



EN LA UAP
TÚ ERES PARTE
DEL CAMBIO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“PROPUESTA DE MEJORA AL TRÁMITE DE LA
CORRESPONDENCIA EN LA SECRETARÍA GENERAL DEL
COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR EL BACHILLER

KEVIN BUJAICO ORELLANA

ASESOR

MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS

LIMA – PERÚ, FEBRERO 2022



DEDICATORIA

A mis queridos padres y a mis hijos Álvaro y Brihanna por su constante apoyo y comprensión en toda mi carrera profesional.





AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia, por su apoyo incondicional animándome a seguir adelante a pesar de las adversidades.

A mis compañeros de trabajo de la Secretaría General y Oficina de Trámite Documentario del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, por su predisposición y apoyo.





INTRODUCCIÓN

La tecnología en un sistema de gestión documentario, nos aporta grandes beneficios, siendo el rol principal, la creación de herramientas útiles para simplificar el ahorro de tiempo y esfuerzo de trabajo, influyendo en el progreso de nuestro entorno social y económico de nuestra nación.

Para alcanzar todos estos beneficios las instituciones deben implementar metodologías que aseguren la calidad en la gestión documentaria.

En tal sentido, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, viene realizando los esfuerzos para brindar a los usuarios la atención con los mejores estándares de calidad, enfocándose en la administración óptima de sus recursos.

La Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en su deseo de mejorar los procesos, se enfoca a la mejora del proceso del trámite documentario como uno de los principales objetivos para el presente año.

La metodología utilizada de mejora continua, identifica los factores que limitan el rendimiento de sus colaboradores, garantizando mejorarlos y asegurar una disciplina de trabajo que se repita en cada uno de los otros procesos, evitando quejas que dañan la imagen de la institución.

Con la aplicación de la propuesta de mejora continua, se logra una reducción de quejas en la documentación consideradas como “tiempo de respuesta retrasada” de 54.29% a 21%, asegurando el compromiso por parte del personal involucrado en las actividades del trámite documentario del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Asimismo, se considera que la capacitación impartida al personal encargado de la tramitación documentaria en la concientización y sensibilización para el uso del software del Sistema de Trámite Documentario se obtuvo como resultado la reducción de las quejas de 27.14% a 16% en demoras en la ubicación de la documentación, logrando una mejora en la calidad de atención.





RESUMEN

En nuestro país, las instituciones públicas tienen como problemática constante la gestión documentaria, considerándose que es un factor importante en la gestión de la información.

El levantamiento de toda la información para el desarrollo y análisis de los procesos a implementar, es de suma importancia para determinar los factores que originan las demoras en el suministro de la información.

La Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, no es ajeno a estas problemáticas, ya que en forma permanente se registran quejas por los usuarios respecto a las atenciones brindadas en las áreas de su responsabilidad.

Para tal fin, se realizó la descripción y análisis de los procesos, con la finalidad de identificar los factores que ocasionan las demoras en el tiempo de respuesta a la documentación recibida.

Luego de la implementación de la mejora continua, como metodología de trabajo, se obtuvieron buenos resultados en el cumplimiento de los tiempos de respuesta, así como el mayor compromiso del personal involucrado.





ABSTRACT

In our country, public institutions have as a constant problem document management, being considered to be an important factor in information management.

The lifting of all the information for the development and analysis of the processes to be implemented, is of paramount importance in determining the factors that cause delays in the provision of information.

The General Secretariat of the Joint Command of the Armed Forces is no stranger to these problems, as there are constant complaints by users regarding the attention provided in the areas of their responsibility.

To this end, the description and analysis of the processes was carried out, in order to identify the factors that cause delays in the response time to the documentation received.

After the implementation of continuous improvement, as a working methodology, good results were obtained in the fulfillment of response times, as well as the increased commitment of the personnel involved.





ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Capítulo I: Generalidades de la entidad	1
1.1. Antecedentes de la entidad	1
1.2. Perfil de la entidad.....	2
1.3. Actividades de la entidad.....	3
1.3.1. Misión.....	5
1.3.2. Visión.....	5
1.3.3. Objetivo.....	5
1.4. organización actual de la entidad	5
1.5. Descripción del entorno de la entidad	7
1.5.1. Factor político.....	7
1.5.2. Factor económico.....	7
1.5.3. Factor social.....	8
1.5.4. Factor tecnológico.....	8
1.5.5. Factor legal.....	8
2. Capítulo II: Realidad Problemática	9
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	9
2.2. Análisis del problema	10
2.3. Objetivos del Proyecto	10
2.3.1. Objetivo General.....	10
2.3.2. Objetivo Específico	10
3. Capítulo III: Desarrollo del Proyecto.....	11
3.1. Descripción y Desarrollo del Proceso.....	11
3.1.1 Descripción de los Procesos del Trámite Documentario.....	16
3.1.2 Identificar y definir los factores que limitan el proceso de la tramitación documentaria en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.....	17
3.1.3 Implementación de la propuesta de mejora para el proceso de trámite documentario.....	22
3.2. Conclusiones.....	32
3.3. Recomendaciones.....	32
4. Capítulo IV: Referencias Bibliográficas	34
5. Capítulo V: Glosario de Términos.....	35
6. Capítulo VI: Anexos.....	36





ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Escudo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas	3
Gráfico 2 Organigrama del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.....	6
Gráfico 3 Organigrama de la Secretaría General del Comando Conjunto	7
Gráfico 4 Flujograma del Proceso de la Documentación	15
Gráfico 5 Diagrama de Pareto de los Problemas de la Secretaría General	18
Gráfico 6 Diagrama de Causa y Efecto del Problema Principal de la Secretaría General	20
Gráfico 7 Diagrama de Gantt del Plan de Acción	24
Gráfico 8 Ciclo PHVA	26





ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Ciclo de Deming	12
Cuadro 2 Puestos de Operación en la Tramitación de la Documentación	13
Cuadro 3 Quejas del Trámite de Correspondencia en la Secretaría General	17
Cuadro 4 Alternativas de Solución al Problema Principal	21
Cuadro 5 Puntuación de Alternativas de Solución	21
Cuadro 6 Resultados Esperados	22
Cuadro 7 Presupuesto para la Mejora.....	22
Cuadro 8 Cronograma de Capacitación de Mejora Continua.....	26
Cuadro 9 Clasificación de la Documentación.....	27
Cuadro 10 Cronograma de Capacitación en Uso de Software.....	28
Cuadro 11 Reporte de Documentos no Respondidos.....	28
Cuadro 12 Plazos de Respuesta a la Documentación	29
Cuadro 13 Resultados Obtenidos	30





CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

1.1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

Los orígenes del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) se remontan a la década de 1950 cuando los Estados Mayores Generales de las instituciones militares estudiaron las experiencias del empleo operacional de las fuerzas durante la Segunda Guerra Mundial poniendo en evidencia la necesidad de que las Fuerzas Armadas del Perú cuenten con una organización conjunta permanente, es decir una unidad de comando que en el planeamiento de las operaciones y ejecución de cualquier conflicto armado encuentre la cohesión de todos los medios militares, aéreos y navales de la nación. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Frente a esta necesidad, las Escuelas de Guerra y el Centro de Altos Estudios Militares presentaron un proyecto de factibilidad para crear una nueva organización donde el planeamiento de la Defensa Nacional se realice en forma permanente tanto en tiempo de paz como de guerra, involucrando a las tres instituciones castrenses en esta tarea. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Con el Decreto Supremo del 03 de Setiembre de 1956, se designó una comisión para el estudio del proyecto de ley para la constitución y normar legalmente el funcionamiento de los organismos de Defensa Nacional, integrada por los generales de brigada José del Carmen Marín Arista, Félix Huamán Izquierdo y Alfredo Rodríguez Martínez por el Ejército; el Contralmirante Alfonso Souza Armando, los capitanes de navío Hernán Vásquez Lapeyre y Carlos Monge Gordillo, por la Marina de Guerra, y los mayores generales Guillermo Van O'rdt León, Carlos Moya Alvarado junto a Guillermo Alegre Soriano por la Fuerza Aérea. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Uno de los primeros resultados de las actividades de la Comisión fue la presentación del Proyecto de Creación del Comando Conjunto de las Fuerzas





Armadas, que fue finalmente aprobado por DS N° 002-GM/1 del 01 de febrero de 1957, designándose como primer Presidente del CCFFAA al General División Manuel Cossio Cossio. (Diario Oficial el Peruano, 2021)

Se precisa en los artículos del Decreto Supremo que “El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, depende directamente del Presidente de la República, ya que es el escalón más alto del planeamiento y coordinación de las operaciones de las Fuerzas del Ejército, de la Marina y de Aeronáutica”. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Los cambios que se han producido a lo largo de los años en los entornos mundial, regional y nacional, relacionados con la seguridad junto al de defensa, que han producido algunas modificaciones estructurales y organizacionales en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

1.2. PERFIL DE LA ENTIDAD

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es una Institución responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en los frentes externo e interno, sobre la base de los principios de la inter operatividad y de accionar conjunto.





