



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO CRÍTICO DE LA  
UNIDAD DE ARTICULACIÓN Y GESTIÓN DE SERVICIOS DEL  
PROGRAMA NACIONAL PAÍS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Alicia Dominga Benique Huamán**

**Asesor: José Aníbal Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, enero 2021**

Dedicado a mi familia, por su apoyo y comprensión.

Agradezco a mi asesor, por su predisposición y valiosa contribución en la realización de la presente investigación.

## Resumen ejecutivo

El Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS) es una unidad ejecutora del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) desde el 2017, tiene como base al Programa Nacional Tambos y al Programa Itinerante de Acción Social, cuya finalidad es contribuir a mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre asentada en la zona rural y rural dispersa en aspectos sociales y productivos.

El Programa Nacional PAIS tiene dos modalidades de intervención según la norma que lo creó, que es el Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS: una, es a través de las plataformas fijas denominadas Tambos, y la otra, a través de las plataformas móviles, fluviales y terrestres (MIDIS 2017a). Actualmente, el programa cuenta con un mapa de procesos que integra a 14 macroprocesos<sup>1</sup>, de los cuales dos corresponden a los procesos misionales que tienen como responsable a la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS): Gestión de Articulación de Servicios y Gestión de Ejecución de la Intervención. El primero de ellos está subdividido en 2 subprocesos o procesos de nivel 1: Diagnóstico y articulación, y el segundo, está subdividido en Ejecución de la intervención y gestión del riesgo de desastres.

Debido a que se ha identificado que la UAGS presenta retrasos en los tiempos de cumplimiento de ejecución del proceso denominado Diagnóstico de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios fijas (para efectos de la presente investigación, Identificación de necesidades y potencialidades), lo cual impide contar con los informes de priorización de necesidades completos oportunamente para articular en función de la demanda y no solo de la oferta de servicios, siendo este proceso el que visibiliza las brechas sociales y productivas a cerrar en la población en situación pobreza y pobreza extrema donde se encuentran ubicadas las 417 plataformas de servicios a nivel nacional, cuyo ámbito de influencia es de 1.024.621 pobladores.

Como parte de la investigación se identificaron las causas que producen este problema y se planteó una propuesta de mejora que optimice los tiempos actuales del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de intervención de las plataformas de servicios.

La estructura de la investigación consta de 6 capítulos. El primero es el marco de introducción de la investigación, mientras que el segundo capítulo, trata del planteamiento del problema de

---

<sup>1</sup> Según la Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS, Aprobación del Manual de Operaciones del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social –PAIS (MIDIS 2017b).

investigación: los antecedentes, el problema en sí, las preguntas de investigación, los objetivos, justificación, delimitaciones y limitaciones de la investigación. En el tercer capítulo se presenta el marco conceptual, que consta del marco regulatorio, el marco normativo, el marco teórico y las fuentes secundarias. En el cuarto capítulo se aborda el marco metodológico: el enfoque, el diseño y las técnicas de investigación utilizadas para la recolección de datos.

En el quinto capítulo se presenta el diagnóstico de la investigación, que consta de la descripción, análisis y resultados de la misma. En el sexto capítulo se presenta la propuesta de mejora para la UAGS del Programa Nacional PAIS. Finalmente, se entregan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	x
<b>Índice de gráficos</b> .....	xi
<b>Índice de anexos</b> .....	xii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iv
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo II. Planteamiento del problema</b> .....	2
1. Antecedentes.....	2
1.1 Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS) .....	2
1.2 Las plataformas fijas: tambos .....	3
1.3 Plataformas móviles PIAS.....	5
1.4 Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) .....	5
2. Situación problemática.....	6
3. Formulación del problema.....	8
4. Preguntas de la investigación .....	8
4.1 Pregunta general .....	8
4.2 Preguntas específicas .....	8
5. Objetivos de la investigación.....	9
5.1 Objetivo general.....	9
5.2 Objetivos específicos .....	9
6. Justificación de la investigación .....	9
7. Delimitaciones .....	10
8. Limitaciones .....	10
9. Alcances .....	10
<b>Capítulo III. Marco conceptual</b> .....	11
1. Marco regulatorio .....	11
1.1 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.....	11
1.2 Categoría presupuestal del Programa Nacional PAIS .....	13
2. Marco normativo.....	15
2.1 Decreto supremo de creación de las Plataformas de Acción para la Inclusión Social .....	15

3. Marco teórico.....	16
3.1 Sobre la gestión de programas sociales .....	16
3.2 Gestión por procesos .....	16
4. Marco conceptual.....	17
4.1 Metodología de determinación, medición y seguimiento de procesos .....	17
<b>Capítulo IV. Metodología de la investigación .....</b>	<b>19</b>
1. Escenario de estudio.....	19
2. Tipo de investigación .....	19
3. Diseño de investigación .....	19
4. Objeto de estudio .....	19
5. Técnicas de investigación.....	19
5.1 Análisis documental.....	19
5.2 Método Delphi.....	20
5.3 Entrevistas .....	20
<b>Capítulo V. Diagnóstico del proceso actual .....</b>	<b>22</b>
1. Inventario de procesos de UAGS.....	22
2. Procesos actuales de UAGS .....	23
3. Recurso humano de UAGS .....	24
4. Recurso humano de las unidades territoriales.....	25
5. Ámbito de influencia de las plataformas de servicios .....	25
5.1 Plataformas fijas y móviles .....	25
6. Identificación del proceso crítico.....	26
7. Caracterización de los procesos .....	27
7.1 Proceso de nivel 0: gestión de la articulación de servicios .....	27
7.2 Proceso de nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades .....	27
7.3 Indicadores de procesos.....	28
7.4 Seguimiento y medición del proceso.....	28
7.4.1 Indicador 1: porcentaje de avance de informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios enviados oportunamente .....	29
7.4.2 Indicador 2: porcentaje del nivel de avance de padrones de la población realizados en los tiempos establecidos .....	30
8. Análisis de procesos.....	31
8.1 Análisis de tiempos del proceso: Identificación de necesidades y potencialidades .....	31

8.2 Análisis de defectos.....	34
<b>Capítulo VI. Mejora del proceso crítico .....</b>	<b>35</b>
1. Selección de los problemas en el proceso crítico identificado .....	35
2. Análisis de causa-efecto .....	37
2.1 Identificar y analizar las causas posibles.....	37
2.2 Decidir las causas principales.....	40
2.3 Identificar la causa raíz .....	41
2.3.1 Causa principal 1: dificultades del clima e inaccesibilidad en la zona.....	41
2.3.2 Causa principal 2: mala calidad del servicio de Internet .....	42
2.3.3 Causa principal 3: migración estacional de la población .....	42
2.3.4 Causa principal 4: no se cuenta con indicadores de monitoreo de avance de acuerdo con el ámbito de influencia.....	43
3. Identificación de posibles soluciones.....	43
3.1 Programación estacional y por categorización .....	43
3.2 Formatos sincronizados al aplicativo .....	46
3.3 Reorganización de la UAGS .....	46
4. Propuesta de plan de mejora.....	47
4.1 Introducción.....	47
4.2 Objetivos .....	48
4.2.1 Objetivo general.....	48
4.2.2 Objetivos específicos .....	48
4.3 Estrategia.....	48
4.4 Indicadores de medición.....	49
4.5 Presupuesto.....	49
4.6 Viabilidad .....	50
5. Beneficios.....	50
6. Cronograma de plan de mejora .....	51
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>52</b>
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones .....	53
<b>Bibliografía .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

**Nota biográfica** ..... 80

## Índice de tablas

Tabla 1.	Procesos y subprocesos vigentes de los procesos misionales de la UAGS .....	23
Tabla 2.	Indicador 1: porcentaje de plataformas de servicios que cuentan con informe de priorización de necesidades y potencialidades presentados en el tiempo establecido .....	30
Tabla 3.	Categorización de acuerdo con el número de población por plataforma fija...	32
Tabla 4.	Categorización por el número de población por tambos de Amazonía .....	33
Tabla 5.	Porcentajes de defectos de las bases de datos padrones de la población de las plataformas de servicios .....	34
Tabla 6.	Propuesta de la programación estacional en la Sierra de acuerdo con categorías y tiempo promedio de ejecución de padrones de la población.....	44
Tabla 7.	Propuesta de la programación estacional en la Selva de acuerdo con categorías y tiempo promedio de ejecución de padrones de la población.....	45
Tabla 8.	Mejora de indicadores y de tiempo en el proceso .....	46
Tabla 9.	Presupuesto de implementación de la propuesta de mejora.....	50
Tabla 10.	Beneficios cuantitativos y cualitativos .....	51

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Estructura orgánica vigente del Programa Nacional PAIS .....	3
Gráfico 2.	Línea de tiempo del PHAR a Programa Nacional PAIS .....	4
Gráfico 3.	Estructura orgánica de la UAGS .....	5
Gráfico 4.	Mapa de procesos del Programa Nacional PAIS .....	6
Gráfico 5.	Avance de padrones de la población a nivel nacional en el ámbito de las plataformas de servicios .....	7
Gráfico 6.	Pilares centrales de la Política de Modernización Pública.....	12
Gráfico 7.	Cadena de valor público .....	12
Gráfico 8.	Documentos de gestión del MIDIS (2013-2022).....	13
Gráfico 9.	Relación entre Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y categorías presupuestales .....	14
Gráfico 10.	Planeamiento con enfoque de cadena de valor público .....	14
Gráfico 11.	Acciones estratégicas que aporta el Programa Nacional PAIS al PEI-MIDIS	15
Gráfico 12.	Marco conceptual .....	17
Gráfico 13.	Mejora de los procesos .....	18
Gráfico 14.	Porcentaje de la valoración de los especialistas a los procesos críticos de la UAGS .....	27
Gráfico 15.	Avance porcentual por regiones de los padrones de la población.....	31
Gráfico 16.	Porcentaje de tambos (norte, centro y sur) según cantidad de población .....	36
Gráfico 17.	Porcentaje de tambos de la Amazonía según cantidad de población .....	36
Gráfico 18.	Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 1 .....	41
Gráfico 19.	Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 2 .....	42
Gráfico 20.	Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 3 .....	42
Gráfico 21.	Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 4 .....	43
Gráfico 22.	Ciclo PHVA.....	49

## Índice de anexos

Anexo 1.	Tambo Moyaccassa – Apurímac.....	61
Anexo 2.	PIAS Putumayo I .....	61
Anexo 3.	Indicadores y metas del programa PAIS desde el 2020-2022 PEI-MIDIS.....	61
Anexo 4.	Ámbito de influencia de las plataformas fijas.....	62
Anexo 5.	Ámbito de influencia de las plataformas móviles .....	62
Anexo 6.	Ubicación de las plataformas fijas y móviles: tambos y PIAS .....	63
Anexo 7.	Matriz de determinación de procesos críticos de la UAGS .....	64
Anexo 8.	Valoración de criterios .....	65
Anexo 9.	Relación de personal entrevistado: especialistas de la UAGS .....	65
Anexo 10.	Ficha técnica del proceso nivel 0: gestión de articulación de servicios.....	66
Anexo 11.	Ficha técnica del proceso nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios .....	67
Anexo 12.	Flujograma del proceso de actual identificación de necesidades y potencialidades.....	68
Anexo 13.	Fichas técnicas de identificación de necesidades y potencialidades .....	69
Anexo 14.	Formato del padrón comunal .....	70
Anexo 15.	Definiciones de los tiempos analizados.....	70
Anexo 16.	Tamaño de tambos .....	71
Anexo 17.	Número de defectos de los padrones recopilados ingresados al sistema de información.....	73
Anexo 18.	Guía de preguntas para los entrevistados.....	74
Anexo 19.	Diagrama de causa-efecto.....	75
Anexo 20.	Evaluación de causas principales .....	76
Anexo 21.	Diagrama de Pareto, causas principales .....	77
Anexo 22.	Simulación de avance de los indicadores en Sierra y Selva .....	78
Anexo 23.	Propuesta de reorganización con enfoque por procesos .....	78
Anexo 24.	Procedimiento mejorado de la elaboración de padrones de la población del proceso de nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades .....	78
Anexo 25.	Cronograma del plan de mejora .....	79

## Capítulo I. Introducción

El presente trabajo de investigación titulado Propuesta de mejora del proceso crítico de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS trata sobre el análisis de los macroprocesos misionales de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) con la finalidad de identificar y validar los procesos críticos de la unidad. Para el caso, se ha considerado y analizado el proceso de nivel 1, Diagnóstico de las necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios (para efectos de la investigación: Identificación de necesidades y potencialidades), el cual no cumple con los tiempos asignados para su ejecución y no se evidencian las acciones para mejorarlo u optimizarlo, que resulten en beneficio de la prestación de servicios públicos del programa al ciudadano de la zona rural del país.

Teniendo en cuenta lo planteado, en el presente trabajo se realizará una investigación basada en la recopilación de la información, entrevistas y aplicación de herramientas de calidad para identificar el cuello de botella del proceso, estableciendo las acciones que permitan optimizar los tiempos. Asimismo, para la identificación del proceso crítico, se ha tomado en cuenta el impacto del proceso en el objetivo estratégico del sector y en el beneficiario.

Lo mencionado es un problema de la gestión por procesos debido a que impide cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos del programa y obtener los resultados esperados para realizar una adecuada prestación de servicios al público objetivo. «La Modernización de la Gestión Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía» (Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros [SGP-PCM] 2013a)<sup>2</sup>; por ello, es necesario plantear la siguiente investigación.

---

<sup>2</sup> La Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

## **Capítulo II. Planteamiento del problema**

### **1. Antecedentes**

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) fue creado en octubre del 2011 con la Ley N°29792, teniendo como finalidad «[...] mejorar la calidad de vida de la población, promoviendo el ejercicio de derechos, el acceso a oportunidades y el desarrollo de capacidades en coordinación y articulación con las diversas entidades del sector público, el sector privado y la sociedad civil» (MIDIS 2011). En ese sentido, el Ministerio cuenta con 6 programas nacionales: Cuna Más, Qali Warma, Contigo, Juntos, Pensión 65, FONCODES y PAIS.

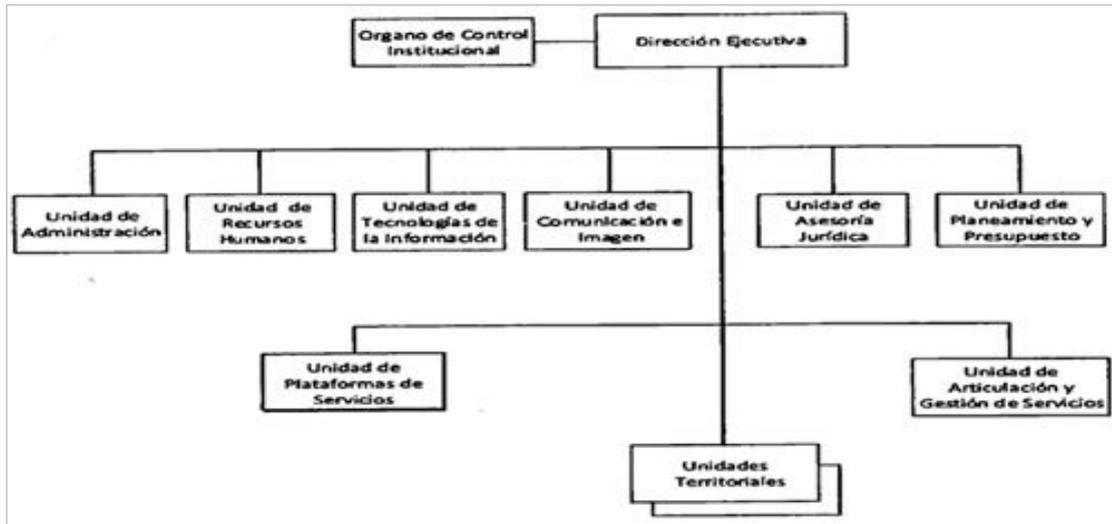
#### **1.1 Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS)**

El Programa Nacional PAIS se estableció sobre la base del Programa Nacional Tambos (PNT) y las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS), mediante el Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS (MIDIS 2017a). Su intervención se orienta a implementar plataformas de servicios que, entre otros, coordinen las intervenciones dirigidas al desarrollo, protección rural y rural dispersa. Considera 2 modalidades de intervención para brindar sus servicios y realizar actividades: modalidad fija, a través de las instalaciones denominadas Tambos, y modalidad móvil, a través de las PIAS.

