declaración jurada se realizará indicando que mantiene vigente el cumplimiento de dichos requisitos.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-06

Autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

1. FINALIDAD: otorgar autorización a entidades que cumplan con los requisitos.

2. BASE LEGAL:

- Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

- Número de Registro Único de Contribuyente - RUC.
- Declaración Jurada dando cuenta de su experiencia en la actividad turística por un período no menor a tres (3) años.
- Plan de Trabajo con carácter de declaración jurada, indicando los procedimientos que seguirá para la evaluación de los Equipos de Canotaje exigidos a los prestadores de Servicios Turísticos conforme al literal a) del Art. 10°, así como para la evaluación
- Hoja de vida debidamente documentada de por lo menos tres personas que desarrollarán la labor de evaluación señalada en el numeral precedente, acreditando respecto a cada una, como mínimo tres (3) años de experiencia en el desempeño de la actividad.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema. (Módulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

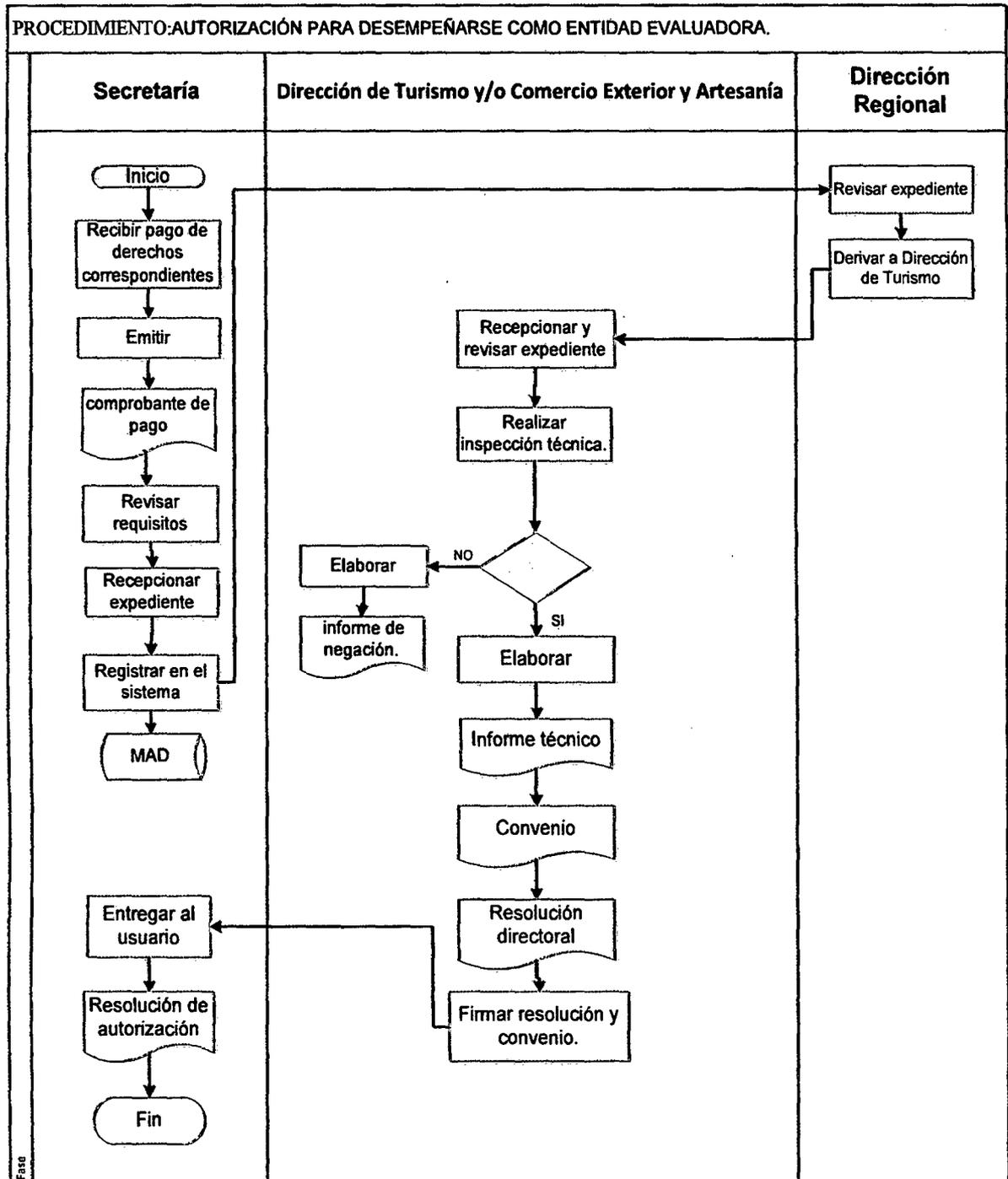
- Recepcionar y revisar expediente.
- Realizar inspección técnica.
- Elaborar Informe técnico
- Elaborar convenio.
- Elaborar resolución directoral.
- Firmar resolución y convenio.
- Entregar resolución de autorización al usuario.

5. INSTRUCCIONES: No se considera.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

Renovación de la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

1. FINALIDAD: Renovar la autorización para desempeñarse como entidad evaluadora.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001.

3. REQUISITOS: Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

Los requisitos establecidos para el otorgamiento de la autorización. Para tal efecto, el administrado podrá presentar una Declaración Jurada.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente
- Registrar en el sistema.(Modulo de Administración Documentaria- MAD)
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Recepcionar y revisar expediente.
- Realizar inspección técnica.
- Elaborar Informe técnico
- Elaborar de renovación de convenio.
- Elaborar de Resolución de renovación de autorización.
- Firmar de resolución y convenio.