Gráfico 1
Escudo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas



Fuente: (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

1.3. ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuentan con los siguientes roles estratégicos:

- Garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial:

Las Fuerzas Armadas constituyen la columna vertebral de un país y cuyo objetivo es garantizar la soberanía e intereses nacionales. Está integrada por la Marina de Guerra, Ejército y Fuerza Aérea del Perú, que cuentan con todo su capital logístico y humano para hacer frente si es que se ve vulnerada la integridad territorial. Asimismo, se encarga de la vigilancia general del territorio y fronteras y defensa de los gobiernos legítimos. Estos roles han sido encomendados a las Fuerzas Armadas a través de la historia. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

- Participar en el orden interno:

En la actualidad, la labor se encuentra desplegada en la defensa y resguardo de nuestras fronteras y en la lucha contra los remanentes terroristas y el narcotráfico en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro, donde las Fuerzas Armadas tienen la gran misión de recuperar la paz y el orden en beneficio de la población. Asimismo, en la labor que vienen realizando contra la minería ilegal y delitos conexos en Madre de Dios. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)





- Participar en la política exterior:

Las Fuerzas Armadas del Perú participan en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas como parte de la política exterior. El Perú fue uno de los principales países que se comprometieron en mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar relaciones de amistad entre las naciones y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los derechos humanos. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

En la actualidad, oficiales peruanos participan como observadores militares en las misiones en Costa de Marfil, Sudán del Sur, Abyei y Darfur. Asimismo, miembros de la MINUSCA se encuentran en la República Centroafricana. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

- Participar en la gestión del riesgo de desastre:

El Comando Conjunto es el responsable del planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones y acciones de la participación de las Fuerzas Armadas en la defensa civil en situaciones de emergencia ocasionadas por desastres naturales. Es decir, articula el trabajo de las Instituciones Armadas y conduce las operaciones de estas en lo concerniente a la defensa civil en apoyo al sistema nacional organizado para este fin. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

- Participar en el desarrollo nacional:

El Comando Conjunto es el articulador de las Campañas Cívicas Multisectoriales, que junto a la sanidad de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional y organismos públicos y privados, permiten llevar atenciones médicas en diversas especialidades y acercar los programas y proyectos sociales a los pobladores del VRAEM. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)





Misión.

Planear, preparar, coordinar y conducir operaciones y acciones militares para garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial y apoyar el desarrollo nacional del Perú. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Visión.

Fuerza militar eficaz y eficiente en la conducción estratégica conjunta de las Fuerzas Armadas, con capacidad de actuar en acciones y operaciones militares, en salvaguarda de los intereses nacionales. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Objetivo.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas planifica, organiza, dirige y conduce las operaciones y acciones militares conjuntas de las Fuerzas Armadas, en función de los objetivos planteados para la protección de los activos críticos nacionales, en estricto cumplimiento de las normas legales vigentes. (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

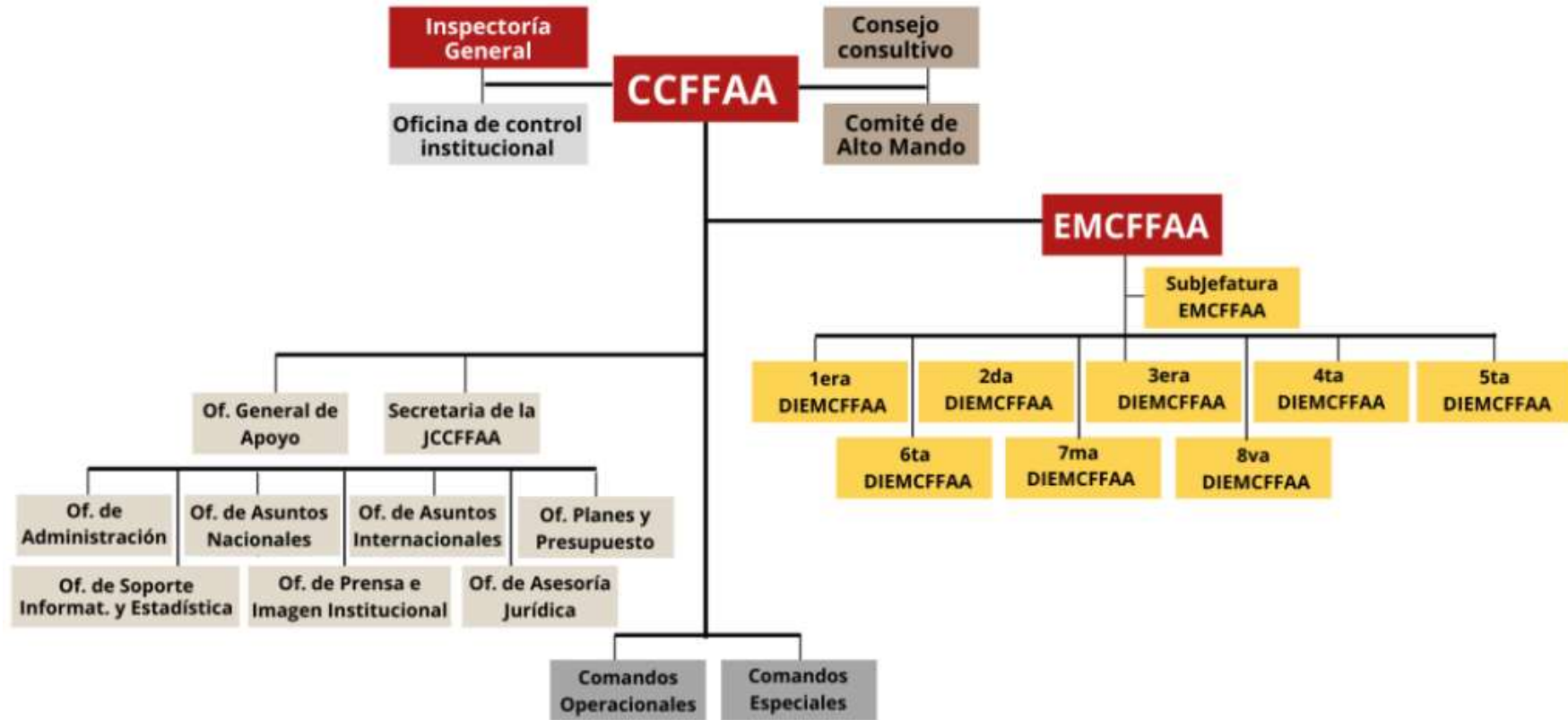
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD

La estructura orgánica del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se muestra en el organigrama que se muestra en el Gráfico 2 donde comprende los órganos siguientes:





Gráfico 2
Organigrama del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

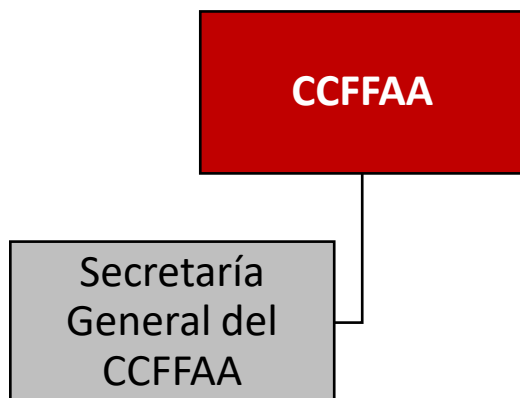


Fuente: (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)





Gráfico 3
Organigrama de la Secretaría General del Comando Conjunto
de las Fuerzas Armadas



Fuente: (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA ENTIDAD

Para la descripción del entorno del Comando Conjunto de las Fuerza Armadas, se realizó un análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

Factor político

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en su condición de entidad operativa conjunta es influenciado fuertemente por las coyunturas generadas por los poderes del Estado, considerando que las políticas que rigen dentro del Ministerio de Defensa, Ministerio del Interior y otras Instituciones Públicas afectan directamente a las funciones establecidas en perjuicio de la población peruana.