La misión del Programa Nacional PAIS es «Promover la articulación social de las entidades públicas y privadas con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de vida e inclusión social de la población pobre y extremadamente pobre asentada en centros poblados rurales o asentada de manera dispersa, en zonas donde la presencia del Estado es débil» (MIDIS 2017b), siendo su objetivo facilitar el acceso de la población pobre y extremadamente pobre a la prestación de servicios de las entidades públicas en las materias social y productiva que brinda el Estado.

El Manual de Operaciones del Programa Nacional PAIS aprueba su estructura orgánica, el cual se encuentra conformado por un órgano de dirección, un órgano de asesoramiento, seis órganos de apoyo, dos órganos de línea y los órganos desconcentrados (MIDIS 2017b). La mencionada estructura se presenta en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Estructura orgánica vigente del Programa Nacional PAIS**



Fuente: MIDIS, 2017b.

A continuación, se presentan las 2 modalidades de intervención del Programa Nacional PAIS.

## **1.2 Las plataformas fijas: tambos**

Los tambos son infraestructuras de material noble construidos a más de 3.000 msnm con la finalidad de acercar los servicios del Estado a la población rural y rural dispersa. Cuentan con equipamiento, servicios básicos, Internet, sala de usos múltiples, entre otros, para prestar servicios a la población en su ámbito de influencia y por parte de las entidades cuyos servicios son requeridos en la zona. El tambo está a cargo de un gestor institucional, quien se encarga de realizar las coordinaciones y articulaciones con las entidades a nivel local.

En el 2012, durante el gobierno del Presidente Ollanta Humala Tasso, mediante Decreto Supremo N°001-2012-VIVIENDA, se estableció la creación del Programa de Apoyo al Hábitat Rural (PHAR), programa adscrito al Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS), que tuvo como propósito «Mejorar la calidad de vida de la población pobre y extremadamente pobre asentada en los centros poblados rurales o dispersos, mediante dotación o mejoramiento de la unidad habitacional, así como de acercamiento de los servicios de infraestructura y de equipamiento a la población». En ese contexto el PHAR, ejecutaba dos componentes: los centros de servicios de apoyo al hábitat rural denominados Tambos y el mejoramiento de la vivienda rural (MVCS 2012).

En diciembre del 2013, mediante Decreto Supremo N°016-2013-VIVIENDA<sup>3</sup>, se determina que «[...] se hace necesario que a través de los Tambos, se integren también las intervenciones de saneamiento rural y demás servicios que brinda el sector Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) [...] por lo que resulta [...] escindir la línea de intervención del Programa de Apoyo al Hábitat Rural referida al servicio de mejoramiento de vivienda rural para establecer [...] una plataforma de implementación y prestación de servicios brindados en los Tambos, [...], por lo que el PHAR sería un programa diferente del Programa Nacional Tambos que se denominara Programa Nacional de Vivienda Rural» (MVCS 2013).

En diciembre del 2016, el Programa Nacional Tambos es transferido del MVCS al MIDIS, en la gestión de Pedro Pablo Kuczynski Godard como presidente de la República (MIDIS 2016b). En julio del 2017, por Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS, se plantea que las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) junto con el Programa Nacional Tambos pasen a formar parte del Programa Nacional de Acción para la Inclusión Social (MIDIS 2017a). En el siguiente gráfico 2 se puede observar la línea del tiempo del programa.

**Gráfico 2. Línea de tiempo del PHAR a Programa Nacional PAIS**



Fuente: MVCS, s.f.  
Elaboración: Propia, 2019.

Los criterios para la focalización de centros poblados del ámbito de las plataformas de servicios fijas son pobreza total; pobreza extrema; necesidades básicas insatisfechas; incidencia de heladas y friaje; accesibilidad y conectividad, y dispersión, según Resolución Directoral N°40-2015-VIVIENDA-PNT, elementos considerados para identificar a la población pobre y extremadamente pobre del ámbito rural y rural disperso (MVCS 2015). Para efectos de una mejor visualización se presenta una plataforma fija o tambo en el anexo 1.

<sup>3</sup> Con voto aprobatorio del Consejo de Ministros se crea el Programa Nacional Tambos, el 01 de diciembre del 2013, mediante el Decreto Supremo N°016-2013-VIVIENDA (MVCS 2013).

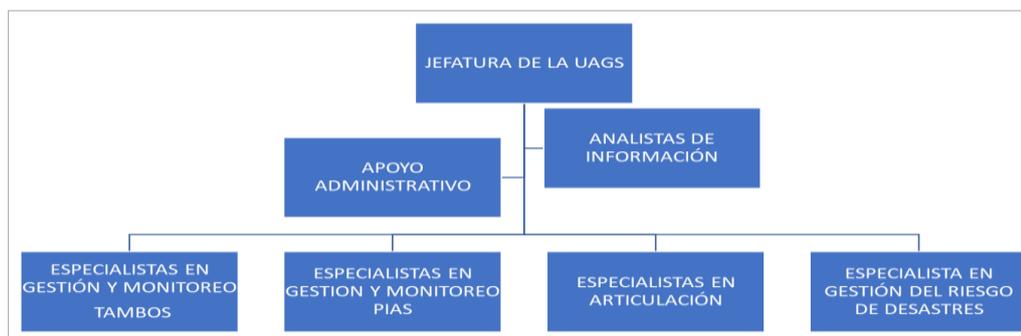
### 1.3 Las plataformas móviles: PIAS

Las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) son las embarcaciones que navegan en las cuencas de la Amazonía con la finalidad de prestar servicios a la población ubicada en los diferentes puntos de atención, que son determinados por los estudios de batimetría de la Marina de Guerra del Perú, que fue la que inició la prestación de servicios en la Selva mediante la organización de un conjunto de visitas llamadas acciones cívicas usando sus embarcaciones en los ríos de la Amazonía. Los servicios que ofrecía principalmente eran atenciones de salud a las comunidades más alejadas y desprotegidas. En el anexo 2 se muestra la embarcación de la PIAS Putumayo I que recorre la cuenca del bajo Putumayo.

### 1.4 Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS)

De acuerdo al Manual de Operaciones vigente del Programa Nacional PAIS, artículo 8 de la Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS, la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios es «[...] una unidad técnica del Programa Nacional PAIS» que se encarga de la operatividad del programa (MIDIS 2017b). En el gráfico 3 se muestra la estructura actual de la unidad.

**Gráfico 3. Estructura orgánica de la UAGS**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

La UAGS es dueña de dos macroprocesos misionales: Gestión de Articulación de Servicios, y Gestión de Ejecución de Intervenciones. Estos, a su vez, están subdivididos, el primero en Diagnóstico y articulación, y el segundo macroproceso es Ejecución de intervención y gestión del riesgo de desastres. El mapa de procesos vigente se muestra en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Mapa de procesos del Programa Nacional PAIS**



Fuente: MIDIS, 2017b.

En junio del 2016 los tambos reciben la certificación de calidad ISO 9001:2015 de la empresa española AENOR por su trabajo en gestión por procesos. Los procesos certificados fueron: Articulación y Ejecución de intervenciones que son los procesos misionales del programa, en 100 tambos a nivel nacional. Actualmente el Programa Nacional PAIS mantiene la certificación ISO 9001:2015 en 250 tambos a nivel nacional.

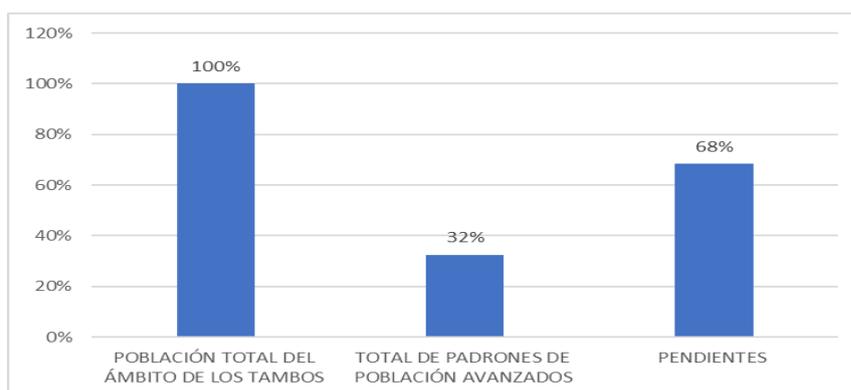
## 2. Situación problemática

La Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (ENDIS) del MIDIS «[...] promueve el desarrollo social y el crecimiento económico con sostenibilidad, equidad y libertad, atacando la exclusión social que afecta a millones de peruanos en situación de pobreza y vulnerabilidad bajo un enfoque del ciclo de vida y el cierre de brechas de acceso a servicios básicos» (MIDIS s.f.). En ese sentido y bajo la necesidad de trabajar bajo un enfoque de cierre de brechas, en el 2019 el Programa Nacional PAIS, de acuerdo con el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), ha contado con S/ 46.286.755 para las actividades programadas. En esa mirada del cierre de brechas, la UAGS ha puesto más énfasis a la implementación de procesos y procedimientos modificados, siendo uno de ellos el proceso de nivel 1 llamado Diagnóstico de identificación de las necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas (que para efectos de la presente investigación se denominará Identificación de necesidades y potencialidades). Este proceso considera 4 etapas para su desarrollo: programación de la recopilación de información; recopilación de la información; identificación de actores, y análisis y elaboración de informe,

siendo la segunda etapa la que más dificultades ha presentado en cuanto al tiempo de cumplimiento de actividades.

La recopilación de información consta de la aplicación de tres herramientas principales: aplicación del formato de padrón comunal<sup>4</sup> (para efectos de la presente investigación se denominará aplicación del padrón de la población, debido a que el formato es de tipo nominal y no comunal, ver anexo 1); aplicación de la ficha de información socioeconómica, y aplicación de la ficha de diagnóstico comunal participativo al revisar los avances de la ejecución de los padrones de la población por región. Se observa que a nivel nacional solo se ha avanzado un 32% con respecto a la población total del ámbito de los Tambos desde su implementación (septiembre del 2018), como se puede apreciar en el siguiente gráfico 5.

**Gráfico 5. Avance de padrones de la población a nivel nacional en el ámbito de las plataformas de servicios**



Fuente: MIDIS, 2019a.  
Elaboración: Propia, 2019.

El mencionado proceso no se está realizando en el tiempo establecido de 4 meses<sup>5</sup> y su elaboración está siendo prolongada por el doble o triple del tiempo del indicado, generando un cuello de botella para el cumplimiento de los siguientes procesos. Los tiempos prolongados y excesivos de ejecución del proceso nivel 1: Identificación de necesidades y potencialidades, hacen que sea imperativo encontrar soluciones que maximicen la eficiencia de la cadena productiva del proceso a fin de optimizarlos. Cualquier mejora que incremente la productividad del proceso para terminar

<sup>4</sup> De acuerdo a Resolución Directoral N°111-2019-MIDIS/PNPAIS, se aprueba la versión 02 de los procedimientos del PNPAIS. Allí, el padrón comunal está definido como: «Es el registro oficial de la población del ámbito de influencia o intervención de las plataformas de servicios fijas (Tambos)» (MIDIS 2019a).

<sup>5</sup> En la Resolución Directoral N°111-2019-MIDIS/PNPAIS, en el punto 6.5 de las Responsabilidades y Generalidades del Procedimiento de Diagnóstico de las necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas fijas, se indica: «El diagnóstico de las necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas, se debe realizar en los primeros cuatro (4) meses de inicio de operaciones de las plataformas de servicios fijas, pero en caso estas ya cuenten con diagnóstico se realizará la actualización en los primeros cuatro (4) meses de inicio de cada año» (MIDIS, 2019a).

con los diagnósticos de los ámbitos de influencia de las plataformas de servicios permitirá avanzar en la construcción de indicadores para sincerar el cierre de brechas sociales y productivas.

De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, numeral 2.1, sobre la visión un Estado Moderno al servicio de las personas, se menciona: «El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos, y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos» (SGP-PCM s.f.); ello significa contar con un buen proceso de diagnóstico de necesidades de la población objetivo a intervenir, así como identificar sus necesidades y demandas que permitan una intervención adecuada y con resultados óptimos.

### **3. Formulación del problema**

Por lo expuesto se plantea el siguiente problema: los tiempos prolongados del proceso crítico de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS limitan contar con diagnósticos de la población oportunos para el cierre de brechas sociales y productivas.

### **4. Preguntas de investigación**

#### **4.1 Pregunta general**

¿Qué acciones se deben realizar para optimizar el proceso crítico Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS?

#### **4.2 Preguntas específicas**

- ¿Cómo se caracteriza el proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en los tiempos prolongados del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios?
- ¿Qué mejoras se pueden proponer para optimizar los tiempos del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios ?

## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1 Objetivo general**

Plantear una propuesta de mejora para optimizar los tiempos del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS del MIDIS.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar el proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios .
- Determinar y analizar los factores que inciden en los tiempos prolongados del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios.
- Elaborar la propuesta de mejora para contribuir en la optimización del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios.

## **6. Justificación de la investigación**

La presente investigación busca contribuir con información fundamental sobre la implementación de la metodología de la gestión por procesos de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y de las Directivas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en el marco de los sistemas administrativos transversales del Estado y de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Para ello, se procederá al análisis de los procesos críticos, la identificación de las causas o factores que afectan el desempeño de los procesos de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS. Una vez identificadas las causas se procederá a las propuestas de solución con la finalidad de optimizar el proceso crítico actual, entendido como un proceso crítico que agrega valor a la organización.

La presente investigación es un aporte a la sociedad en la medida que implementar la mejora continua en las modalidades de intervención del Programa Nacional PAIS contribuirá a optimizar la prestación de servicios a la ciudadanía; en consecuencia, apoyará a la reducción de las brechas

sociales y productivas, optimizando el presupuesto de la unidad y del programa, lo cual impactará positivamente en la sociedad, además del logro de aprendizajes y del desarrollo del país.

## **7. Delimitaciones**

La presente investigación se centrará en los procesos misionales de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Se tomará en cuenta la implementación de los procesos; específicamente la implementación del proceso Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios, desde septiembre del 2018 a noviembre del 2019, fecha de corte planteada por la presente investigación.

## **8. Limitaciones**

- Dedicación a tiempo parcial del investigador para la realización de la presente investigación.
- Los resultados de la presente investigación pueden ser aplicables a entidades públicas cuya área geográfica de intervención tenga características similares a las estudiadas.

## **9. Alcances**

La presente investigación se aplica a las plataformas fijas Tambos (438) y a las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) (8), con proyección a la recepción de 76 Tambos más y el PIAS Yavarí, que involucra a las 18 Unidades Territoriales de los 22 departamentos, así como a especialistas de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS.

### **Capítulo III. Marco conceptual**

Dentro del marco conceptual es importante considerar el marco regulatorio, normativo y teórico en el cual se circunscribe el sector, el programa y la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios, objeto de estudio de la presente investigación.

#### **1. Marco regulatorio**

En el marco regulatorio se van a considerar las políticas públicas y políticas de gobierno más sustanciales, con la finalidad de contextualizar adecuadamente el problema de investigación. Es importante considerar al Acuerdo Nacional, elemento clave porque constituye el marco orientador para los objetivos nacionales, las políticas y las metas en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, al que el sector Desarrollo e Inclusión Social debe apuntar, cuyos ejes son equidad y justicia Social, y Estado eficiente, transparente y descentralizado. El Plan Bicentenario considera 6 ejes estratégicos; el sector Desarrollo e Inclusión Social y sus programas nacionales se orientan principalmente a los ejes de derechos fundamentales y dignidad de las personas y oportunidades, y acceso a servicios.

Asimismo, la Política General de Gobierno al 2021 orienta el desarrollo y la actualización de las políticas nacionales en concordancia con las Políticas de Estado, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y la propuesta de imagen del futuro del Perú al 2030. El énfasis en el sector está en el Desarrollo Social y bienestar de la población.

Teniendo en cuenta este marco, se considera enfatizar para el trabajo de investigación la siguiente política:

##### **1.1 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

Fue publicada el 09 de enero de 2013 en el Diario Oficial El Peruano<sup>6</sup>. Es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, la cual establece la visión, los principales lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público. Se señala que su objetivo es «Orientar, articular, e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el

---

<sup>6</sup> Decreto Supremo N°004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (SGP-PCM, 2013a).

bienestar del ciudadano y del desarrollo del país» (SGP-PCM 2013a). Esta política se basa en 5 pilares centrales y 3 ejes transversales (gobierno abierto, gobierno electrónico y gobierno institucional), como se puede observar en el gráfico 6.

