



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

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“MEJORA EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN TIEMPOS
DE PANDEMIA, EN LA SUB REGIÓN LA MAR DEL
GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR
JUAN EDGAR FLORES POZO**

**ASESOR
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LÓPEZ RODAS**

LIMA – PERÚ, AGOSTO 2021

DEDICATORIA

A mis padres, Justiniano Flores y Eugenia Pozo a quienes debo parte de su vida por el esfuerzo inagotable, entrega y apoyo incondicional; quienes con afán y desvelo encaminaron mi sendero por la ruta del saber; a mis hermanos, por brindarme su comprensión y apoyo en todo momento; a mis mi hijos y esposa, que son fuente de fortaleza e inspiración para mi superación.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas, que despertó en mí el deseo de superación y a sus docentes de la Escuela de Profesional de Ingeniería Industrial, por su incondicional apoyo académico y moral, quienes son forjadores de excelentes profesionales al servicio de la sociedad.

Al Mg. Ing. Rogelio Alexsander Lopez Rodas, por sus orientaciones y aportes durante el planeamiento y procesamiento del presente trabajo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión pública ha sido afectada de manera muy notoria por la crisis generada por COVID – 19, ello por la débil gestión de recursos humanos y la estructura organizacional, que es un requisito clave para la mejora continua en toda organización, en consecuencia el Gobierno Regional de Ayacucho (GRA) no ha sido ajeno a los últimos acontecimientos en donde los trabajadores de esta entidad importante han sido afectados, reflejando resultados desfavorables como el incumplimiento de los objetivos estratégicos a nivel de sus áreas y unidades ejecutores descentralizadas.

Todo ello por la implantación de un trabajo reorganizado en el marco de las normativas de prevención ante el contagio y en salvaguarda de la salud de los trabajadores de esta entidad, sin embargo las acciones adoptados en este nuevo contexto ha causado retrasos en trámites documentarios y la incomodidad de los usuarios, por otro lado también quedó evidenciado que ninguna institución u organización estuvo preparada para responder ante las amenazas y sus riesgos de COVID – 19, que los niveles de contagio sigue fluctuando, sin una respuesta acertada de parte del gobierno.

A raíz de ello todos los niveles de gobierno han sido descubiertos su precariedad en cuanto se refiere a la organización estructural y su capacidad de gestión de recursos humanos; ante este panorama preocupante la oficina subregional de La Mar del GRA ha venido implementando estrategias a fin de mejorar la atención oportuna del pago de los proveedores de bienes y servicios.

En ese marco, resulta conveniente mejorar las estrategias implementadas para contrarrestar el problema de demoras en atención al usuario en la oficina de la subregión La Mar (OSRLM), a fin de mejorar los procesos de pago, de tal modo que permita un buen desempeño laboral y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo de analizar el impacto que tiene la reorganización de las actividades laborales, en contexto de pandemia COVID – 19 en el desempeño con respecto a las inversiones de la oficina de subregión La Mar, y sus consecuencias en el cumplimiento de las metas establecidas por la entidad.

En cuanto a los conceptos se abordó como la estrategia como es la calidad, calidad de vida laboral, desempeño laboral, mejora de calidad, seguridad ambiental y entre otros términos que se emplea como ayuda y soporte del presente estudio; para el diagnóstico del factor humano y organizacional se ha utilizado la técnica de encuesta con 13 preguntas de respuesta múltiple y 2 preguntas a escala de “Likert” a una población de 18 trabajadores de la entidad, y en base a los resultados y el análisis de factores internos y externos, se establece las estrategias y métodos a implementar que son necesarios para el logro de los objetivos del estudio, los resultados han evidenciado que existe externalidades negativos de las medidas de bioseguridad en los trabajadores de la entidad, por lo que se proponen acciones para la mejora de estrategias mediante la metodología del ciclo Deming.

Del mismo modo a nivel de la parte emocional de los trabajadores, mejorar el plan capacitaciones, realizar una reingeniería de procesos, mejorar la calidad y seguridad ambiental y mejorar la política del control, que permita mejorar las condiciones en materia de seguridad y salud (planes de vigilancia, reducción de foros, ampliación de espacio de trabajo, identificación de casos, control en el flujo de los ingresos, charlas de motivación y entre otros) de los trabajadores post cuarentena, todo lo anterior con el único fin de mejorar el desempeño de la OSRLM y consecuentemente lograr en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras Claves: Calidad de vida, trabajo remoto, mejora continua y pandemia.

ABSTRACT

The objective of this research work is to analyze the impact that the reorganization of work activities has, in the context of a COVID-19 pandemic, on the performance regarding investments of the La Mar Sub-Region office, and its consequences on the fulfillment of the goals established by the entity. Regarding the concepts, it was approached as the strategy, quality, quality of work life, work performance, quality improvement, environmental safety and among other terms that are used as help and support of the present study.

For the diagnosis of the human and organizational factor, the survey technique has been used with 13 multiple-response questions and 2 questions on a Likert scale to a population of 18 employees of the entity, and based on the results and the analysis of internal factors and external, the strategies and methods to be implemented that are necessary to achieve the objectives of the study are established, the results have shown that there are negative externalities of the biosafety measures in the workers of the entity, for which actions are proposed to the improvement of strategies using the Deming cycle methodology.

In the same way, at the level of the emotional part of the workers, improve the training plan, carry out a reengineering of processes, improve quality and environmental safety and improve the control policy, which allows improving the conditions in terms of safety and health (plans of surveillance, reduction of forums, expansion of workspace, identification of cases, control in the flow of income, motivational talks and among others) of post-quarantine workers, all of the above with the sole purpose of improving the performance of the OSRLM and consequently achieve in the fulfillment of the institutional objectives.

Key Words: Quality of life, remote work, continuous improvement and pandemic

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
INTRODUCCIÓN.....	III
ABSTRACT	V
TABLA DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE IMÁGENES	XI
INDICE DE ANEXOS	XII
CAPITULO I	13
GENERALIDADES DE LA ENTIDAD	13
1.1. Antecedentes de la entidad.....	13
1.2. Perfil de la entidad.....	13
1.3. Actividades de la entidad	13
1.3.1. Misión.....	14
1.3.2. Visión	14
1.3.3. Objetivo general	14
1.3.4. Objetivos estratégicos institucionales	14
1.3.5. Los principios rectores de las políticas y la gestión regional	15
1.3.6. Órgano normativo y de fiscalización	16
1.3.7. Órganos consultivos de coordinación y de participación.....	16
1.3.8. Órganos ejecutivos	16
1.4. Descripción del entorno de la entidad	19
1.4.1. Resultados de la Matriz FODA.....	23
CAPITULO II	24

REALIDAD PROBLEMÁTICA	24
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	24
2.1.1. Adquisición de bienes y servicios.....	24
2.1.2. Etapas del procedimiento por área	24
2.2. Análisis del problema	29
2.3. Objetivos del proyecto.....	33
2.3.1. Objetivo general	33
2.3.2. Objetivos específicos	34
2.3.3. Justificación.....	34
CAPITULO III	36
DESARROLLO DEL PROYECTO	36
3.1. Descripción y desarrollo del proceso.....	36
3.1.1. Descripción del proceso actual en lo estructural.....	36
3.1.2. Antecedentes de la investigación.....	40
3.1.3. Bases teóricas.....	42
3.1.4. Bases normativas.....	45
3.1.5. Desarrollo del proyecto	47
3.1.6. Objetivo general del proyecto.....	49
3.1.7. Objetivos específicos	49
3.2. Solución al objetivo específico uno	57
3.3. Solución al objetivo específico dos.....	62
3.4. Conclusiones.....	84
3.5. Recomendaciones.....	85
CAPITULO IV	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
CAPITULO V	87

GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	87
CAPITULO VI.....	88
ANEXOS	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Tiempo de Servicio de Trabajador en la Entidad	65
Gráfico 2 Horario de Trabajo en la Entidad	66
Gráfico 3 Grado de Satisfacción de su Labor	67
Gráfico 4 Riesgo de Contagio en el Centro de Trabajo	68
Gráfico 5 Percepción sobre Proceso de Trámite Documentario.....	69
Gráfico 6 Condiciones Laborales de Trabajo.....	70
Gráfico 7 Funciones y Responsabilidades del Trabajador	71
Gráfico 8 Tecnología y Equipos de Trabajo.....	72
Gráfico 9 Conocimiento del Proceso de Trabajo	73
Gráfico 10 Práctica de Trabajo en Equipo	74
Gráfico 11 Nivel de Comunicación entre Trabajadores	75
Gráfico 12 Estado Emocional de los Trabajadores.....	76
Gráfico 13 Uso del Tiempo Libre	77
Gráfico 14 Indicadores de Factores Individuales de los Trabajadores	78
Gráfico 15 Indicadores del Factor Trabajo y Organización.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis de Matriz FODA	21
Tabla 2	Hoja de Proceso del Flujograma Actual	32
Tabla 3	Proceso de Planeamiento Estratégico	40
Tabla 4	Actividades del Flujograma Mejorado	61
Tabla 5	Programa de Aplicación de la Encuesta.....	63
Tabla 6	Percepción Sobre Proceso de Trámite Documentario	68
Tabla 7	Condiciones Laborales de trabajo	69
Tabla 8	Funciones y Responsabilidades de trabajadores	70
Tabla 9	Tecnología y Equipos de Trabajo.....	71
Tabla 10	Conocimiento del Proceso de Trabajo	72
Tabla 11	Trabajo en Equipo	73
Tabla 12	Nivel de Comunicación entre Trabajadores	74
Tabla 13	Estado Emocional de los Trabajadores	75
Tabla 14	Uso del Tiempo libre	76
Tabla 15	Indicadores de Factores Individuales de los Trabajadores	77
Tabla 16	Indicadores del Factor Trabajo y Organización.....	79
Tabla 17	Paso Número Tres Verificar	81
Tabla 18	Paso Cuatro Actuar	83
Tabla 19	Presupuesto del Proyecto	84

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1	Principios Rectores de las Políticas y la Gestión Regional	15
Imagen 2	Organigrama de la Sub Región La Mar.....	18
Imagen 3	Procedimiento de Contratación de Bienes y Servicios.....	27
Imagen 4	Desinfección periódico de las Oficinas.....	28
Imagen 5	Flujograma de Atención en la OSRLM.....	31
Imagen 6	Flujograma Actual con Puntos Críticos	38
Imagen 7	Proceso de Planeamiento de Estrategias	39
Imagen 8	Ciclo PDCA de Deming.....	44
Imagen 9	Componentes del Ciclo PHVA	48
Imagen 10	Metodología Deming - Planear.....	49
Imagen 11	Formulación del Problema	52
Imagen 12	La Metodología 5WHYS en Selección de Plan de Acción	53
Imagen 13	Determinación de Plan de Acciones Planear	54
Imagen 14	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	55
Imagen 15	Procesos de Evaluación Estratégica.....	56
Imagen 16	Metodología Deming - Hacer	56
Imagen 17	Plan de Acciones a Implementar en Paso 2	58
Imagen 18	Flujograma Comparativa Actual Versus el Mejorado	59
Imagen 19	Escalas de Likert.....	64
Imagen 20	Metodología Deming - Verificar.....	80
Imagen 21	Metodología Deming - Actuar	82

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de Ejecución del Proyecto89

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

1.1. Antecedentes de la entidad

El Gobierno Regional de Ayacucho, es un organismo de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un pliego presupuestal, conforme lo disponen la Ley N° 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su Modificatorias Leyes N.º 28961; 28013; 28968 y 29053. (GRA, 2020)

Cuya finalidad es buscar un desarrollo económico a través de la promoción de la inversión pública y privada para la generación del empleo, garantizando desarrollo sostenible que satisfaga las expectativas de la población y en pleno respeto a los derechos esenciales de sus habitantes, cuya sede regional se encuentra ubicada en la ciudad histórica de Huamanga, conocido en el mundo por sus tradiciones de “Semana Santa” y su “Carnaval Ayacuchano”.

1.2. Perfil de la entidad

La subregión La Mar es un órgano desconcentrado del Gobierno Regional de Ayacucho, encargado de la administración directa de los recursos asignados por la región, cuya función principal es promover un desarrollo sostenible en lo económico, social y cultural, con participación activa de la ciudadanía y en estricto respeto por la preservación y el cuidado del medio ambiente; para ello cuenta con un equipo de profesionales en sus distintas áreas de gestión, a fin de atender las múltiples necesidades de la población dentro de una nueva convivencia social que atraviesa el país.

1.3. Actividades de la entidad

La actividad principal como entidad pública en concordancia con las normas de la ley orgánica de los gobiernos regionales en el país, es la administración de los recursos de manera eficiente y eficaz bajo un lineamiento transparente en la

ejecución de los proyectos de inversión pública y la búsqueda de un desarrollo integral sostenible que permite mejorar la calidad de vida de la población, en cumplimiento de sus objetivos estratégicos enmarcado en sus distintos ejes de desarrollo y con participación activa de la ciudadanía en su conjunto.

1.3.1. Misión

Conducir la gestión pública regional en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, contribuyendo al desarrollo integral y sostenible de la región, de manera participativa, inclusiva y eficiente.

1.3.2. Visión

Ayacucho es una región con sólida identidad cultural, comprometida con el desarrollo humano como estrategia fundamental del cambio social; su proyección al futuro está basada en las capacidades humanas de mujeres y hombres, que ha desarrollado una estructura productiva diversificada, competitiva, ambientalmente sostenible y articulada al mercado nacional e internacional, que garantiza una buena calidad de vida para todos. El proceso de transformación regional se sustenta en instituciones modernas y transparentes, liderazgos de calidad, el tejido social fortalecido y el ejercicio de la participación ciudadana en la gestión pública.

1.3.3. Objetivo general

Mejorar la calidad de vida de la población ayacuchana.

1.3.4. Objetivos estratégicos institucionales

OEI 01) Mejorar la calidad de los servicios educativos en el departamento de Ayacucho.

OEI 02) Mejorar las condiciones de salud de la población.

OEI 03) Reducir las brechas de género en la población.

OEI 04) Mejorar los niveles de competitividad de las principales cadenas productivas del departamento de Ayacucho.

OEI 05) Mejorar la calidad del servicio de transporte en el departamento de Ayacucho.

OEI 06) Preservar la calidad ambiental y la biodiversidad del departamento de Ayacucho.

OEI 07) Reducir la vulnerabilidad de la población ante el riesgo de desastres en el departamento de Ayacucho.

OEI 08) Mejorar la gestión institucional del Gobierno Regional de Ayacucho. (GRA, 2020)

1.3.5. Los principios rectores de las políticas y la gestión regional

Imagen 1

Principios Rectores de las Políticas y la Gestión Regional

Participación.- La gestión regional desarrollará mecanismos para la participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión regional.

Transparencia.- Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de gestión del Gobierno Regional serán difundidos a la población.

Rendición de cuentas.- Responsabilidad ineludible del Gobierno Regional la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de la gestión.

Inclusión.- Políticas y acciones integrales de gobierno dirigidas a promover la inclusión económica, social, política y cultural de personas sin exclusión alguna.

Eficacia.- Garantizar el cumplimiento de objetivos y metas prioritarias consignadas en el Plan de Desarrollo Regional Concertado.

Eficiencia.- Garantizar la óptima utilización de los recursos públicos.

Fuente: (GRA, 2020)

1.3.6. Órgano normativo y de fiscalización

Es el Consejo Regional.

1.3.7. Órganos consultivos de coordinación y de participación

- a) Concejo de Coordinación Regional
- b) Consejos Consultivo-Regionales
- c) Institutos Regionales: IRMA, IRJA

1.3.8. Órganos ejecutivos

a) Alta dirección

- ✓ Presidencia Regional
- ✓ Vicepresidencia Regional
- ✓ Gerencia General Regional

b) Órganos de control y defensa judicial

- ✓ Órganos de Control Institucional
- ✓ Procuraduría Pública Regional

c) Órganos de asesoramiento

- ✓ Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.
- ✓ Oficina Regional de Asesoría Jurídica.

d) Oficina regional de estudios e investigación

e) Oficina de cooperación internacional

f) Órgano de apoyo

- ✓ Oficina Regional de Administración.