- Entregar Resolución de renovación de autorización

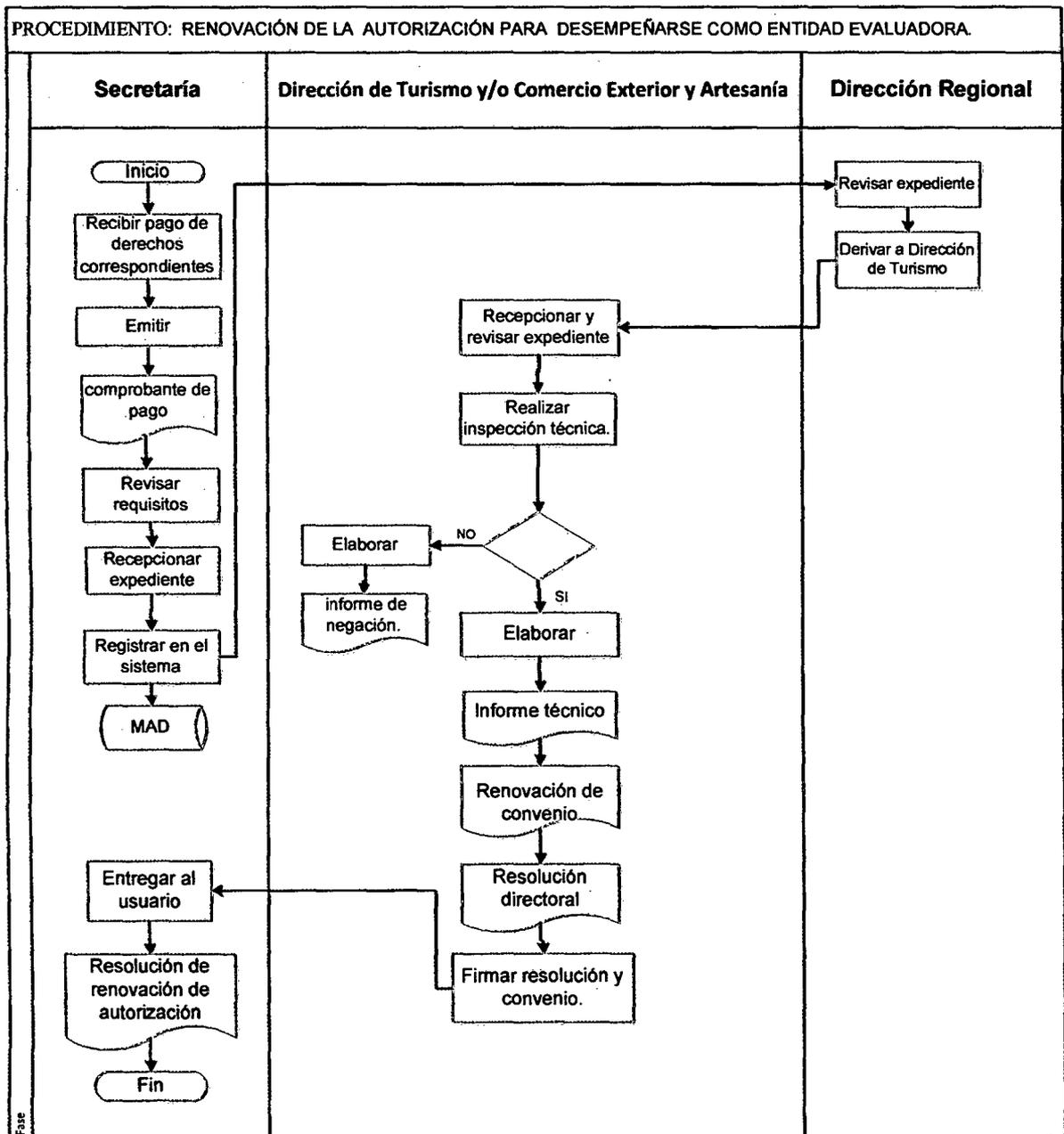
5. INSTRUCCIONES:

La declaración jurada se realizará indicando que mantiene vigente el cumplimiento de dichos requisitos.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-08

Expedición del certificado de prestador de servicios de canotaje turístico a las agencias de viaje y turismo.

1. FINALIDAD: Otorgar certificado de prestador de servicios de canotaje a la persona idónea.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001.

-D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Arts. 2° Y 37°.

- Publicado: 24-02-2008.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

- Informe Técnico de Evaluación expedido por una entidad evaluadora, acompañando la relación de equipos de canotaje y sus especificaciones técnicas.
- La relación de los ríos en los que se practicará el canotaje, con indicación de las secciones donde van a operar, además de su indicación en el mapa respectivo.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema (Modulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

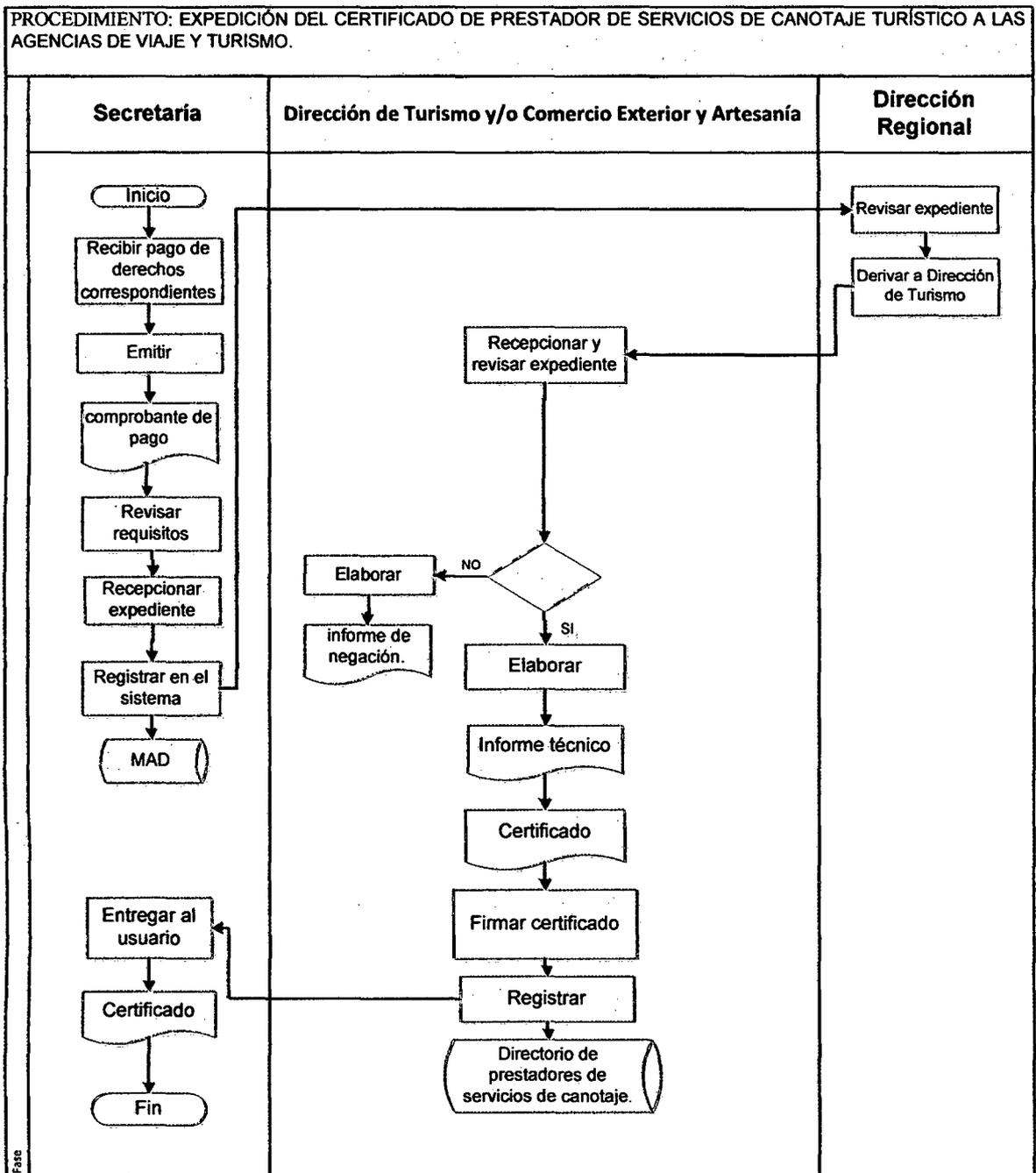
- Recepcionar y revisar expediente.
- Elaborar informe técnico.
- Elaborar certificado.
- Firmar de certificado.
- Registrar en sistema- Directorio de prestadores de servicios de canotaje.
- Entregar certificado a usuario.