**Gráfico 6. Pilares centrales de la Política de Modernización Pública**



Fuente: SGP-PCM, 2013a.

Siendo la Gestión por procesos un pilar central de la Política de Modernización Pública, se le considera una gestión al servicio del ciudadano, contenida en las cadenas de valor que aseguren que los bienes y servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano; donde las políticas de Estado y de gobierno orienten el proceso estratégico de las entidades públicas; los sistemas administrativos sean el soporte en el proceso de apoyo, y el proceso misional tome en cuenta la cadena de valor en su proceso de producción de bienes y servicios, como se puede apreciar en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Cadena de valor público**



Fuente: SGP-PCM, 2013a.

Asimismo, es importante considerar los instrumentos de gestión del sector público; en ese sentido, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha iniciado el proceso de

construcción de una visión concertada del Perú al 2030, donde las entidades públicas deben utilizar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) vigente; el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, la Política General de Gobierno, y la propuesta de imagen de futuro del Perú (pre-imagen) para su planeamiento estratégico y operativo, de acuerdo a la Guía para el planeamiento institucional del CEPLAN (2019a).

Teniendo en consideración este marco, se aprobó el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2013-2016 y el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016 del MIDIS, según Resolución Ministerial N°006-2013-MIDIS (MIDIS 2013). El PESEM de los años 2017, 2018 y 2019 se encuentra en proceso de formulación en el contexto de los alcances de la Resolución Ministerial N°054-2018-MIDIS del 19 de febrero del 2018 (MIDIS 2018), según aviso de sinceramiento del 25 de abril del 2019 colgado en la página web del ministerio; es decir, el sector no ha contado ni con PESEM ni con PEI desde el 2017 al 2019; recién en junio del 2019 ha sido aprobado el PEI 2020-2022 (MIDIS 2019b) (ver gráfico 8).

**Gráfico 8. Documentos de gestión del MIDIS (2013-2022)**

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PESEM 2013-2016				No tiene PESEM			PESEM (En proceso de Elaboración)		
PEI 2013-2016				No tiene PEI			PEI 2020-2022 Resolución Ministerial N°256-2019-MIDIS (27 de junio del.2019)		

Fuente: MIDIS, 2019b.  
Elaboración: Propia 2019.

«El PEI 2020-2022 plantea cerrar brechas de acceso y cobertura de los servicios que brinda el MIDIS a través de sus programas nacionales» (MIDIS 2019b), documento que se tendrá en cuenta durante el proceso de la presente investigación.

## 1.2 Categoría presupuestal del Programa Nacional PAIS

De acuerdo con el CEPLAN (2019a), el presupuesto público se clasifica en tres categorías: Programas presupuestales, Acciones centrales y Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos<sup>7</sup>. El Programa Nacional PAIS conforme a la clasificación del gasto presupuestal corresponde a la categoría presupuestal de Asignaciones Presupuestales que no resultan en productos (APNOP), lo cual se muestra a continuación en el gráfico 9.

<sup>7</sup> Guía para el Planeamiento Institucional del CEPLAN, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°00016-2019/CEPLAN/PCD (CEPLAN 2019b).

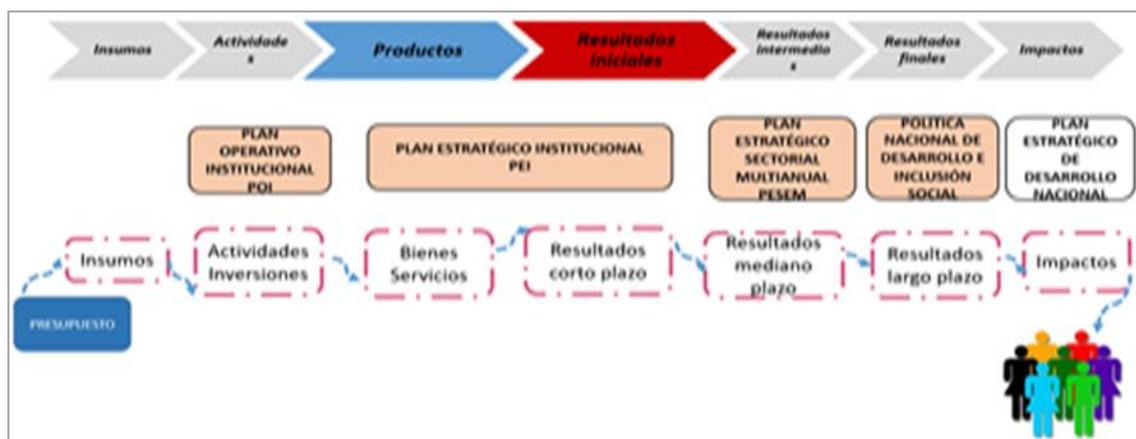
**Gráfico 9. Relación entre Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y categorías presupuestales**

AEI	Categoría presupuestal
AEI de OEI de Tipo I (Bien o servicio final)	Programa presupuestal (productos) APNOP (*)
AEI de OEI de Tipo II (Bieneserviciointermedio)	Acciones centrales Programa presupuestal (acciones comunes) APNOP

Fuente: CEPLAN, 2019b.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) corresponden al sector, en este caso, al MIDIS, y representan el resultado inicial. Las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) representan un producto, por lo tanto, el Plan Operativo Institucional (POI) del Programa Nacional PAIS forma parte de las actividades dentro de la cadena productiva, cuyo cumplimiento aporta a la AEI, como se puede visualizar en el gráfico 10.

**Gráfico 10. Planeamiento con enfoque de cadena de valor público**



Fuente: MIDIS, 2019b.

El Programa Nacional PAIS es una Unidad Ejecutora cuyo POI 2019 y presupuesto resulta en el Pliego 040: MIDIS; además, participa del Programa Presupuestal 0068: Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres; lo que se puede observar la versión amigable del MEF. Para el periodo 2020-2022 en el PEI, se le está considerando al Programa Nacional PAIS contribuir con el OE1: Contribuir a potenciar el capital humano de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema, con las AE1.4 y AE1.5, como se puede observar en el gráfico 11. En el anexo 3 se pueden apreciar los indicadores y metas del Programa Nacional PAIS desde 2020-2022 en el PEI-MIDIS.

**Gráfico 11. Acciones estratégicas que aporta el Programa Nacional PAIS al PEI-MIDIS**



Fuente: MIDIS, 2019b.

## 2. Marco normativo

### 2.1 Decreto supremo de creación de las Plataformas de Acción para la Inclusión Social

El Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS) se estableció sobre la base del Programa Nacional Tambos, mediante Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS, el 06 setiembre del 2017 (MIDIS 2017a). En el artículo 4 del Decreto Supremo en mención se describen las tres líneas de intervención del programa, las cuales son:

- Implementar plataformas de servicios.
- Fomentar alianzas público-privadas que contribuyan al desarrollo rural.
- Promover acciones de coordinación con los Gobiernos Regionales y Locales para la implementación de proyectos de inversión en el marco de la Ley N°29230.

Según lo mencionado, el programa tiene una meta de implementación de 514 tambos, los cuales ya están mapeados para su ubicación siguiendo los criterios de focalización, así como, de la implementación de una embarcación más (9) para el 2020 que recorrerá la cuenca del Yavarí para atender a las comunidades ubicadas en esas zonas. Desde la sede central de Lima se coordina con las entidades y sectores para realizar planes de trabajos de intervención en las regiones, y desde las Unidades Territoriales se coordina con los gobiernos regionales y entidades para la intervención a nivel del departamento en los ámbitos de los tambos; finalmente, con los gobiernos locales coordina directamente el gestor institucional del tambo para un trabajo conjunto y de posicionamiento en la zona. Todas las coordinaciones y articulaciones se realizan en función del

diagnóstico, y de la identificación de las necesidades de la población del ámbito de las plataformas que contribuyan al cierre de brechas social y productiva.

### **3. Marco teórico**

#### **3.1 Sobre la gestión de programas sociales**

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (Vergara 1993) considera que «[...] Los programas y proyectos son la traducción operacional de las políticas sociales. Es por ello que su formulación y evaluación son el capítulo más importante del proceso de asignación de recursos y la gestión la dimensión central durante su operación, ambas son las vías para la racionalización del gasto público social». Sobre el papel de la gestión menciona que «En los programas y proyectos sociales, el problema central es el logro de sus fines [...] los objetivos generales de las políticas se expresan habitualmente en términos cualitativos [...] Mientras ellos no se traduzcan en objetivos específicos, no será posible precisar metas, tiempos, ni actividades orientadas a alcanzarlos y, por tanto, no se podrá diseñar una gestión de los programas y proyectos acorde con tales objetivos generales» (Vergara 1993).

#### **3.2 Gestión por procesos**

Según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] 2008) en el numeral 31, sobre la gestión por procesos, indica: «La Gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación de servicios desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública»<sup>8</sup>.

La metodología para la gestión por procesos está definida y establecida en el documento orientador Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública (MIGPEAP), en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización Pública, el cual ha sido elaborado por la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM), y que toma como base los estándares de ISO 9000, el Modelo de Excelencia en la Gestión, y la Carta Iberoamericana de

---

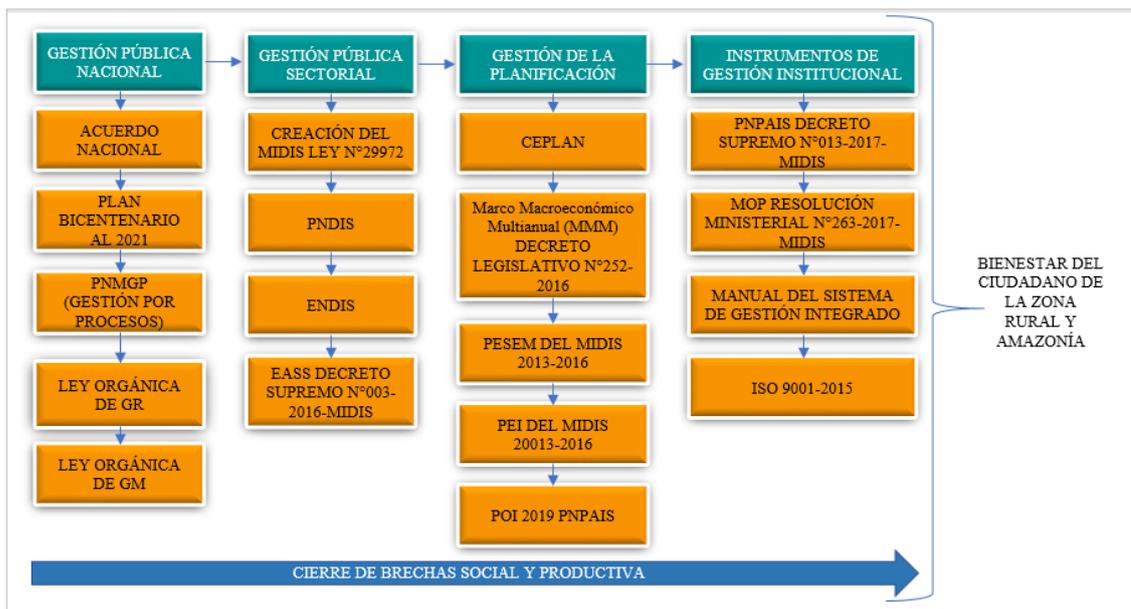
<sup>8</sup> Carta aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador del 29 al 31 de octubre de 2008.

Calidad en la Gestión Pública, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional (SGP-PCM 2013a).

#### 4. Marco conceptual

El concepto que engloba todo el marco regulatorio, normativo y teórico de la presente investigación y que está relacionado con la política nacional, sectorial y los instrumentos de gestión institucional del Programa Nacional PAIS es el tema del desarrollo y la inclusión social, que estaría considerado dentro del Acuerdo Nacional en la política de Estado de equidad y justicia social que contiene a la reducción de la pobreza; asimismo, se enmarcaría en el Plan Bicentenario al 2021, que considera como eje prioritario los derechos fundamentales y dignidad de la persona, y la oportunidad y acceso a servicios; todo ello, en el marco de la gestión pública orientada a resultados, teniendo como fin el bienestar ciudadano de la zona rural y amazónica, población que se encuentra en extrema pobreza y con mayor índice de vulnerabilidad (ver gráfico 12).

**Gráfico 12. Marco conceptual**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.1 Metodología de determinación, medición y seguimiento de procesos

La gestión por procesos es muy importante para la óptima prestación de servicios. Las actividades desarrolladas se pueden mejorar continuamente al reducir la variabilidad innecesaria, eliminar las ineficiencias relacionadas a la repetitividad de las diferentes actividades, además de optimizar

recursos. De acuerdo con la MIGPEAP de la PCM (SGP-PCM 2013a), en la determinación de los procesos se requiere identificar en qué grado de implementación de la gestión por procesos se encuentra la entidad, de tal forma que se identifiquen las estrategias a desarrollar, y en qué grado de avance prescindirá de unas estrategias para adoptar otras que la ayuden a evolucionar.

La metodología consta de las siguientes etapas:

- **Etapa 1: Preparatoria.** Implica la organización para el trabajo de la entidad y el equipo de trabajo.
- **Etapa 2: Diagnóstico e identificación de procesos.** Implica la identificación y caracterización de los procesos institucionales para la entrega de los bienes o servicios.
- **Etapa 3: Mejora de procesos.** Implica identificar, implementar e institucionalizar las oportunidades de mejora.

De acuerdo al MIGPEAD, «Los procesos operativos o misionales: Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de Realización, Clave o Core Business» (SGP-PCM 2013a)<sup>9</sup>.

Además, en la gestión por procesos se menciona el principio de evaluación permanente y mejora continua: «Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientación a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas». Para la mejora de los procesos se van a considerar los siguientes pasos (ver gráfico 13).

### Gráfico 13. Mejora de los procesos



Fuente: SGP-PCM, 2013a.  
Elaboración: Propia 2019.

<sup>9</sup> Documento orientador: metodología para la implementación de la Gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM (SGP-PCM, 2013a).

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

### **1. Escenario de estudio**

El escenario de estudio es la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS).

### **2. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo cualitativa, por lo que se orienta en comprender los fenómenos, examinándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández *et al.* 2014:358).

### **3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es descriptiva y transversal simple, ello implica tener una sola vez información de la muestra dada de elementos de la población (Malhotra 2008). Es descriptiva porque se describe de manera detallada la ejecución del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios.

### **4. Objeto de estudio**

El objeto de estudio es el proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de ámbito de influencia de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios.

### **5. Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas para obtener los datos para la investigación son el análisis documental, análisis de bases de datos y las entrevistas.

#### **5.1 Análisis documental**

Según Malhotra (2008), los datos secundarios pueden ayudar a identificar el problema, definir mejor el problema, responder ciertas preguntas de investigación e interpretar datos primarios para obtener más conocimientos.

Según Quintana y Montgomery (2006), el análisis documental se desarrolla en cinco acciones:

- Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; y clasificar los documentos identificados.
- Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación.
- Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en memos o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo.
- Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total sobre la realidad humana analizada.

Para la presente investigación se ha revisado información referente a las plataformas de servicios, Manual de Operaciones del Programa Nacional PAIS, resoluciones directorales, informes técnicos, base de datos del aplicativo Intranet, entre otros.

## **5.2 Método Delphi**

Es una técnica de obtención de información basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión en consenso más fiable del grupo consultado. Varela *et al* (2012) dicen que lo que se persigue es obtener el grado de consenso o acuerdo entre especialistas sobre el problema planteado, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. Este método se aplicará para el análisis de procesos críticos.

## **5.3 Entrevistas**

Es otro método para obtener datos cualitativos. Es una forma no estructurada y directa de obtener información y son individualizadas, donde el entrevistador interroga a una sola persona con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes respecto a un tema (Malhotra 2006:158). Para la presente investigación se utilizará la técnica de escalonamiento, que permite ir más allá de las respuestas iniciales que los participantes dan al utilizar la pregunta ¿por qué? Se entrevistará a los responsables de implementar y operativizar los procesos misionales de la UAGS, tales como gestores institucionales de Tambos y PIAS, especialistas en Gestión y Monitoreo, y especialistas en Articulación.