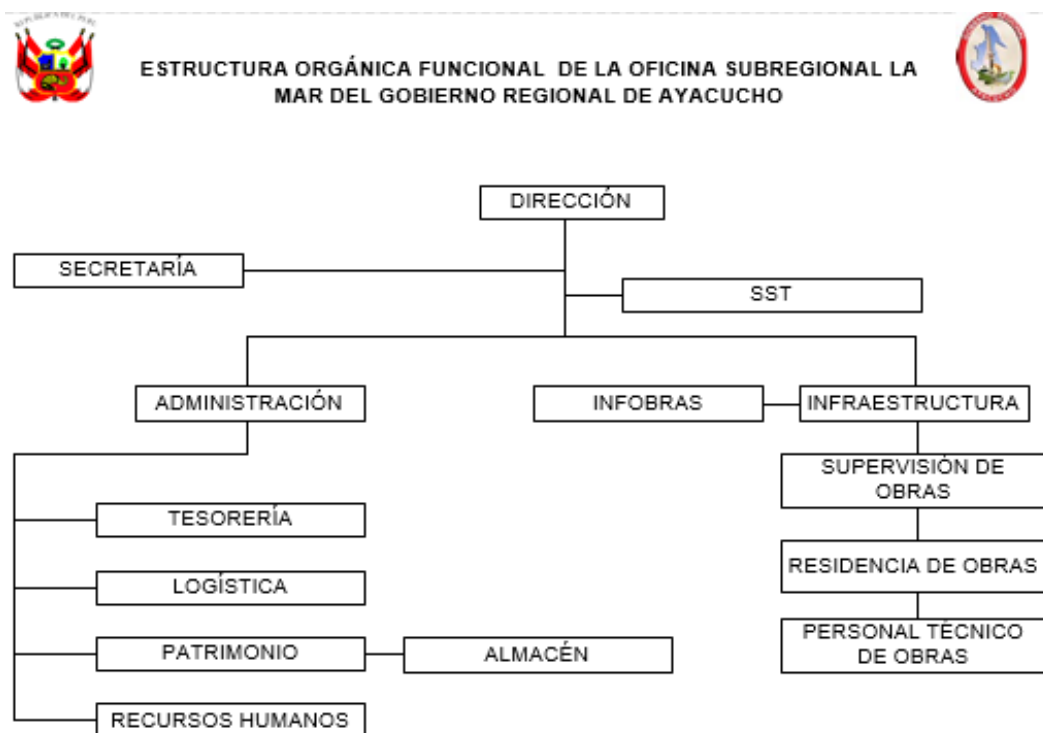
g) Órganos de línea

- ✓ Gerencia Regional de Desarrollo Económico.
- ✓ Gerencia Regional de Desarrollo Social.
- ✓ Gerencia Regional de Infraestructura.
- ✓ Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

h) Órganos desconcentrados

- ✓ Unidades Ejecutoras.
- ✓ Oficinas Subregionales y Unidades Operativas.
- ✓ Direcciones Regionales Sectoriales.
- ✓ Proyectos Especiales y Programas Sociales, (GRA, 2020)

La estructura orgánica del Gobierno Regional de Ayacucho, tiene una organigrama mucho mas amplia en su conjunto, para fines de estudio se tiene el organigrama de la oficina subregional La Mar, que se ha desglosado para su mejor comprensión en donde se muestra, la forma como interactúa las distintas áreas de la oficina subregional como de observa en la imagen N° 2.

Imagen 2*Organigrama de la Sub Región La Mar*

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

La OSRLM es un órgano desconcentrado que ejecuta Proyectos de Inversión Pública por Administración Directa y por encargo, a continuación, se detalla sus funciones principales de cada componente del organigrama:

Dirección: Es el encargado de dirigir la entidad y representar ante el Gobierno regional de Ayacucho.

Administración: Es el encargado de gestionar los bienes y servicios a nivel de la oficina y las obras en ejecución.

Logística: Responsable del cumplimiento de las normas de Contrataciones del Estado en las adquisiciones y abastecimiento de los materiales tanto a la oficina subregional y las obras.

Patrimonio: Oficina encargada de salvaguardar todos los bienes de la entidad y el registro de las nuevas adquisiciones.

Almacén: Encargado del control de ingresos y salidas de los bienes de la entidad.

Recursos Humanos: Esta jefatura es el responsable de las contrataciones del personal tanto de la oficina y de las obras en ejecución.

Secretaría: Encargada de gestión de documentos a nivel de las obras, dirección y seguimiento y trámites ante la sede Central del Gobierno Regional de Ayacucho.

Seguridad y Salud en el Trabajo: Encargada del cumplimiento de los protocolos de bioseguridad ante el eminente contagio de COVID – 19.

Infraestructura: Área encargada de hacer cumplir las normativas a nivel de infraestructura en la ejecución de los proyectos de inversión pública.

INFOBRAS: Encargada de alimentar al sistema INFOBRAS el avance de ejecución física y financiera de los proyectos.

Supervisión de obras: Encargado de fiscalizar el proceso de ejecución de las obras de acuerdo con las normativas y garantizar la calidad de los entregables.

Residencia de obras: encargado de la ejecución de los proyectos de inversión pública de acuerdo con el expediente técnico de la obra.

Personal técnico de obras: responsables de planificar, organizar, ejecutar y controlar en el proceso de ejecución de las obras acorde a sus competencias.

1.4. Descripción del entorno de la entidad

La OSRLM como órgano desconcentrado del GRA, gestiona y ejecuta proyectos de inversión pública bajo la modalidad de administración directa, inmerso en un trabajo reorganizado debido al COVID – 19 debido a la crisis sanitaria mundial,

en ese marco, resulta conveniente identificar los efectos que ha generado la reorganización de trabajos a consecuencia de la pandemia como el caso de la calidad de vida de los trabajadores, la mejora de los procesos, gestión de la comunicación, capacitaciones del personal trabajador, gestión del ambiente laboral de la subregión La Mar y establecer estrategias de mejora en las diferentes actividades que desarrollan.

Por ello es importante la identificación de los factores internos y externos de la entidad, para ello se tiene el análisis de FODA que visualiza de manera organizada la información, como se detalla en la Tabla N° 1.

Tabla 1
Análisis de Matriz FODA

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Análisis Interno		1. Contratación del personal con conocimiento en planes de vigilancia y entornos informáticos.	1. Limitado manejo de entornos informáticos.
		2. Cuenta con aliados estratégicos (hospital, municipalidad) para la atención de emergencias.	2. Infraestructura tecnológica deficiente
		3. 70 % de las oficinas interconectadas.	3. Trabajadores dentro de grupos de riesgo
		4. Uso de redes sociales en gestión de la información.	4. Riesgo inminente de contagio COVID - 19
		5. Infraestructura descentralizada disponible	5. Procesos de trámite muy engorrosos.
		6. Predisposición del equipo directivo para la mejora continua	6. Deficiente política de control
	Análisis Externo	7. Apoyo de la Alta Gerencia en la toma de decisiones	7. Trabajadores con estrés por alta carga laboral. 8. Inadecuada asignación de los cargos
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO (Explota)	ESTRATEGIA DO (Busca)	
1. Necesidad inminente de manejo y uso de nuevas tecnologías	FO1 Implementar planes de acciones para la mejora de desempeño laboral. (F3, F4, F5, O1, O2, O3)	DO1 Manejo de entornos informáticos para la mejora de procesos en el trabajo. (D1, D2, D5, D6, O1, O2, O3, O4)	
2. Capacitación y cursos de superación a los trabajadores por parte de GRA.	FO2 Promover capacitaciones en coordinación con los aliados estratégicos para la prevención del contagio de COVID - 19. (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	DO2 Uso adecuado de recursos en la mejora de gestión. (D1, D2, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4)	
3. Mejora de calidad de vida laboral.	FO3 Gestión eficiente de recursos tecnológicos para mejora de gestión pública (F1, F3, F4, F6, O1, O4,)	DO3 Implementar planes de acciones con aliados estratégicos para la mejora de la salud y seguridad de los trabajadores (D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3)	
4. Mejora de gestión pública	FO4 Gestión de los recursos humanos para la mejora del desempeño laboral. (F1, F2, O1, O2, O3, O4,)	DO4 Mejora de procesos para el buen desempeño laboral de los trabajadores. (D5, D7, D7, O3, O4)	

FO5	Implantación de estrategia de mejora en atención al usuario. (F3, F4, F6, F7 O1, O2, O3)	D05	Asignación adecuada del personal de cada área para la mejora de gestión pública. (D1, D5, D7, D8, O1, O2, O3, O4)
FO6	Promover gestión por resultados em el cumplimiento de los objetivos (F1, F2, F3, F4, F6, F7, O2, O3, O4)		

AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA (Confronte)		ESTRATEGIA DA (Evite)	
1. Incremento de enfermedades ocupacionales	FA1	Realizar charlas de prevención para evitar el contagio y paralización de la ejecución de obras (F1, F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2)	DA1	Uso de la tecnología en la mejora y control de los procesos de trámite de expedientes de pago (D1, D5, D8, A3, A4)	
2. Paralización de actividad por contagio masivo	FA2	Uso de tecnología en la reducción de contagios de COVID - 19 (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2)	DA2	Mejora de la calidad de vida laboral para el uso eficiente de recursos asignados por parte del Gobierno Central. (D1, 2, 3, D4, D5, D6, D7, D8, A1, A2, A3, A4)	
3. Recorte presupuestal	FA3	Apoyo de la Alta Gerencia en la toma de decisiones para reducir los malos manejos y la corrupción en los procesos de compra (F1, F3, F4, F6, F7, A3, A4)	DA3	Aplicar procedimientos funcionales en los trámites documentarios. (D1, D5, D6, D7, D8, A1, A2, A4)	
4. Presencia de la corrupción.			DA4	Aplicación de la evaluación de 360° periódicamente (D1, D2, D3, D4, D5, DD6, D7, D8, A1, A2, A3, A4)	

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

1.4.1. Resultados de la Matriz FODA

Del Analisis de la matriz FODA se extrae las siguietes conclusiones:

FORTALEZAS

Es uno de factores internos muy importantes que permite identificar todos aspectos positivos que tiene la entidad, en este caso cuenta con personal, aliados estrategicos, apoyo de los directivos y disposición de los recursos necesarios para implementar la mejora en la entidad.

DEBILIDADES

Es otro de los aspectos internos que genera dificultades a la entidad, sino identificamos y tratamos oportunamente, en la entidad de estudio presenta debilidades en cuanto al manejo de entornos informáticos, infraestructura tecnológica, altos riesgos de contagio de COVID – 19, procesos no funcionales, mal manejo del tiempo, carga laboral y la asignacion de cargos sin considerar los perfiles de los puestos.

OPORTUNIDADES

Es un aspecto positivo externo, que es aprovechable en la medida que la entidad identifica y gestiona de manera adecuada a fin de mejorar sus dificultades y obtener mejores resultados.

AMENAZAS

Es un factor externo que puede afectar negativamente a la entidad, por ello la proactividad de sus trabajadores es de vital importancia en la identificacion oportuna y gestión del mismo, en este caso como las paralizaciones, recortes presupuestales, los actos de corrupcion y entre otros, con el fin de evitar los efectos negativos en la entidad.

CAPITULO II

REALIDAD PROBLEMÁTICA

2.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente, la gestión del desempeño en las instituciones públicas es muy limitado, aún más deficiente después de la reorganización de los trabajos a raíz de COVID – 19, con resultados que no coadyuvan en la mejora continua, lo que genera en estos tiempos de pandemia, reducción de capacidad de gasto del presupuesto asignado para los proyectos de inversión pública por parte del GRA. En tal sentido La Sub Región La Mar a través del presente trabajo pretende una mejorar en la gestión del desempeño a fin de mejorar su capacidad de gasto presupuestal, haciendo uso eficiente y eficaz del recurso asignado por parte del Estado.

A la fecha la OSRLM cuenta con el siguiente procedimiento para la contratación de bienes y servicios:

2.1.1. Adquisición de bienes y servicios¹

- a) **Nombre del procedimiento:** contratación de bienes y servicios
- b) **Finalidad:** Garantizar la contratación de bienes y servicios a nivel de todos los proyectos de inversión pública de la OSRLM
- c) **Base Legal:** Ley de contrataciones del Estado
- d) **Requisitos:** Documentos de acuerdo con la Normativa del GRA.

2.1.2. Etapas del procedimiento por área

- a) **Mesa de partes:** Recepción de requerimientos de las obras y proveído a la dirección.

¹ Se refiere sobre los proyectos de inversión pública.

- b) Dirección:** Revisión y proveído a la oficina de infraestructura.
- c) Infraestructura:** Revisión de los requisitos y los TDR (Términos de Referencia) de acuerdo con la Ley de contrataciones de Estado. Sin embargo, en área de infraestructura ocurre dificultades como:

- ✓ Poco dominio de la Ley de Contrataciones del Estado
- ✓ Actos de corrupción como cobros indebidos a los proveedores.
- ✓ Demora de expedientes si los proveedores no acceden a sus condiciones.

Ante ello más adelante daremos propuestas de solución remedio y su plan de acción.

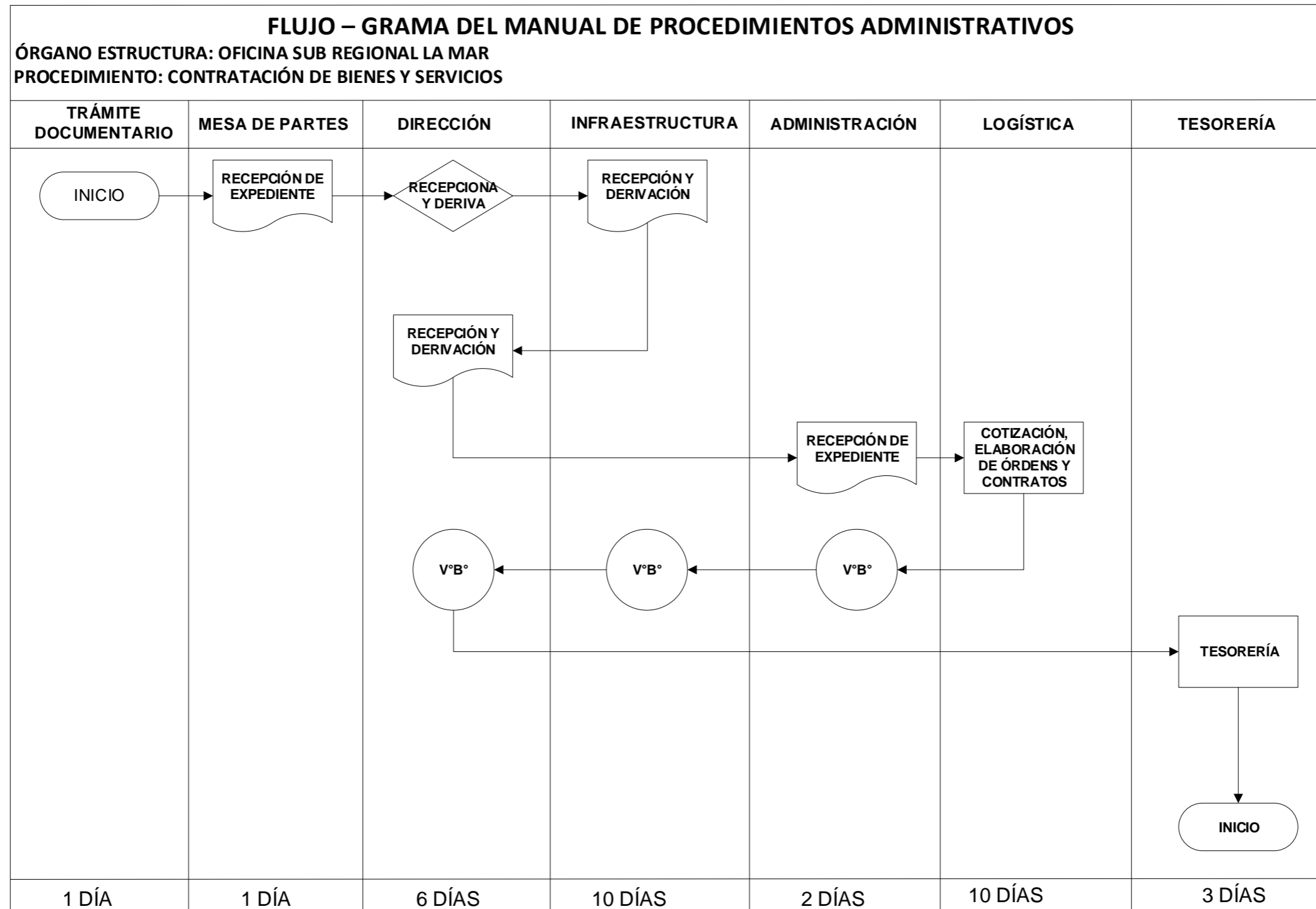
- d) Dirección:** Revisión y proveído de expedientes, sin embargo, presenta demoras en revisar y dar proveído, hace que los expedientes se retrasen en su pago, sobre el caso daremos acciones de mejora en la etapa del desarrollo del estudio.
- e) Administración:** Área encargada de revisar que los expedientes de pago de acuerdo con la norma de contrataciones, por lo que, dentro de sus funciones no implementa acciones de mejora continua y revisión de los procesos de trabajo en la OSRLM, falta de control de registro de control de expedientes en algunas áreas, que, en la parte de desarrollo se dará acciones para su mejora
- f) Logística:** Área encargada de gestionar las adquisiciones dentro de los plazos que fija la norma de contrataciones, sin embargo, el área que más quejas recibe de los usuarios por demora del pago hacia los proveedores lo atribuyen al área de logística, por ello en el desarrollo del presente estudio, se dará propuesta de mejora.

g) Tesorería: Área encargada de revisar los expedientes completos remitidos por la dirección con fines de pago y realizar su pago de los expedientes completos sin observación, las demoras en área de tesorería se atribuyen al registro de los CCI (Cuenta Ciente Interbancaria) de los proveedores en el sistema SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), que se solucionan con una buena administración del tiempo y mejora de la señal de internet.