5. INSTRUCCIONES: Para renovación de certificado se realizará el mismo procedimiento.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

Expedición del carné de conductor básico de canotaje.

1. FINALIDAD: Otorgar carné de conductor básico a la persona idónea.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°. - Publicado: 11-04-2001.

-D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Art. 2° e inciso 17.1 del Art. 17°.- Publicado: 24-02-2008

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

- Número del Registro único de Contribuyentes - RUC.
- Certificado de haber realizado y aprobado el curso de Rescate en Ríos.D320 Clases I a III, que tenga como máximo un año de antigüedad respecto a la fecha de presentación de la solicitud, expedido por una Entidad de Capacitación.
- Certificado de capacitación en primeros auxilios que comprenda como mínimo los aspectos siguientes: protocolo de actuación, posibles lesiones, precauciones y remedios a ser utilizados, hipotermia, hipertermia, termorregulación, movilización de fracturas, uso de camillas, transporte de accidentados, resucitación cardiopulmonar y tratamiento en el caso de ahogamiento en río. El certificado deberá tener como máximo un año de antigüedad, respecto a la fecha de presentación de la solicitud, y acreditar una capacitación mínima de dieciséis (16) horas, debiendo ser expedido por una entidad autorizada por el Estado.
- Dos fotografías tamaño carné.
- Constancia de experiencia teórico-práctica por un período mínimo de un año en ríos Clase III, así como de aptitud y capacidad física para el desarrollo de la actividad.
- Copia simple de certificado de idioma extranjero, si se ofrecen servicios en idioma extranjero.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema (Módulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

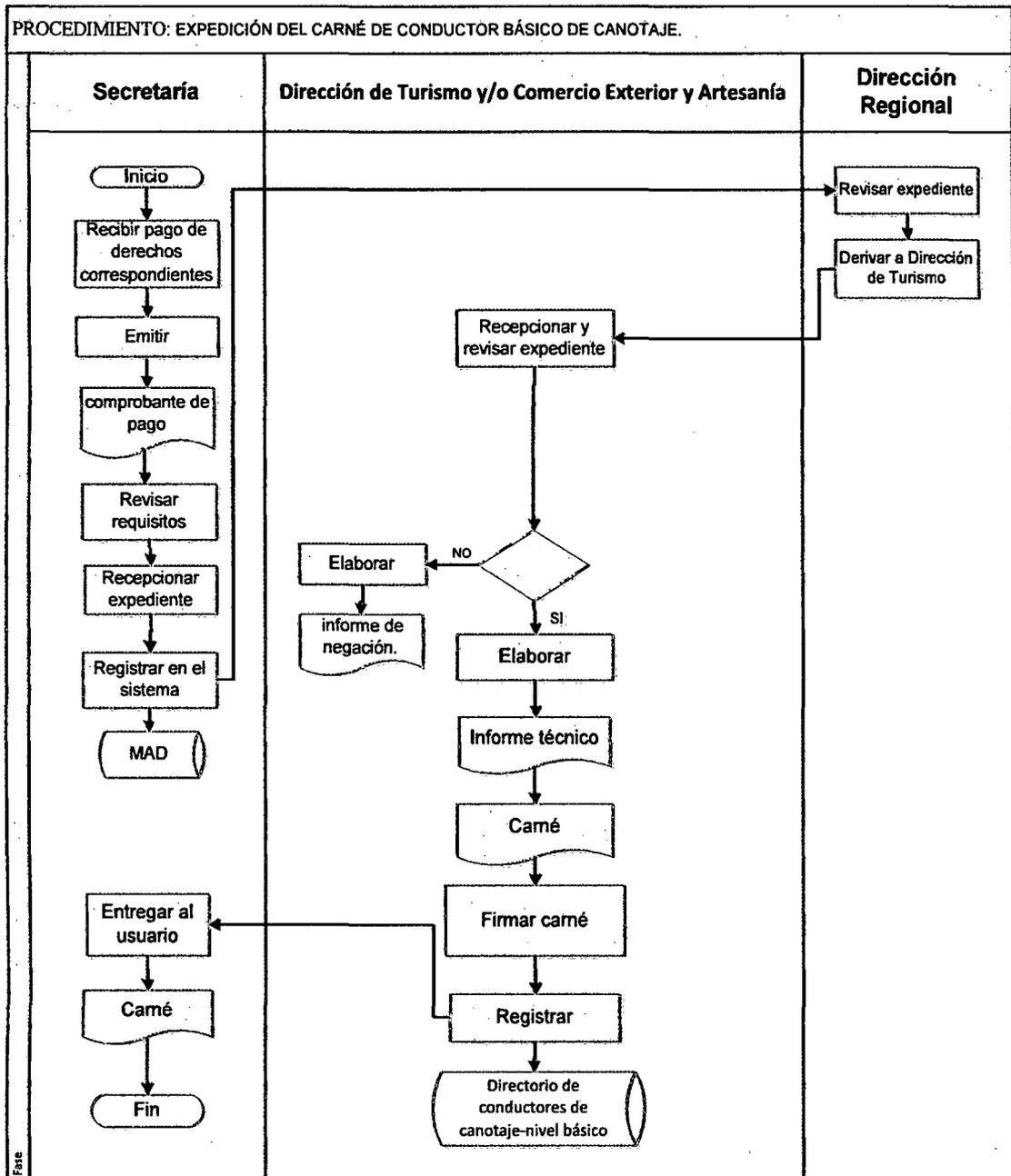
- Recepcionar y revisar expediente.
- Elaborar informe técnico.
- Elaborar carné.
- Firmar carné.
- Registrar en sistema-Directorio de conductores de canotaje-nivel básico.
- Entregar carné a usuario.

5. INSTRUCCIONES: Para renovación del carné se realizará el mismo procedimiento.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

Expedición de carné de conductor avanzado de canotaje.

1. FINALIDAD: Otorgar certificado de prestador de servicios de canotaje a la persona idónea.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001.

-D.S. N° 004-2008-MINCETUR, Reglamento de Canotaje Turístico, Art. 2° e inciso 17.2 del Art. 17°.- Publicado: 24-02-2008.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444.

- Número de Registro Único de Contribuyente - RUC.
- Certificado de haber realizado y aprobado un curso de Rescate en Ríos D344 Clase I a V que tenga como máximo un año de antigüedad respecto a la fecha de presentación de la solicitud, expedido por una Entidad de Capacitación.
- Certificado de capacitación en primeros auxilios que comprenda como mínimo los aspectos siguientes protocolo de actuación, posibles lesiones, precauciones y remedios a ser utilizados, hipotermia, hipertermia, termorregulación, inmovilización de fracturas, uso de camillas, transporte de accidentados, resucitación cardiopulmonar y tratamiento en el caso de ahogamiento en río. El certificado deberá tener como máximo un año de antigüedad, respecto a la fecha de presentación de la solicitud, y acreditar una capacitación mínima de veinticuatro (24) horas, debiendo ser expedido por una entidad autorizada por el Estado.
- Dos fotografías tamaño carné.