Los tipos de preguntas aplicadas tanto a personal operativo como a funcionarios serán abiertas. Cabe indicar que los procedimientos aprobados y que han sido propuestos por la UAGS son los referentes a la modalidad de atención como las plataformas fijas, dado que las plataformas móviles no cuentan con procedimientos aprobados, pero aplican parte de los procedimientos de las plataformas fijas.

Por lo tanto, para la presente investigación, se analizarán los procesos y procedimientos de las plataformas fijas para presentar una propuesta de mejora que sirva también para las plataformas itinerantes, todo ello en el marco de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP, Implementación de la Gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública (SGP-PCM 2018), en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (SGP-PCM 2013a), y la Directiva N°002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en el marco del proceso de tránsito (SERVIR 2017a).

Asimismo, se realizarán:

- Diagramas de flujo, con la finalidad de identificar los potenciales problemas del sistema, círculos de duplicación de trabajos, vacíos de procedimientos, cuellos de botella, pasos innecesarios, examinar tiempos, entre otros.
- Fichas de proceso para cada nivel desagregado.
- Diagrama de causa-efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Análisis de tiempos y análisis de defectos.

## **Capítulo V. Diagnóstico del proceso actual**

En la MIGPEAP se establecen 3 grados de avance en la implementación de la gestión por procesos en una entidad. El primer grado es cuando la entidad no ha realizado acciones sobre gestión por procesos y no ha identificado sus procesos principales, tampoco cuenta con los documentos sobre estos procesos; el segundo grado de avance es cuando se realizan acciones sobre la gestión por procesos, y se han identificado y documentado sus procesos. El tercer grado de avance es cuando los procesos fueron identificados y documentados, y forman parte de un sistema de la gestión de calidad y cuentan con un sistema de actualización de mejora.

Para el caso de la presente investigación, el Programa Nacional PAIS se encuentra en el grado de avance 3, cuentan con la Certificación ISO 9001:2015, para lo cual se realizarán estrategias de profundización y revisión, que abarcarán los subprocesos y procesos de niveles más específicos. En la profundización se encontrarán subprocesos o actividades nuevas que requieren de actualizaciones, para ello es necesario determinar esos procesos, subprocesos o actividades.

El mapa de procesos del Programa Nacional PAIS cuenta con 5 procesos estratégicos, 4 macroprocesos misionales y 5 procesos de apoyo. Los macroprocesos misionales son gestión de la implementación de las plataformas; gestión de articulación de servicios; gestión de ejecución de intervenciones, y operatividad y mantenimiento; de los cuales, los pasos segundo y tercero tienen como responsable a la UAGS. Para una mejor visualización se realizará el inventario de procesos de la UAGS.

### **1. Inventario de procesos de UAGS**

El macroproceso de gestión de la articulación está compuesto por 2 procesos de nivel 1: Diagnóstico y articulación, y Gestión de ejecución de las intervenciones, que está compuesto por Ejecución de la intervención y Gestión de riesgos de desastres; en total, cuatro procesos de nivel 1 como se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1. Procesos y subprocesos vigentes de los procesos misionales de la UAGS**

N°	Macroprocesos (nivel 0)	N°	Procesos (nivel 1)	N°	Procedimientos
M01	Gestión de Articulación de Servicios	M01.01	Diagnóstico (Identificación de necesidades y potencialidades)	M01. 01.P1	Programación de la recopilación.
				M01. 01.P2	Recopilación de la información.
				M01. 01.P3	Identificación de los actores.
				M01. 01.P4	Análisis y elaboración de informe
		M01.02	Articulación	M01. 02.P1	Articulación de servicios con entidades de los tres niveles de gobierno.
				M01. 02.P2	Suscripción de convenios y/o planes de trabajo.
M01. 02.P3	Seguimiento y monitoreo.				
M02	Gestión de la Ejecución de la Intervención	M02.01	Ejecución de la intervención	M02. 01.P1	Programación de la intervención.
				M02. 01.P2	Preparación y ejecución de la intervención.
				M02. 01.P3	Registro y reporte de la intervención.
				M02. 01.P4	Seguimiento y monitoreo.
		M02.02	Gestión de riesgo de desastres	M02. 02.P1	Preparación y sensibilización a la población en la gestión de riesgos.
				M02. 02.P2	Coordinación para la atención a la población ante la ocurrencia de desastres.
				M02. 02.P3	Seguimiento y monitoreo.

Fuente: MIDIS, 2017b.  
Elaboración: Propia 2019.

## 2. Procesos actuales de la UAGS

A continuación, se describen los macroprocesos de la UAGS con sus respectivos procesos de nivel 1:

- **Macroproceso de gestión de la articulación.** Este macroproceso está compuesto por dos procesos de nivel 1: Diagnóstico y articulación. El primer proceso de nivel 1, diagnóstico<sup>10</sup>, comprende cuatro fases: programación de la recopilación de la información; recopilación de la información; identificación de actores, y análisis y elaboración de informe. La segunda fase es la que considera las siguientes subfases o actividades: aplicación del formato del padrón comunal (para efectos de la investigación se denominará padrón de la población<sup>11</sup>); aplicación de la ficha socioeconómica; aplicación del diagnóstico comunal participativo; y recojo de fuentes secundarias. Como se puede apreciar, es la fase con más actividades y es la actividad previa para cumplir la fase final que considera la elaboración del informe priorización de necesidades y potencialidades. El segundo proceso de nivel 1, articulación, comprende la articulación de servicios con entidades de los tres niveles de gobierno, la suscripción de convenios y planes de trabajo.

<sup>10</sup> Para efectos de la investigación se denominará Identificación de necesidades y potencialidades.

<sup>11</sup> De acuerdo a la Resolución Directoral N°111-2019-MIDIS/PNP AIS, en el punto 3. Definiciones y/o abreviaturas, define al padrón comunal como «Es el registro oficial de la población del ámbito de influencia o intervención de las plataformas de servicios fijas (Tambos)», siendo el formato de registro correspondiente a un padrón nominal por hogares, por ello, para efectos de la investigación se denominará padrón de la población (MIDIS 2019a).

- **Macroproceso de ejecución de intervenciones.** Este macroproceso comprende la ejecución de la intervención y la gestión de riesgos de desastres. El primer proceso inicia con la programación de la intervención, la preparación y ejecución de la misma, su registro y reporte, y culmina con el seguimiento y monitoreo. El segundo proceso, Gestión de riesgo de desastres, comprende la preparación y sensibilización a la población, coordinación para la atención de la población, y culmina con el seguimiento y monitoreo.

### 3. Recurso humano de la UAGS

La Unidad de Articulación y Gestión de Servicios de acuerdo al Manual de Operaciones (MOP) del Programa Nacional PAIS, en su artículo 36 indica que «[...] es responsable de diseñar, implementar, monitorear y supervisar la estrategia de articulación y gestión de servicios del programa, así como promover la participación de las entidades del gobierno central, organismos autónomos, gobiernos regionales, gobiernos locales, entidades privadas y de cooperación, para la prestación de servicios públicos en el ámbito de los Tambos y PIAS, considerando las políticas de Estado y/o las establecidas en el Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (SINADIS)» (MIDIS 2017b). Para ello, cuenta con un equipo de 16 personas para 6 áreas de responsabilidad interna de la UAGS a nivel central que están integradas de la siguiente manera:

- **Especialistas en gestión y monitoreo de plataformas fijas.** 4 personas. Realizan asistencia técnica, capacitación, supervisión y monitoreo de las plataformas Tambos. Tienen a su cargo 18 unidades territoriales que comprenden 22 regiones con 438 plataformas de servicios fijas (Tambos).
- **Especialistas en Gestión y Monitoreo de las PIAS.** 2 personas. Realizan asistencia técnica, capacitación, supervisión y monitoreo de las plataformas móviles, ello incluye a 3 unidades territoriales que comprenden 5 PIAS y 3 Buques de la Armada Peruana (BAP).
- **Especialista en gestión de riesgos.** 1 persona. Responsable de las capacitaciones, asistencias técnicas, monitoreo de la implementación del enfoque de gestión de riesgos de desastres.
- **Especialistas en articulación.** 4 personas. Encargadas de la articulación a nivel nacional con las entidades públicas y privadas.
- **Apoyo administrativo.** 03 personas. Responsables del sistema administrativo de la UAGS.
- **Analistas de información.** 2 personas. Tienen a cargo los reportes de la base de datos y estadística de la UAGS.

La estructura organizacional de la UAGS se puede visualizar en el gráfico 3.

#### 4. Recurso humanos de las unidades territoriales

Las Unidades Territoriales (UT), de acuerdo con la estructura organizacional, dependen jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva y tienen por función principal implementar la estrategia de articulación del programa a nivel territorial, en el ámbito de influencia de las plataformas de servicio, bajo la supervisión, control y monitoreo de la UAGS; en ese sentido, trabajan permanentemente en coordinación con la unidad, implementándose en 18 UT. Las UT implementan las políticas, procesos y procedimientos del programa en cada una de las regiones, y están constituidas por:

- **Jefe de la Unidad Territorial (JUT).** Es el personal responsable de las plataformas fijas y móviles de un departamento, responsable de implementar las políticas y directivas del sector y programa. Actualmente hay 18 JUT.
- **Monitores.** Responsables de la supervisión, asistencia técnica y de asegurar la operatividad de las plataformas de servicios. Actualmente hay 16 monitores.
- **Gestores Institucionales de Tambos (GIT).** Es el personal responsable del funcionamiento de una plataforma fija o Tambo, articula con las instituciones para acercar los servicios del Estado a la población ubicada en el ámbito de los Tambos. Son 438 gestores a nivel nacional.
- **Guardián.** Personal responsable de la custodia de los bienes del Tambo. Actualmente hay 438 guardianes.
- **Gestores Institucionales PIAS (GIP).** Son los responsables de liderar la organización de las campañas de acción social en los diferentes puntos de atención por donde navegan las PIAS o BAP, desde el zarpe hasta el arribo de la embarcación. Actualmente se cuenta con 8 GIP.

A continuación, se muestra los ámbitos de influencia o ámbitos de intervención de las plataformas de servicios del programa, tanto de las plataformas fijas como móviles.

#### 5. Ámbito de influencia de las plataformas de servicios

##### 5.1 Plataformas fijas y móviles

A noviembre del 2019, el Programa Nacional PAIS contaba con 438 plataformas de servicios fijas, Tambos, las cuales prestan servicios en 22 regiones del país, y tienen un ámbito de intervención que concentra a 1.090.401 pobladores, según se muestra en los anexos 4 y 5. En el caso de las plataformas de servicios itinerantes o plataformas móviles, su ámbito de intervención

corresponde a tres departamentos, Loreto, Ucayali y Puno, según se observa en el anexo 6.

A continuación, se presenta la identificación de los procesos críticos de la UAGS.

## **6. Identificación de los procesos críticos**

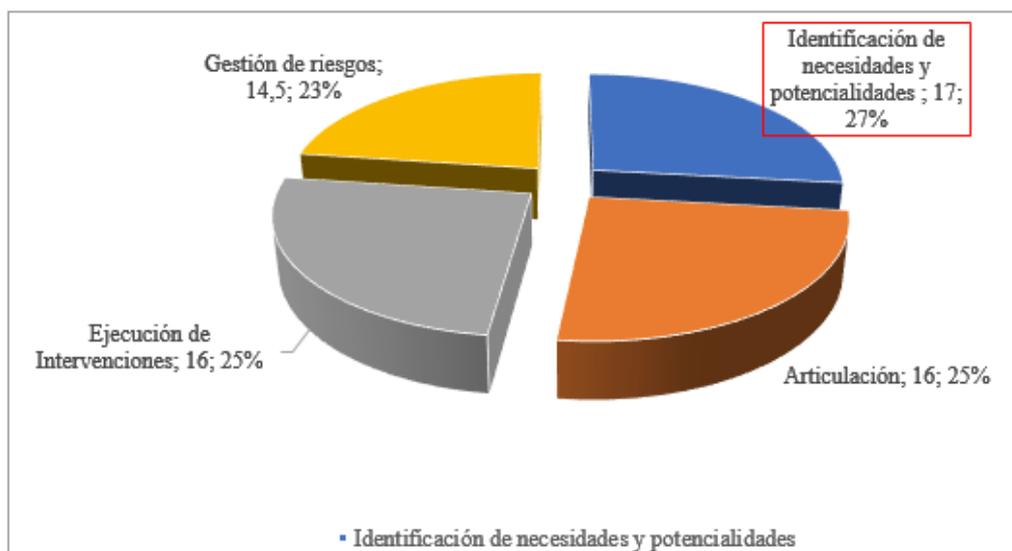
Para este punto se procede a aplicar la Matriz de Determinación de Procesos Críticos según la Directiva de Servir, donde señala que los procesos críticos están definidos como «[...] aquellos procesos dirigidos a beneficiarios/usuarios (internos o externos) que generan un impacto significativo en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad» (SERVIR 2017a).

A continuación, se presenta la aplicación del instrumento para determinar cuáles son los procesos críticos de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios, tomando los 4 procesos de nivel 1, cuyos resultados son: identificación de necesidades, potencialidades (diagnóstico) y, en segundo lugar, la ejecución de intervenciones y gestión de riesgos, según se puede apreciar en el anexo 7. La valoración de criterios utilizada para la determinación de los procesos críticos de la UAGS se presenta en el anexo 8.

Con el objetivo de revalidar la selección de los procesos críticos se utilizó el método Delphi, y se entrevistó a 7 especialistas de la UAGS para obtener un grado de consenso en las respuestas en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. La relación de especialistas entrevistados se presenta en el anexo 9.

Las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes: 27% consideró que el proceso crítico es la identificación de necesidades y potencialidades (diagnóstico), seguido de la ejecución de intervenciones y el proceso de articulación que obtuvieron un 25%, mientras que la gestión de riesgos obtuvo un 23%, confirmando la primera evaluación: el proceso crítico de la UAGS es la identificación de necesidades y potencialidades. Lo descrito se muestra en el gráfico 14.

**Gráfico 14. Porcentaje de la valoración de los especialistas a los procesos críticos de la UAGS**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

A continuación, se presenta la caracterización del macroproceso gestión de la articulación que contiene al proceso de nivel 1, identificación de necesidades y potencialidades, materia del estudio de investigación.

## **7. Caracterización de los procesos**

### **7.1 Proceso nivel 0: gestión de articulación de servicios**

Se diseñó la ficha técnica del nivel 0 (macroproceso), incluyendo el indicador propuesto. Cabe mencionar que el Programa Nacional PAIS contribuye al objetivo estratégico 1 (OEI 1) del sector MIDIS; por lo tanto, para el caso se están considerando los indicadores de número de atenciones a través de las PIAS y el número de atenciones a través de las plataformas de servicios Tambos. El diseño se ha realizado tomando en cuenta el anexo 2: Guía para el Desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas (SERVIR 2017a), como se puede ver en el anexo 10.

### **7.2 Proceso de nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades**

A continuación, se caracteriza el proceso crítico de nivel 1, identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios detectados de la UAGS que se muestra en el anexo 11.

Para un mayor entendimiento de este proceso se ha procedido a realizar el flujograma actual del mencionado proceso crítico que, como se puede observar, consta de 4 fases: programación de la recopilación de información; recopilación de la información; identificación de actores, y análisis y elaboración de informe, como se puede apreciar en el anexo 12. También se plantean los indicadores del proceso en mención.

### **7.3 Indicadores del proceso**

Al respecto, se puede mencionar que la entidad cuenta con un mapa de procesos en el que no han considerado los indicadores para ningún proceso; por lo tanto, los procesos misionales de la UAGS no contemplan indicadores, los que se ha trabajado en las fichas que son parte de la investigación. Teniendo presente la Metodología para la Implementación de la gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública donde se indica que «[...] No es suficiente con tener un buen mapa de procesos y manuales coherentes para asumir que tenemos a una buena gestión por procesos, si la entidad no se “preocupa” por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente» (SGP-PCM 2013b). Por ello, es necesario plantear los indicadores del proceso crítico analizado, con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado.

Cabe indicar que «[...] Un proceso puede tener más de un indicador siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo» (SGP-PCM 2013b). Por tal motivo, se están considerando 2 indicadores relevantes que aportan a tener resultados del proceso. Los indicadores propuestos mejorados para el proceso de identificación de necesidades y potencialidades serían los siguientes:

- Porcentaje de avance de informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios enviados oportunamente.
- Porcentaje del nivel de avance de padrones de la población realizados en los tiempos establecidos.

En el anexo 13 se muestran las 2 fichas técnicas de los indicadores del proceso crítico identificado.