Lo mencionado anteriormente se visualiza para su mejor comprensión en la imagen N° 3.

Imagen 3

Procedimiento de Contratación de Bienes y Servicios



Por otro lado, el factor humano de la OSRLM, vienen cumpliendo con los protocolos de bioseguridad por los riesgos de contagio del COVID – 19; como el uso del termómetro infrarrojo en el control de temperaturas; uso del alcohol de acuerdo al grado estipulado por el MINSA; una bandeja de desinfección para los zapatos a la entrada de las oficinas; fumigación de tres veces a la semana (lunes, miércoles y viernes) de los ambientes de trabajo con desinfectantes en horarios de trabajo, en espacios poco ventilados, como se muestra en la siguiente imagen N° 4:

Imagen 4

Desinfección periódica de las Oficinas



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Sin embargo, el uso desmedido de los productos de desinfección genera externalidades positivas y negativas, en este caso las externalidades negativas se abordarán más adelante en la parte del desarrollo, a fin de reducir sus efectos sobre la salud de los trabajadores de la OSRLM.

Por otro lado, el factor humano muestra señales de desmotivación inminente en el desempeño de sus funciones a consecuencia de los cambios en el contexto de pandemia, que requiere una mirada urgente de la OSRLM a fin integrar el recurso más valioso en la mejora continua de la entidad.

2.2. Análisis del problema

La subregión La Mar del Gobierno Regional de Ayacucho, es el órgano responsable de la ejecución física y financiera del programa de inversiones por administración directa, en proyectos de inversión pública, que en la coyuntura actual se ha convertido en temas de campaña electoral, ello a raíz del uso ineficiente de los recursos asignados por el gobierno central hacia los gobiernos regionales, por consiguiente en el presente estudio se propone mejorar estrategias para un buen desempeño en el gasto público y hacer uso efectivo del presupuesto que tanto necesita la población en estos tiempos de pandemia.

Sin embargo, tienen muchas dificultades en el logro de sus objetivos, por la reorganización de trabajo como consecuencia de la pandemia y otros problemas existentes como el caso de los malos manejos administrativos que en conjunto repercuten en demora en la ejecución de pago hacia los proveedores, que genera quejas incómodas que desgasta la parte emocional de los trabajadores, por consiguiente, es necesario la mejora en la administración pública, a través de capacitaciones, gestión de cambios, comunicación asertiva y factores individuales relacionados al COVID - 19 , de este modo, los trabajadores tendrán mayor adaptabilidad ante los cambios que se ha dado en sus centros de labor a consecuencia de la nueva convivencia social, por lo que, la solución de los puntos críticos reflejaría en mejor desempeño laboral, calidad de vida laboral y reducir las incómodas quejas por parte de los usuarios; puesto que existe una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la productividad.

Muchos investigadores han puesto una atención ante este problema que afecta al mundo entero como menciona Gonzáles, que:

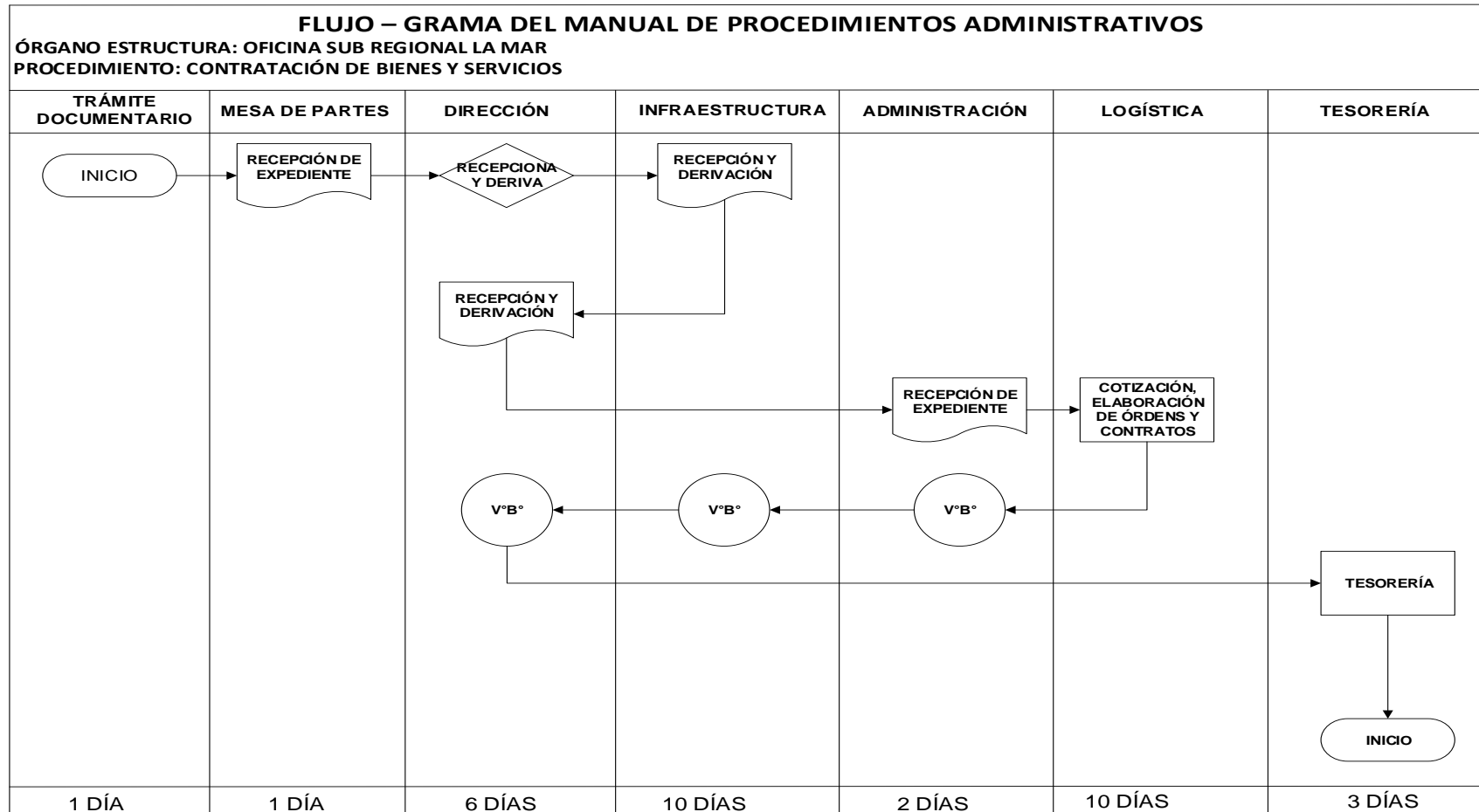
“A partir del COVID-19 el mundo nunca será igual, los municipios deben delinear nuevas formas de vivir, con nuevos protocolos de salud, de transitar, de divertirse, de interactuar”, (Gonzáles Cavallo, 2020, pág. 11).

Como indica Gonzáles Cavallo, que hay mucha incertidumbre y por ello la población en su conjunta tiene que cambiar los estilos de vida, para adaptarse

a una sociedad que ha cambiado en su forma de interactuar, esto con el fin de proteger su salud y la de su familia.

Para su mejor comprensión se tiene que visualizar los procedimientos de adquisiciones en la imagen N° 5; y conforme se visualiza dicho flujograma, los procedimientos muestran tiempos por encima de lo requerido para llevar un proceso ágil y funcional, y ello tiene repercusión a nivel del área logística, en donde las cotizaciones ya incluyen los costos de espera, o costos sobrevalorados por parte de los proveedores.

Imagen 5
Flujograma de Atención en la OSRLM



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

A continuación, se muestran las actividades en una hoja de procesos, como se ilustra en la tabla N° 2.

Tabla 2
Hoja de Proceso del Flujograma Actual

N°	Actividades	tiempo (días)	Área
1	Formulación de Requerimientos por parte del personal técnico de Obra	1	Usuario interno
2	Registro del requerimiento en mesa de partes de la entidad y proveído a la Dirección.	1	Secretaría
3	Decreto de la Dirección hacia la Oficina de Infraestructura para su revisión y visto bueno.	1	Dirección
4	Revisión y V° B° del área de Infraestructura y emisión del informe de aprobación y negación.	10	Infraestructura
5	Registro del expediente revisado por el área de Infraestructura en mesa de partes.	1	Secretaría
6	Proveído del expediente aprobado hacia la dirección o caso contrario entrega al usuario para su reformulación.	1	Secretaría
7	Revisión del expediente por la Dirección y emisión del decreto hacia la oficina de administración.	1	Dirección
8	Registro y revisión del expediente en la oficina de administración y proveído a la oficina de logística.	2	Administración
9	Registro del expediente en la oficina de logística, cotización, elaboración de órdenes y contratos	5	Logística
10	Tiempo de prestación de servicio y/o entrega del bien.	De acuerdo con el orden o contrato	Proveedor Responsable Obras
11	Emisión de conformidad a la conclusión del servicio o entrega del bien.	3	Obras
12	Preparación del expediente con fines de pago del orden o contrato	5	Logística
13	Trámite del expediente de pago por mesa de partes hacia la dirección para su autorización	1	Secretaría
14	Revisión del expediente completo y emisión de autorización del pago.	1	Dirección
15	Registro del expediente en la oficina de Tesorería para fines de pago	2	Tesorería
Tiempo total		35 días	

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Como se observa en la tabla anterior el tiempo de demora en realizar los pagos hacia los proveedores en promedio un mes, un proceso muy engorroso en el sentido de que muchos trabajadores se han mal habituado o muchos están sumergidos en actos de corrupción por falta de una política de control que sancione a los malos funcionarios; son causas que al trabajador le genera una carga laboral y causa incomodidad, puesto que en algunas oficinas se demora el expediente más de lo esperado, causando una desmotivación de los trabajadores por los constantes reclamos de los proveedores, son causas que está afectando negativamente en el logro de los objetivos y no puede continuar en el mismo formato organizacional y estratégica para hacerle frente a los retos de hoy y del futuro inmediato.

En ese marco, se ha observado que muchas de las estrategias en marcha requieren ser evaluadas y mejoradas con prontitud, se hace necesario implementar la metodología PHVA, que es un enfoque de gestión simple e iterativo para probar cambios en procesos o soluciones a problemas, e impulsar su optimización continua a través del tiempo y que permite dinamizar el trabajo, atendiendo situaciones de desorganización y problemas emocionales de los trabajadores de la OSRLM.

Como parte del desarrollo del presente estudio se abordará las propuestas de mejora de estrategias de desempeño, como parte de solución de las dificultades antes mencionadas, para su mejor comprensión se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es la estrategia para la mejora la gestión del desempeño con respecto a las inversiones en la oficina subregional La Mar?

2.3. Objetivos del proyecto

2.3.1. Objetivo general

Mejorar la gestión del desempeño con respecto a las inversiones en la Oficina Sub Regional La Mar.

2.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Mejorar la estructura organizacional del proceso de trabajo en la OSRLM.
- ✓ Mejorar el sistema de capacitaciones para los trabajadores.
- ✓ Mejorar de calidad y seguridad del ambiente laboral en tiempos de pandemia.

2.3.3. Justificación

Es importante la búsqueda permanente de mejora en toda institución, más aún en este contexto cambiante por consecuencia de COVID – 19, los recursos humanos ha sido la más afectada, puesto que nunca antes han vivido realidades similares, en los comienzos de la pandemia todo era incierto porque ninguna institución estuvo preparada para afrontar este de tipo cambios bruscos.

La pandemia ha descubierto la verdadera realidad de cada institución pública y privada en el país, una paralización forzada de actividades y cambio de modalidad al trabajo remoto que tiene ciertas características y requisitos para poder ejercer su función desde el hogar, que muchas veces hogares sin conectividad al internet, paralelo a ello uno de los grandes retos que la mayoría de las trabajadores y entidades del sector público atravesaron, fue el enfrentarse a la migración de todas las actividades laborales al trabajo remoto, entender cómo afectan los cambios, qué factores intervienen en ello, la capacidad de adaptabilidad de los trabajadores y sobre todo la búsqueda de la supervivencia en medio de incertidumbre que permitan garantizar las condiciones laborales.

A nivel de desarrollo humano, es de gran interés conocer los impactos que tiene el trabajo en constantes cambios que afecta en calidad de vida laboral de los trabajadores, sobre todo en el sector público, que casi

siempre estuvo postergado su desarrollo en cuanto al equipamiento tecnológico.

En la actualidad se han visto forzados a avanzar con la mejora, no solo a nivel de las entidades, sino también en cada una de las familias peruanas, en ese entender identificar estrategias de mejora, prevenir afectación a la salud de los trabajadores, buscando espacios de discusión enriquecen los argumentos de la presente investigación relacionado con la problemática muy común en estos tiempos de pandemia.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. Descripción y desarrollo del proceso

3.1.1. Descripción del proceso actual en lo estructural

- a) **Mesa de partes:** Recepción de requerimientos de las obras y proveído a la dirección.
- b) **Dirección:** Revisión y proveído a la oficina de infraestructura.
- c) **Infraestructura:** Revisión de los requisitos y los TDR (Términos de Referencia) de acuerdo con la Ley de contrataciones de Estado. Sin embargo, en área de infraestructura ocurre dificultades como:
 - ✓ Poco dominio de la Ley de Contrataciones del Estado
 - ✓ Demora en la emisión de las conformidades.
 - ✓ Actos de corrupción como cobros indebidos a los proveedores.
 - ✓ Demora de expedientes si los proveedores no acceden a sus condiciones.
- d) En esta parte del estudio se dará propuestas de mejora y su plan de acción.
- e) **Dirección.** Revisión y proveído de expedientes, sin embargo, presenta demoras en revisar y dar proveído, hace que los expedientes se retrasen en su pago, sobre el caso daremos acciones de mejora en la etapa del desarrollo del estudio.
- f) **Administración:** Área encargada de revisar que los expedientes de pago estén de acuerdo con la norma de contrataciones, por lo

que, dentro de sus funciones no implementa acciones de mejora continua y revisión de los procesos de trabajo en la OSRLM, falta de control de registro de control de expedientes en algunas áreas, que, en la parte de desarrollo se dará acciones para su mejora

g) Logística: Área encargada de gestionar las adquisiciones dentro de los plazos que fija la norma de contrataciones, sin embargo, el área que más quejas recibe de los usuarios por demora del pago hacia los proveedores lo atribuyen al área de logística, por las siguientes razones:

- ✓ Demora en la elaboración de órdenes y contratos.
- ✓ Mala gestión de documentos de los proveedores.
- ✓ Gestión ineficiente de las conformidades.

h) Tesorería: Área encargada de revisar los expedientes completos y remitidos con fines de pago y ejecutar su pago de los expedientes completos sin observación.

Sin embargo el proceso descrito tiene dificultades de funcionalidad, pues que existe dos oficinas críticas, que reciben muchas quejas a nivel de los proveedores, por razones de la demora en el pago de los proveedores de bienes y servicios más de lo esperado, ello ha generado situaciones incómodas para la entidad, por lo que se ha evaluado estas dos áreas de la entidad a fin de identificar los cuellos de botella, donde se identifican actividades por demás que no agregan valor en el proceso de pago hacia los proveedores.

i) Las áreas identificadas con actividades por demás

Infraestructura

- ✓ Doble revisión de los expedientes.

- ✓ Demora de los expedientes de pago.