- Constancia de experiencia teórico - práctica por un período mínimo de tres (03) años en rápidos Clase III y de un año en rápidos Clase V, así como de aptitud y capacidad física para el desarrollo de la actividad.
- Copia simple del certificado de idioma extranjero, si se ofrecen servicios en idioma extranjero.
- En caso de solicitudes presentadas por ciudadanos extranjeros deberán cumplirse con las normas pertinentes.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recepción de dinero.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema.
- Elevar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

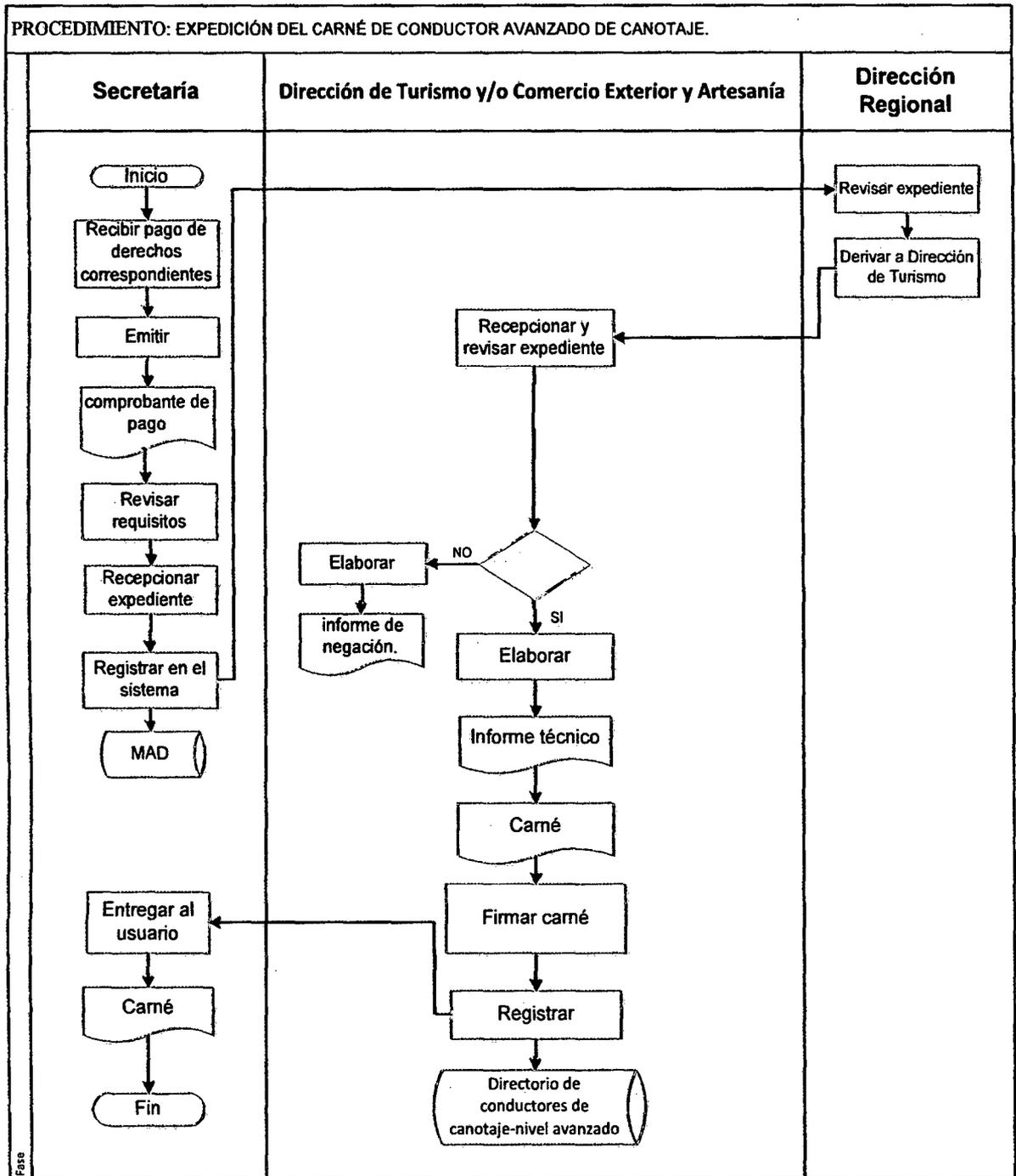
- Recepcionar y revisar expediente.
 - Elaborar informe técnico.
 - Elaboración de carné.
 - Firma de carné.
 - Registrar en sistema.
 - Entrega carné a interesado.

5. INSTRUCCIONES: Para renovación del carné se realizará el mismo procedimiento.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIOS: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-11

Expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. con calificador.

1. FINALIDAD: Otorgar certificado de clasificación y/o categorización a hospedajes que cumplen con requisitos.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001

-D.S. N° 029-2004-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Art. 10° y 12°.- Publicado: 27-11-2004.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

- Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente, otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para brindar el servicio.
- Informes favorables de las entidades competentes, en caso el establecimiento se ubicara en zonas que corresponden al Patrimonio Monumental, Histórico, Arqueológico, Área Natural Protegida o cualquier otra zona de características similares.
- En caso de adecuaciones de establecimientos de hospedaje, el titular podrá ser exceptuado del cumplimiento de los requisitos relacionados con la infraestructura del local, a los que se refiere el inciso c) del Art. 12° del Reglamento.
- Fotocopia simple de RUC.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema
(Módulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Recepcionar y revisar expediente.
- Elaborar informe técnico.
- Elaborar certificado de clase y/o categoría.
- Firma de certificado.
- Registrar en sistema-Directorio de clase y categoría de establecimientos de hospedaje, albergues y ecolodges.
- Entregar certificado de clase y categoría a usuario.

5. INSTRUCCIONES: No se considera.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIO: No se considera.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-12

Expedición de certificado de clasificación y/o categorización de establecimientos de hospedaje de 1, 2, 3, 4, y 5 estrellas, albergues y ecolodges, o sus modificatorias. Con formato 7.

1. FINALIDAD: Otorgar certificado de clasificación y categorización a establecimientos que cumplan los requisitos.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001

-D.S. N° 029-2004-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Art. 10° y 12°.- Publicado: 27-11-2004.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

- Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente, otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para brindar el servicio.
- Formato Anexo N° 7 del Reglamento, debidamente cumplimentado, en el que se precise que el establecimiento de hospedaje cumple con los requisitos y condiciones mínimas exigidas para ostentar la clase y/o categoría solicitada.
- Informes favorables de las entidades competentes, en caso el establecimiento se ubicara en zonas que corresponden al Patrimonio Monumental, Histórico, Arqueológico, Área Natural Protegida o cualquier otra zona de características similares.
- En caso de adecuaciones de establecimientos de hospedaje, el titular podrá ser exceptuado del cumplimiento de los requisitos relacionados con la infraestructura del local, a los que se refiere el inciso c) del Art. 12° del Reglamento.
- Fotocopia simple de RUC.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema
(Módulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Recepcionar y revisar expediente.
- Realizar inspección técnica.
- Elaborar informe técnico.
- Elaborar certificado de clase y/o categoría.
- Firma de certificado.
- Registrar en sistema-Directorio de clase y categoría de establecimientos de hospedaje, albergues y ecolodges.
- Entrega de certificado de clase y categoría a usuario.