### **7.4 Seguimiento y medición del proceso**

#### **7.4.1 Indicador 1: porcentaje de avance de informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios enviados oportunamente**

Para la medición del indicador 1, porcentaje de informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios presentados en el tiempo establecido, al hacer la revisión de data de la UAGS, el responsable del control de avance del proceso de identificación de necesidades indica que «[...] se ha realizado una medición en todo el año 2019, en el mes abril en promedio y casi todos los Tambos tienen su informe».

Como se estima que la recopilación de la información de los padrones de la población debe culminarse en el cuarto mes del año, según procedimientos aprobados y posterior a ello, corresponde la elaboración de los informes de priorización de necesidades. En este punto, las unidades territoriales han enviado información del avance y no de la culminación del proceso de la Identificación de necesidades, considerando el 95,6% de avance de los informes, debido a que de las UT informaron cuántos gestores enviaron sus informes de priorización, al margen de si estaban completos o no en sus 4 fases, que son: programación de la recopilación de información; recopilación de la información; identificación de los actores, y análisis y elaboración de información. Si bien el proceso no indica que debe realizarse el informe de priorización al culminar los procesos anteriores, se sobreentiende que este es un producto del proceso.

Al no considerar el proceso de identificación de necesidades y potencialidades que tiene indicadores aprobados así como menos fichas técnicas del mismo, queda en el vacío si miden o no y qué miden; también es importante considerar que se ha presentado información que no es totalmente real, cuántas plataformas presentan informes de priorización, pero no se indica si están culminadas o no. Para efectos de la presente investigación se considerará como línea base el 32,5% de las plataformas que han culminado y presentado al 100% sus informes de priorización de necesidades y potencialidades, que sería igual al porcentaje de plataformas que han culminado con sus padrones de la población.

Teniendo en cuenta la definición del MOP 2017, el informe de priorización de necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas es «[...] Un documento en el cual se organiza la información de la situación social, económica y productiva de la población del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas, lo cual facilitará al gestor institucional del tambo conocer las necesidades y potencialidades, priorizar y organizar las acciones de articulación de intervenciones» (MIDIS 2019a). A continuación, se presenta el indicador propuesto en la tabla 2.

**Tabla 2. Indicador 1: porcentaje de plataformas de servicios que cuentan con informe de priorización de necesidades y potencialidades presentados en el tiempo establecido**

Actividad	Indicador	Unidad de medida	Linea base	Meta
				Programado
Elaboración de informes de priorización de necesidades y oportunidades de la población.	% de plataformas de servicios que cuentan con informe de priorización de necesidades y potencialidades culminados y presentados en el tiempo establecido.	Porcentaje	32,50%	95%

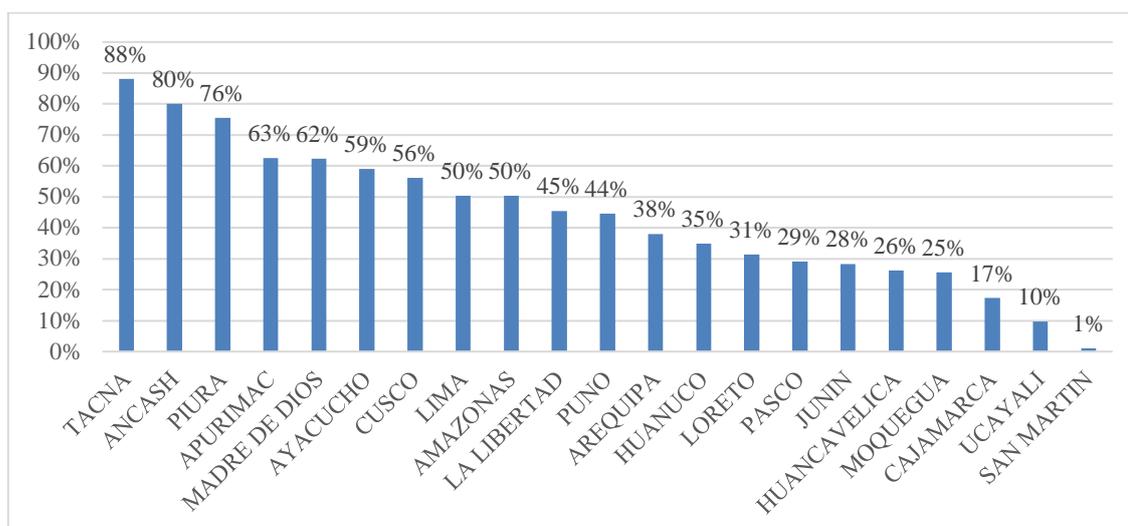
Fuente: MIDIS, 2019a.  
Elaboración: Propia 2019.

#### **7.4.2 Indicador 2: porcentaje del nivel de avance de padrones de la población realizados en los tiempos establecidos**

Para la medición de este proceso se analizaron los datos ingresados al aplicativo (Intranet) del Programa Nacional PAIS en lo referente a los padrones de la población (ver anexo 14, formato N°1), datos que han sido ingresados por los gestores institucionales de los tambos (GIT). Cabe señalar que a la fecha de esta investigación los datos de los padrones de la población recogidos por los gestores institucionales de las PIAS (GIP) no han sido subidos al sistema de información en mención, solo se mantienen en formato Excel.

Desde septiembre del 2018 a noviembre del 2019, fecha de corte para la investigación, se han ingresado al aplicativo Intranet 332.971 padrones de la población, ello significa que del total de la población (1.024.621) de los ámbitos de influencia de 417 plataformas fijas, solo se ha avanzado 32,5%. Las plataformas de servicios fijas cuentan con un GIT, profesional que tiene la labor de ejecutar el proceso de la elaboración de la identificación de necesidades de su ámbito de influencia, insumo principal para iniciar el proceso de articulación. A continuación, se observa el avance por regiones en el gráfico 15.

**Gráfico 15. Avance porcentual por regiones de los padrones de la población**



Fuente: Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS), s.f.  
Elaboración: Propia, 2019.

## 8. Análisis de procesos

Teniendo en cuenta el relativo avance del proceso de identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios, se analizaron los tiempos y los defectos, tiempos que le toma al gestor realizar el proceso en mención y defectos de la calidad de información recopilada.

### 8.1 Análisis de tiempos del proceso: identificación de necesidades y potencialidades

A continuación, se ha realizado una tabla que pone en relación a las actividades de las fases del proceso con los períodos de tiempo para compilar y analizar los datos que se recojan. Se ha recopilado el tiempo que le toma al gestor realizar cada actividad del proceso; para efectos de la presente investigación se ha dividido el proyecto en la zona de Sierra rural y rural dispersa que se movilizan vía terrestre, y la zona de la Amazonía en donde se movilizan vía fluvial.

Para el primer caso se consultó a 24 gestores que reunían los siguientes 4 criterios: porcentaje de avance en la ejecución de los padrones de la población; número de centros poblados de su ámbito de influencia; número de pobladores, y representante de una región del norte, centro o sur del país (por la diversidad geográfica, dispersión de las viviendas, e inaccesibilidad).

En cuanto al porcentaje de avance en la ejecución de padrones se ha considerado que sea más del 98% o en todo caso el representante que más haya avanzado en la ejecución de padrones. Además,

se debe tener en cuenta que serán plataformas de no menos de 13 centros poblados (tambos hasta con 44 centros poblados en su ámbito de influencia). Por el número de pobladores del ámbito de influencia se ha categorizado de la siguiente forma, como se aprecia en la tabla 3.

**Tabla 3. Categorización de acuerdo con el número de población por plataforma fija**

<b>Categoría</b>	<b>Cantidad de población por Tambo</b>	<b>Cantidad de Tambos</b>	<b>%</b>
A	Menos de 1000	85	20
B	Entre 1.001 a 2.000	132	32
C	Entre 2.001 a 3.000	86	21
D	Entre 3.001 a 4.000	53	13
E	Entre 4.001 a más	61	15
	<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el caso de las regiones de la Amazonía (Loreto y Amazonas), el análisis se hará por separado debido a que para trasladarse por la zona hay que hacerlo por vía fluvial; por lo tanto, merece un análisis diferenciado.

Se ha seleccionado al menos a un gestor para la medición de tiempos por región, escogido con los criterios antes mencionados. Luego de ello, se ha calculado el tiempo estándar por cada una de las actividades de las fases del proceso. Cabe señalar que el tiempo estándar es el tiempo donde se eliminará la variabilidad, en condiciones normales y estándar; es decir, sin imprevistos, del que se establecerá cuál será el tiempo exigible al gestor. También se han definido los tiempos a analizar, como se puede apreciar en el anexo 15.

Se tabularon los datos del tiempo que toma realizar las actividades en las diferentes fases del proceso de identificación de necesidades y potencialidades de los gestores de las regiones representantes. Así, se aprecia que del universo de 417 tambos, de la muestra recogida en 24 tambos se tiene lo siguiente: con menos de 1.000 pobladores (categoría A), los tiempos de ejecución oscilan entre 102 a 140 días (3,4 a 4,7 meses), siendo la segunda actividad la que más tiempo se ocupan en ejecutar y que toma el 88% del tiempo total, tiempo en aplicar el padrón comunal – formato N°1, siendo el promedio 3,9 meses (ver anexo 16, tabla A). En tambos de 1.001 a 2.000 pobladores en su ámbito de influencia (categoría B), los tiempos de ejecución de todo el proceso oscilan entre 149 a 199 días (5 meses a 6,3 meses), siendo la segunda actividad, tiempo en aplicar el padrón comunal, la que ocupa mayor tiempo, 78,8%. El tiempo promedio en esta categoría es 5,8 meses (ver anexo 16, tabla B).

En tambos de 2.001 a 3.000 pobladores en su ámbito de influencia, categoría C, los tiempos de ejecución oscilan entre 172 a 221 días; es decir, entre 5,7 meses a 7,4 meses, respectivamente, siendo la segunda actividad, tiempo en aplicar el padrón comunal, la que ocupa mayor tiempo, 84,4%. El tiempo promedio en esta categoría es 6,5 meses (ver anexo 16, tabla C). En tambos de 3.001 a 4.000 pobladores en su ámbito de influencia (categoría D), los tiempos de ejecución oscilan entre 222 a 264 días (7,4 meses a 8,8 meses) en ejecutar todo el proceso, siendo la segunda actividad, tiempo en aplicar el padrón comunal, la que ocupa mayor tiempo, 80,7%. El tiempo promedio en esta categoría es de 8,1 meses (ver anexo 16, tabla D). En tambos con más 4.001 pobladores en su ámbito de influencia, categoría E, los tiempos de ejecución oscilan entre 210 a 324 días (7 meses a 10,8 meses) en ejecutar todo el proceso, siendo la segunda actividad, tiempo en aplicar el padrón comunal, la que ocupa mayor tiempo, 86%. El tiempo promedio en esta categoría es 8,8 meses (ver anexo 16, tabla E).

Para el caso de los tambos de Amazonía se ha tomado en cuenta a los tambos del Loreto y Amazonas, por limitaciones en la comunicación, otorgándoseles la misma categoría de acuerdo con el número de pobladores por ámbito de influencia (A-E); en la tabla 4 se muestra la cantidad de tambos que se tiene por departamento. En la Amazonía los tambos con menos 1.000 pobladores en su ámbito de influencia, categoría A, el gestor se ha tomado un tiempo promedio de 2,7 meses para ejecutar el proceso de la identificación de necesidades y potencialidades (el Tambo 28 de julio concentra a 585 pobladores en su zona y ha llegado al 100% de su ámbito de influencia). En el caso del Tambo Dunia Chico, categoría B (2.001 a 3.000 pobladores), el gestor se ha tomado 6,6 meses en realizar la actividad, llegando al 93% de su ámbito de influencia. En el caso de los Tambos de San Antonio del Estrecho (categoría C) y el Tambo Santo Tomás (categoría D), estos apenas han llegado al 51% y 55% de avance, respectivamente, por lo que han tenido que proyectar el plazo de culminación para 8 y 10 meses. En el análisis también se ha podido observar que la segunda actividad, tiempo en aplicar el padrón de la población, es la que ocupa mayor tiempo, 78,5% del tiempo total (ver anexo 16, tabla F).

**Tabla 4. Categorización por el número de población por tambos de la Amazonía**

Categoría	Cantidad de población por tambo	Cantidad de tambos de Loreto	Cantidad de tambos de Amazonas	Total	%
A	Menos de 1.000	7	1	8	24
B	Entre 1.001 a 2.000	2	6	8	24
C	Entre 2.001 a 3.000	10	4	14	41
D	Entre 3.001 a 4.000	1	2	3	9
E	Entre 4.001 a más	1	0	1	3
	Total	21	13	34	100

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 8.2 Análisis de defectos

Para esta actividad se han tomado en cuenta a las 24 plataformas de servicios (tambos) que participaron en el análisis de tiempos del proceso de identificación de necesidades y potencialidades; también se ha extraído la base de datos del aplicativo Intranet con la finalidad de observar la calidad de información de los padrones de la población recogida e ingresada al aplicativo por los gestores.

Al exportar los datos de las 24 plataformas de servicios se observa lo siguiente: registros en blanco (omisión de data); colocación de doble dato en una misma celda, y errores de digitación, principalmente. El resultado general del análisis de las bases de datos es de 50.111 omisiones de datos y errores de digitación. El Tambo Dunia Chico de Amazonas presenta menos defectos (32) y el Tambo de Succhamarca de La Libertad es el que presenta más defectos en su data (18.357), como se puede observar en el anexo 17.

Los resultados del análisis de los defectos encontrados en la base de datos de los padrones de la población de las plataformas de servicios son los siguientes: omisión de data en lengua adquirida con un 26,5%; seguido de omisión de data en distrito con un 26,3%; omisión de data en provincia con un 24,2%, principalmente. Consolidando el porcentaje de omisiones de data se tiene un 92,9%, en donde se ubica la mayor cantidad de defectos en esa línea, como se puede apreciar en la tabla 5.

**Tabla 5. Porcentajes de defectos de las bases de datos padrones de la población de las plataformas de servicios**

DEFECTOS	TOTAL	%
Omisión de data / Lengua adquirida	13.302	26,5%
Omisión de data / Distrito	13.178	26,3%
Omisión de data / Provincia	12.133	24,2%
Omisión de data / Lengua materna	6.860	13,7%
Colocación de doble dato en una misma celda (primer y segundo nombre)	2.262	4,5%
Omisión de apellido paterno	1.098	2,2%
Colocación de doble dato en una misma celda (primer y segundo apellido)	1.040	2,1%
Error de digitación lengua materna	238	0,5%
Total	<b>50.111</b>	<b>100%</b>

Fuente: Programa Nacional PAIS, s.f.b.

Elaboración: Propia, 2019.

## **Capítulo VI. Mejora de proceso crítico**

### **1. Selección de los problemas en el proceso crítico identificado**

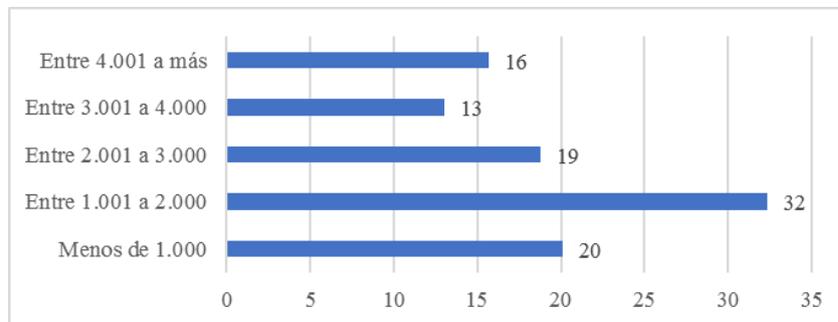
El presente trabajo de investigación se centra en el análisis y mejora del cuello de botella del proceso nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de las plataformas de servicios, que se desprende del macroproceso misional gestión de la articulación de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) del Programa Nacional PAIS. Así, a partir del análisis de los procesos críticos de la UAGS, se identificó que el proceso de nivel 1 es uno de los procesos críticos a mejorar. Asimismo, se ha detectado que en el proceso en mención, la etapa de recopilación de la información, en la actividad aplicar el formato de padrón comunal (formato N°1) o padrón de la población para efectos de la investigación, representa entre el 78,8% y 88% del tiempo total para la ejecución del proceso de identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de las plataformas de servicios de la zona de la zona rural (norte, centro y sur del país) y la zona Amazónica -que representó un análisis diferenciado por implicar traslados a las comunidades por vía fluvial-, la cual figuró con un 78,5% del tiempo total.