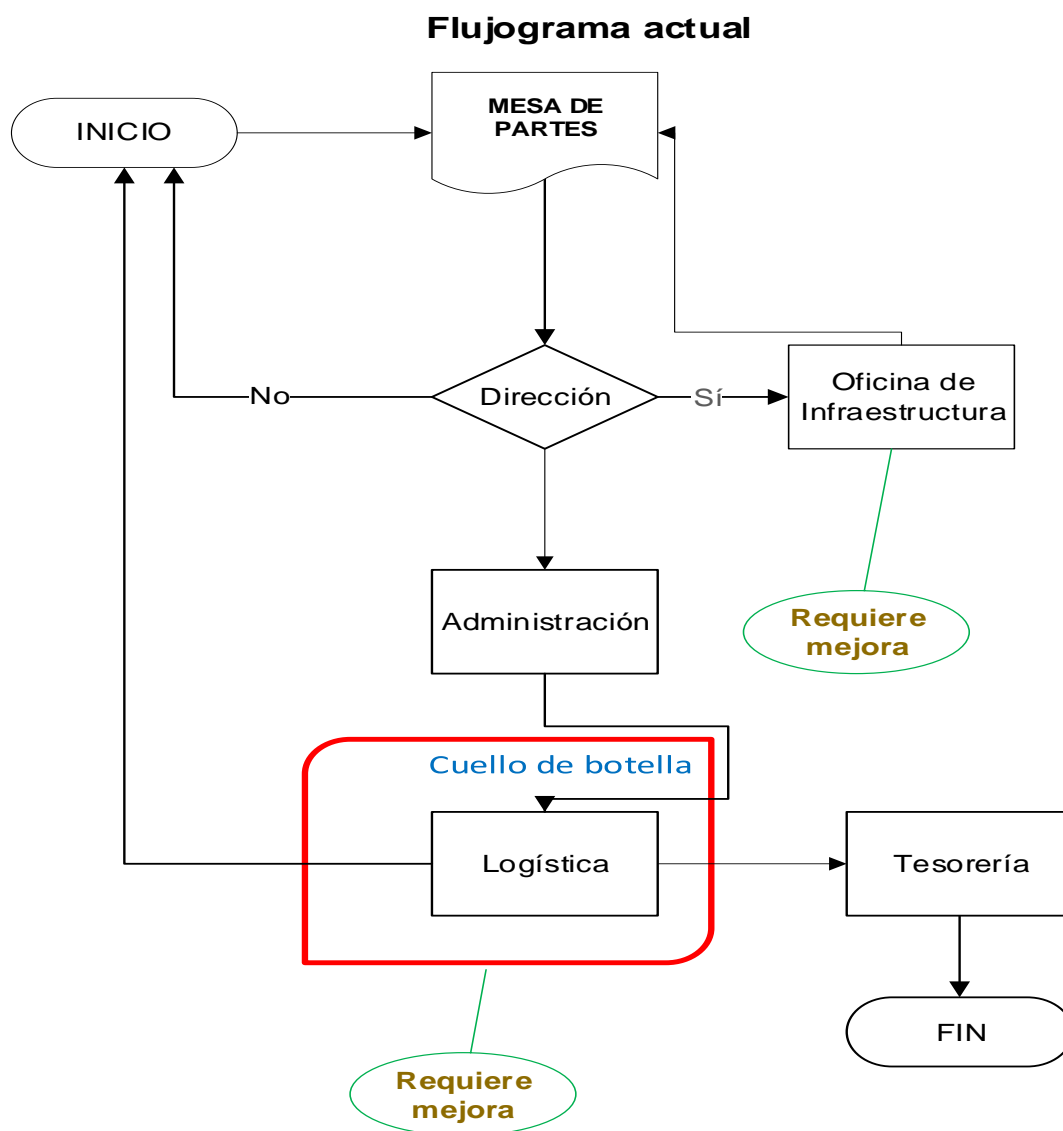
Logística

- ✓ Gestión ineficiente de las conformidades.
- ✓ Demora en emisión de órdenes y contratos.

En consecuencia, los puntos críticos se muestran en el siguiente flujograma donde se determina el cuello de botella:

Imagen 6

Flujograma Actual con Puntos Críticos

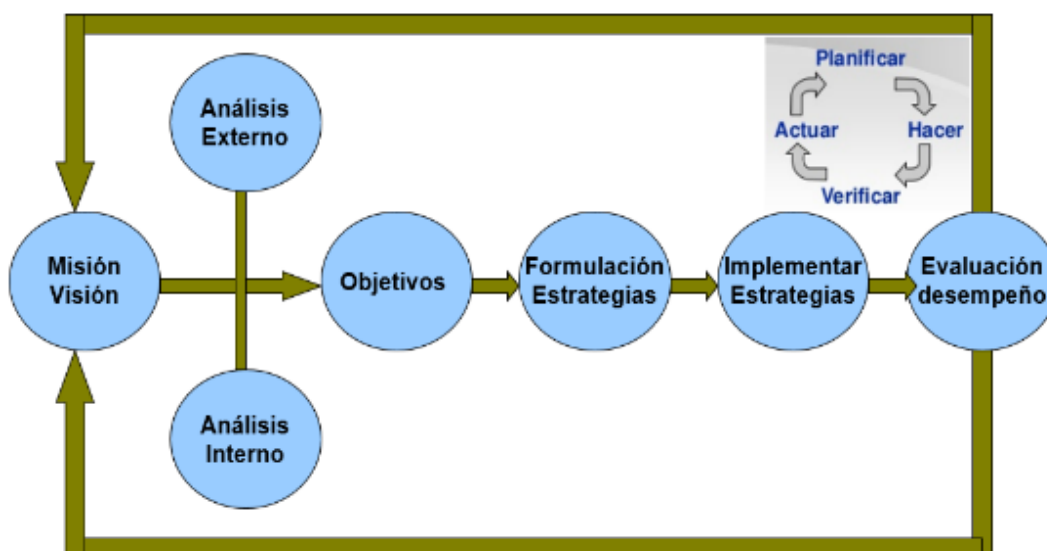


Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

La propuesta de mejora a los puntos críticos se requiere un proceso de planeamiento de estrategias en base a la metodología Deming, donde en un primer momento se requiere un diagnóstico situacional de la entidad, como son los factores internos y externos, misión, visión y objetivos de la entidad, con el fin de entender el entorno y con el apoyo de la matriz FODA como base para la identificación de las estrategias, posteriormente seleccionar la estrategia a implementar y sus respectivas etapas, como se muestra en la imagen N° 7.

Imagen 7

Proceso de Planeamiento de Estrategias



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Para su mejor comprensión de la imagen N° 7 se realizará una descripción a detalle por cada ciclo de Deming, conforme a la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 3

Proceso de Planeamiento Estratégico

Ciclo de Deming	Actividad	Descripción	Etapas
Planificar	Planeación	Permite reunir los recursos necesarios para realizar las tareas de la manera más eficiente, es la piedra angular en la formulación de la estrategia, diseño del mismo y como tal establece la ruta a seguir en el logro de los objetivos.	Formulación de la estrategia
Hacer	Organización	En esta etapa se delegan responsabilidades para la ejecución de las tareas establecidas en la planeación, es decir quién hace qué y de qué manera.	Implantación de la estrategia
	Motivación	Implica dirigir los esfuerzos de los involucrados como: el liderazgo, la comunicación durante la implantación, el equipo de trabajo y la calidad de vida laboral.	
	Gerencia de Recursos Humanos	Actividades que garantizan el pleno compromiso del personal en el proceso de implantación de la estrategia como: entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo y entre otros.	
Verificar	Control	El control se refiere a todas las actividades dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.	Evaluación de la estrategia
Actuar		Estudio y comparación de resultados antes de haber sido implantada la mejora con el posterior resultado y la toma de decisiones.	

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

3.1.2. Antecedentes de la investigación

- a) **Local:** la mejora de estrategia de desempeño en la Oficina Sub Regional La Mar. Las condiciones de salubridad, ambientes limpios y libres de restos de desinfectantes, con horarios escalonados, la utilización de los equipos de protección contra COVID - 19 en trabajos post pandemia, en este caso, las investigaciones referentes a mejora continua en contexto de trabajo reorganizado, es de interés de todas las entidades públicas que buscan salir de la crisis ocasionada por COVID – 19, en este contexto, aún no se encuentra un antecedente a nivel local.

- b) Antecedente nacional:** Antes de la pandemia, mejorar procesos implicaba evaluaciones en reuniones presenciales en base a posibles causas casi identificadas, sin embargo, en la actualidad el contexto ya no es el mismo, hay muchos factores que afectan en el buen desempeño de los trabajadores de la OSRLM. Como mencionan algunos investigadores que:

Antes de la pandemia los procedimientos analizados implicaban múltiples reuniones presenciales, envío y recepción de documentos y expedientes en físico, firmas y aprobaciones personales, actividades que además de alargar y hacer poco eficiente el proceso, ante la situación de emergencia son imposibles de ejecutar, pues ponen en riesgo la salud y seguridad de las personas, (Guillén Motta, 2021)

Como menciona el investigador, claramente el contexto ha cambiado en donde las estrategias implementadas antes de la pandemia, en la actualidad se requieren de revisión y mejoras urgentes, para seguir siendo herramienta vital de cambio en toda entidad.

- c) Antecedente internacional:** Las empresas a nivel mundial están preocupados por el impacto negativo que ha tenido en sus utilidades, observar menores rendimientos, demoras, baja productividad, como manifiesta Brown:

Que en la actual coyuntura se pone de manifiesto la gran dependencia que tiene dentro las sociedades capitalistas la sostenibilidad de la vida del funcionamiento del mercado de trabajo y de los mercados en general. A su vez, quedan explícitas las desigualdades y limitaciones que presenta el sistema laboral, incluso en tiempos pre pandémicos para

garantizar la reproducción de la vida de un conjunto cada vez más importante de la población, (Brown, 2020)

En cuanto a los factores que influyen en la calidad de vida laboral se destacan lo siguiente: Aspectos económicos, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, clima organizacional y condiciones de trabajo.

A nivel Regional, aun no hay estudios en calidad de vida laboral en contexto de COVID – 19, esto debido al reciente cambio de contexto social a consecuencia de la pandemia.

Luego de conocer la realidad de la entidad mediante el análisis del entorno externo e interno, y resultados de la encuesta, que es parte del análisis del problema en el capítulo anterior, nos permite determinar los objetivos en el presente estudio que con lleva a implementar un Plan de Mejora, que se detallará en el presente capítulo.

3.1.3. Bases teóricas

La mejora del desempeño en una entidad en la actualidad en medio de mucha incertidumbre no solo consiste en desarrollar adecuadamente las actividades propias de cada puesto de trabajo, implica a la exposición a los riesgos que ofrece el trabajo en tiempos de pandemia, como es el caso de uso excesivo de productos utilizados para la desinfección de los ambientes laborales, sin embargo, haciendo uso de la metodología como el Deming se planifica la implementación de una mejora.

Para visualizar lo que pretende investigar, se hará un análisis comparativo entre la situación actual frente a nuestros objetivos del presente estudio utilizando una metodología pertinente como es el ciclo de Deming.

Esta metodología nos permitirá entender mejor el contexto de antes y en base a que la entidad ejecuta, que están llenos de actividades que no agregan valor, actividades que solo consumen esfuerzos y generan demoras en el proceso de ejecución de ciertas tareas dentro de la oficina, por tanto, la metodología PHVA, es la más usada en la implementación de una mejora continua a nivel de los procesos.

¿Qué es el Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA)?

El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming quien impulsó en base a lo que había desarrollado Shewhart.

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones, (Santiago, 2018)

Imagen 8
Ciclo PDCA de Deming



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

A continuación, se detallarán los términos más importantes relacionados a la investigación.

- a) **Ambiente laboral:** Entorno que rodea y brinda seguridad a sus integrantes.
- b) **Desempeño:** Capacidad de una organización en utilizar su entorno en el cumplimiento de sus objetivos.
- c) **Desempeño organizacional:** Es un proceso de gestión que integra de manera eficiente los recursos (humanos, procesos, equipos, materiales, ambientales) que permita a una organización mejorar su calidad de servicio.

- d) **Estrategia:** Conjunto de pasos o procesos que permita lograr los objetivos establecidos.
- e) **Calidad de Vida:** La calidad de vida, se entiende como la satisfacción de las necesidades básicas que posee el ser humano, sin embargo, existen definiciones muy relacionadas al crecimiento y desarrollo personal.

Este término ha venido tomando forma producto de las investigaciones referentes a la salud de la persona, posteriormente es llevado al ámbito de salud ocupacional que actualmente, en estos tiempos de cambio a consecuencia de COVID – 19, está teniendo trascendencia a nivel de investigaciones en contexto de pandemia.

- f) **Calidad de vida laboral (CVL):** Mientras este concepto ya ofrece complejidad, debido a que componen a raíz de la interacción de conceptos como calidad de vida y del trabajo, por ello se prioriza sólo los conceptos que son necesarios para el estudio.

A partir de las definiciones anteriores podemos evidenciar que las condiciones del ambiente laboral son de vital importancia en estos tiempos de pandemia, debido a que estos indicadores garantizan la calidad de vida de los trabajadores.

3.1.4. Bases normativas

Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado de fecha 17 de enero del 2002.

Art. 2.- Objeto de la ley: Tiene como objetivo establecer principios y la base legal para el proceso de modernización de la gestión pública en todas sus instancias.

Art. 3.- Alcance de la ley: La presente Ley se aplica en todas las dependencias de la administración pública a nivel nacional.

Art. 4.- Finalidad del proceso de modernización de la gestión del estado, es la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública.

Art. 5 - A.- Como acción principal indica en su apartado d) Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad **velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios; incluyendo entre sus ámbitos, entre otros, a la gestión por procesos en la administración pública.**

Art. 6.- Establece un criterio fundamental en su apartado a) precisa que las funciones y actividades que realice la Administración Pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, debe estar plenamente justificada y amparada en sus normas.

Art. 12.- Estrategia del proceso de modernización

El proceso de modernización de la gestión del Estado establece la implementación de programas piloto de modernización en las distintas entidades de la administración pública central, gobiernos regionales y gobiernos locales, de acuerdo con lo dispuesto en la presente Ley. Estos últimos implican una reorganización integral, incluyendo aspectos funcionales, estructurales, de recursos humanos, entre otros.

Ley Nº 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo y su modificatoria con fecha de 30 de enero del 2021.

En su **Art. 103** de la norma señala que, el empleador está en la obligación de realizar las actividades de vigilancia de los trabajadores, en consecuencia, el Gobierno Regional de Ayacucho se enmarca en esta norma para la elaboración de un marco normativo específico a nivel de proyectos de inversión pública a fin de garantizar la salud integral de

sus servidores, así como las evaluaciones periódicas de pruebas de descarte de COVID -19 dentro cada meta.

Ley N° 30225 de contrataciones del estado y su reglamento, actualizado con el Decreto Supremo N° 168-2020-EF de fecha 30 de junio del 2020.

Art, 171. Del pago

171.1 La Entidad paga las contraprestaciones pactadas a favor del contratista dentro de los diez (10) días calendario siguientes de otorgada la conformidad de los bienes, servicios en general y consultorías, siempre que se verifiquen las condiciones establecidas en el contrato para ello, bajo responsabilidad del funcionario competente.

171.2 En caso de retraso en el pago, el contratista tiene derecho al pago de intereses legales, los que se computan desde la oportunidad en el que el pago debió efectuarse.

En concordancia con las normativas descritas, la OSRLM, incumple y muchas veces genera un perjuicio al Estado, con la aplicación de las sanciones por parte de los órganos de control.

3.1.5. Desarrollo del proyecto

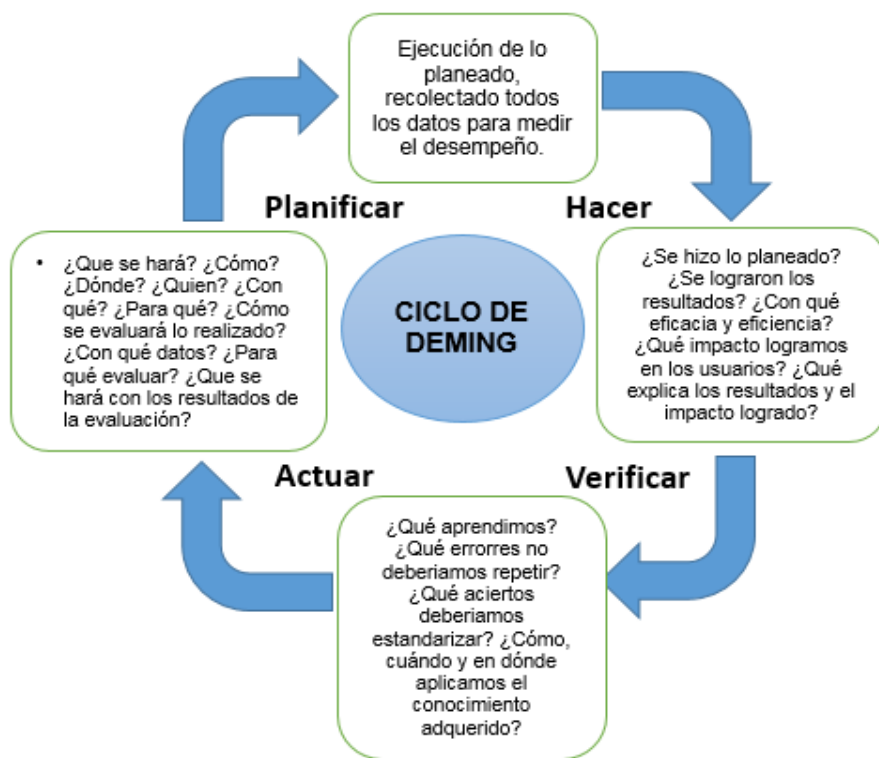
Para el desarrollo del estudio se hará la aplicación de la metodología de Deming, esta metodología consta de cuatro pasos fundamentales que se debe ejecutar para la implementación de una mejora continua.