En relación a la pandemia causada por el nuevo coronavirus COVID-19, el Comando Conjunto elaboró un plan de vigilancia a nivel nacional para reducir el nivel de contagio en la población peruana.

Factor económico

La economía en el Perú en las dos últimas décadas se concretó como uno de los países más sólidos de América del Sur.





El Banco Mundial elevó su previsión de crecimiento para la economía peruana para el presente año a 8.1% desde 7.6% de acuerdo al más reciente informe semestral para América Latina y el Caribe.

Factor social

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, en cumplimiento a su fin social dispuesto con Decreto Supremo N° 002-GM/1 del 01 de febrero de 1957, se encuentra desarrollando en forma óptima sus funciones de participar en el orden interno, participar en la política exterior, participar en la gestión de riesgos y desastre, participar en campañas cívicas multisectoriales llevando atenciones médicas y programas y proyectos sociales a los pobladores del VRAEM.

Factor tecnológico

La tecnología dentro del Comando Conjunto de las Fuerza Armadas, es un factor muy importante, donde nos garantiza el cumplimiento de todas las operaciones y acciones militares dentro de nuestro país e internacionalmente, por lo que toda entidad del estado no debe de ser ajeno a estos avances, y de ese modo nos permitirá implementar dentro de nuestra institución la mejora continua.

Factor legal

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas viene realizando sus actividades dentro del marco normativo vigente, siendo así que en cumplimiento de la Directiva General N° 003-2021-MINDEF/CCFFAA de fecha 27 de marzo del 2021, se viene desarrollando los lineamientos en las fases operativas de la Operaciones Tayta.

Asimismo, se viene dando cumplimiento a los Decretos Supremos N° 008-2021-PCM Y N° 036-2021-PCM donde se prorroga la declaración de la emergencia sanitaria a nivel nacional y se dictan medidas de prevención y control para evitar la propagación del COVID-19. (Plataforma Digital Única del Estado, 2021)





CAPÍTULO II

REALIDAD PROBLEMÁTICA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad, el uso de la tecnología se ha incrementado considerablemente dentro de las organizaciones públicas y privadas, influyendo positivamente en todos los aspectos tales como la educación, política, trabajo y comunicación, modificando la forma en la que la sociedad se desenvuelva mejorando de este modo los procesos y la toma de decisiones.

El Estado Peruano, a través del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) administra toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias. El objetivo es contar con un instrumento que permita unificar, reducir y simplificar todos los procedimientos que nos permita proporcionar óptimos servicios al usuario.

Como se puede apreciar, las dificultades del trámite de la documentación dentro de las organizaciones públicas de nuestro país, son los trámites burocráticos, perdidas de documentación, incumplimiento en las fechas de respuestas a la documentación, repercutiendo a la incomodidad de los usuarios reflejados en los reclamos registrados en el libro de reclamaciones de cada institución.

La calidad en el proceso del Sistema de Trámite Documentario, es satisfacer a los distintos requerimientos de los usuarios en forma óptima.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, no sería ajeno a esta problemática, ya que se puede apreciar reclamos por incumplimiento a los tiempos establecidos para dar respuesta a la documentación, afectando a la satisfacción de los usuarios públicos, privados y naturales.

La Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para brindar una atención oportuna a los usuarios, implementó un Sistema de Trámite Documentario donado por el Ministerio de Defensa por lo que a la fecha





satisface en forma limitado la mejora en la administración y control de la información documentaria.

Es por ello, que se estima por conveniente realizar un estudio que permita identificar las posibles causas que podrían generar trámites burocráticos, perdidas de documentación, incumplimiento con los tiempos establecidos para dar respuesta a la documentación y de este modo repercutir en la calidad del manejo del flujo documentario del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, para determinar la calidad en la administración y control del trámite documentario, ¿Un plan de mejora podría optimizar el proceso del trámite documentario?

2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

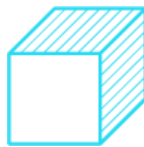
2.3.1. Objetivo General

Mejorar el proceso del trámite documentario en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

2.3.2. Objetivo Específico

- Describir los procesos del trámite documentario en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Identificar y definir los factores que limitan el proceso efectivo del trámite documentario.
- Implementación de la propuesta de mejora para el proceso del trámite documentario.





CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO.

3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO.

De acuerdo al ciclo Deming, en el proyecto denominado “Propuesta de Mejora al Trámite de la Correspondencia en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”, garantizará y elevará la eficiencia, eficacia y optimizará el coste de los procesos y servicios asegurando la mejora continua a lo largo de los procesos.

El presente trabajo se desarrolló partiendo con la disciplina del ciclo Deming donde se requiere constancia de todos los niveles jerárquicos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas con la finalidad de obtener mejores resultados.

Las etapas de esta metodología se basan en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) (Gerencie.com, 2021)

Planificar: Designar y capacitar a todo el personal involucrado, determinando las metas y oportunidades de mejora.

Hacer: Ejecutar el plan de mejora recopilando datos necesarios para ser analizados.

Verificar: Analizar los datos obtenidos de la implementación de los cambios

Actuar: Incorporar formalmente la mejora al proceso

El desarrollo de las actividades consideradas en el presente trabajo de suficiencia profesional se detalla en el Cuadro 1.





Cuadro 1
Ciclo de Deming

ETAPA	PROCEDIMIENTO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	TÉCNICA A USAR
PLANEAR	1	Analizar y definir el problema	Pareto
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema a través del Diagrama de Ishikawa
	3	Investigar la causa más importante	Observar el problema a través del Diagrama de Ishikawa
	4	Considerar medidas remedios	¿Por qué? (Reunión con todo el personal involucrado con la finalidad de determinar las causas) Qué? (Enfatizar los objetivos) Dónde? (Enfocarse en el área crítica) Cuándo? (Elaborar el presupuesto) Cómo? (A través del diagrama de Gantt)
HACER	5	Poner en práctica las medidas remedios	Seguir el plan elaborado en el paso anterior, involucrando a los afectados
VERIFICAR	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto
ACTUAR	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión
	8	Conclusiones	Revisar, documentar y mostrar los resultados del trabajo

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





La metodología de mejora continua a través del Ciclo de Deming descrito en el Cuadro 1, se desarrollará con un equipo de personal que laboran en esta Institución con la finalidad de obtener cambios en beneficio del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Los servicios que presta el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas a las instituciones públicas, privadas y naturales, se desarrollan bajo el control administrativos de la Secretaría General, estando a cargo por el Secretario General y del personal militar administrativo, quienes administran y suministran la información a las distintas áreas de responsabilidad, cuyas funciones y cargos se muestra en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Puestos de Operación en la Tramitación de la Documentación

Operación	Actividad	Cargo	Personal
O-01	Recepción del documento (Recibida y proyecto de respuesta).	Personal Adm.	1
O-02	Despacho de la documentación (Recibida y proyecto de respuesta).	Secretario General	1
O-03	Distribución de la documentación recibida a las Oficinas Autónomas y Jefe de Estado Mayor Conjunto.	Personal Adm.	1
O-04	Formulación del proyecto de documentos de respuesta y alistamiento de los proyectos aprobado y firmados por el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.	Personal Adm.	1

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)