Asimismo, es importante mencionar que la identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de las plataformas de servicios, en la primera etapa del proceso: programación de la recopilación de la información, hay 15 de 24 gestores que no programan o programan algunas veces en el aplicativo. Según la versión de los entrevistados, esto no se hace o se hace algunas veces y no suma a sus metas de intervenciones. Según mencionan, es un esfuerzo en vano la programación, además que el servicio de Internet es muy lento y esta actividad representa una pérdida de tiempo para ellos. Como se puede apreciar en el anexo 16, tabla F, los 4 gestores de Loreto y Amazonas entrevistados mencionan no programar esta actividad en el aplicativo debido a que no suma a la meta de intervenciones del gestor y por la débil señal de Internet.

De la muestra de estudio se desprende que en la segunda etapa del proceso, recopilación de la información, el tiempo que dedican las plataformas de la zona del norte, centro y sur del país para aplicar el formato del padrón de la población (formato N°1) es de 102 a 324 días, dependiendo de la cantidad de población de los ámbitos de influencia de las plataformas de servicios del Programa Nacional PAIS. Ello significa que los gestores invierten su tiempo en recopilar información, entre el 28% al 90% de los días del año dependiendo de la cantidad de población de su ámbito de influencia, siendo el 48% del total de las plataformas fijas que tienen más de 2.000 habitantes; ello significa que casi la mitad de los gestores invierten el tiempo del año en recopilar información

para elaborar sus informes de priorización de necesidades y potencialidades de la población de sus ámbitos, como se muestra en el gráfico 16.

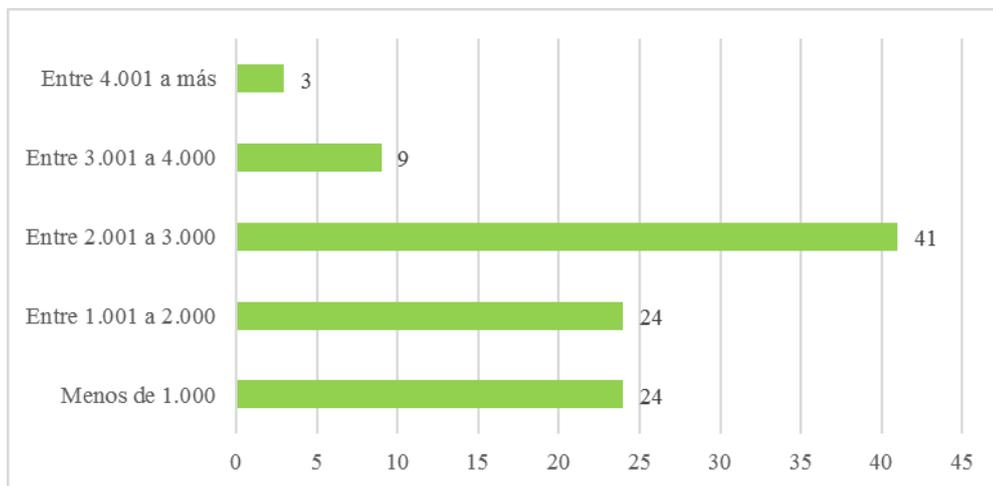
**Gráfico 16. Porcentaje de tambos (norte, centro y sur) según cantidad de población**



Fuente: Programa Nacional PAIS, s.f.a.  
Elaboración: Propia, 2019.

Asimismo, como se puede apreciar en el gráfico 17, en las regiones de la Amazonía (Loreto y Amazonas), más del 50% de las plataformas de servicios tiene más de 2.000 pobladores en su ámbito de influencia.

**Gráfico 17. Porcentaje de tambos de la Amazonía según cantidad de población**



Fuente: Programa Nacional PAIS, s.f.a.  
Elaboración: Propia 2019.

Para ello, se realizó el análisis de tiempos clasificándolos y categorizándolos de A hasta E según el número de pobladores del ámbito de influencia: menos de 1.000 pobladores (A); entre 1.001 a 2.000 pobladores (B); entre 2.001 a 3.000 pobladores (C); entre 3.001 a 4.000 pobladores (D); y entre 4.001 a más pobladores (E). Asimismo, se analizaron los defectos en cuanto a la calidad de información de los padrones de la población, encontrándose un 91,1% de defectos en cuanto a omisión de información y un 8,9% en cuanto a error de digitación del total de defectos hallados.

Asimismo, se ha identificado que la aplicación de la información socioeconómica (formato N°2), la ficha de diagnóstico comunal participativo (formato N°3), así como el recojo de información secundaria y la identificación de actores (formato N°4), se hace en paralelo con las actividades antes mencionadas, ya que esta información se recoge durante las visitas a las localidades. La actualización de esta última herramienta es una actividad permanente y se considera también dentro de los 15 a 30 días de ejecución. La etapa de análisis y elaboración de informe (formato N°5), actividad final del proceso, se estima en promedio hasta 7 días para su elaboración.

Por lo expuesto, se define el problema: tiempos prolongados para realizar la fase o etapa de recopilación de información llamada aplicar el formato padrón de la población del proceso crítico nivel 1, identificación de las necesidades y potencialidades del ámbito de las plataformas de servicios.

## **2. Análisis de causa-efecto**

### **2.1 Identificar y analizar las causas posibles**

Para identificar las posibles causas del problema definido, durante noviembre a diciembre de 2019 se entrevistó a los gestores institucionales de tambos, gestores institucionales de las PIAS, jefes de unidades territoriales, especialistas de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios, especialistas de la Unidad de Articulación, y especialistas de la Unidad de Tecnologías de Información, según se detalla en la guía de entrevistas que se presenta en el anexo 17. En función a dichas entrevistas se elaboró el diagrama causa-efecto que se muestra en el anexo 19, para ello se ha utilizado la herramienta de análisis llamada diagrama de causa-efecto que, por su naturaleza gráfica, permite identificar las posibles causas (SGP/PCM,2013).

A continuación, se describe cada una de las causas posibles:

- **Migración estacional.** De acuerdo a lo expresado por los gestores, la población tiende a migrar y buscar mejores oportunidades saliendo de sus comunidades hacia otras regiones o capitales de provincia, sobre todo en los meses de enero a febrero cuando no hay clases escolares, y tienden a retornar en marzo para el reinicio de estas. Otra de las causas es la falta de oportunidades laborales y la no rentabilidad de sus productos agrícolas, a ello se suma la falta de servicios públicos, servicios básicos de salud, y educación secundaria (solo nivel primario), lo que hace que los jóvenes migren a las capitales de provincia.

- **Mala calidad del servicio de Internet.** El servicio de Internet de las plataformas fijas del Programa Nacional PAIS es de tipo satelital y en modalidad de contrato de concesión con la empresa privada Movistar. El Internet en los tambos es gratuito, cuenta con un mínimo en velocidad de 4 megas. Según versión de los especialistas de la Unidad de Tecnologías de Información (UTI) “[...] esto hace que el servicio sea lento y no el esperado, se suma que el servicio se ve afectado por el clima, zonas donde llueve mucho, más los vientos fuertes ocasiona cortes temporales o largos en la señal”. Asimismo, el servicio de Internet de las plataformas móviles PIAS es de tipo satelital, el cual se ve interrumpido porque las embarcaciones están en constante movimiento, y para garantizar la buena señal se necesita que la antena esté estable.
- **Aplicativo Intranet en fase inicial - problemas con el aplicativo.** El aplicativo Intranet del Programa Nacional PAIS cuenta con la opción de padrones comunales donde se almacena la información de la segunda etapa de recopilación de la información; específicamente, base de datos de los padrones de la población (formato N°1) (ver anexo 1). Esta información es tomada como insumo por el gestor para elaborar el diagnóstico de su ámbito de influencia. Los gestores recopilan la información de cada una de las personas que ha identificado en el área de influencia según centro poblado (denominación que da el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] a las comunidades o localidades). La información es recopilada en el orden de hogares, apellido paterno, apellido materno, primer nombre, segundo nombre, número de Documento Nacional de Identidad (DNI), fecha de nacimiento, edad, parentesco con el jefe de hogar, discapacidad, pueblo indígena, lengua originaria, y centro poblado de residencia.
- **Dificultades del clima e inaccesibilidad de la zona.** El clima del Perú es muy variado debido a la extensión del país de norte a sur, y a la diferencia de alturas en las diferentes zonas. El clima está influenciado por presencia de los Andes principalmente, habiendo dos estaciones a lo largo de la cadena, una de lluvias de verano y una seca de invierno. En la zona de los Andes la temporada de lluvias abarca de diciembre a abril y varía su intensidad según la zona. La nieve es frecuente entre los 4.000 y 5.000 m de altura y la temperatura varía considerablemente con la altura. Entre junio y setiembre la zona andina presenta días soleados con una fuerte diferencia de temperatura entre el día y la noche. Las plataformas de servicios fijas están ubicadas a más de 3.000 msnm en la zona de Sierra; por lo tanto, los fenómenos climáticos imposibilitan realizar eficientemente las actividades de recopilación de los padrones en muchos casos, sobre todo cuando hay presencia de lluvias torrenciales, ello hace que se prolonguen las actividades e impide que el recurso humano pueda trasladarse adecuadamente a los ámbitos de intervención; las lluvias hacen que movilizarse sea un riesgo.

Asimismo, los Gestores Institucionales de los Tambos (GIT) mencionan que la ejecución del procedimiento de identificación de necesidades y potencialidades implica trasladarse a las diferentes localidades del ámbito de influencia que, en promedio, puede tomar de 10 minutos a 4 o 5 horas de viaje en motocicleta lineal ya que en las zonas, por lo general, no se cuenta con medios de transporte público.

En relación a la Amazonía, el clima es caliente y húmedo con lluvias durante todo el año, y un periodo de estación seca entre los meses de junio y agosto, las condiciones a tener en cuenta son las estaciones de agua alta o de creciente de diciembre a mayo, y la estación de agua baja (vaciante) de junio a noviembre. El clima generalmente es cálido en esas dos estaciones, aunque llueve frecuentemente (Selva tropical). En época de creciente los ríos, arroyos y lagunas son navegables a diferencia de la época de vaciante.

- **Procedimientos poco claros para realizar la recopilación de información.** En el procedimiento elaborado para la identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas, se ha detectado lo siguiente:
  - En la etapa de programación de la recopilación de la información llamada programar el recojo de información en la totalidad de los centros poblados del ámbito de influencia de las plataformas de servicios y registrar el recojo de información en el sistema de información vigente, a los gestores no les queda claro qué es la programación. La mayoría de los entrevistados manifiestan no hacerlo porque la actividad a realizar no suma a sus metas mensuales, por lo tanto, no consideran que sea relevante programar. Agregan que el sistema es lento para cargar y les toma mucho tiempo hacerlo.
  - En la etapa de recopilar la información, el procedimiento indica aplicar el formato de padrón comunal (formato N°1) para que la actualización sea permanente en lo que respecta a nacimientos, embarazos, acceso a DNI, fallecimientos, entre otros. Los gestores manifiestan variadas formas de hacerlo: convocan a la población con apoyo de la autoridad comunal y lo realizan en el tambo, en una institución educativa o en el local comunal de la zona, a donde la gente asiste llevando el DNI propio y de sus familiares, forma su cola y se empadrona. Otras opciones son coordinar con la autoridad comunal y aprovechar las asambleas comunales para realizar el empadronamiento en cada localidad; realizar el empadronamiento casa por casa en todas las localidades de la zona; o hacer un mix: agrupan a la población y luego visitan casa por casa a quienes no asistieron a las reuniones o asambleas. Por lo tanto, hay diversas formas de recopilar la información en campo y los resultados corren el riesgo de no ser los esperados.
- **El procedimiento solo incluye las plataformas fijas y no las móviles.** El Manual de Operaciones del Programa Nacional PAIS describe las funciones de las Unidades Técnicas y

Unidades Territoriales, y presenta el mapa de procesos y estructura los macroprocesos del programa; en todos estos, menciona que el documento alcanza a ambas plataformas (fijas y móviles). Sin embargo, en los procedimientos presentados por la UAGS, solo se menciona a las plataformas fijas mas no las móviles, motivo por el cual, el personal de las PIAS no tiene claridad sobre las actividades a realizar y no saben si los procedimientos aprobados actualmente lo involucran también, por ello solo recogen información apoyados por otras instituciones que viajan en las PIAS o BAP. Un GIP mencionó: “En mi caso, pedía a las compañeras de Triage y Farmacia que me apoyen, luego los pasaba al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y al Seguro Integral de Salud (SIS) para la corroboración”. Otro GIP señaló: “No alcanza el tiempo para realizar el padrón, lo que se hace es a través de las autoridades comunales y en algunos casos con los representantes de los establecimientos de salud”.

- **No se cuenta con indicadores de monitoreo de avance.** No se cuenta con indicadores de avance claves aprobados, ni fichas técnicas de unidades de medición, por lo cual se hace difícil controlar el avance del proceso en mención que permita asegurar el cumplimiento de la meta. Una de las observaciones que hizo una gestora es que “Nos miden a todos por igual, no todos tenemos la misma cantidad de población en nuestros ámbitos de intervención”. Efectivamente, el número de pobladores por ámbito de intervención fluctúa de 500 a más de 4.000 pobladores, encontrándose un caso de 27.000 pobladores en el Tambo de Paucara del departamento de Huancavelica.
- **Sobre el recurso humano.** Cabe señalar que la carga laboral es diferente para cada gestor, pero las metas son las mismas: 12 intervenciones mínimas por mes. La ventaja de contar con mayor población es que las personas están cercanas a la capital de provincia; por lo tanto, hay más instituciones en la zona que pueden trasladarse hacia los Tambos y sus ámbitos y brindar atención, mientras que en aquellas zonas que están más lejanas y dispersas la posibilidad de que se traslade una entidad es más complicada.

## 2.2 Decidir las causas principales

Para identificar las causas principales se elabora el diagrama de Pareto con la finalidad de clasificar los problemas entre vitales y triviales, e identificar la causa-raíz de un problema (Hernández *et al.* 2014). Para ello se realizó una tabla de evaluación de causas principales, la que se puede observar en el anexo 20.

En el anexo 21 se muestra el resultado del diagrama de Pareto, el cual confirma que más del 70%

de los tiempos prolongados para realizar la fase de recopilación de información llamada aplicar el formato del padrón de la población del proceso crítico nivel 1, identificación de las necesidades y potencialidades del ámbito de las plataformas de servicios, se explican en lo siguiente:

- C1. Dificultades del clima e inaccesibilidad en la zona.
- C2. Mala calidad del servicio de Internet.
- C3. Migración estacional de la población.
- C4. No se cuenta con indicadores de monitoreo de avance de acuerdo al ámbito de influencia.

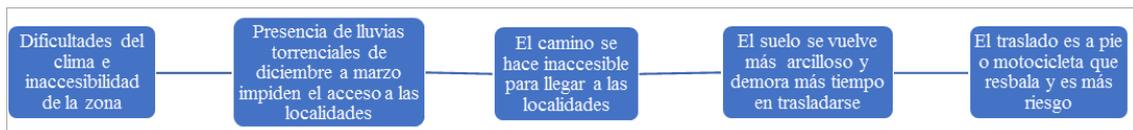
### 2.3 Identificar la causa-raíz

También se hará uso de otra herramienta de calidad conocida como la técnica de los 5 Por Qué (Hernández *et al.* 2014), con la finalidad de explorar las relaciones causa-efecto que generan cada una de las causas principales. Esta técnica se aplicará a las causas identificadas como principales y a partir de las causas raíz que se identifiquen se elaborarán las propuestas de mejora.

#### 2.3.1 Causa principal 1: dificultades del clima e inaccesibilidad en la zona

A continuación, en el gráfico 18, se ha aplicado la herramienta de los 5 Por Qué a la causa principal 1: dificultades del clima e inaccesibilidad en la zona, lo cual ha derivado en la identificación de la causa-raíz.

**Gráfico 18. Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 1**



Fuente: Hernández *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia 2019.