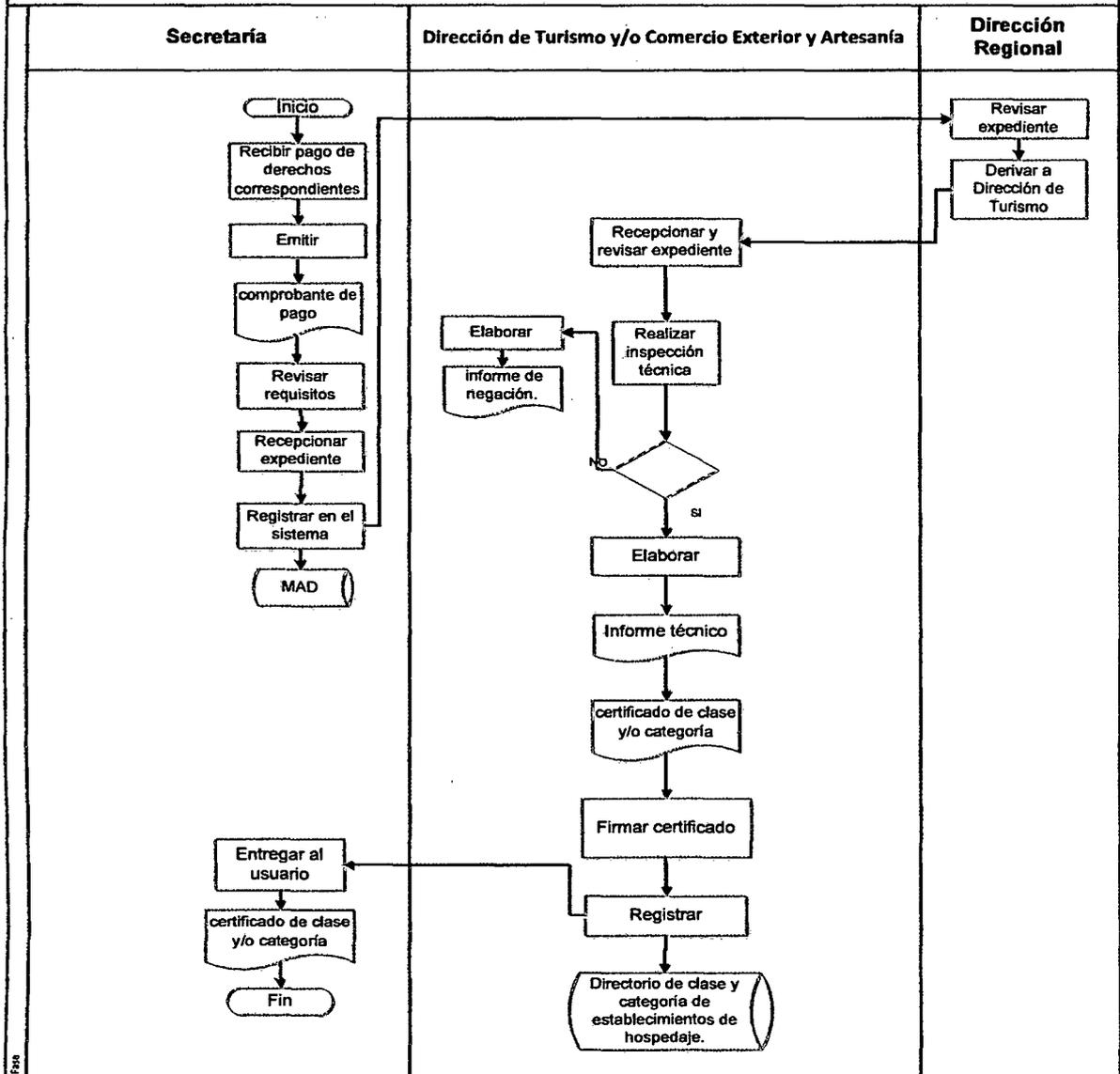
5. INSTRUCCIONES: No se considera.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIO: No se considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: EXPEDICIÓN DE CERTIFICADO DE CLASIFICACIÓN Y/O CATEGORIZACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE 1, 2, 3, 4, Y 5 ESTRELLAS, ALBERGUES Y ECOLOGDGS, O SUS MODIFICATORIAS. CON FORMATO 7.



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-13

Expedición de certificado de categorización y/o re categorización de restaurantes de 1, 2, 3,4 y 5 tenedores y de restaurantes turísticos.

1. FINALIDAD: otorgar el certificado y categorización a establecimientos que cumplan los requisitos.

2. BASE LEGAL:

-Ley 27444, Art. 113°.- Publicado: 11-04-2001.

-D.S. N° 025-2004-MINCETUR, Reglamento de Restaurantes, Art. 9°.- Publicado: 10-11-2004.

3. REQUISITOS:

Solicitud conteniendo la información requerida por el Art. 113° de la Ley N° 27444; adjuntando:

- Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente, otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para brindar el servicio de restaurante.
- Informes favorables de las entidades competentes, en caso que el restaurante se ubicara en zonas que corresponden al Patrimonio Monumental, Histórico, Arqueológico, Área Natural Protegida o cualquier otra zona de características similares.
- Fotocopia simple de RUC.

Si el Restaurante es de 3, 4 o 5 Tenedores y solicita la calificación de Turístico, deberá cumplir con alguna de las condiciones siguientes:

- Que se ubique en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación.
- Que se dedique principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones de país o de gastronomía peruana.
- Que cuente con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines), en forma permanente.
- Que se ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recibir pago de derechos correspondientes.
- Emitir comprobante de pago.
- Revisar requisitos.
- Recepcionar expediente.
- Registrar en el sistema
(Módulo de Administración Documentaria- MAD).
- Derivar expediente a Dirección Regional

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

- Revisar expediente.
- Derivar expediente a Dirección de Turismo.