Los pasos por seguir de la metodología de Deming son los siguientes:

Planear – Hacer – Verificar – Actuar

Imagen 9

Componentes del Ciclo PHVA



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

PASO 1: PLANEAR

Es la primera etapa de la metodología de Deming, en donde se planifica por detalle todas las actividades a llevarse a cabo en la etapa 2, esta etapa es muy importante, puesto que una buena planificación es una guía que encamina el trabajo de hacia un objetivo deseado. Esta etapa se caracteriza por tener como entradas los objetivos de la investigación, identificación de causa raíz y la metodología a seguir en la elaboración de los planes de acción que permita encontrar la solución de la problemática a resolver.

Imagen 10
Metodología Deming - Planear



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

3.1.6. Objetivo general del proyecto

Mejorar la estrategia de desempeño con respecto a las inversiones en la Oficina Sub Regional La Mar.

3.1.7. Objetivos específicos

- 1) Mejorar la estructura organizacional del proceso de trabajo en la OSRLM.
- 2) Mejorar el sistema de capacitaciones para los trabajadores.
- 3) Mejorar de calidad y seguridad del ambiente laboral en tiempos de pandemia.

A. Áreas involucradas

- ✓ Dirección

- ✓ Administración
- ✓ Infraestructura
- ✓ Logística
- ✓ Tesorería
- ✓ Secretaría.

B. Conformación del equipo de trabajo

Para la conformación del equipo de Plan de mejora la entidad creará un equipo de trabajo, a fin de garantizar su cumplimiento del Plan.

Este comité estará conformado por los siguientes responsables.

- ✓ Director de la entidad.
- ✓ Administrador de la entidad.
- ✓ Responsable del área de Infraestructura.
- ✓ Responsable de logística.

C. Lineamientos de trabajo

Para ello la entidad debe garantizar al equipo de trabajo de acuerdo con normas vigentes en materia de gestión de riesgos de contagio como estipula el Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo modificad (30-01-2021) en su artículo 103.

- ✓ Sostener una reunión con los directivos y en base a los resultados de la parte de análisis del problema,
- ✓ Establecer las pautas a seguir durante la implementación del Plan de mejora,

- ✓ Seleccionar el responsable de aplicar y monitorear la marcha del Plan y su posterior evaluación a fin de evidenciar la mejora, los fallos y la detección de nuevos problemas que pudiera surgir para un estudio posterior.

D. Metodología para utilizar y establecer el plan de acción

La metodología que se ha adoptado son las herramientas para la mejora de la calidad de Deming y las etapas del Planeamiento estratégico que en base a los factores internos y externos permite formular estrategias, implantar y evaluar el resultado de la estrategia, para luego institucionalizar de acuerdo con los resultados positivos que pueda tener esta.

- ✓ Priorización del problema con más efecto negativo.
- ✓ Análisis de causas y determinación de la causa principal.
- ✓ Plan de acción para la solución del problema.

E. Priorización del problema con más efecto negativo

La última semana de abril se ha sostenido una reunión con el equipo de trabajo a fin de identificar los problemas que tiene la entidad

Imagen 11*Formulación del Problema***(FORMULACIÓN DEL PROBLEMA) (¿QUÉ?)**

FORMATO No.	1	FECHA	26/05/2021
¿ Qué es lo que se ha encontrado (esquema eventual) ? : expedientes de pago de los proveedores que no han sido atendidos oportunamente y sus quejas a la Sede central			
¿ Quién lo ha detectado ? : el equipo directivo de la entidad			
¿ Dónde se ha encontrado ? : en la oficina de infraestructura y en la oficina de abastecimiento de la entidad.			
¿ Cuándo se presentó (referencia, turno, ...) ? : con fecha de 5 de abril del 2021			
¿ Cómo se ha detectado ? : por las constantes quejas presentadas por los proveedores por incumplimiento de pago.			
¿ Cuántas veces se ha encontrado (por día, por semana, por mes, ...) ? : en promedio 2 por semana			
¿ Porqué se ha constatado (o ya se había encontrado, ...) ? : se ha hecho el seguimiento del documento por pedido del proveedor.			
¿ Cual es el objetivo que se quiere alcanzar y cuándo (plazo)? : El objetivo es hacer funcional el tramite de pago hacia los proveedores y evitar las quejas que desgastan el estado emocional de muchos trabajadores.			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

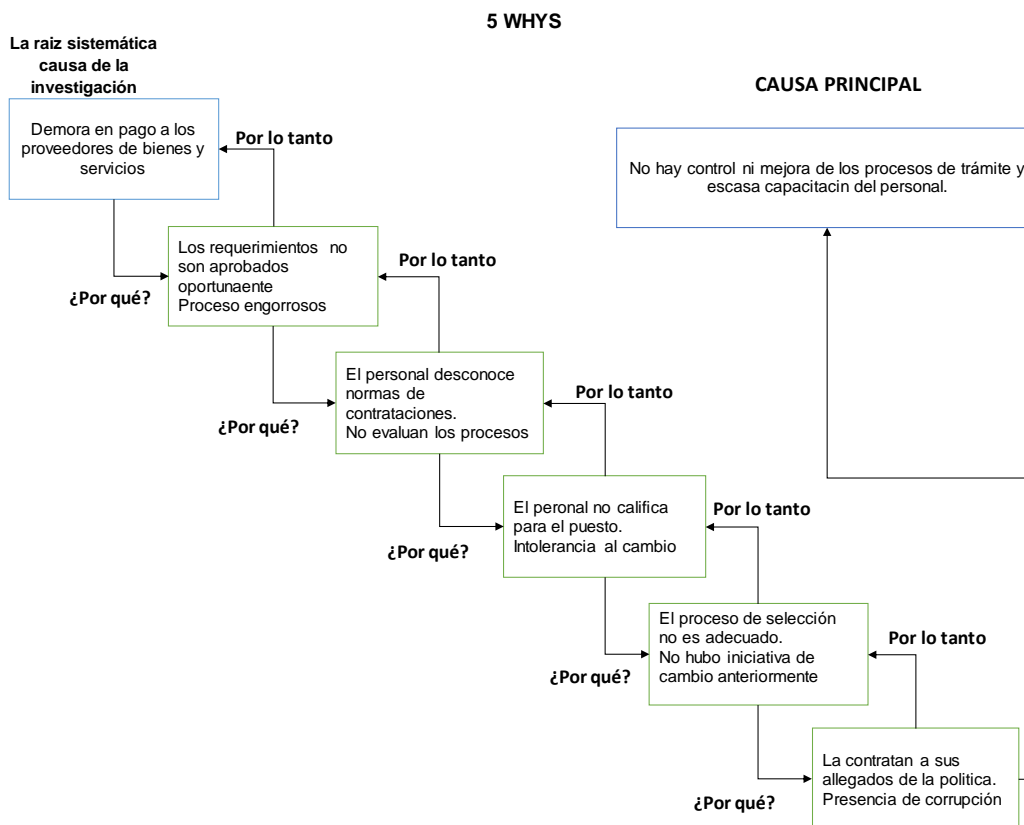
F. Análisis de causas y determinación de la causa principal

Teniendo el problema de demora en el trámite de los expedientes de pago hacia los proveedores de las distintas obras, se ha procedido a encontrar la cauca principal del problema, esto a

través de la metodología 5WHYS, como se muestra en la siguiente imagen N° 12.

Imagen 12

La Metodología 5WHYS en Selección de Plan de Acción



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

G. Plan de acción para la solución del problema

Como consecuencia del análisis precedente se pone de manifiesto el principal problema es el diseño de sus procesos que genera la demora en los pagos hacia los proveedores de los distintos proyectos de inversión, y finalmente con respecto a la contratación del personal se realice de acuerdo con las características del puesto, y que cumple con el perfil mínimo requerido para el puesto, como muestra la imagen N° 13.

Imagen 13

Determinación de Plan de Acciones Planear

	PASO 1: PLANEAR	(PLAN DE ACCIONES) (¿CÓMO?)
--	------------------------	-------------------------------------

RESP. PHVA		FECHA APERTURA	03/05/2021
FORMATO N°	2	FECHA CIERRE	27/07/2021



PROBLEMA	CAUSARAZ	No.	ACCIONES	¿QUIÉN?	¿CUANDO?		EFECTIVIDAD	COMENTARIOS
					Inicio	Fin		
Demora en el pago hacia los proveedores	Escasa capacitacin del personal.	1	Reubicacion de alguno trabajadores de acuerdo a su perfil y experiencia.	Resp.	03/05/2021	14/07/2021		
Procesos engorrosos actividades que no agregan valor	No hay control ni mejora de los procesos de trámite	2	Mejorar la estructura organizacional del proceso de trabajo	Resp.	03/05/2021	27/07/2021		
Baja calidad y seguridad de ambiente laboral	Queja de los proveedores y retraso de los trámites.	3	Realizar una encuesta al personal trabajador y de acuerdo a los resultados, mejorar el sistema de capacitaciones	Resp.	03/05/2021	27/07/2021		

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

H. Evaluación del desempeño

Cuadro de mando integral

Es una herramienta que permite encaminar una estrategia para el logro de sus objetivos, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos.

Imagen 14

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

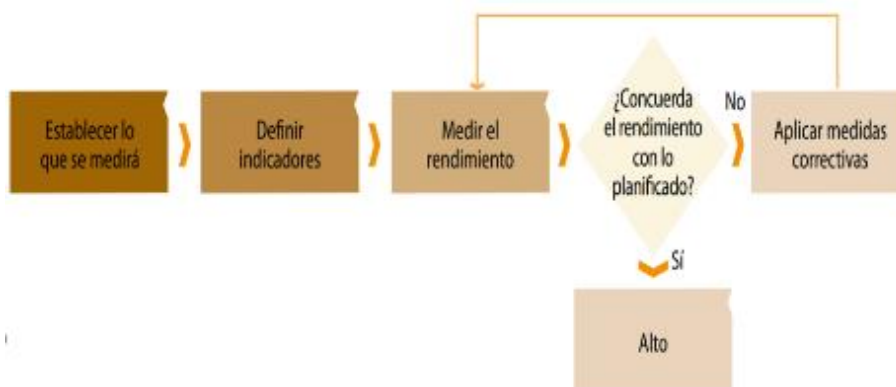


Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

En la imagen anterior se visualiza como se complementa los cuatro componentes para la buena marcha de una entidad, para ello es muy importante contar con los procesos de evaluación como se observa en la siguiente imagen.

Imagen 15

Procesos de Evaluación Estratégica



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

PASO 2: HACER

Imagen 16

Metodología Deming - Hacer



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Como resultado de la tabla anterior se tienen los planes de acciones a implementar en esta del ciclo, que se detalla su desarrollo.

3.2. Solución al objetivo específico uno

Mejora de flujograma: En base al análisis de factores internos y externos, donde se ha descrito el flujograma de atención inicial, y se ha procedido con su revisión respectiva, donde se ha identificado procesos que innecesarios de trámite de los expedientes de pago y en consenso con el área usuario se ha modificado el flujograma.

Paso 1: En primer lugar, proceder con la identificación de los cuellos de botella y su posterior mejora, realizando la evaluación del flujo de documentos desde el inicio del trámite hasta la ejecución del pago hacia los proveedores.

Paso 2: En segundo lugar, revisar el flujograma de procesos e identificar que procesos consumen mayor tiempo y procesos que requieren modificar para que los tramites sean funcionales, para brindar una atención eficiente hacia los usuarios de la entidad.

Paso 3: Una vez realizado los trabajos previos, debe proceder con la elaboración del nuevo flujograma, estableciendo los plazos de atención en cada operador, con el fin de detectar la discusión del tiempo y reducción de carga laboral.

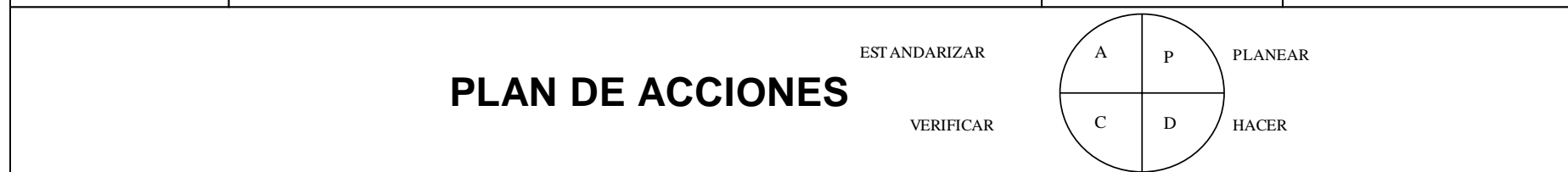
Paso 4: Posterior a los trabajos anteriores también es necesario establecer un horario de trabajo, ya que por flexibilidades en horarios de trabajo a consecuencia de las restricciones por COVID – 19, se ha perdido el hábito de realizar trabajos en horarios que corresponde, muchas veces llevando trabajos pendientes hacia el hogar, los cuales afectan en la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Imagen 17

Plan de Acciones a Implementar en Paso 2

	PASO 1 : PLANEAR	(PLAN DE ACCIONES) (¿CÓMO?)
--	-------------------------	-------------------------------------

RESP. PHVA		FECHA APERTURA	03/05/2021
FORMATO N°	2	FECHA CIERRE	31/05/2021

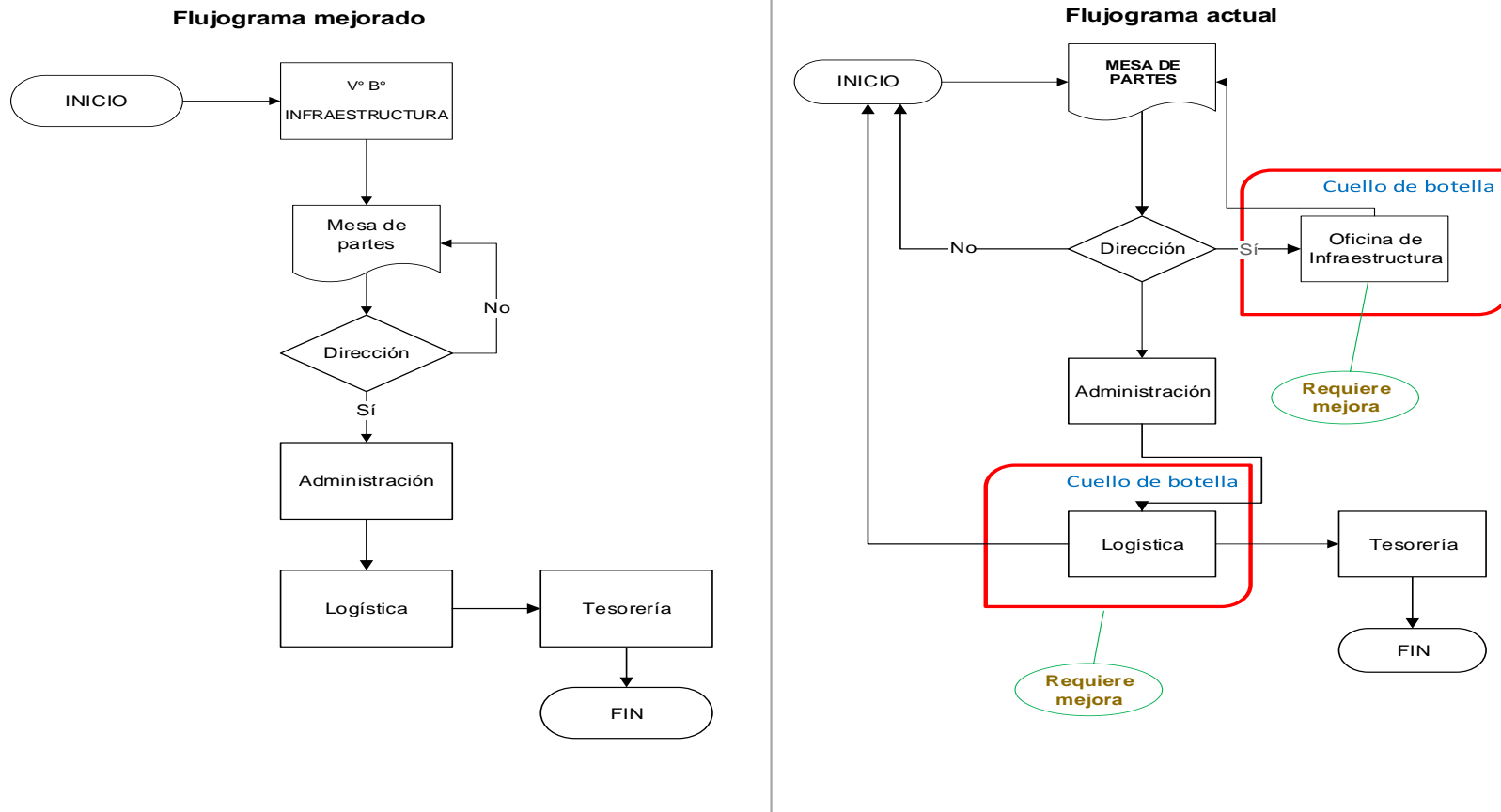


PROBLEMA	CAUSARAZ	No.	ACCIONES	¿QUIÉN?	¿CUANDO?		EFECTIVIDAD	COMENTARIOS
					Inicio	Fin		
Demora en el pago hacia los proveedores	Escasa capacitacin del personal.	1	Reubicacion de alguno trabajadores de acuerdo a su perfil y experiencia.	Resp.	03/05/2021	14/07/2021		Incomodidad de algunos trabajadores por cambio de puesto.
Procesos engorrosos actividades que no agregan valor	No hay control ni mejora de los procesos de trámite	2	Mejorar la estructura organizacional del proceso de trabajo	Resp.	03/05/2021	27/07/2021		Resistencia de algunos trabajadores
Baja calidad y seguridad de ambiente laboral	Queja de los proveedores y retraso de los trámites.	3	Realizar una encuesta al personal trabajador y de acuerdo a los resultados, mejorar el sistema de capacitaciones	Resp.	03/05/2021	27/07/2021		La solución a la demora y procesos, mejora la calidad de vida laboral

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Imagen 18

Flujograma Comparativa Actual Versus el Mejorado



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Viendo los dos flujogramas y verificando la comparación se puede evidenciar que se generó la eliminación de las actividades que agregan valor al proceso, por lo tanto, hay una mejora sustancial en cuanto al tiempo de 35 a 20 días en promedio como se muestra en la tabla N° 4.