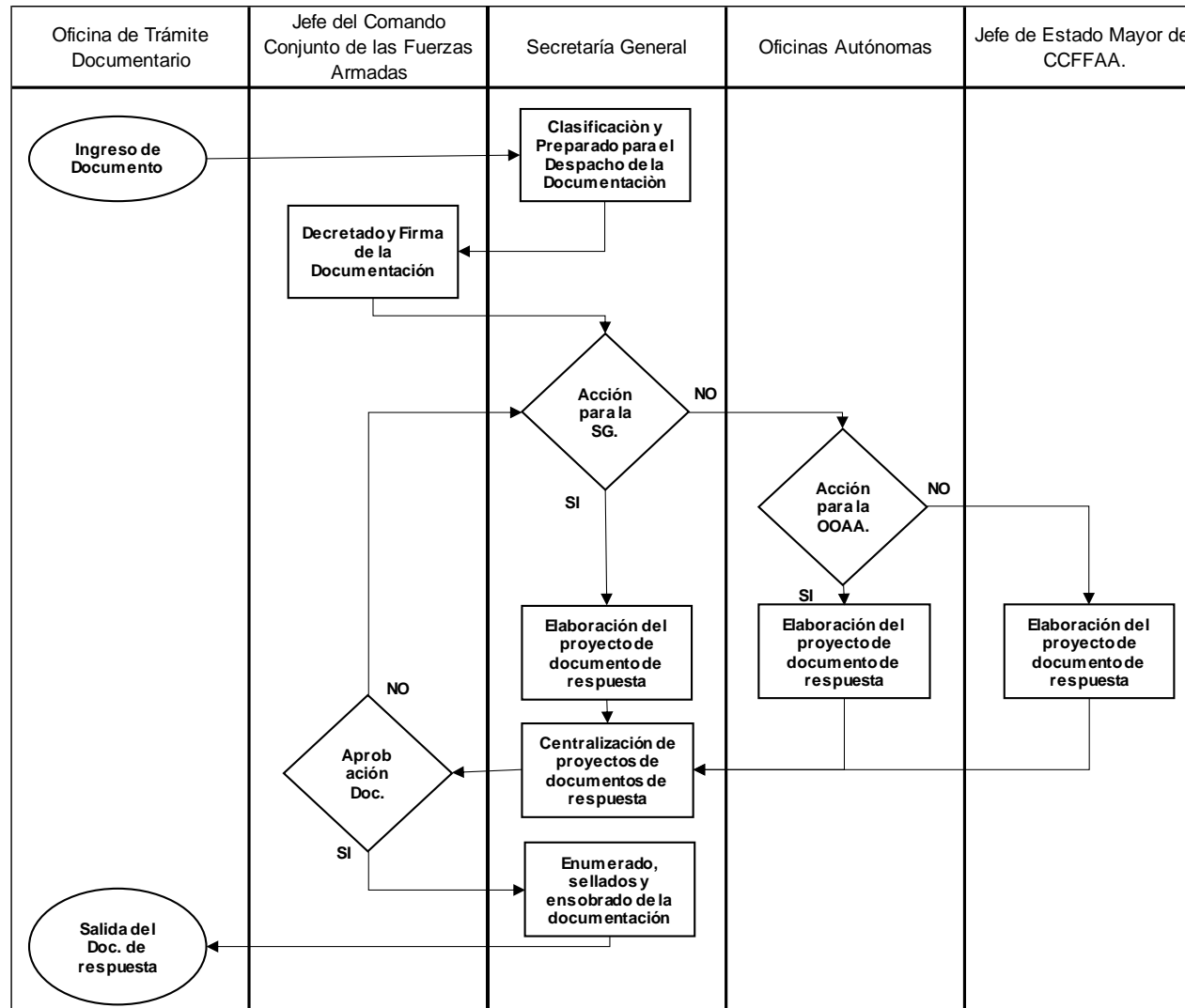


En la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas se realizan actividades de forma sincronizada permitiendo de este modo la atención satisfactoria del suministro de información a las Oficinas Autónomas y Jefe de Estado Mayor Conjunto, así mismo a las distintas organizaciones públicas, privadas y naturales (Ver Gráfico 4).





Gráfico 4
Flujograma del Proceso de la Documentación



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





3.1.1 Descripción de los Procesos del Trámite Documentario

Para el funcionamiento óptimo de la Secretaría General de Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es necesario llevar a cabo un sistema de gestión documentario, donde se describe los siguientes procesos:

3.1.1.1 Ingreso de documentos

En el proceso de ingreso de la documentación, se da a través de la Oficina de Trámite Documentario cuya función es la recepción de la correspondencia externa, así como el registro, etiquetado, escaneo, impresión de hoja de acción y traslado de la documentación hacia la Secretaría General.

3.1.1.2 Despacho de la documentación

El proceso de despacho con el Jefe del Comando Conjunto se da a través de la Secretaría General cuyas funciones son la clasificación, verificación, distribución y control de la documentación recibida y enviada.

3.1.1.3 Elaboración del proyecto de respuesta

En esta etapa la Jefatura de Estado Mayor, Secretaría General y Oficinas Autónomas proceden a elaborar los proyectos de respuesta de la documentación recibida, siendo centralizado por la Secretaría General, para su despacho correspondiente.

3.1.1.4 Enumerado, sellado, ensobrado y distribuido

Los procesos de enumerado, sellado y ensobrado se da a través de la Secretaría General para su pronta distribución externa por la Oficina de Trámite Documentario.





3.1.2 Identificar y definir los factores que limitan el proceso de la tramitación documentaria en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

La identificación de los factores que limitan al proceso de la tramitación documentaria es de mucha importancia y necesaria para enfocarnos objetivamente en las falencias que presenta la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, permitiéndonos obtener fundamentos sólidos para la concientización y sensibilización del personal, y de este modo motivarlos a un desempeño laboral óptimo, donde finalmente se materialice en un mejor flujo de la información documentaria.

Asimismo, los usuarios vienen realizando quejas relacionadas a las demoras en las respuestas a sus solicitudes, ocasionando un clima de malestar a todo nivel. (Ver cuadro 3).

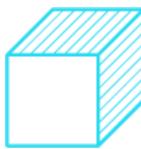
Con la finalidad de efectuar la identificación de los factores que limitan el proceso de la tramitación documentaria, se realiza una reunión con todo el personal involucrado de la Secretaría General, determinando los siguientes problemas, así como el número de reclamos o quejas registrados en el libro de reclamaciones del periodo 2021, información que se detalla en el Cuadro 3.

Cuadro 3
Quejas del Trámite de Correspondencia en la Secretaría General

Nº	Problema	Queja	%	Acum. Queja	Acum. %
1	Tiempo de respuesta retrasado	76	54.29%	76	54.29%
2	Demora en la ubicación de documentos	38	27.14%	114	81.43%
3	Pérdida de documentos	17	12.14%	131	93.57%
4	Exposición de la información clasificada	5	3.57%	136	97.14%
5	Duplicidad de documento de respuesta	2	1.43%	138	98.57%
6	Perdida de tiempo	2	1.43%	140	100.00%
		140	100%		

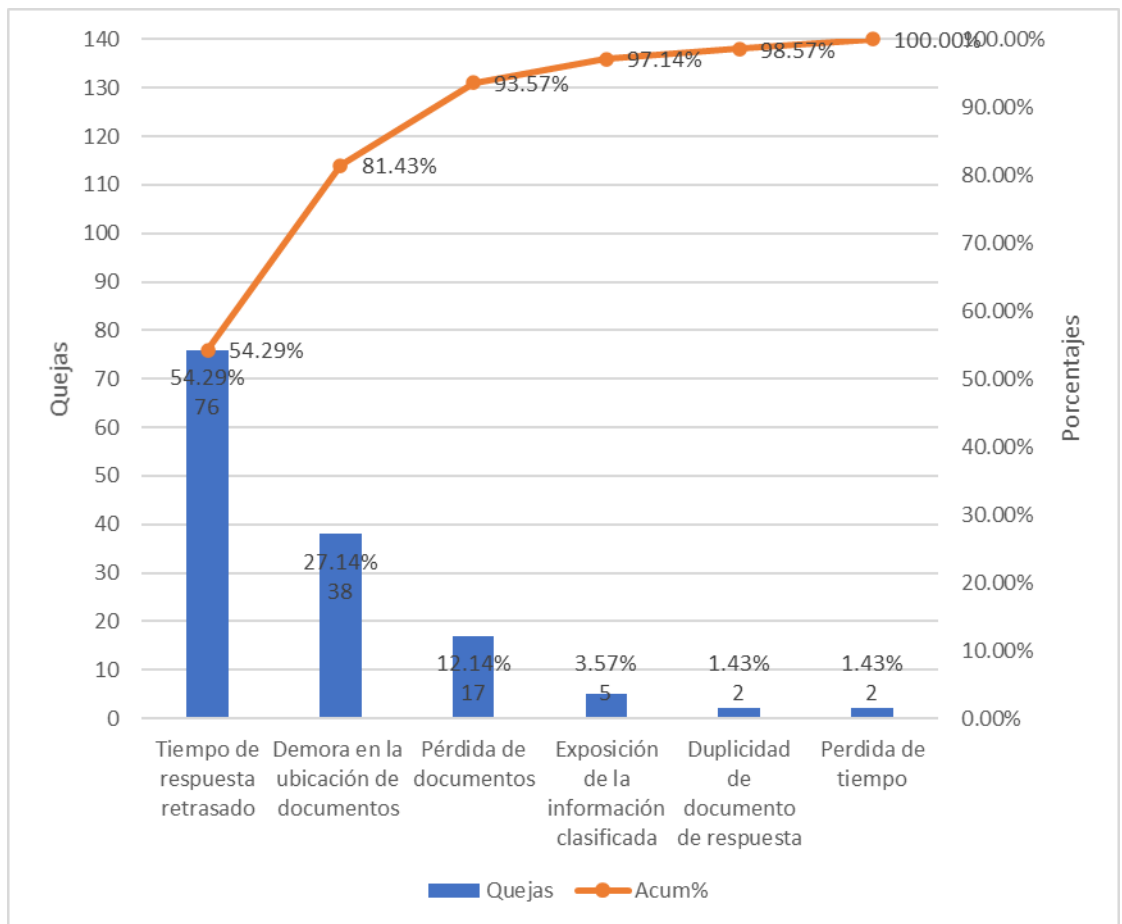
(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