Dirección de Turismo:

- Recepcionar expediente
- Elevar Expediente a Dirección Regional

Dirección Regional:

- Firma de certificado
- Derivar expediente a Dirección de Turismo

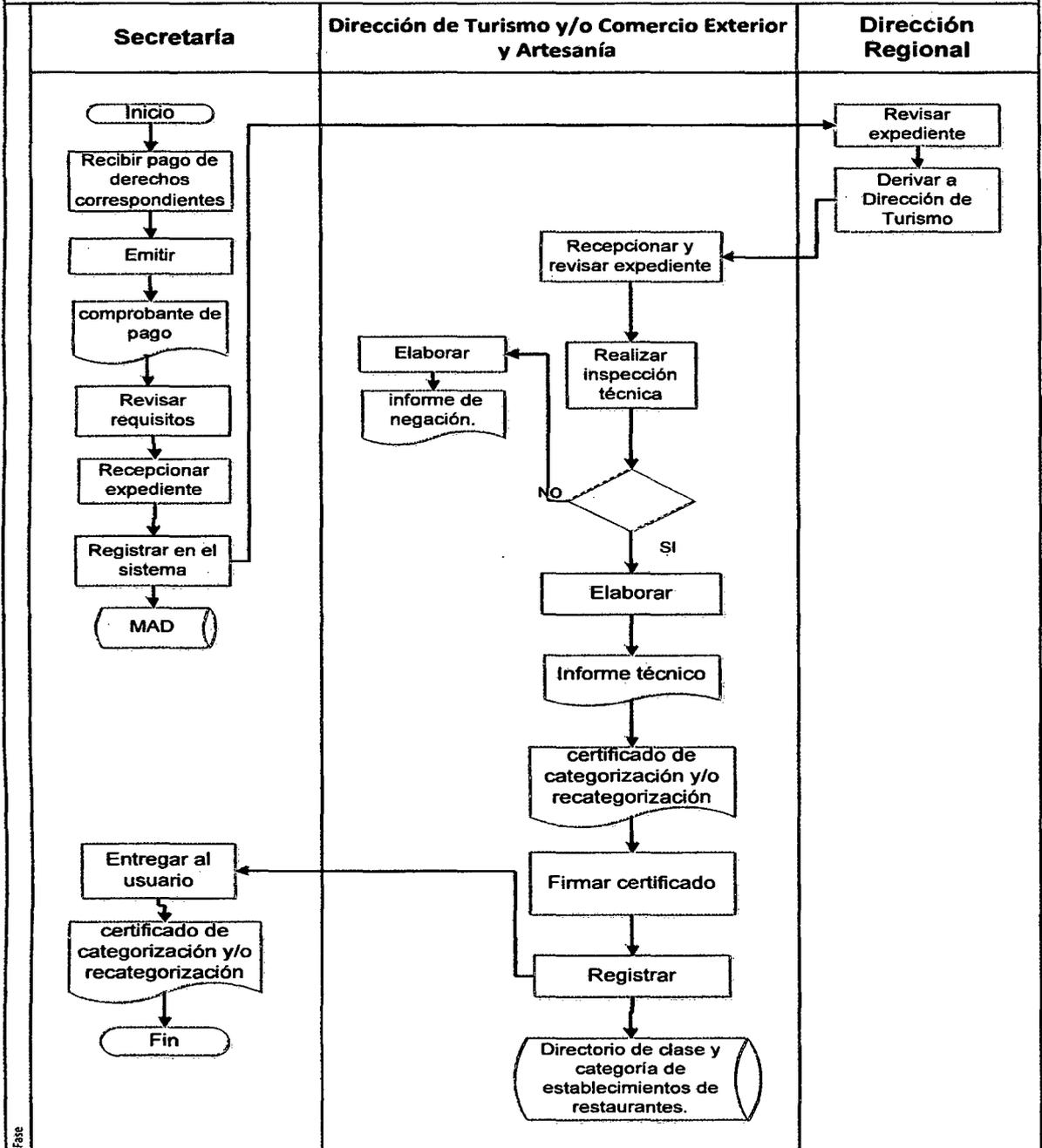
5. INSTRUCCIONES: No considera.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIO: no considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: EXPEDICION DE CERTIFICADO DE CATEGORIZACION Y/O RECATEGORIZACION DE RESTAURANTES DE 1, 2, 3,4 Y 5 TENEDORES Y DE RESTAURANTES TURISTICOS.



Elaboración propia.

Registro regional de artesanos

1. FINALIDAD: otorgar el certificado a artesanos productores para su participación en ferias, capacitaciones.

2. BASE LEGAL:

-Ley 29073 "Ley de artesanos y desarrollo de la actividad artesanal"

3. REQUISITOS:

- Tres fotografías tamaño pasaporte.
- Copia simple de DNI.
- Tener una dirección de correo electrónico.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Artesanía:

- Solicitud por parte del artesano.
- Verificar el taller del artesano.
- Revisar requisitos.
- Elaboración y entrega de certificado.
- Registrar en el "Registro de artesanos". (Regional)
- Registrar en el "Registro Nacional de artesanos".

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo:

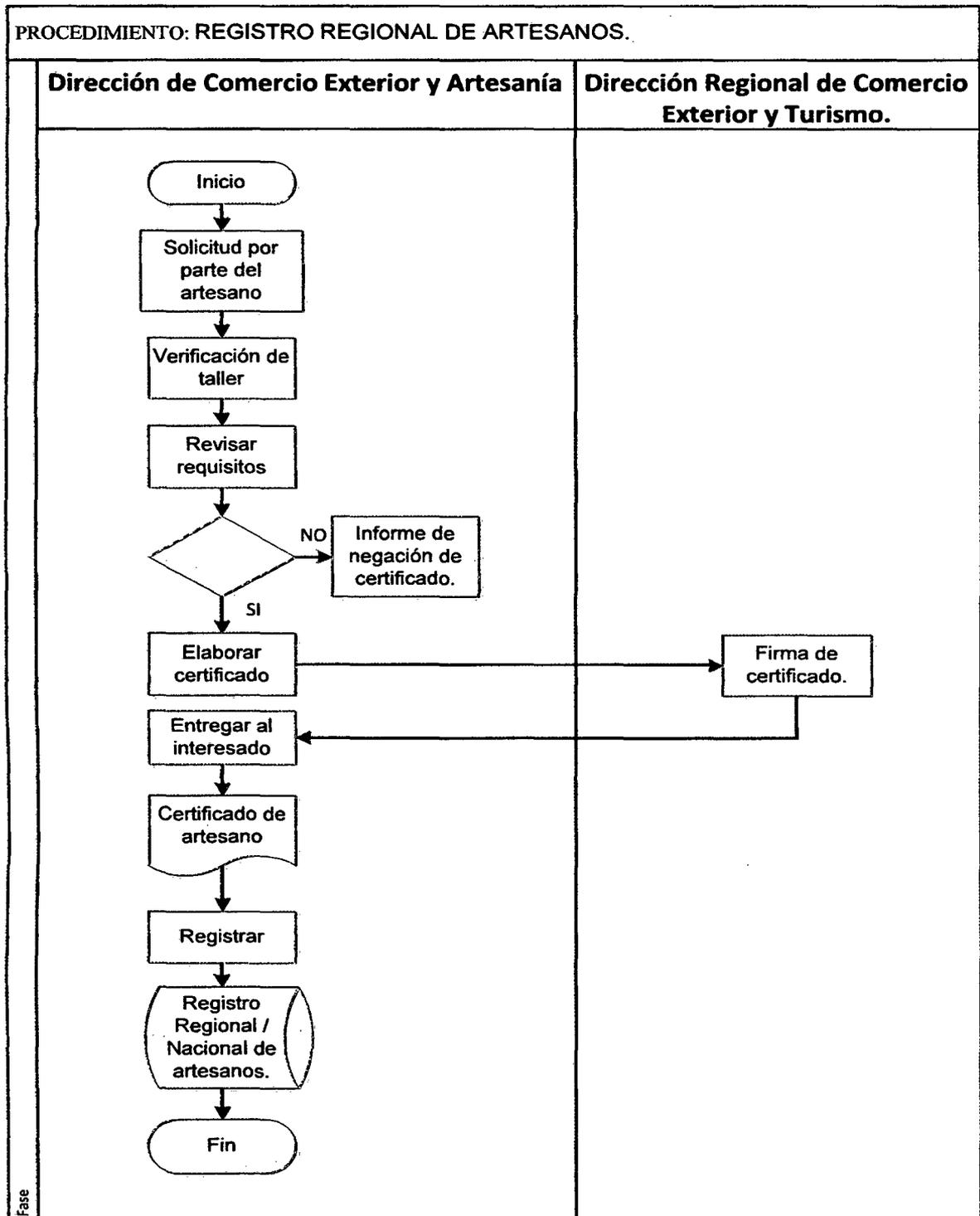
- Firma de certificado.