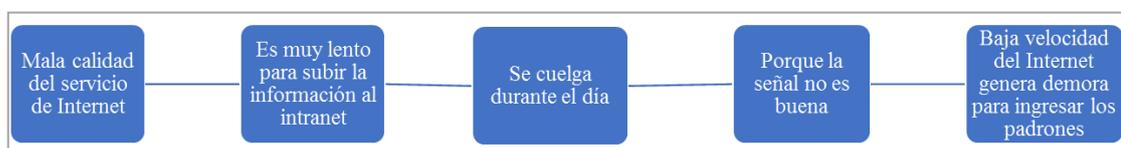
A continuación, se describe la causa-raíz: el traslado a las localidades del ámbito de intervención de las plataformas fijas durante los meses de lluvia a pie o motocicleta representa más riesgo en el trabajo de campo. Ello significa que los medios de transporte utilizados por los gestores cuando se presentan dificultades del clima como lluvias torrenciales o por la inaccesibilidad de la zona, no son los más adecuados para ejecutar los padrones de la población. De acuerdo al procedimiento establecido por la UAGS sobre la identificación de las necesidades y potencialidades del ámbito de influencia de las plataformas de servicios fijas, aprobado y actualizado en el 2019, en el punto 6.5 se indica que la identificación de las necesidades y potencialidades del ámbito de influencia

de las plataformas de servicios fijas se deben realizar en los primeros 4 meses de inicio de operaciones de las plataformas de servicios fijas, pero en caso éstas contaran con la identificación de necesidades, se actualizará en los primeros 4 meses de inicio de cada año, lo cual se torna en una dificultad para el personal por las lluvias de los primeros meses del año, como ya se mencionó.

### 2.3.2 Causa principal 2: mala calidad del servicio de internet

A continuación, en el gráfico 19, se aplicó la técnica de los 5 Por Qué a la causa principal 2: mala calidad del servicio de Internet, identificándose que hay una baja calidad del servicio, que hace que el ingreso de la información de los padrones de la población al aplicativo Intranet sea lento.

**Gráfico 19. Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 2**



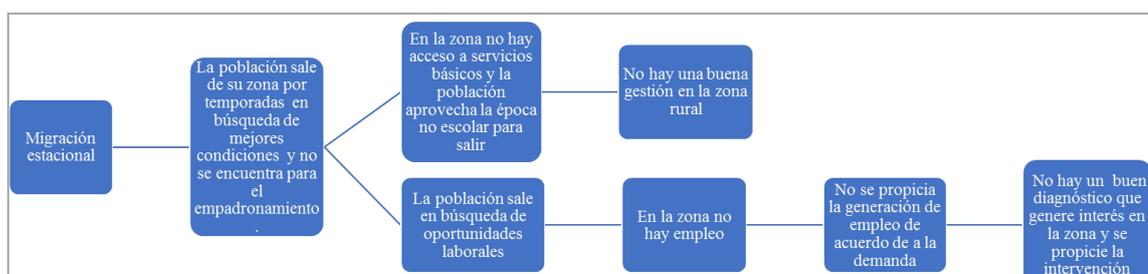
Fuente: Hernández *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia 2019.

A continuación, se describe la causa raíz 2: mala calidad del servicio de Internet, debido a la baja velocidad de este servicio. Según la entrevista realizada a los especialistas de la Unidad de Tecnologías de Información, se cuenta con 4 megas de velocidad a diferencia de la sede central que cuenta con 30 megas de velocidad por el tipo de concesión que se tiene con la empresa proveedora de servicios.

### 2.3.3 Causa principal 3: migración estacional de la población

A continuación, se aplicó la técnica de los 5 Por Qué a la causa principal 3: migración estacional de la población, lo cual ha derivado en la identificación de 2 causas-raíces como se puede apreciar en el gráfico 20.

**Gráfico 20. Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 3**



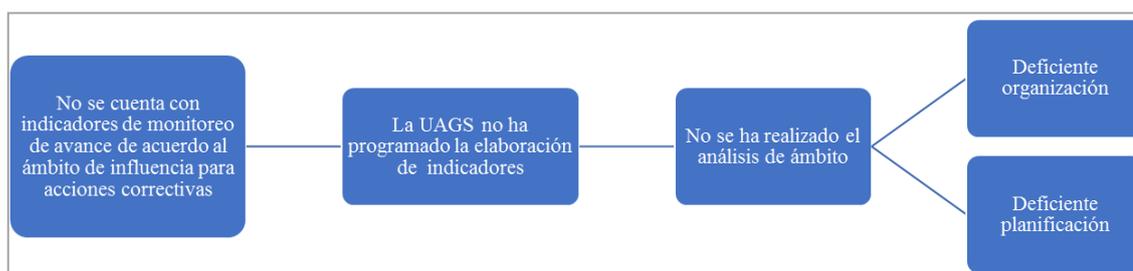
Fuente: Hernández *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia 2019.

A continuación, se describen las dos causas-raíces de la causa 3: no hay una buena gestión en la zona rural, y no hay una buena identificación de necesidades que genere interés en la zona y propicie la intervención. Ello significa que en la zona rural la labor de las autoridades locales no es la más idónea, no se realizan intervenciones de acuerdo a la necesidad de la población, y no se cuenta con un diagnóstico real de la situación de la población que permita brindar soluciones ajustadas a la demanda y al cierre de brechas.

### 2.3.4 Causa principal 4: no se cuenta con indicadores de monitoreo de avance de acuerdo al ámbito de influencia

A continuación, se describen las causas-raíces en el gráfico 21.

**Gráfico 21. Técnica de los 5 Por Qué – causa principal 4**



Fuente: Hernández *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia 2019.

Como se aprecia, la causa principal 4: no se cuenta con indicadores de monitoreo de avance de acuerdo al ámbito de influencia, ha derivado en la identificación de dos causas-raíces: deficiente organización, y deficiente planificación. Ello significa que al interior de la UAGS se debe organizar y reestructurar la labor de los especialistas para contar con actividades e indicadores más ajustados a la realidad y que permitan tomar acciones correctivas oportunas. Se suma la deficiente planificación, que impide contar con indicadores de avance y de resultados.

## 3. Identificación de posibles soluciones

Las 6 causas-raíz identificadas de acuerdo al diagrama de causa y efecto y del análisis de los 5 Por Qué llevan a plantear la siguiente propuesta de solución, considerando 3 medidas importantes:

### 3.1 Programación estacional y por categorización

La primera medida estará centrada en la mejora de los procedimientos de la recopilación de información de los padrones de la población, con ello se estaría dando solución a la causa principal

de las dificultades del clima e inaccesibilidad de la zona y su causa-raíz, que es el traslado hacia las localidades del ámbito de intervención que representa un riesgo para el personal que en temporada de lluvias de diciembre a marzo tienen que ejecutar los padrones. Asimismo, se estaría dando solución a la causas-raíces de la causa 3: no hay una buena gestión en la zona rural, y no hay una buena identificación de necesidades que generen interés en la zona y propicien la intervención porque no se cuenta con un diagnóstico oportuno, para ello se propone lo siguiente:

- Realizar la propuesta teniendo en cuenta el territorio con las características propias de las regiones, el clima y el incremento de la inaccesibilidad en algunas temporadas más que en otras. Teniendo en cuenta lo mencionado, bajo el marco de la gestión por procesos y la mejora continua, se propone trabajar bajo una programación estacional que tome en cuenta el entorno y la inaccesibilidad de las zonas, así como los indicadores por categorización.
- Programar la recopilación de información entre los meses de abril a noviembre principalmente, sobre todo de las zonas lejanas al ámbito de intervención. A continuación, se presenta la tabla 6 con la propuesta de la programación estacional y de acuerdo con categorías según la cantidad de población de los ámbitos de influencia de las plataformas de servicios para la ejecución de los padrones de la población.

**Tabla 6. Propuesta de la programación estacional en la Sierra de acuerdo con categorías y tiempo promedio de ejecución de padrones de la población**

Criterio por cantidad de pobladores	Categorización	Cronograma																Tiempo de ejecución (meses)	
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr		
Menos de 1.000 pobladores	A				x	x	x												3
Entre 1.001 a 2.000	B				x	x	x	x	x										5
Entre 2.001 a 3.000	C				x	x	x	x	x	x	x								7
Entre 3.001 a 4.000	D				x	x	x	x	x	x	x	x							8
Entre 4.001 a más	E				x	x	x	x	x	x	x	x	x					x	9
Leyenda:		Temporada de lluvias																	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A diferencia de la Selva, los gestores indicaron que no tenían problema porque la recopilación de información de los padrones se puede realizar con las chalupas (embarcaciones pequeñas) que les ha proveído el programa para el traslado a las comunidades cuando hay creciente de ríos, siempre y cuando se considere el abastecimiento del combustible para la embarcación; en época de vaciante de ríos pueden trasladarse caminando por la zona y con las chalupas en donde se requiera.

Cabe señalar que durante de la temporada de creciente o de agua alta, se inundan las tierras bajas; el área para caminar se hace menos accesible, y la pesca es limitada. En el caso de la temporada de vaciante o baja de agua, se puede acceder a los senderos de la Selva y la pesca es más factible. En esta época hay que tener en cuenta que los pobladores salen a pescar y la posibilidad de encontrarlos es menor, por lo que habría que considerar la siguiente propuesta de la tabla 7.

**Tabla 7. Propuesta de la programación estacional en la Selva de acuerdo a categorías y tiempo promedio de ejecución de padrones de la población**

Criterio por cantidad de pobladores	Categorización	Cronograma												Tiempo de ejecución (meses)
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	
Menos de 1.000	A	x	x	x	x									4
Entre 1.001 a 2.000	B	x	x	x	x	x	x							6
Entre 2.001 a 3.000	C	x	x	x	x	x	x							8
Entre 3.001 a 4.000	D	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			10

Leyenda:  Creciente de ríos  
 Vaciante de ríos

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el caso de los ámbitos de intervención de las PIAS, los gestores de tambos recogerán la información si corresponde al mismo ámbito de intervención o está cercano a su ámbito. De las zonas donde no haya gestor de tambos, el padrón será responsabilidad del gestor PIAS para plantear la estrategia a través de un tercero que asegure la información en coordinación con el jefe de la unidad territorial, pero esta programación se debe presentar en el primer mes como indica la estrategia para el recojo de información (voluntariado, practicantes, convenio, apoyo de otras entidades, o contratación de personal) para enviarlo a la UAGS para su aprobación. También se incluyó una simulación de cómo se podría realizar la distribución de las plataformas de servicios según categorización y se estableció un proyectado mensual del avance, así se sabría cuántos terminarían en cada mes del año, y se tendría un mejor control, teniendo en cuenta el proyectado de recepción de 76 plataformas más entre el 2020 y 2021. En el anexo 22 se presenta la simulación de avance de los indicadores en Sierra y Selva.

Con la propuesta planteada se mejoraría la productividad, y se triplicaría el incremento del indicador, reduciéndose el tiempo de ejecución del proceso de identificación de necesidades y potencialidades (ver tabla 8).

**Tabla 8. Mejora de indicadores y de tiempo en el proceso**

	Proceso actual (%)	Tiempo actual (meses)	Proceso mejorado (%)	Tiempo mejorado (meses)
Sierra	32,7	15	100	13
Selva	33	15	100	10

Fuente: Elaboración propia, 2019.

### 3.2 Formatos sincronizados al aplicativo

La segunda medida está centrada en la causa mala calidad del servicio de Internet, la cual tiene como causa-raíz la baja velocidad del servicio de Internet hace que demoren en ingresar los padrones. Para ello se propone establecer en los procedimientos de recopilación de información mediante el padrón de la población, el recojo directamente en el formato mediante una laptop, tablet, o aplicativo en el celular, que estén sincronizados al aplicativo Intranet con la finalidad que no haya duplicidad de esfuerzos en digitar y cuando haya servicio de Internet se cargue directamente al aplicativo, asegurando un backup o copia de seguridad en la herramienta. Esta propuesta ha sido consultada con los especialistas de la Unidad de Tecnologías de Información debido a que los gestores PIAS cargan de esa manera cuando están en plena travesía, lo cual debería estandarizarse para los gestores de los tambos y establecerse en los procedimientos. En el anexo 15 se presenta el procedimiento mejorado.

Para esto se debe asegurar la implementación de formatos Excel del padrón de la población en todos los medios o soportes sincronizados al aplicativo Intranet por parte de la Unidad de Tecnologías de Información (tipo aplicativo Ayza<sup>12</sup> del Programa Social Pensión 65, o como tienen los otros programas de MIDIS como Juntos, Qaliwarma y FONCODES); esto podría ponerse a evaluación y con una proyección de mediano plazo.

### 3.3 Reorganización de la UAGS

Finalmente, la tercera medida está centrada en la causa 4: no se cuenta con indicadores de monitoreo de avance de acuerdo al ámbito de influencia, la cual tiene como causa raíz la deficiente organización y la deficiente planificación.

---

<sup>12</sup>El MKL Ayza es una herramienta que sirve para el registro de encuestas desde los equipos móviles. Este aplicativo está solo desarrollado para Android, compartido por Pensión 65 con FONCODES. La información que se carga en el Ayza se integra a los módulos SGP en base al DNI del usuario registrado, captando información que evidencie la georreferencia e imágenes.

Al respecto, se plantea una reorganización interna de la UAGS, enfocada en procesos, metas e indicadores, siendo necesario organizar a la UAGS bajo la estructura por procesos y responsables por proceso. Para lograr esto se debe revisar cada proceso con sus respectivos indicadores, entradas y salidas, y elaborar procedimientos donde falten. La propuesta de reorganización se presenta en el anexo 23.

#### **4. Propuesta de plan de mejora**

##### **4.1 Introducción**

Mediante el análisis de la gestión por procesos de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS se ha evidenciado que el cuello de botella del proceso crítico identificado son los tiempos prolongados en el proceso de nivel 1, identificación de necesidades y potencialidades del macroproceso de gestión de la articulación, los cuales son excesivos en las actividades de la etapa recopilación de la información, específicamente la actividad aplicación de los padrones de la población, lo cual dificulta el cumplimiento del producto del proceso informe de priorización de necesidades y potencialidades, que permitiría contribuir con el cierre de brechas productivas y sociales. Esta situación es percibida por la población y por las entidades con las que se interactúa, ya que la prestación de servicios a través del programa PAIS está en función de la oferta y no de la demanda de la población. A ello se suma que estos procesos no cuentan con indicadores claves aprobados que permitan medir, controlar y corregir en forma eficiente el avance de los procesos y dar soluciones correctivas oportunas.

En ese sentido, el problema antes señalado concierne en gran parte a la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS que, de acuerdo a sus funciones, es la encargada de «Proponer los lineamientos para la identificación, recopilación y reporte de la información, obtenidas por las Unidades territoriales respecto a las necesidades y oportunidades de desarrollo social y productivo de la población del ámbito de influencia de los Tambos y las PIAS»<sup>13</sup>, así como los indicadores de medición de acuerdo a la función «Diseñar proponer y monitorear los indicadores», para cumplir de esta manera con los objetivos de la entidad y de las expectativas de la población.

---

<sup>13</sup> De acuerdo al literal k) del artículo 36 del MOP Programa Nacional PAIS aprobado en el 2017 (MIDIS 2017b).

Por lo tanto, en ese contexto, se ha visto por conveniente aplicar en el presente trabajo la metodología del Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que es una estrategia de mejora continua de la calidad sugerida por la SGP-PCM en el documento orientador Metodología para la Implementación de la Gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública (SGP-PCM 2013b).

## **4.2 Objetivos**

### **4.2.1 Objetivo general**

Contribuir en la mejora continua del proceso de identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios del Programa Nacional PAIS.

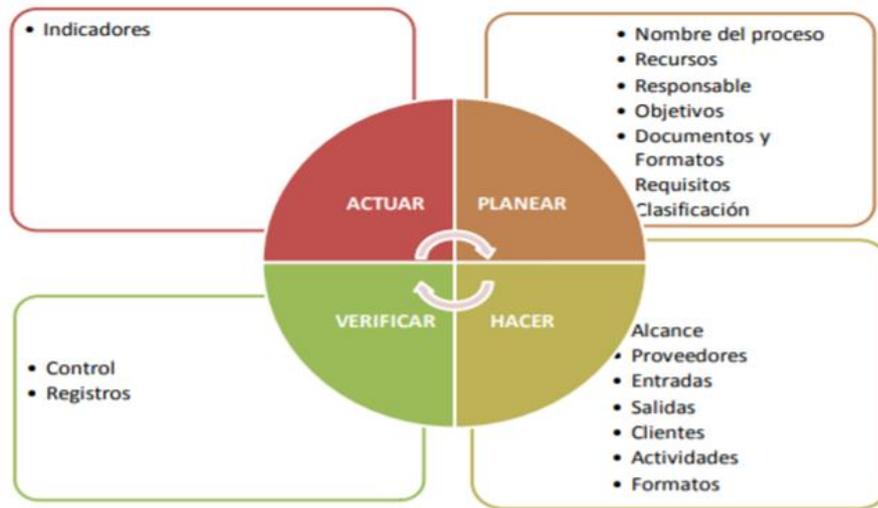
### **4.2.2 Objetivos específicos**

- Implementar la propuesta de programación estacional de acuerdo a categorías para sincerar y contribuir a reducir los tiempos prolongados en la ejecución del proceso de identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios.
- Gestionar la implementación de la sincronización de los formatos del padrón de la población al aplicativo Intranet.
- Implementar la propuesta de indicadores de medición de avance mensuales del proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de la plataforma de servicios.
- Implementar la propuesta de mejora de reorganización de la UAGS.