De forma complementaria a la información del Cuadro 3, se toma la información obtenida para realizar el diagrama de Pareto que se representa en el Gráfico 5.

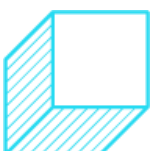
Gráfico 5
Diagrama de Pareto de los Problemas de la Secretaría General



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

De acuerdo al diagrama de Pareto que se muestra en el gráfico 5, se puede deducir que resolviendo el problema identificado como: “Tiempo de Respuesta Retrasado”, se podría resolver al menos el 54.29 % de los problemas.

Para tal fin, es necesario realizar el análisis correspondiente, con la finalidad de identificar las causas probables que conlleven al problema, una vez identificados se podrán determinar las propuestas de mejora.





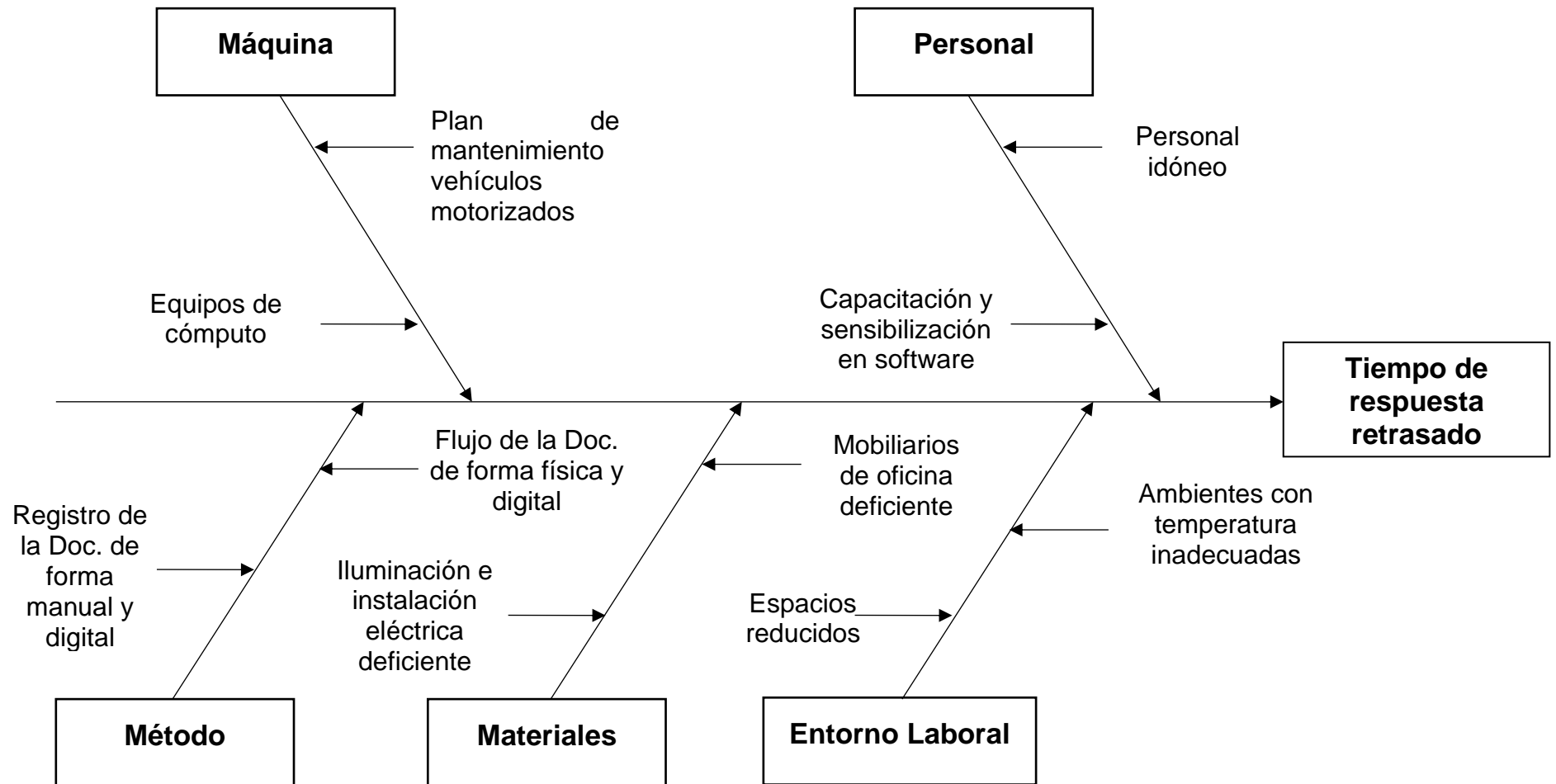
Para tal fin se empleará el análisis de causa – efecto (Diagrama de Ishikawa), el cual busca representar mediante un gráfico las causas principales y secundarias del problema principal. (L. Aranda Castro, 2021)

El problema “Tiempo de respuesta retrasado”, que acumula una frecuencia del 54.29 % de total de las quejas, es sometido al análisis de causa - efecto que se muestra en el Gráfico 6.





Gráfico 6
Diagrama de Causa y Efecto del Problema Principal de la Secretaría General



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





De acuerdo al Gráfico 6 se puede observar las causas que limitan al proceso del trámite documentario en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Es necesario efectuar la elección de las alternativas de solución al problema principal que es disconformidad de los usuarios en el tiempo de respuesta retrasada a sus solicitudes, por lo tanto, se sugiere tres alternativas de solución, las cuales se describen en el cuadro siguiente (Cuadro 4).

Cuadro 4
Alternativas de Solución al Problema Principal

Proceso	Defecto	Alternativas de Solución a Utilizar
Trámite Documentario	Tiempo de respuesta retrasado	Plan de mejora continua
		Actualización del Manual de Organización y Funciones
		Simulación de Procesos

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

Las alternativas presentadas en el Cuadro 4 se procedieron a la evaluación a través de una reunión que se realizó con el Secretario General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y cuatro participantes en adición, obteniendo la mayor puntuación la alternativa 1, resultado que se observa en el Cuadro 5.

Cuadro 5
Puntuación de Alternativas de Solución

Proceso	Defecto	Alternativas de Solución a Utilizar	Puntuación	
Trámite Documentario	Tiempo de respuesta retrasado	1	Plan de mejora continua	3
		2	Actualización del Manual de Organización y Funciones	1
		3	Simulación de Procesos	1
			5	

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

El plan de mejora continua, se realiza sobre las bases de una concientización y sensibilización al personal encargado de las actividades del trámite





documentario, teniendo como fin incrementar la satisfacción de los usuarios, y de este modo asegurar el cumplimiento de los objetivos de este estudio, de acuerdo al siguiente detalle (Cuadro 6)

Cuadro 6
Resultados Esperados

Nº	Proceso	Problema	Valor Actual	Valor Esperado
1	Trámite Documentario	Tiempo de respuesta retrasado	54.29%	15%
2	Trámite Documentario	Demora en la ubicación de documentos	27.14%	5%

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

3.1.3 Implementación de la propuesta de mejora para el proceso de trámite documentario.

Para la implementación de la mejora en la Secretaría General, se procede a realizar el presupuesto conforme con las necesidades de la propuesta, conservando las políticas de austeridad vigente.