5. INSTRUCCIONES: Cada artesano deberá llenar una ficha de datos, que se le brindará en el momento en que viene a hacer la solicitud de manera verbal, además debe tener una dirección de correo electrónico para que se pueda registrar en el Registro Nacional de Artesanos.

6. DURACIÓN: 1 día.

7. FORMULARIO: Ficha de datos de la Dirección de Artesanía.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

CÓDIGO: DIRCAJ-15

Asistencia técnica y capacitación de artesanos.

1. FINALIDAD: Brindar capacitación y asistencia técnica para desarrollar capacidades de artesanos productores.

2. BASE LEGAL:

-Ley 29073 "Ley de artesanos y desarrollo de la actividad artesanal"

3. REQUISITOS:

- Solicitud simple y cronograma de capacitación.

4. ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO:

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Secretaría:

- Recepción de la solicitud y programación de capacitaciones a llevar a cabo.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Artesanía:

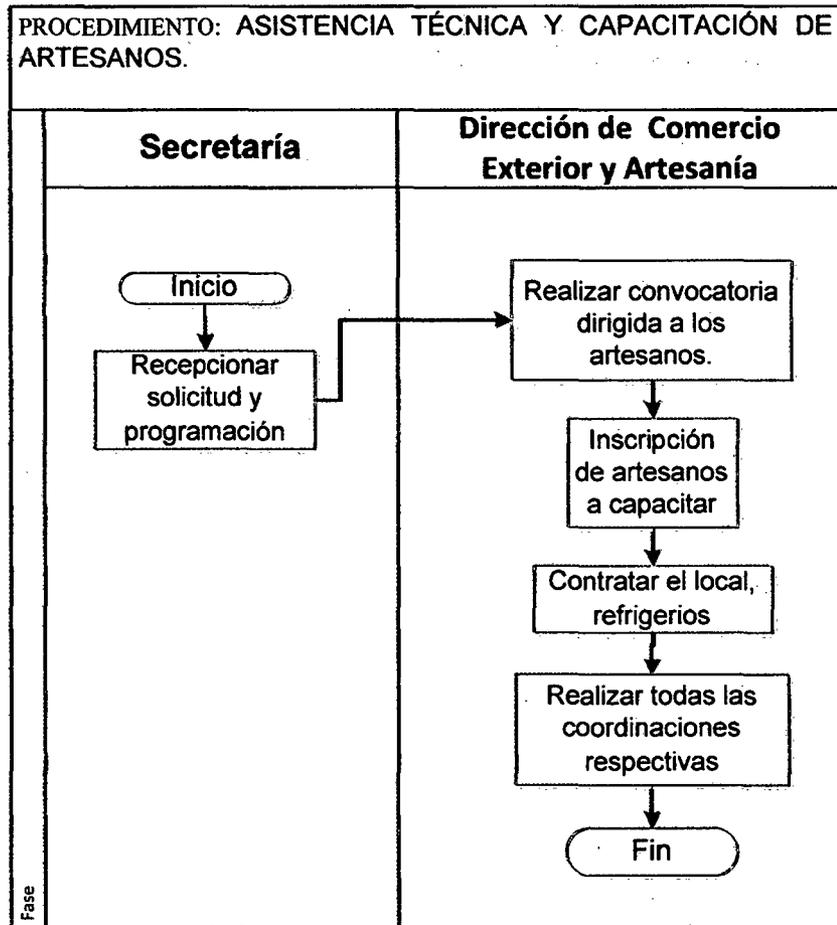
- Realizar convocatoria dirigida a los artesanos.
- Inscripción de artesanos a capacitar.
- Contratar el local, refrigerios.
- Realizar todas las coordinaciones respectivas.

5. INSTRUCCIONES: Se realizará el apoyo en organización de eventos de capacitación a cualquier entidad pública y/o privada, para lo cual se requiere que ésta cuente con financiamiento propio.

6. DURACIÓN: 30 días.

7. FORMULARIO: No considera.

8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ✓ Se logró reconocer a los aspectos más definidos de la gestión de procesos que afectan a los usuarios internos entre ellos tenemos: falta de un instrumento administrativo que explique de manera detallada los procedimientos que se realizan, no existe uniformidad y control en el cumplimiento de las actividades de trabajo, causando malestar en colaboradores al momento de realizar su trabajo.
- ✓ A través de un inventario de procedimientos se realizó el mapeo de todos los procesos de la DIRCETUR Cajamarca.
- ✓ Con la aplicación de la tabla ASME a cada procedimiento se logró hacer un diagnóstico de las actividades y procesos realizados en la DIRCETUR Cajamarca.
- ✓ Con ayuda de una matriz de priorización se logró analizar todas las actividades en relación a tiempo y recursos materiales usados necesarios para el cumplimiento de cada actividad.
- ✓ Se logró compendiar y documentar ordenadamente los procedimientos de DIRCETUR. Para lo cual se realizó el análisis de procedimientos.
- ✓ El manual de procedimientos propuesto producto de este estudio, se presentará a la Dirección de Comercio Exterior y Turismo; a manera de propuesta, el cual pasará a la autoridad competente para su estudio y futura aprobación.

RECOMENDACIONES:

- ✓ Es necesario documentar en su totalidad los procedimientos, pues el TUPA sólo contempla procedimientos a nivel operativo. El manual de procedimientos propuesto es un primer paso hacia el desarrollo de una cultura de calidad.
- ✓ Difundir el contenido de los manuales en la organización es indispensable, con ello estaremos logrando un adecuado uso por parte de todos los integrantes de la organización.
- ✓ En el diseño del manual se hizo notar la importancia del enfoque en los procesos, por lo cual recomiendo seguir en el proceso de crear una cultura enfocada en brindar calidad al usuario.
- ✓ Es necesario que el manual sea actualizado periódicamente para que la información que contenga sea vigente.
- ✓ Es recomendable probar una experiencia piloto, antes de la aprobación y formalización en un manual de procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez Torres, M. (2010). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.
- Angulo Alvarado, P. (2010). Diseño de un manual y procedimientos para la implementación de un sistema de calidad.
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchon, F. (2010). Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo carrasco, Juan d. (2009). Gestión De Procesos. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de Administración. Colombia Editora.
- Louffat., E. (2010). Organigramas y manuales organizacionales. Lima. Esan Ediciones.
- Mejía García , B. (2006). Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Méndez Hernández, H. G. (2003). Diseño e implementación del Manual de Procedimientos .
- Queréndez Bilbao, F., & De Caria, B. (1977). Dirección y Organización del Trabajo Administrativo. Bilbao Ediciones.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning.
- Valencia, J. R. (2003). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.
- Vergara, M. L. (2007). Diseño del manual de procesos y procedimientos del área.
- Hernández, F. (2008). Metodología de la Investigación. México.