Tabla 4
Actividades del Flujograma Mejorado

N°	Actividades	tiempo (días)	Área
1	Formulación de Requerimientos por parte del personal técnico de Obra	1	Usuario
2	Revisión del área de Infraestructura y emisión del informe de aprobación y negación.	1	Infraestructura
3	Registro del requerimiento en mesa de partes de la entidad y proveído a la Dirección.	1	Secretaría
4	Decreto de la Dirección hacia la Oficina de Infraestructura para su revisión y visto bueno.	1	Dirección
5	Revisión del expediente por la Dirección y emisión del decreto hacia la oficina de administración.	1	Dirección
6	Registro y revisión del expediente en la oficina de administración y proveído a la oficina de logística.	2	Administración
7	Registro del expediente en la oficina de logística, cotización, elaboración de órdenes y contratos	3	Logística
8	Tiempo de prestación de servicio y/o entrega del bien.	De acuerdo con el orden o contrato	Usuario
9	Emisión de conformidad a la conclusión del servicio o entrega del bien	2	Obras
10	Preparación del expediente con fines de pago del orden o contrato	2	Logística
11	Trámite del expediente de pago por mesa de partes hacia la dirección para su autorización	2	Logística
12	Revisión del expediente completo y emisión de autorización del pago.	2	Dirección
13	Registro del expediente en la oficina de Tesorería para fines de pago	2	Tesorería
Tiempo total		20 días	

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Capacitación y mejora del ambiente laboral: Teniendo en cuenta el diagnóstico situacional, se llevó a cabo reuniones semanales, con todo el personal en donde se realiza evaluación de sus planes de trabajo, a fin de mejorar los puntos críticos de sus documentos de trabajo.

3.3. Solución al objetivo específico dos

Dado que la presente investigación tiene como objetivo es mejora de estrategias de desempeño en la OSRLM, dentro de un contexto de trabajo reorganizado a raíz de Covid-19, que busca mejorar la calidad y seguridad ambiental, se hizo uso de una encuesta con el fin de conocer su percepción de los todos los trabajadores de la OSRLM, y en consecuencia constituye como una investigación aplicada, pues busca soluciones aceptables y pertinentes sobre un fenómeno, Hernández Sampiere:

Es necesario tener en cuenta que la investigación cualitativa permite indagar un problema en grupos humanos y se desarrolla en ambientes naturales donde el investigador tiene la oportunidad de observar e interpretar fenómenos para darles sentido y buscar soluciones a las problemáticas presentadas, sin pretender controlar las variables previamente determinadas, (Hernande Sampiere, 2014)

La aplicación se dirigió a todo el personal trabajador de la OSRLM del GRA que tiene una población como se detalla a continuación:

Tabla 5
Programa de Aplicación de la Encuesta

Área	N ^o encuestados	Fecha encuesta
Dirección	1	10/05/2021
Mesa de Partes	1	10/05/2021
Seguridad y Salud Ocupacional	1	10/05/2021
Administración	2	10/05/2021
Logística	1	10/05/2021
Tesorería	1	10/05/2021
Patrimonio	1	10/05/2021
Recursos Humanos	1	10/05/2021
Almacén	2	10/05/2021
Infraestructura	7	10/05/2021
Total	18	

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

En cuanto a cronograma de ejecución, solo se ha programado para una sola fecha, debido a la menor cantidad de trabajadores en oficina, que son en total 18 trabajadores a la fecha de aplicación de la encuesta, y por otro lado la encuesta se ha diseñado con la herramienta Microsoft Forms, con el fin de evitar algún riesgo de contagio entre trabajadores y el encuestador.

El instrumento utilizado: Se ha diseñado una plantilla en Microsoft Forms a modo de encuesta de 15 ítems, 11 ítems de respuestas múltiples y 2 ítems a escala de "Likert", en este último se establece una escala de valoración de cada ítem de manera ordenada y unidimensional, cada ítem acompañado de una escala de valoración ordinal, esta escala incluye un punto neutral que significa ni está de acuerdo o en desacuerdo, como se visualiza en la imagen N° 19; dicha encuesta permitió realizar indagaciones en variables como: condiciones laborales, aspectos ambientales, aspectos organizacionales, aspectos emocionales, satisfacción laboral y carga laboral.

Imagen 19*Escalas de Likert*

	1	2	3	4	5	
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy de acuerdo

Escalas:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

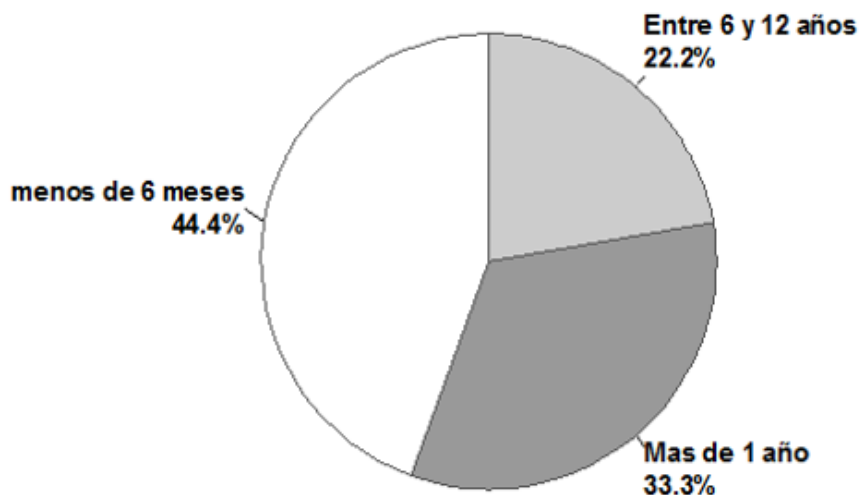
Estrategias de Análisis de datos: En la actualidad los recursos digitales que cuentan los investigadores para la realización de encuestas son diversas como: formulario de Google, Forms de Microsoft Teams, Forms de Microsoft 365 y entre otros, para el estudio se ha utilizado el formulario de Google como se observa en el anexo.

Después de la aplicación de la encuesta, los datos han sido exportados a una hoja de Excel para luego realizar el análisis estadístico correspondiente con el programa MINITAB 18 (tablas y gráficos) de cada ítem.

Resultados

Gráfico 1

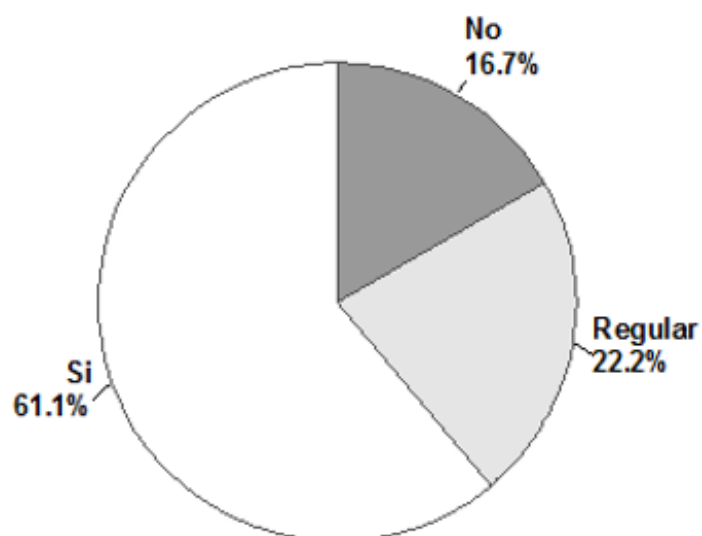
Tiempo de Servicio de Trabajador en la Entidad



Tiempo de Servicio	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
Entre 6 y 12 meses	4	22.22 %	4	22.22
Mas de 1 año	6	33.33 %	10	55.56
menos de 6 meses	8	44.44 %	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

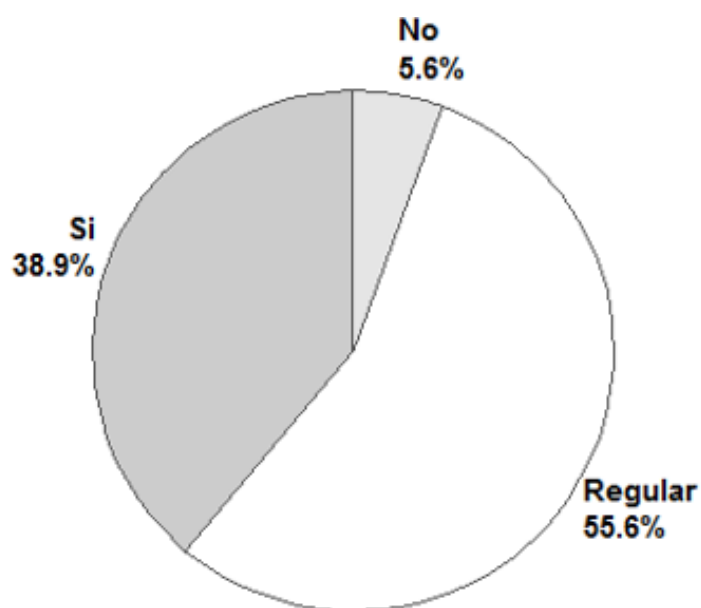
En el gráfico anterior nos da información relevante con respecto a la variable tiempo de servicio en la entidad, 44.4% de trabajadores tienen relativamente poca experiencia que puede tener algún efecto en cuanto al trabajo en equipo.

Gráfico 2*Horario de Trabajo en la Entidad*

2.- ¿Ud. tiene un horario de trabajo establecido en la entidad?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	3	16.67	3	16.67
Regular	4	22.22	7	38.89
Si	11	61.11	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

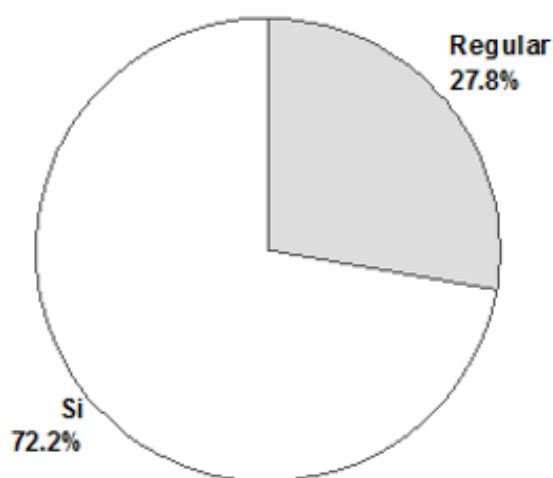
Con respecto al ítem 2 se puede observar en el Gráfico 4, que un 22.22% de trabajadores no tiene tan claro en cuanto a su horario de clase y un 16.67% aún no tiene definido el horario de trabajo en la entidad, la información proporcionada en el gráfico anterior puede ser causante de demoras en algún proceso.

Gráfico 3*Grado de Satisfacción de su Labor*

3.- ¿Ud. se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la entidad?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	1	5.56	1	5.56
Regular	10	55.56	11	61.11
Si	7	38.89	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Con referencia a este ítem, el 55.6% de los trabajadores no se sienten satisfecho con la labor que realiza en su centro de trabajo y el 5.6% no está de acuerdo con la labor que realiza.

Gráfico 4*Riesgo de Contagio en el Centro de Trabajo*

4.- ¿Ud. percibe el riesgo inminente de contagio de COVID - 19 en su centro de labor?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
Regular	5	27.78	5	27.78
Si	13	72.22	18	100.00
N=	18			

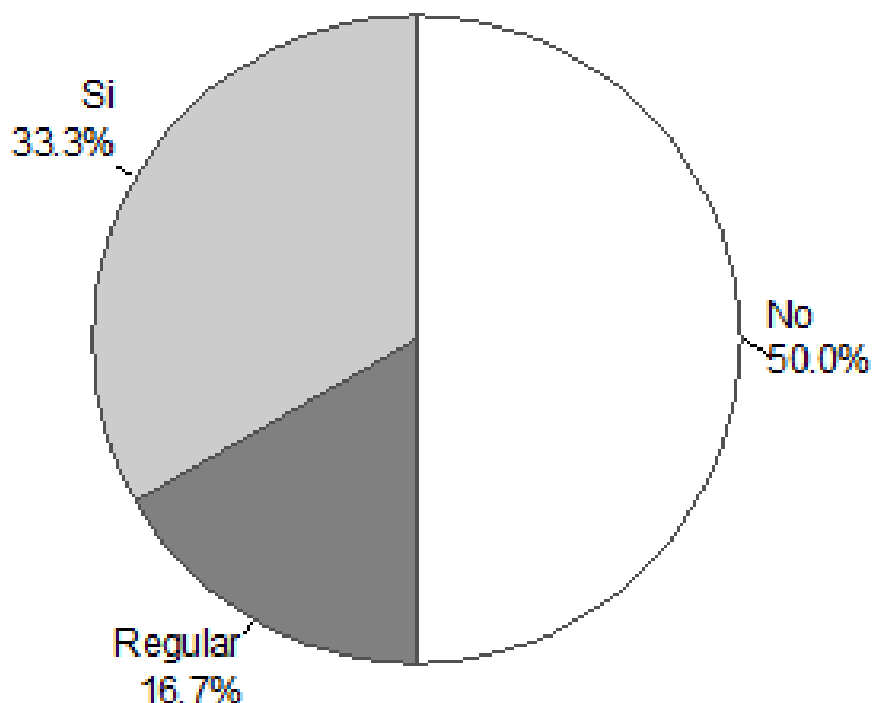
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Los resultados del ítem 4 de la encuesta, con respecto al riesgo de contagio de COVID – 19, en este aspecto los trabajadores perciben que existe un alto riesgo de contagio, esto debido que ya muchos anteriormente se han contagiado en las diferentes oficinas.

Tabla 6*Percepción Sobre Proceso de Trámite Documentario*

5.- ¿Ud. piensa que los procesos de trámite documentario son funcionales en su centro de labor?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	9	50.00	9	50.00
Regular	3	16.67	12	66.67
Si	6	33.33	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 5*Percepción sobre Proceso de Trámite Documentario*

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

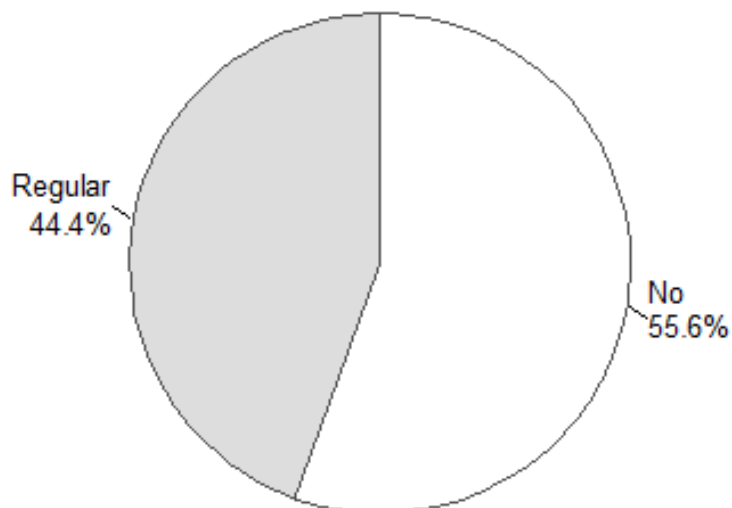
Del gráfico anterior se puede evidenciar que, el 50% de los trabajadores perciben que el proceso de trámite documentario no es funcional, por ende, requiere una evaluación para corregir las dificultades que tiene las oficinas.