Cuadro 7
Presupuesto para la Mejora

Ítem	Descripción	Precio x Unid.	Cantidad	Total
1	Capacitación	S/ 0.50	35	S/ 17.50
2	Lapiceros personalizados	S/ 0.70	40	S/ 28.00
3	Block de apuntes	S/ 1.50	40	S/ 60.00
4	Evaluación y control	S/ 0.10	35	S/ 3.50
5	Seguimiento de capacitación	S/ 0.10	35	S/ 3.50
6	Bocaditos para capacitación	S/ 50.00	1	S/ 50.00
7	Bocaditos para reunión	S/ 50.00	1	S/ 50.00
8	Banner de sensibilización	S/ 35.00	2	S/ 70.00
			TOTAL	S/ 282.50

(Bujaico Orellana Kevin, 2021).





De acuerdo al Cuadro 7, se requiere DOCIENTOS OCHENTA Y DOS CON 50/100 SOLES (S/ 282.50) para la adquisición de los materiales necesarios en la implementación de la propuesta de mejora.

Para ejecutar el plan de acción se realiza el diagrama de Gantt, que permitirá representar el desarrollo de todas las actividades hasta completar la implementación y aprovechar al máximo los recursos asignados para cada tarea.

En el siguiente Gráfico 7, se observa la organización de las actividades y tiempos para la implementación y ejecución de la propuesta de mejora.





Gráfico 7
Diagrama de Gantt del Plan de Acción

Nº	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DÍAS ÚTILES	INICIO	FIN	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L
					1	2	3	4	7	8	9	10	11	14
0	Plan de acción para la mejora del proceso de trámite documentario	10	1-Jun	14-Jun										
1	Realizar una reunión con el personal involucrado de la Secretaría General	1	1-Jun	1-Jun										
2	Capacitar al personal involucrado en la aplicación de la mejora continua	5	2-Jun	14-Jun										
3	Solicitar a la Oficina de Comando y Control (6ta. DIEMCFFAA) implementar los filtros	1	2-Jun	2-Jun										
4	Capacitar al personal involucrado en el uso del software	3	3-Jun	9-Jun										
5	Realizar el estudio de los documentos considerados como "tiempo de respuesta retrasadas" en el último mes	3	4-Jun	8-Jun										
6	Recomendar la elaboración de los proyectos de respuesta a los documentos considerados como "tiempo de respuesta retrasada" en el día	2	8-Jun	9-Jun										
7	Disponer plazos de tiempo para realizar los proyectos de respuesta a los documentos	2	10-Jun	11-Jun										
8	Presentar resultado obtenidos al Secretario General	1	15-Jun	15-Jun										
9	Reunión de cierre	1	15-Jun	15-Jun										

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





La implementación del plan, desarrollado en el Gráfico 7, se realiza considerando los criterios necesarios de optimización de recursos, para su presentación al Secretario General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

3.1.3.1 Realizar una reunión con el personal involucrado de la Secretaría General

En esta actividad se convocará al Secretario General y al personal involucrado en el proceso del trámite documentario, disponiendo de un día para la ejecución de dicha reunión.

La reunión será presidida por el Secretario General y el personal encargado de la implementación del plan de mejora, el mismo que registrará la información brindada por los participantes mediante información escrita, digital o comentario suministrados por los interesados.

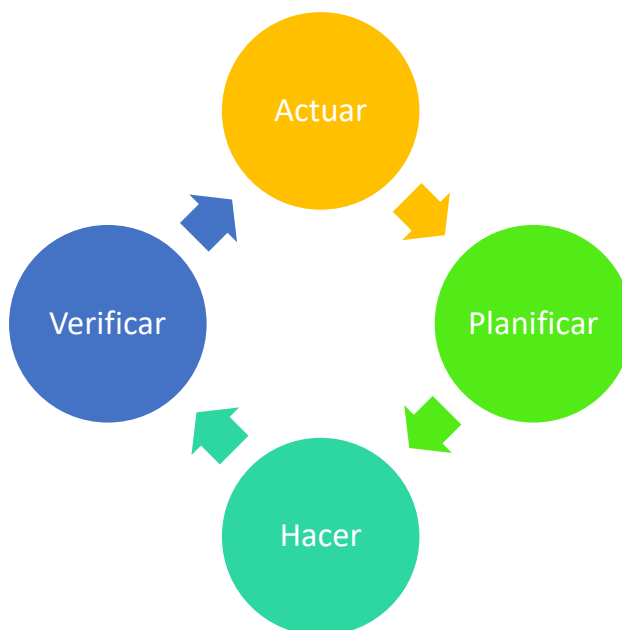
3.1.3.2 Capacitar al personal involucrado en la aplicación de la Mejora Continua

La capacitación al personal se basará en brindar información teórica al personal a cargo del proceso de estudio, asimismo es preciso señalar que existen etapas para la aplicación del ciclo PHVA, la cual al término de la aplicación nos indicarán si se alcanzó el objetivo planteado, con la finalidad de tomarlo como referencia y volver a aplicar el método (Gráfico 8)





Gráfico 8
Ciclo PHVA



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

La capacitación de este método estará a cargo del Secretario General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la cual cuenta con los medios necesarios para la ejecución del ciclo PHVA.

Cuadro 8
Cronograma de Capacitación de Mejora Continua

Tema	Día	Oficina	Ponente
Pensamiento de Mejora Continua	2	Secretaría General / Oficinas Autónomas	Mejora Continua
Pensamiento de Mejora Continua	4	Estado Mayor de CCFFAA. (DIEMCCFFAA)	Mejora Continua
Como Implementar la Mejora Continua en cada área	8	Secretaría General	Mejora Continua
Como Implementar la Mejora Continua en cada área	10	Oficinas Autónomas	Mejora Continua
Como Implementar la Mejora Continua en cada área	14	Estado Mayor de CCFFAA. (DIEMCCFFAA)	Mejora Continua

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





3.1.3.3 Solicitar a la Oficina de Comando y Control (6ta. DIEMCFFAA) implementar los filtros

Esta medida es necesario implementar al Sistema de Trámite Documentario (SISTRADOC), para evitar que la documentación permanezca más del tiempo suficiente en las diferentes oficinas del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Para tal fin, se solicitará a través de la documentación necesaria a la Oficina de Comando y Control (6ta. DIEMCFFAA) para implementar en el Sistema de Trámite Documentario el filtro donde clasifique a la documentación como "Ordinario", "Urgente" y "Muy Urgente", de acuerdo al Cuadro 9 que se detalla a continuación:

Cuadro 9
Clasificación de la Documentación

Nº	CLASIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	PLAZO DE RESPUESTA
1	Ordinario	5 días
2	Urgente	3 días
3	Muy Urgente	2 días

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

3.1.3.4 Capacitar al personal el uso del software

La capacitación para el uso del software estará a cargo de la oficina de Comando y Control (6ta. DIEMCFFAA) del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas por contar con los medios necesarios para la realización de dicha capacitación.

Asimismo, cabe resaltar que dentro de las funciones de la oficina de Comando y Control (6ta. DIEMCFFAA) es velar por el adecuado funcionamiento del sistema informático tanto en las redes internas como en las telecomunicaciones del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.





Para tal fin, se cursará la documentación necesaria, solicitando la capacitación para el personal de acuerdo a las fechas indicadas en el Cuadro 10, y de esta forma se estaría ahorrando costos por contratación de consultoría externas.

Cuadro 10
Cronograma de Capacitación en uso de Software

Tema	Día	Oficina	Ponente
Uso de Filtros	3	Secretaría General	Comando y Control
Bondades del Sistema	7	Secretaría General	Comando y Control
Ventajas del Uso del Software	9	Secretaría General	Comando y Control

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

3.1.3.5 Realizar el estudio de los documentos considerados como “tiempo de respuesta retrasada” en el último mes

Teniendo en consideración la situación actual de nuestro país sobre el COVID-19 es necesario realizar los estudios en la estadística del mes de junio del año en curso, ya que el análisis de la Secretaría General en el citado mes, determinará las cifras reales en condiciones laborales, como se podrá observar en el Cuadro 11.