LINKOGRAFIA

- http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10053/PLAN_10053_MANUEL_DE_PROCEDIMIENTOS_ADMINISTRATIVOS_2012.pdf
- http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm
- <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

ANEXOS

Anexo 01: Formato para el inventario de procedimientos.

ENTIDAD:

ORGANO:

N°	DENOMINACION DEL PROCEDIMIENTO	OBJETIVO	BASE LEGAL	N° DE SOLICITUDES

Anexo 03: formulario para Procedimientos.

GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO.

ANEXO 01: FORMULARIO PARA EL INVENTARIO DE PROCEDIMIENTOS

ENTIDAD/DEPENDENCIA REGIONAL

1. NOMBRE DE LA UNIDAD ORGÁNICA

2. DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

3. OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

4. ETAPAS

5. UNIDAD ORGÁNICA DE ORIGEN

6. UNIDAD ORGÁNICA DE DESTINO

7. DURACIÓN (TIEMPO)

DIAS	MESES
<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. FRECUENCIA (LLENAR UN SOLO CASILLERO)

Diario	Semanal	Mensual	Semestral	Anual
<input type="text"/>				

9. BASE LEGAL

10. PERSONAS QUE PUEDEN AMPLIAR ESTOS DATOS

OBSERVACIONES:

FECHA:.....
.....
Firma del Responsable de la Unidad Orgánica

Anexo 04: Encuesta

ENCUESTA A LOS COLABORADORES DE LA DIRCETUR

Buenos días (tardes) estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la formulación de un Manual de Procedimientos.

Quisiera pedir tu ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Le pido que contestes con la mayor sinceridad posible.

Muchas gracias por tu colaboración.

Nombre del Área a la que pertenece:.....

1.- Su institución cuenta con un Manual de procedimientos?

Sí No

2.- ¿En qué medida estuvo usted satisfecho, con la información que le ayudó a desempeñarse en su cargo cuando recién llegó a la institución?

- Sumamente insatisfecho
- Más bien insatisfecho
- Ni satisfecho, ni insatisfecho
- Más bien satisfecho
- Sumamente satisfecho

3.- Cree que acceder a la información necesaria para realizar su trabajo es:

Fácil Complicado Muy lento

Otra descripción:

4.-Los documentos consultados tienen la información:(Marque las características que usted percibe).

- a. Organizada por secciones.
- b. Se encuentra codificada
- c. Especifica fecha de actualización..
- d. Está en versión digital de fácil acceso.
- e. Se pueden compartir ágilmente.

Si su cargo se relaciona, con brindar información al usuario, conteste. Sino pase a la pregunta N° 5.

5. ¿El manejo de información en su institución, le facilita a usted comprender u organizar mejor la información que debe transmitir al usuario?

Sí No

6.- Cuándo obtiene información para realizar su trabajo, usted toma las acciones:

- Archiva
- Codifica
- Registra
- Deriva a otras áreas
- Utiliza la información para realizar informes u otro documento.

7.- ¿Qué problemas percibe en el cumplimiento de sus actividades en la organización?

- Falta de rapidez en dar respuesta al usuario por políticas institucionales.
- No existe una adecuada delimitación de sus funciones.
- Procedimientos mal diseñados (burocracia)
- No existen documentos especializados que le sirvan de guía para tomar decisiones.
- No percibe problemas

8.- ¿Considera usted que debería implementarse una mejora en los procedimientos que usted debe realizar para cumplir con sus responsabilidades?

No Sí

¿Cuál?.....
.....

Anexo 05: Formato de Solicitud para el usuario externo.

Señor:
Director de la DIRCETUR Cajamarca.

Yo, _____

identificado(a) con D.N.I N° _____ con domicilio actual en:

_____ solicito a su digno despacho gestionar mi solicitud de _____ para lo cual anexo mi expediente con todos los requisitos necesarios.

Nota:
Adjunto

- 1.....
- 2.....
- 3.....
-
-
-

Fecha:...../...../201...

Firma

_____ DNI N°

Anexo 06: FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE (FUT)- Ministerio de comercio exterior y turismo.



Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE (FUT): (Distribución Gratuita)

FORMULARIO N° 001

FIRMA Y SELLO DE RECEPCIÓN
N° DE REGISTRO: _____

I. NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CÓDIGO

II. DEPENDENCIA A LA QUE SE DIRIGE LA SOLICITUD

III. IDENTIFICACIÓN DEL EXPEDIENTE (EN CASO DE PROCEDIMIENTOS YA RECIBIDOS)	N° FOLIO

IV. DERECHO DE TRÁMITE

N° CONSTANCIA	FECHA DE PAGO

V. DATOS DEL SOLICITANTE:

PERSONA NATURAL		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
Apeellidos y Nombres completos	IND <input type="checkbox"/>	I.E. <input type="checkbox"/>	C.E. <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>
	N° _____		
PERSONA JURÍDICA		R.U.C.	
Razón Social	IND <input type="checkbox"/>	I.E. <input type="checkbox"/>	C.E. <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>
	N° _____		
REPRESENTANTE LEGAL (ADJUNTAR DOCUMENTO QUE LO ACREDITE COMO TAL)		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
Apeellidos y Nombres completos	IND <input type="checkbox"/>	I.E. <input type="checkbox"/>	C.E. <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>
	N° _____		

DIRECCIÓN: AV. / CALLE / JIRÓN / DPTO / WZA / LOTE / URB

DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO
CORREO ELECTRÓNICO:	TELÉF.	CELULAR

VI. OBJETO DE LA SOLICITUD (PETICIÓN) - Indicar en pocas palabras lo que se solicita

VII. ANEXOS (Retención de Documentos y Anexos que se adjunta)

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INTERESADO O REPRESENTANTE LEGAL

DNI: _____

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL INTERESADO O REPRESENTANTE LEGAL

FIRMA Y SELLO DE ABOGADO (SI EL PROCEDIMIENTO LO REQUIERE)

OBSERVACIONES:

(1) El presente formulario recoge las especificaciones contenidas en el artículo 113° y en el numeral 40.2.1 de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. Esta forma no es aplicable para los procedimientos a cargo de la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas, ni para la actividad de inspección al 100% sobre que otros procedimientos cuentan con permisos especiales.

(2) La Oficina de Trámite Documentario y Archivo es la encargada de derivar la solicitud a la dependencia