Tabla 7*Condiciones Laborales de trabajo*

6.- ¿Considera Ud. que las condiciones de las labores donde trabajas son seguras?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	10	55.56	10	55.56
Regular	8	44.44	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 6
Condiciones Laborales de Trabajo



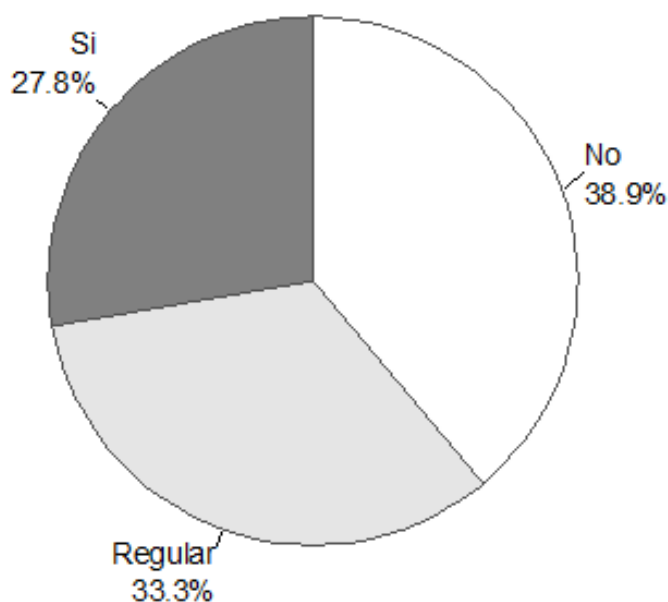
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Del gráfico anterior se tiene que, el 56.6% de los trabajadores indican que no hay condiciones laborales seguras y el 44.4% que califican como regular, esto sin duda es preocupante, puesto que la condición laboral es muy importante para un buen desempeño eficiente y de calidad.

Tabla 8
Funciones y Responsabilidades de trabajadores

7.- ¿Considera Ud. que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	7	38.89	7	38.89
Regular	6	33.33	13	72.22
Si	5	27.78	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 7*Funciones y Responsabilidades del Trabajador*

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

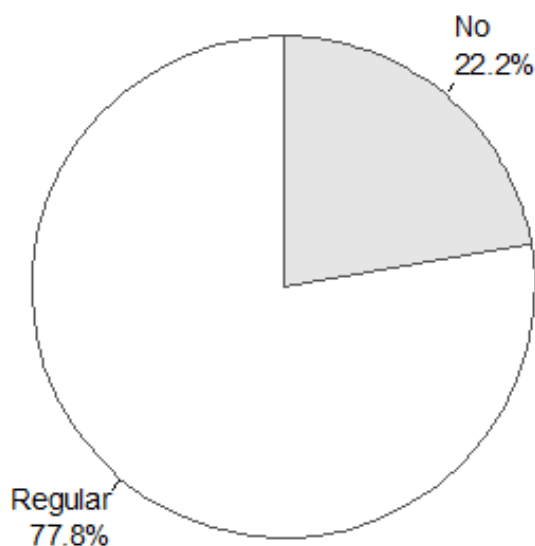
En gráfico 9, se visualiza que el 38.9% de los trabajadores no tienen bien definido sus funciones y responsabilidades, y el 33.3% mencionan que conocen sus funciones de manera regular, ello requiere una mejora, de lo contrario la calidad de vida laboral siempre va a generar incumplimiento de metas.

Tabla 9*Tecnología y Equipos de Trabajo*

8.- ¿Considera Ud. que la tecnología y equipos son adecuadas para su labor?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	4	22.22	4	22.22
Regular	14	77.78	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 8
Tecnología y Equipos de Trabajo



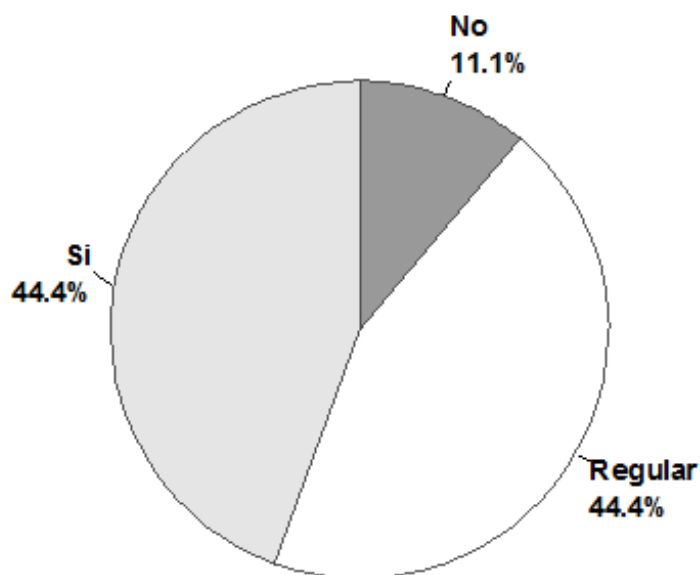
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Como se observa en el gráfico 10, que 22.2% de los trabajadores indican que los equipos y tecnología con que cuenta la entidad no es adecuado, y el 77.8% creen que es regular, pero ningún trabajador menciona que la tecnología y equipos con que cuenta la entidad se encuentra óptimas condiciones, la información parece ser un problema en común de las entidades públicas que ha sido descubierto en tempos de pandemia.

Tabla 10
Conocimiento del Proceso de Trabajo

9.- ¿Considera Ud. que conoce la totalidad del proceso de su trabajo?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	2	11.11	2	11.11
Regular	8	44.44	10	55.56
Si	8	44.44	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 9*Conocimiento del Proceso de Trabajo*

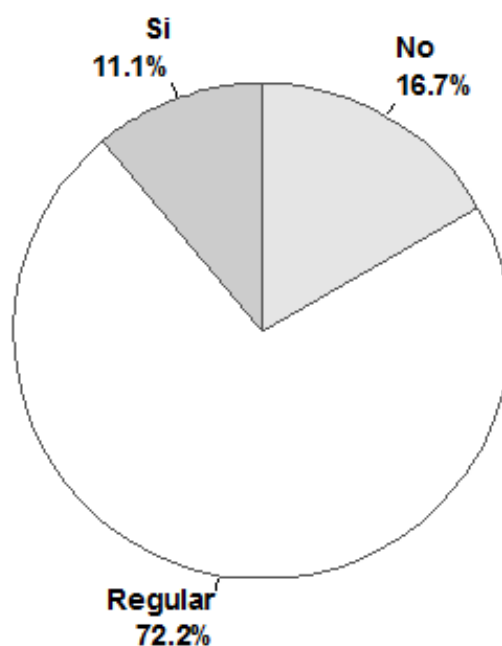
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

El gráfico 11, muestra que el 11.1% de los trabajadores indican que no conocen el proceso completo de trabajo, y el 44.4% conoce de manera regular, los dos grupos de trabajadores con dificultades es alta y a consecuencia afecta la calidad de vida laboral.

Tabla 11*Trabajo en Equipo*

10.- ¿Considera Ud. que existe trabajo en equipo entre trabajadores?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	3	16.67	3	16.67
Regular	13	72.22	16	88.89
Si	2	11.11	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 10*Práctica de Trabajo en Equipo*

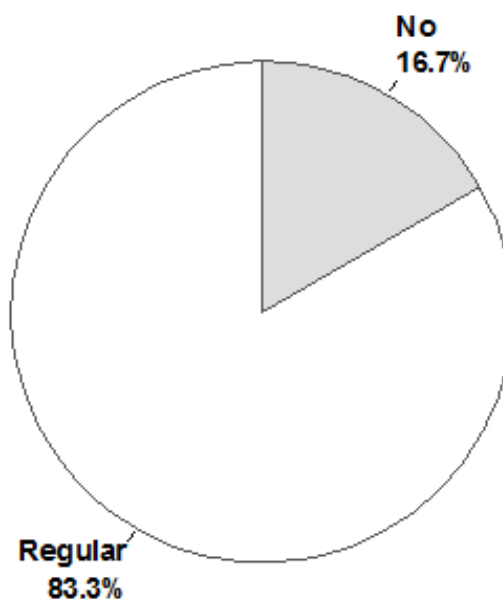
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Del gráfico 12, se tiene que el 16.7% de los trabajadores no realizan trabajo en equipo, y el 72.2% de los trabajadores practican regularmente, cabe indicar que los trabajadores requieren mejorar en este punto a fin mejora la calidad de vida laboral.

Tabla 12*Nivel de Comunicación entre Trabajadores*

11.- ¿Considera Ud. que la comunicación entre colaboradores es eficiente?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	3	16.67	3	16.67
Regular	15	83.33	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 11*Nivel de Comunicación entre Trabajadores*

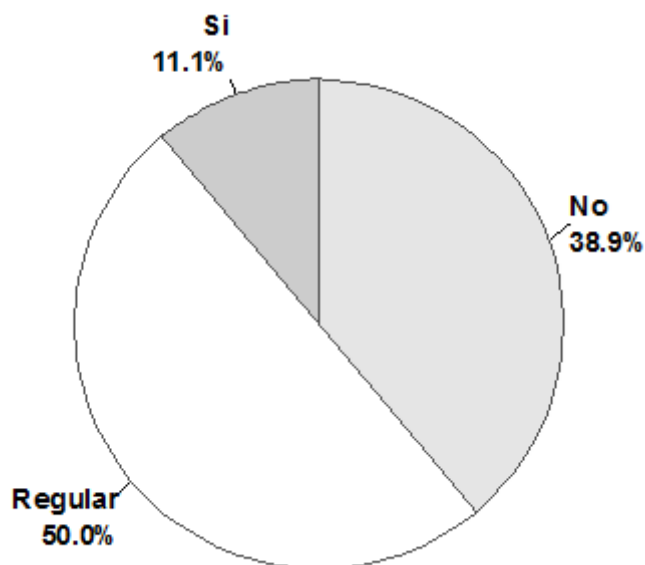
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

El gráfico 13, que el 16.7% de los trabajadores indican que la comunicación en la entidad, y el 83.3% de los trabajadores indican que existe una comunicación regular, por lo descrito la entidad requiere una mejora en cuanto a la forma de gestionar comunicación.

Tabla 13*Estado Emocional de los Trabajadores*

12.- ¿Ud. trabaja libre de tensiones?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	7	38.89	7	38.89
Regular	9	50.00	16	88.89
Si	2	11.11	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 12*Estado Emocional de los Trabajadores*

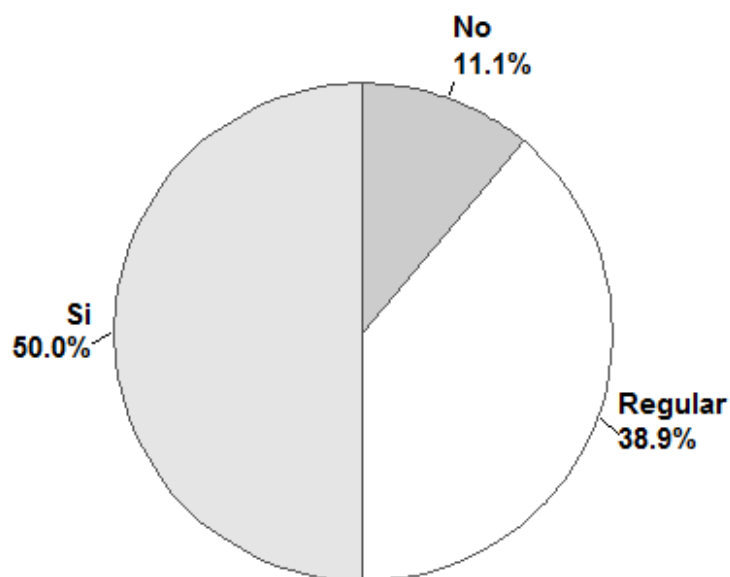
Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Como se observa en el gráfico 14, que el 11.1% de los trabajadores realizan sus labores en presencia de tensión, y el 50% indican como regular, es necesario que los trabajadores no estén tensionados para realizar sus labores de manera óptima.

Tabla 14*Uso del Tiempo libre*

13.- ¿Considera Ud. que le impiden los problemas o preocupaciones del trabajo disfrutar de su tiempo libre?	Conteo	Porcentaje	CntAcum	PrcAcum
No	2	11.11	2	11.11
Regular	7	38.89	9	50.00
Si	9	50.00	18	100.00
N=	18			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 13*Uso del Tiempo Libre*

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

En el Gráfico 16, muestra que el 50% de los trabajadores indican que la carga laboral no permite disfrutar de sus tiempos libres y el 38.9% indica que también influye negativamente en la calidad de vida laboral.

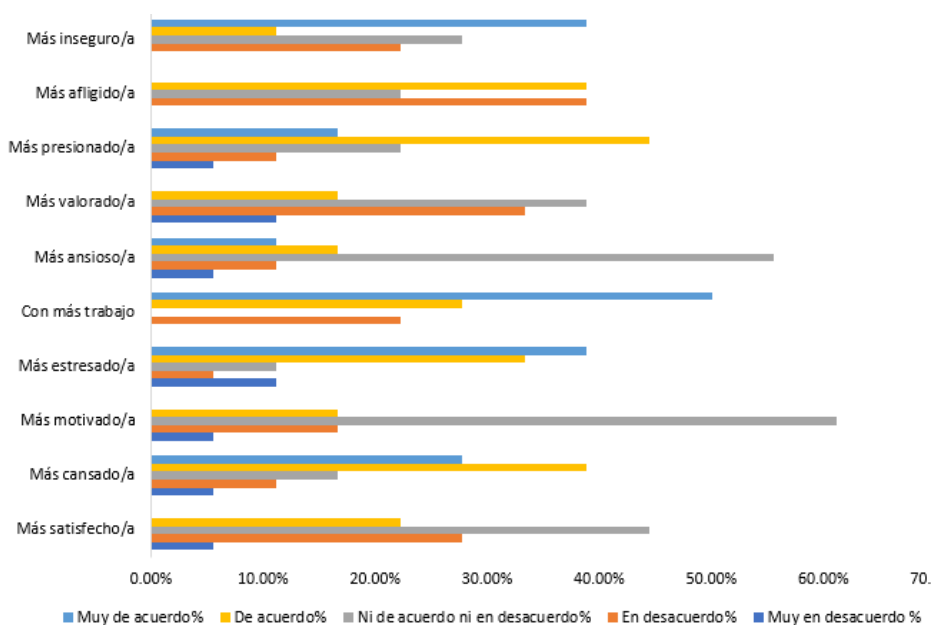
Tabla 15*Indicadores de Factores Individuales de los Trabajadores*

14.- Considerando el ejercicio de su profesión durante la pandemia, ¿cómo se siente actualmente?	Muy desacuerdo %	en desacuerdo %	Ni de acuerdo ni en desacuerdo %	De acuerdo %	Muy de acuerdo %
Más satisfecho/a	5.56%	27.78%	44.44%	22.22%	0.00%
Más cansado/a	5.56%	11.11%	16.67%	38.89%	27.78%
Más motivado/a	5.56%	16.67%	61.11%	16.67%	0.00%
Más estresado/a	11.11%	5.56%	11.11%	33.33%	38.89%
Con más trabajo	0.00%	22.22%	0.00%	27.78%	50.00%
Más ansioso/a	5.56%	11.11%	55.56%	16.67%	11.11%
Más valorado/a	11.11%	33.33%	38.89%	16.67%	0.00%
Más presionado/a	5.56%	11.11%	22.22%	44.44%	16.67%
Más afligido/a	0.00%	38.89%	22.22%	38.89%	0.00%
Más inseguro/a	0.00%	22.22%	27.78%	11.11%	38.89%

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 14

Indicadores de Factores Individuales de los Trabajadores



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

De la tabla N° 16 y gráfico N° 14 se observa en cuanto a los indicadores de factores individuales de los trabajadores de la subregión La Mar, se tiene los resultados de los indicadores como: más inseguro/a con 38.89%, más presionado/a con 16.67%, más trabajo con 50%, más estresado con 38.89% y más cansado con 27.78%, significa que efectivamente un porcentaje considerable de los trabajadores tienen problemas en este aspecto, cabe mencionar que el indicador “más trabajo” se debe a que los trabajadores están desarrollando trabajos fuera del horario laboral o posibles demoras y están concluyendo en sus hogares, por ello se requiere una mejora en las estrategias que permita desarrollar su labor de manera eficiente y dentro del horario establecido.