Cuadro 11
Reporte de Documentos no Respondidos

Oficina	Doc. Recibidos	Doc. Respondidos	Doc. no Respondidos	% de Doc. no Respondidos
Secretaría General	5,112	5,096	16	0.31%

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

Como se observa en el Cuadro 11, los documentos no respondidos son 16 que corresponde al 0.31% del total de la documentación recibida durante el mes de junio del presente





año, las mismas que podrían ser respondidas en beneficio de los usuarios.

3.1.3.6 Recomendar la elaboración de los proyectos de respuesta a los documentos considerados como “tiempo de respuesta retrasado”

De lo observado en el Cuadro 11, se puede deducir que 16 documentos en el mes de junio son considerados como “tiempo de respuesta retrasados”, representado el 0.31% del total de la documentación recibida.

Considerando lo descrito en el párrafo precedente el Secretario General deberá tomar medidas para la confección de los proyectos de respuesta a los oficios pendientes de respuesta.

3.1.3.7 Disponer plazos de tiempo para realizar los proyectos de respuesta a los documentos

Esta medida se aplicará a través del Sistema de Trámite Documentario (SISTRADOC), para que la documentación fluya y se mantenga el control del flujo de la documentación.

Asimismo, la documentación será clasificada de tres formas “Ordinario”, “Urgente” y “Muy Urgente” de acuerdo a la prioridad de respuesta requerida.

Cuadro 12
Plazos de Respuesta a la Documentación

Nº	CLASIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	PLAZO DE RESPUESTA
1	Ordinario	5 días
2	Urgente	3 días
3	Muy Urgente	2 días

(Bujaco Orellana Kevin, 2021)





3.1.3.8 Presentar los resultados obtenidos al Secretario General

De la implementación del plan de mejora, se programa una reunión convocando al Secretario General y al personal de la Secretaría General, con la finalidad de recopilar la información de los porcentajes de quejas obtenidos en el mes en curso con relación a las problemáticas en estudio, obteniendo como resultado la siguiente información que se muestra en el Cuadro 13

Cuadro 13
Resultados Obtenidos

Nº	Proceso	Problema	Valor Actual	Valor Esperado	Valor Obtenido
1	Trámite Documentario	Tiempo de respuesta retrasado	54.29%	15%	21%
2	Trámite Documentario	Demora en la ubicación de documentos	27.14%	5%	16%

(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

3.1.3.9 Reunión de cierre

La reunión de cierre se realiza con la finalidad de reconocer el esfuerzo demostrado por todos los colaboradores que integran la Secretaría General de Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, los mismos que demostraron la voluntad y estar dispuestos al cambio para la mejora.

Asimismo, se compromete a todo el personal involucrado a conservar los procedimientos de la mejora implementada, teniendo en consideración lo siguiente:

- Que la disposición oportuna de información y documentación debe de estar actualizada y acorde a las modificaciones y actualizaciones en tiempo real.
- Que la información de la detección oportuna de situaciones que alteren a la implementación de la mejora, es necesaria





para implementar acciones correctivas con el fin de evitar costos futuros donde se verá reflejado en calidad del servicio.

- Que, la participación colaborativa es vital en los trabajadores de la Secretaría General, tanto de los Jefes como los Colaboradores, con la finalidad de cumplir eficientemente los objetivos de la institución.





3.2 Conclusiones

Con la presente propuesta se determina que el proceso más relevante en la tramitación documentaria de la Secretaría General es el “tiempo de respuesta retrasado” a la documentación recibida, el mismo que causa el 54.29% del total de quejas de los usuarios.

Se logra una mejora con respecto a la calidad en la atención al usuario, reduciendo las quedas de 54.29% a 21% en tiempo de respuesta retrasado.

Se logra el compromiso de todo el personal para mantener la mejora continua en todos los procesos, aplicándolo a todas las actividades que se desarrollan para el trámite documentario.

Mediante las capacitaciones impartidas al personal se logra disminuir las quejas por demora en la ubicación de la documentación de 27.14% a 16%, consiguiendo a ello satisfacer a mayor parte de los usuarios y mejora en el clima laboral del personal que labora en Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

3.3 Recomendaciones

Del análisis realizado en el presente estudio y con la finalidad de mejorar los procesos en la tramitación de la documentación en la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, se recomienda lo siguiente:

- Mantener la política de clasificar la documentación en el Sistema de Trámite Documentario (SISTRADOC), como “Ordinario”, “Urgente” y “Muy Urgente”, y de este modo priorizar la atención a la documentación.
- Todas las sugerencias que ayuden a optimizar el proceso de trámite documentario deben ser considerados, para ello se recomienda instalar un buzón de sugerencias con la finalidad de que el personal involucrado puedan presentar sus ideas y reclamos de forma anónima.
- Se recomienda la automatización de todas las actividades del proceso del trámite documentario, con la finalidad de ahorrar costos y mejorar la





eficiencia, para ello se debe considerar que a través de esta implementación se lograría la racionalización, optimización y automatización de los procesos.

- Se recomienda la estandarización y/o normalización de los procesos en el trámite documentario de la Secretaría General del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, donde se procederá a analizar las actividades que provocan demoras y tiempos de espera innecesarios.





CAPÍTULO IV

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bujaico Orellana Kevin. (2021).

CCFFAA. (2021). Obtenido de <https://www.gob.pe/ccffaa>

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2021). Obtenido de <https://www.ccffaa.mil.pe/>

Diario Oficial el Peruano. (2021). Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas>

Gerencie.com. (2021). Obtenido de <https://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>

L. Aranda Castro. (2021). Obtenido de https://www.academia.edu/23303696/Diagrama_ishikawa

Plataforma Digital Única del Estado. (2021). Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1695256/Decreto%20Supremo%20N%C2%B0%20036-2021-PCM.pdf>





CAPÍTULO V

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

SISTRADOC

Es el Software o Sistema del Trámite Documentario es el sistema de gestión documentario del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

Documento Respondidos

Documentos recibidos que han sido respondidos a través de un proyecto de respuestas

Institucional

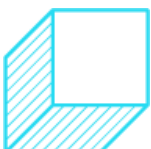
Entidad Pública (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas)

Correspondencia

Oficios, Cartas, Solicitudes, Memorándum etc. toda documentación cursada entre toda entidad externa y/o personal y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Estandarización

Proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o ya establecida





CAPÍTULO VI

ANEXOS

Registro fotográfico

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas



(Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2021)

Sistema de Trámite Documentario (SISTRADOC)



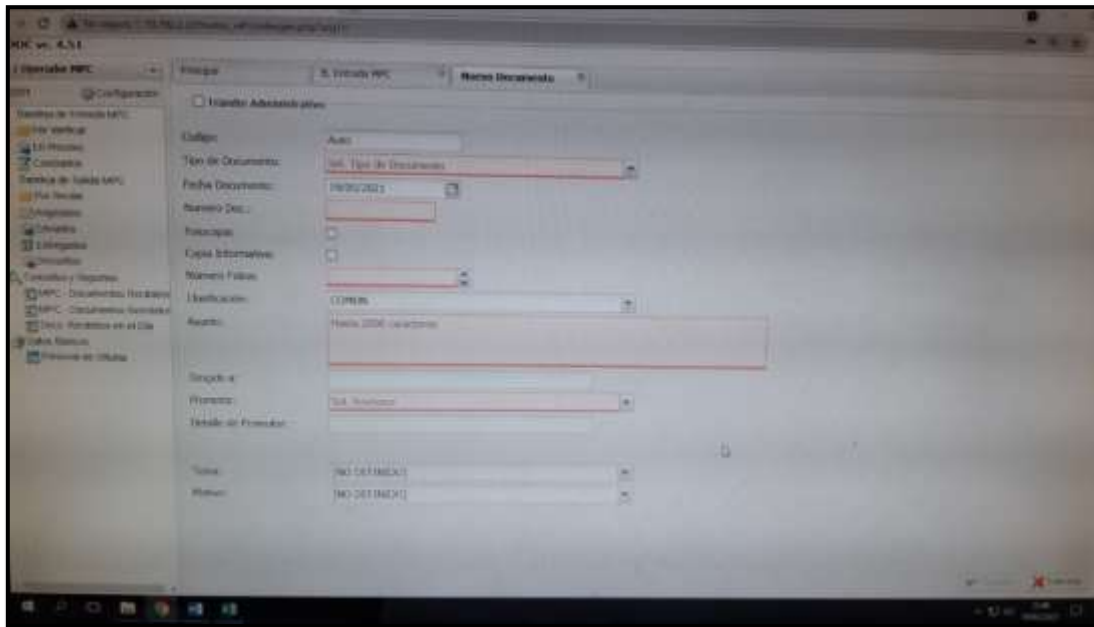
(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