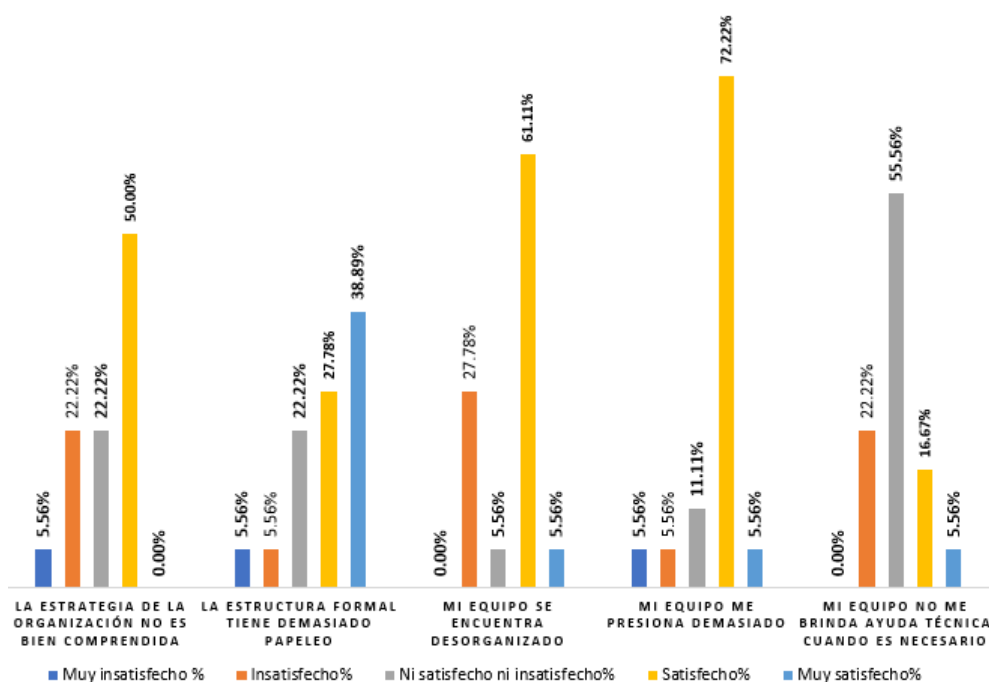
Por otro lado, los indicadores como: más satisfecho (44.44%), más motivado (61.11%), más ansioso (55.56%) y más valorada (38.89%) indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, se debe a que el responsable de recursos humanos no cumple con fomentar actividades con fines de mejorar la parte motivacional de los trabajadores.

Tabla 16
Indicadores del Factor Trabajo y Organización

15.- Considerando el ejercicio de su profesión durante la pandemia, ¿cómo se siente la organización de la entidad?	Muy insatisfecho %	Insatisfecho %	Ni satisfecho ni insatisfecho %	Satisfecho %	Muy satisfecho %
La estrategia de la organización no es bien comprendida.	5.56%	22.22%	22.22%	50.00%	0.00%
La estructura formal tiene demasiado papeleo.	5.56%	5.56%	22.22%	27.78%	38.89%
Mi equipo se encuentra desorganizado.	0.00%	27.78%	5.56%	61.11%	5.56%
Mi equipo me presiona demasiado	5.56%	5.56%	11.11%	72.22%	5.56%
Mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario.	0.00%	22.22%	55.56%	16.67%	5.56%

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Gráfico 15
Indicadores del Factor Trabajo y Organización



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Del gráfico N° 15, se tiene que el indicador: estrategia de la organización no es bien comprendida, en este caso el 22.22% indican que están insatisfechos, luego en el indicador: la estructura tiene demasiado papeleo (22.22%) ni están satisfechos ni insatisfecho, en el indicador “mi equipo se encuentra

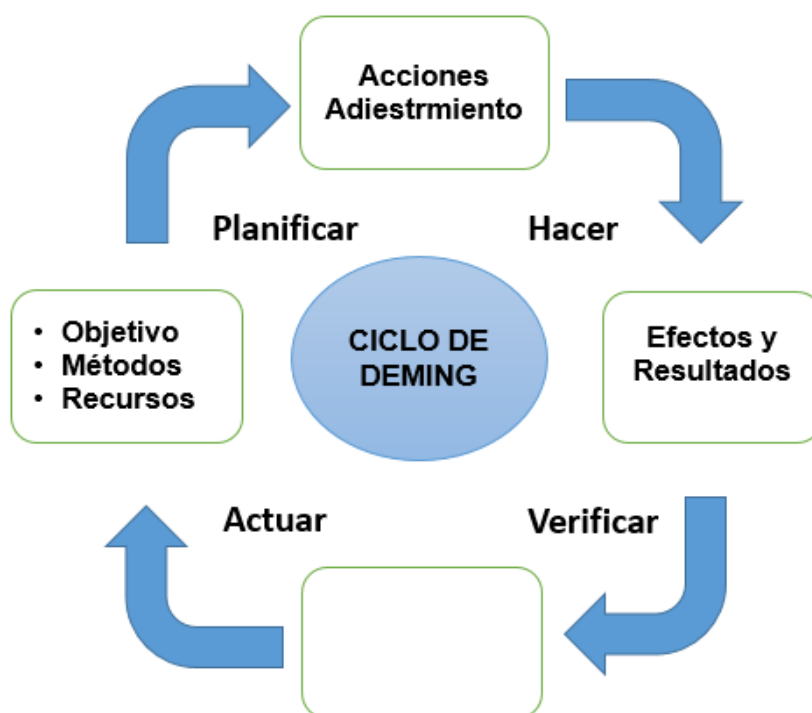
desorganizado”, el 61.11% piensan que están desorganizados, y en cuanto al indicador “mi equipo no me brinda ayuda técnica cuando es necesario” el 16.67% indican que no hay trabajo en equipo.

Reubicación del personal: Por disposición de la dirección y la Gerencia General del Gobierno Regional de Ayacucho, hubo reubicación de los responsables del área de Infraestructura y Logística, como parte del Plan de Mejora planteada por el equipo de trabajo.

PASO 3: VERIFICAR

Imagen 20

Metodología Deming - Verificar



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Tabla 17
Paso Número Tres Verificar

PASO 3: VERIFICAR
(PLAN DE ACCIONES) (¿CUANTO?)

PDCA No. : FECHA:

1a Revisión	Turno		total	Observaciones	Responsable de la inspección:	Fecha:
	1o		0			
	2o		0			
	3o		0			
	Todas las acciones propuestas han sido terminadas					SI <input type="checkbox"/>
Si es no explicar:		<input type="text"/>				

2da Revisión	Turno		total	Observaciones	Responsable de la inspección:	Fecha:
	1o		0			
	2o		0			
	3o		0			
	Todas las acciones propuestas han sido terminadas					SI <input type="checkbox"/>
Si es no explicar:		<input type="text"/>				

3a Revisión	Turno		total	Observaciones	Responsable de la inspección:	Fecha:
	1o		0			
	2o		0			
	3o		0			
	Todas las acciones propuestas han sido terminadas					SI <input type="checkbox"/>
Si es no explicar:		<input type="text"/>				

Las medidas propuestas han sido comprobadas exitosamente					SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Si es no explicar:		<input type="text"/>				
Area / Puesto		Nombre			Firma	Fecha
<input type="text"/>		<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

PASO 4: ACTUAR

Imagen 21

Metodología Deming - Actuar



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

En esta última etapa una vez culminado la etapa de evaluación y/o verificación se procede con el estudio comparativo, para observar si la metodología y la estrategia utilizada ha tenido un efecto positivo, si tiene un resultado positivo se tomará la decisión de implementar de manera definitiva y si los resultados no son favorables se evalúa y se procede con las acciones correctivas a fin de detectar la falla y corregirlas, caso contrario nuevamente se regresa al paso 1 a implementar otra estrategia a fin de dar la solución a dicha problemática. Para ello se cuenta con el formato de paso 4.

Tabla 18
Paso Cuatro Actuar

PASO 4: ACTUAR			
ESTANDARIZACIÓN (MODIFICAR DOCUMENTOS DEL SISTEMA)			
		Hoja de	
CLIENTE		FECHA DE CIERRE	
ESTANDARIZACIÓN			
Hacer una lista de los documentos afectados		Cuales son las intervenciones que se deben hacer para impedir la recurrencia del problema	
PERSPECTIVAS			
Nuevos Proyectos		Impacto de Acciones	
Cuales son los puntos a tener en cuenta en los nuevos proyectos		Verificar el traslado de acciones a productos ó procesos similares	
Lecciones aprendidas			

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

Tabla 19
Presupuesto del Proyecto

Concepto	unidad	Cantidad	P.U.	Costo Total
Recursos Humanos			Sub Total	S/. 3,350.00
Personal para capacitación	día	2	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00
Apoyo para seguimiento del Plan	día	8	S/. 150.00	S/. 1,200.00
Toma de datos	día	1	S/. 150.00	S/. 150.00
Útiles de escritorio			Sub Total	S/. 330.00
Impresiones	Unidad	300	S/. 0.30	S/. 90.00
Copias	Unidad	400	S/. 0.10	S/. 40.00
Materiales de escritorio	GBL	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Servicios			Sub Total	S/. 1,165.00
Movilidad (por viaje)		6	S/. 60.00	S/. 360.00
Servicio de internet	mes	2	S/. 100.00	S/. 200.00
Refrigerio para reuniones	GBL	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Servicio de tipeo	Unidad	70	S/. 1.50	S/. 105.00
			Total	S/. 4,845.00

Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)

3.4. Conclusiones

- ✓ La mejora de las estrategias de desempeño con respecto a las inversiones en la OSRLM permitirá reducir los tiempos en el pago a los proveedores de los proyectos de inversión pública.
- ✓ La mejora en la calidad y seguridad del ambiente laboral permitirá mayor seguridad y desempeño en los trabajadores, por tanto, la entidad tendrá menos retrasos en el trámite de los expedientes de pago.
- ✓ La mejora en la estructura organizacional de la entidad, permitirá mayor control institucional sobre actos negativo como la corrupción.
- ✓ Los resultados de la encuesta han revelado que el personal trabajador tiene baja calidad de vida laboral y que su repercusión se ha dado en poca capacidad de ejecución de inversiones.
- ✓ La mejora en el programa de capacitación permitirá al personal trabajador a mejorar su calidad de vida laboral, por ende, su desempeño.

- ✓ La deficiente administración del tiempo y los procesos no funcionales por parte de la entidad generará mayor carga laboral a los trabajadores de la entidad.
- ✓ La deficiente estructura organizacional que genera conflictos a nivel de las áreas y sus efectos negativos se reflejan en una mala atención a los usuarios.

3.5. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda un estudio sobre la alta carga laboral, a fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la Sub Región La mar, prevenir de las enfermedades ocupacionales y evitar daños a la salud de los trabajadores.
- ✓ Por otro lado, se recomienda también a fomentar un clima institucional favorable que permite al trabajador realizar sus labores de manera eficiente, sobre todo para las personas que tienen problemas de salud.
- ✓ Es de vital importancia que la entidad cuente con manual de procedimientos elaborados acorde a sus necesidades, pues a falta de ellos muchos trabajadores tienen conflictos sobre su función, generando un clima institucional desfavorable.
- ✓ Se recomienda a la entidad a mantener la evaluación de los procesos de gestión en cada una de sus áreas a fin de avanzar en la mejora continua.
- ✓ Promover espacios de dialogo virtual, con temas que no sean laborales, sino que sea un espacio de diálogo abierto, donde exista confianza, donde encuentren temas de interés masivo, esto con fin de recuperar las buenas relaciones sociolaborales.
- ✓ Asimismo, se recomienda siempre mantener la mirada hacia los trabajadores de la entidad, brindando mayor capacitación que permita mejorar su desempeño

CAPITULO IV

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias

- Brown, B. (2020). Interrogantes y Desafíos en Torno a la Pandemia. Buenos Aires, Argentina: Los Nortes del Desarrollo.
- Flores Pozo, J. E. (2021). Trabajo de Suficiencia Profesional de la EPII - Para obtener el título de de Ingeniero Industrial. Ayacucho, Perú.
- Gonzáles Cavallo, E. (2020). La Salud Ciudadana 2020, Primer Reto Municipal. . República Dominicana: Revista Científica Monfragüe.
- GRA. (2020). Plan Estratégico Institucional 2020-2024 - Documentos de Getión del GRA. Ayacucho, Perú: Electrónico.
- Guillén Motta, Y. Y. (2021). Propuesta de mejora para incrementar la eficiencia y adaptar los procesos del departamento de administración (tesis de grado) . Arequipa, Perú.
- Hernande Sampiere, R. (2014). Metodología de Investigacion. México.
- Santiago, H. (2018). Herramientas para la Gestión de la Calidad. España: Círculo rojo.

CAPITULO V

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Pandemia

Para la declaración del término pandemia, se tiene que cumplir criterios específicos, es el brote epidémico que ocasiona daños en todo un continente, y que los casos cada vez sean provocados por la transmisión comunitaria, (OMS, 2020)

Calidad de Vida

La calidad de vida, se entiende como la satisfacción de las necesidades básicas que posee el ser humano, sin embargo, existen definiciones muy relacionadas al crecimiento y desarrollo personal.

OSRLM

Oficina Subregional de La Mar.

GRA

Gobierno Regional de Ayacucho

COVID 19

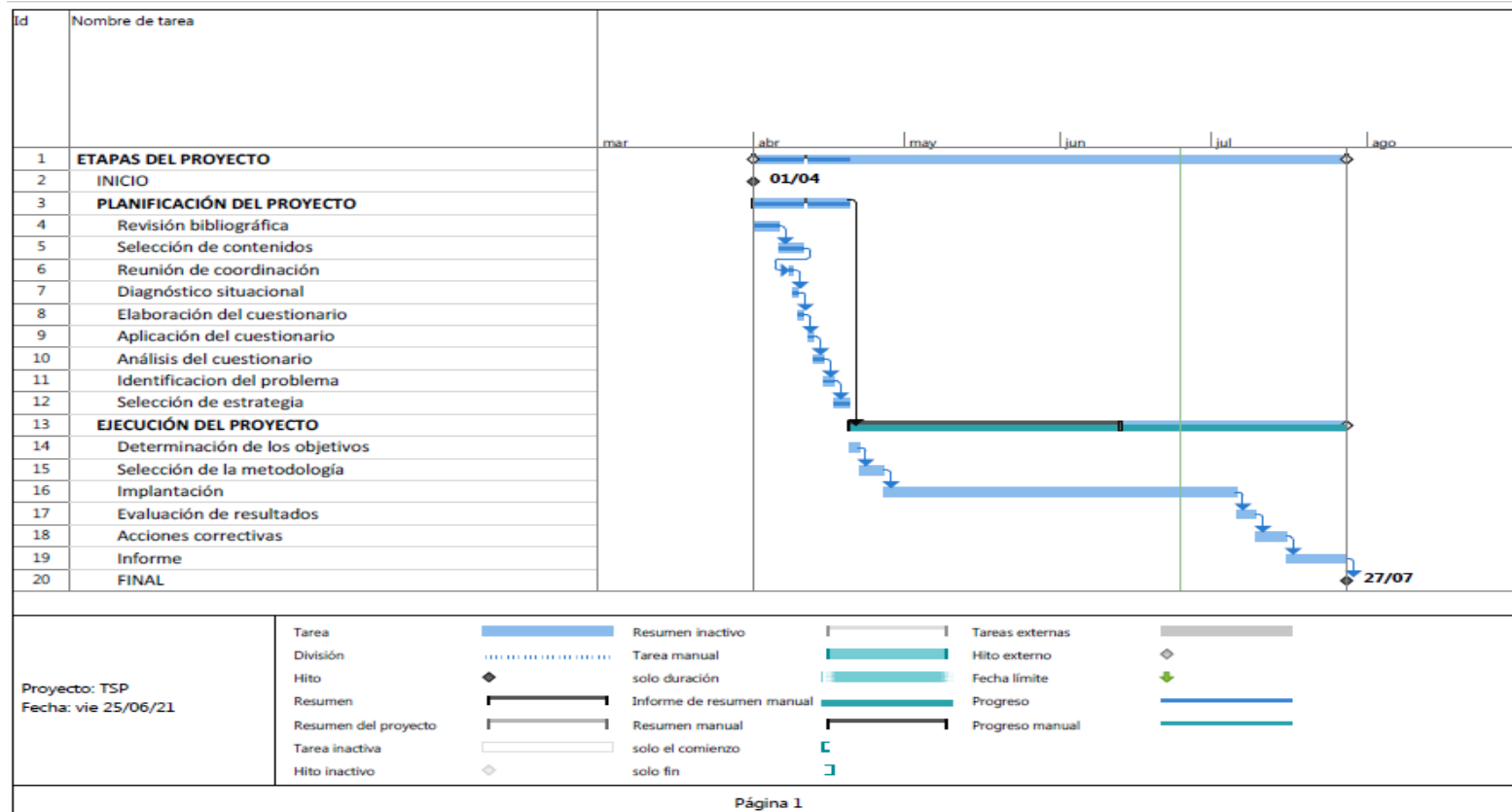
La enfermedad por coronavirus (COVID 19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente.

En la actualidad se conoce la aparición del COVID 19 que se originó en China, Asia. Así mismo el 30 de enero del 2020, la Organización Mundial de la Salud, declara la pandemia de COVID 19, y refiere que es una emergencia de salud pública a nivel mundial.

CAPITULO VI

ANEXOS

Anexo 1
Cronograma de Ejecución del Proyecto



Fuente propia: (Flores Pozo, 2021)