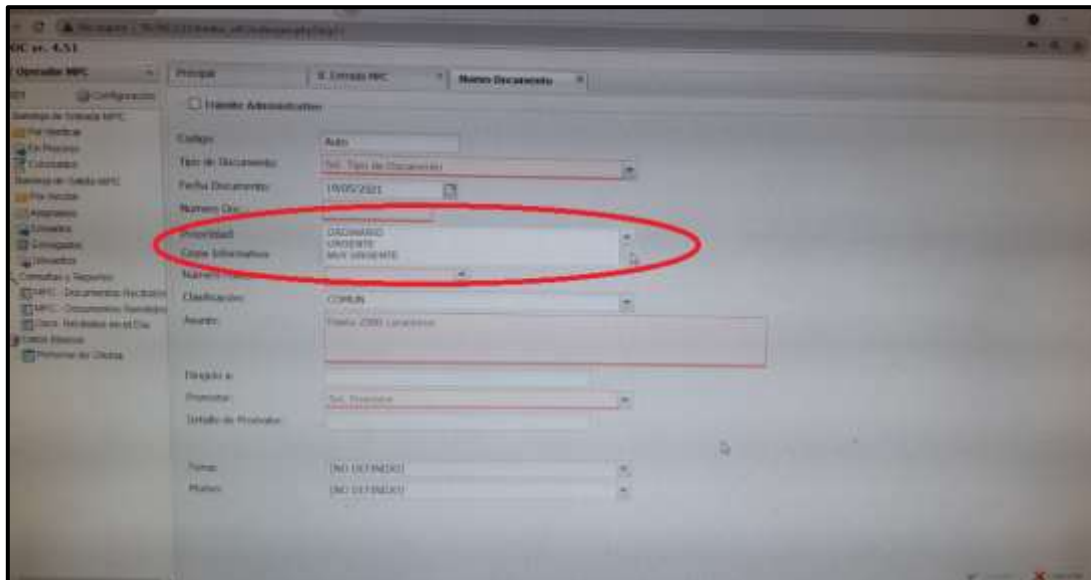
Registro fotográfico

Sistema de Trámite Documentario antes de la Implementación

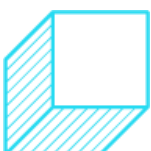


(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

Implementación en el Sistema de Trámite Documentario



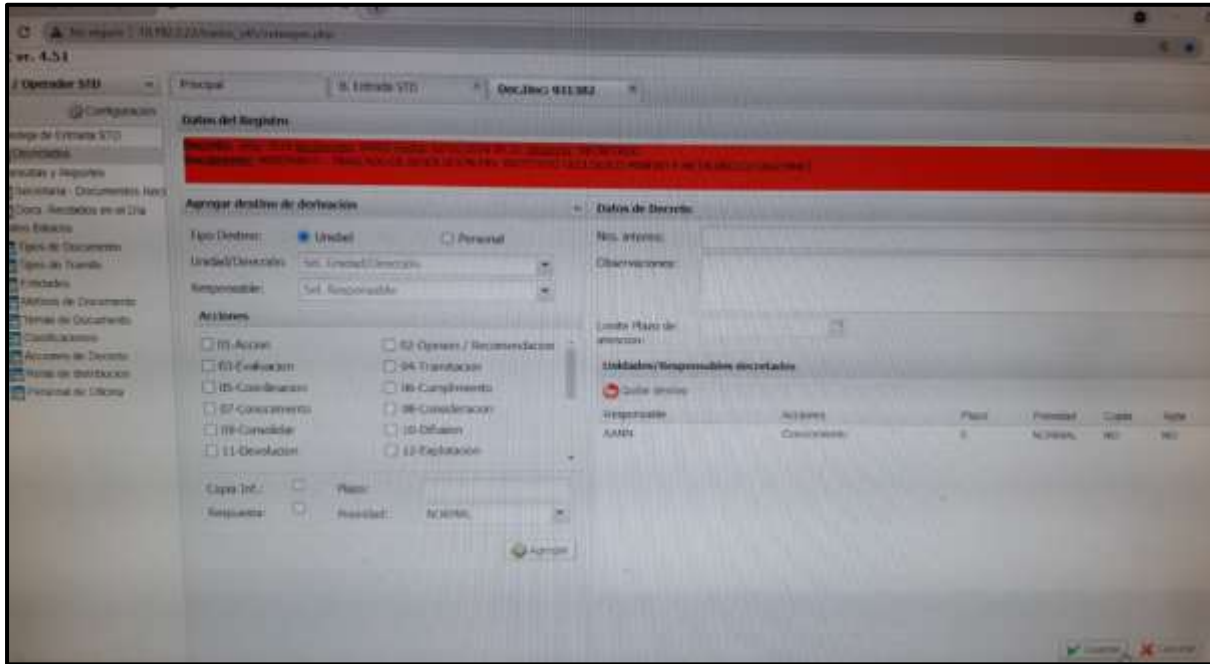
(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





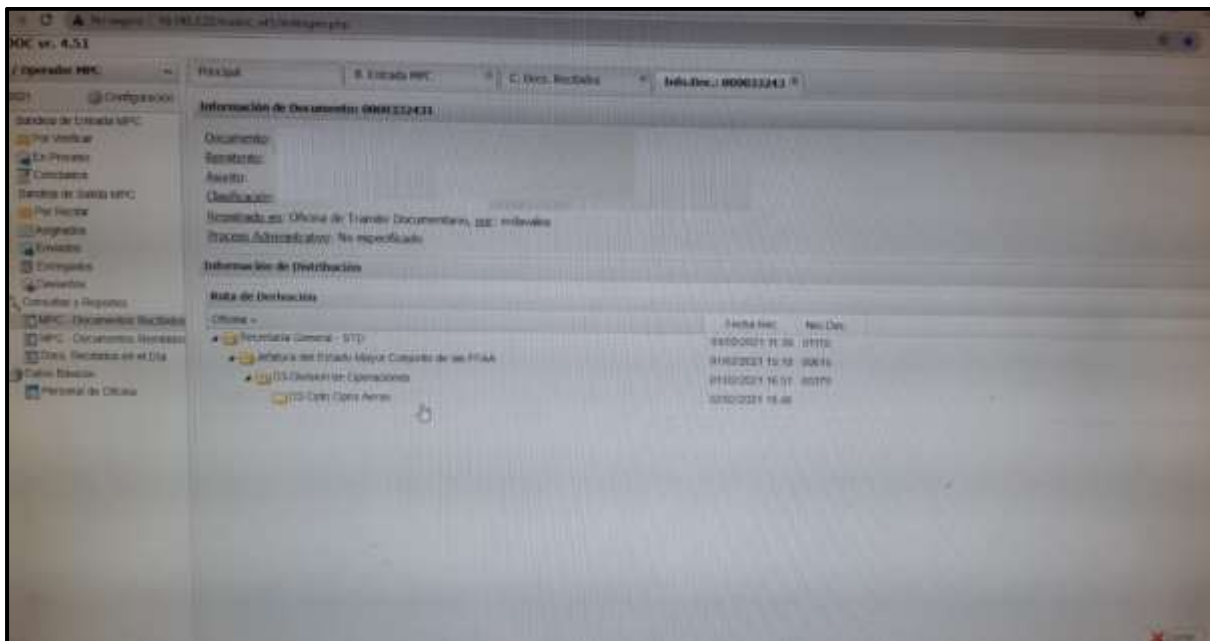
Registro fotográfico

Decreto de la Documentación en el Sistema de Trámite Documentario



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

Localización de la Correspondencia



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)





Registro fotográfico

Sello de Cargo de Recepción de la Documentación



(Bujaico Orellana Kevin, 2021)