## **4.3 Estrategia**

Tomando en cuenta la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública (SGP-PCM 2013) de la etapa III, mejora de procesos, se aplicará el Ciclo PHVA, que es una estrategia de mejora continua de la calidad de 4 pasos, cuyos resultados permitirán a la UAGS plantear una mejora integral en cuanto a la optimización del proceso y sinceramiento de acuerdo a la propuesta de categorización por el número de población de acuerdo al ámbito de influencia y los tiempos de entrega del producto final del proceso de identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios.

**Gráfico 22. Ciclo PHVA**



Fuente: SGP-PCM, 2013.

#### 4.4 Indicadores de medición

- Porcentaje de implementación del plan de mejora del proceso de identificación de necesidades y potencialidades.
- Porcentaje de ejecución de los padrones realizados a la población del ámbito de influencia de las plataformas de servicios con la implementación del proceso mejorado respecto al proceso anterior.
- Porcentaje de informes de priorización de necesidades y potencialidades culminados del ámbito de influencia de las plataformas de servicios en los tiempos establecidos.

#### 4.5 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto de la implementación de la propuesta de mejora del proceso de identificación de necesidades y potencialidades en el ámbito de las plataformas de servicios que se ha considerado en el caso de contratar personal externo; de lo contrario, se asignaría las funciones al personal actual, y este sería un estimado de la inversión, como se observa en la siguiente tabla 9.

**Tabla 9. Presupuesto de implementación de la propuesta de mejora**

RECURSO HUMANO	INVERSIÓN MENSUAL (S/)	TIEMPO (DÍAS)	INVERSIÓN TOTAL (S/)
Analista de información	6.000,00	30	6.000,00
Especialista en gestión y monitoreo 1	8.500,00	90	25.500,00
Especialista en gestión y monitoreo 2	8.500,00	60	17.000,00
Profesional en procesos	8.500,00	30	85.00,00
Programador	4.500,00	30	4.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>53.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

#### 4.6 Viabilidad

A continuación, se analiza la viabilidad política, técnico-legal y económica de la implementación de la propuesta de mejora.

- **Viabilidad política.** El contexto interno facilita que se pueda implementar la propuesta de mejora debido a que el programa se encuentra en la etapa inicial de tránsito a la Ley Servir; por lo tanto, se hace necesario enfocarse en una gestión por procesos en la entidad. El recurso humano en la modalidad CAS ha sido capacitado en la gestión por procesos, ello incluyó a los jefes de unidades orgánicas; por lo tanto, la apertura para la implementación será mayor que las resistencias al cambio.
- **Viabilidad técnico-legal.** Se cuenta con la Ley N°27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado (Congreso de la República 2002) y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (SGP-PCM s.f.), que tiene como pilar central la Gestión por procesos, así como, las Metodologías para la Implementación de la Gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública (MIGPEAD) de la SGP-PCM (2013b) y la Guía para el Desarrollo de Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras de las Entidades Públicas de SERVIR (SERVIR 2017b), que dan el marco técnico y legal para la implementación.
- **Viabilidad económica.** La propuesta se ajusta al presupuesto de la UAGS si se desea contar con personal adicional; de lo contrario, se pueden asignar funciones a los especialistas de la unidad y estimar la inversión.

#### 5. Beneficios

Los beneficios se muestran en la tabla 10.

**Tabla 10. Beneficios cuantitativos y cualitativos**

Cuantitativos-económicos	Cualitativos-mejoras
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimización del presupuesto público a través de la mejor utilización y medición de los recursos.</li><li>• Incremento de la productividad del personal al contar con indicadores de medición.</li><li>• Optimización de procesos al reducir tiempos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción y motivación del personal por la implementación de mejoras.</li><li>• Fortalecimiento del alineamiento de la entidad en la gestión por procesos y la mejora continua.</li><li>• Contar con productos oportunos para el cierre de brechas en beneficio de la ciudadanía.</li><li>• Mejora del proceso de articulación en función de la demanda y no solo de la oferta de servicios.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **6. Cronograma del plan de mejora**

Se presenta el cronograma del plan de mejora en el anexo 25.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) del Programa Nacional PAIS, de acuerdo al MOP 2017 vigente, considera 2 macroprocesos misionales: gestión de la articulación y ejecución de intervenciones, y 4 procesos de nivel 1, de los cuales se ha identificado un proceso crítico que es el proceso de identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios.
- El proceso crítico para el trabajo de investigación llamado identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios, ha sido seleccionado por dos criterios: impacto del proceso en el objetivo estratégico del sector y el impacto del proceso en el beneficiario .
- El proceso identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios comprende 4 etapas: programación de la información, recopilación de la información, identificación de actores y análisis de la información.
- En el análisis de tiempo se identificó que la etapa de recopilación de la información, específicamente la aplicación de los padrones de la población, es la que ocupa entre el 78,8% y el 88% del tiempo total del proceso de las zonas norte, centro y sur del país, y representa el 78,5% del tiempo total de la Amazonía; por ende, es un cuello de botella del proceso.
- El porcentaje de avance del padrón de la población, haciendo el corte de 14 meses (entre setiembre del 2018 y noviembre del 2019), ha tenido un avance del 32% del total de población de 417 plataformas de servicios que concentran a 1.024.621 pobladores en total.
- Se identificó que el 48% del total de plataformas fijas de las zonas norte, centro y sur del país tienen un ámbito de intervención entre 2.001 a más de 4.000 pobladores, mientras que la zona amazónica tiene un 41% del total de plataformas fijas de la Amazonía cuyo ámbito de influencia oscila entre 2.001 a 3.000 pobladores. Es decir, los gruesos de la población se concentran en estas categorías o grupos.
- La UAGS ha determinado que las actividades de realización del padrón de la población se ejecuten en un tiempo de 4 meses; sin embargo, en la investigación, al realizar el análisis de la base de datos y el análisis de tiempos de 12 regiones, se concluye que estas se deben categorizar debido a que los ámbitos de influencia no tienen la misma cantidad de población (oscilan entre 500 a más de 4.000 pobladores); por lo tanto, no se puede medir por igual el cumplimiento del producto, la presentación del informe de priorización de necesidades y potencialidades, así como también, el avance de los padrones de la población.

- Los tiempos prolongados de realización del proceso de identificación de necesidades y potencialidades se han determinado a través del diagrama de causa-efecto y para la priorización se utilizó el diagrama de Pareto, resultando las siguientes 4 causas principales: dificultades del clima e inaccesibilidad de la zona; mala calidad del servicio de Internet; migración estacional, y no se cuenta con indicadores de avance de monitoreo de acuerdo al ámbito de influencia.
- Al realizar la aplicación de la técnica de los 5 Por Qué se determinó que las causas-raíces son las siguientes: de la primera causa principal, dificultades del clima e inaccesibilidad en la zona, se tiene como causa-raíz que el traslado a pie o motocicleta resbala y representa mayor riesgo. La segunda causa principal, mala calidad del servicio de Internet, tiene su causa-raíz en la baja velocidad de Internet que hace que demoren en ingresar los padrones al aplicativo. De la tercera causa principal, la causa-raíz es que no hay un buen diagnóstico que genere interés en la zona y se propicie la intervención. Y, de la cuarta causa principal, la causa-raíz es la deficiente organización y deficiente planificación .
- El análisis de defectos de la base de datos de los padrones de la población determinó dos tipos de errores: omisión de información en los registros (91% del total), y errores de digitación (8,9% del total), lo cual demuestra que la calidad de información no es la óptima.
- La propuesta del plan de mejora del proceso de identificación de necesidades y potencialidades se centra en 3 medidas: una programación estacional con sus respectivos indicadores por categorización, sincronización al aplicativo y la reorganización de la UAGS en un enfoque por procesos.
- La propuesta de mejora permitirá optimizar el proceso de identificación de necesidades y potencialidades, triplicando su productividad actual.

## **2. Recomendaciones**

- Implementar la propuesta del plan de mejora para el proceso de identificación de necesidades y potencialidades de los ámbitos de influencia de las plataformas de servicios, con la finalidad de optimizar los resultados de la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) del Programa Nacional PAIS.
- La jefatura de la UAGS debe promover la implementación de la estrategia de programación estacional, así como la categorización de los ámbitos y de los indicadores, no solo para el proceso de identificación de necesidades y potencialidades, sino también para el proceso de ejecución de intervenciones, debido a que presentan la misma problemática de medir al recurso humano operativo (gestores) por igual, ya que se les ha puesto la meta de 12

intervenciones mensuales en general. La dificultad surge para quienes tienen poca población en sus ámbitos de influencia y esta se encuentra muy dispersa o muy alejada de la capital de provincia, a diferencia de los que tienen gran cantidad de población y están más cercanos a la capital. Además, si cuenta con más entidades en las zonas, la meta resulta estar muy por debajo de lo que realmente se puede hacer, lo cual merece otro análisis y evaluación por categorías, lo que también ha sido señalado por los gestores.

- Realizar las fichas de los procesos de nivel 1 con sus respectivos indicadores y fichas técnicas de indicadores, así también, de los procesos de nivel 2 o procedimientos respectivos que ameriten en cada proceso de nivel 1 con la finalidad de dilucidar todas las operaciones de la unidad.
- Evaluar las estrategias de recopilación de información de la población de los ámbitos de las plataformas de servicios, si es casa por casa o en reuniones, no dejar al libre albedrío el recojo de la información a los gestores y adecuarse a la realidad de la Amazonía, considerando la pertinencia cultural sobre todo en la parte productiva del padrón.
- Ajustar el informe de priorización de necesidades y potencialidades a la nueva estrategia del sector, como del Desarrollo Infantil Temprano (DIT).
- Evaluar alianzas o convenios, como por ejemplo con el INEI, para el recojo de información, donde no puedan llegar los gestores de los tambos, específicamente en los ámbitos de las PIAS.

## Bibliografía

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2017a). “Directiva N°002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en el marco del proceso de tránsito”. En: *storage.servir.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva-002-2017-SERVIR-GDSRH-Mapeo-Procesos-Mejoras.pdf>>.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2017b). “Anexo 2. Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas”. En: *storage.servir.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2019. Disponible en: <<https://storage.servir.gob.pe/lsc/Res316-2017-SERVIR-PE-Anexo-2.pdf>>.

Carro, R., y González, D. (s.f.). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2019. Disponible en: <[http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2008). “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”. En: *old.clad.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/07/2019. Disponible en: <<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019a). *Guía para el planeamiento institucional del Ceplan*. Lima: Ceplan. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <[https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/)>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019b). “Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°00016-2019/CEPLAN/PCD, Modificar la sección 6 de la Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°053-2018/CEPLAN/PCD y establecer el 30 de abril como plazo máximo para el registro y aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) Multianual por parte de los Titulares de las entidades de los tres niveles de gobierno”. En: *ceplan.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2019. Disponible en: <[https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_internos/resolucion-n016-2019-ceplan-pcd/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n016-2019-ceplan-pcd/)>.

Congreso de la República. (2002). “Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/07/2019. Disponible en:

<[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)>.

Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México D.F.: McGraw-Hill. [En línea]. Fecha de consulta: 03/08/2019. Disponible en: <<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Resultados del Empadronamiento de la población y vivienda en el ámbito de influencia de los Tambos 2015*. Lima: INEI. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2019. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/juquivi1/resultado-de-empadronamiento-en-ambito-de-los-tambos-2015-por-inei>>.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México: Pearson Educación. [En línea]. Fecha de consulta: 10/08/2019. Disponible en: <<https://freddyaliendre.files.wordpress.com/2017/02/investigacion-de-mercados-de-naresh-malhotra.pdf>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2011). “Ley N°29792, Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/07/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/270069-29792>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2013). “Resolución Ministerial N°006-2013-MIDIS, Aprobar el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2013-2016 del Sector Desarrollo e Inclusión Social; Aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2013-2016 del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/08/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/7834-006-2013-midis>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2016a). “Decreto Supremo N°003-2016-MIDIS, Decreto Supremo que aprueba la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/08/2019. Disponible en: <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18905/DS\\_N\\_003\\_2016\\_MIDIS.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/18905/DS_N_003_2016_MIDIS.pdf)>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2016b). “Decreto Supremo N°012-2016-MIDIS, Decreto Supremo que aprueba la transferencia del Programa Nacional Tambos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social”. En: *gob.pe*. [En línea]. 17 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 06/08/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/9675-012-2016-midis>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2017a). “Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS. Decreto Supremo que establece el Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS” sobre la base del Programa Nacional Tambos”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/08/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/9642-013-2017-midis>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2017b). “Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS, Aprobación del Manual de Operaciones del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social - PAIS”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/08/2019. Disponible en: <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/15637/RM\\_263\\_2017MIDIS.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/15637/RM_263_2017MIDIS.pdf)>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2018). “Resolución Ministerial N°054-2018-MIDIS, Actualizar la conformación de la Comisión Sectorial de naturaleza temporal denominada ‘Comisión de Planeamiento Estratégico del Sector Desarrollo e Inclusión Social’”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<https://www.gob.pe/institucion/midis/normas-legales/6314-054-2018-midis>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2019a). “Resolución Directoral N°111-2019-MIDIS/PNPAIS, se aprueba la versión 02 de los procedimientos del PNPAIS”. En: *gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/09/2019. Disponible en: <<http://www.pais.gob.pe/backendsismonitor/public/storage/portalweb/documentos/hwfGx2dIW7BMRolx4ollBm6uVqDKv0QxgtV4f6ws.pdf>>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (2019b). “Resolución Ministerial N°156-2019-MIDIS, se aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2022”. En: *cdn.www.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/08/2019. Disponible en: <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/338220/RM\\_156\\_2019MIDIS.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/338220/RM_156_2019MIDIS.pdf)>.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). (s.f.). “Área Reducción de Brechas”. En: *evidencia.midis.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2019. Disponible en: <<http://evidencia.midis.gob.pe/reduccion-de-brechas/>>.

Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS). (2012). “Decreto Supremo N°001-2012-VIVIENDA, Crean el Programa de Apoyo al Hábitat Rural”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/08/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/crean-el-programa-de-apoyo-al-habitat-rural-decreto-supremo-n-001-2012-vivienda-738396-3/>>.

Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS). (2013). “Decreto Supremo N°016-2013-VIVIENDA, Crean el Programa Nacional Tambos”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 01 de diciembre del 2013. Fecha de consulta: 06/08/2019. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/crean-el-programa-nacional-tambos-decreto-supremo-n-016-2013-vivienda-1021927-1/>>.

Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS). (2015). “Resolución Directoral N°40-2015-VIVIENDA-PNT, Elementos considerados para identificar a la población pobre y extremadamente pobre del ámbito rural y rural disperso”. En: *pais.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2019. Disponible en: <[http://www.pais.gob.pe/tambook/FILES/portada/pdf/2015\\_RD\\_N\\_040\\_VIVIENDA\\_PNT-METODOLOGIA\\_FOCALIZACION.pdf](http://www.pais.gob.pe/tambook/FILES/portada/pdf/2015_RD_N_040_VIVIENDA_PNT-METODOLOGIA_FOCALIZACION.pdf)>.

Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS). (s.f.). *Programa Nacional Tambos. Memoria 2013-2015*. En: *es.slideshare.net*. [En línea]. Fecha de consulta: 06/08/2019. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/juquivi1/memoria-del-programa-nacional-tambos-2013-2015>>.

Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS). (s.f.a). “Base de datos del Programa Nacional PAIS”. [Base de datos en Excel].

Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS). (s.f.b). “Base de análisis de defectos del Programa Nacional PAIS”. [Base de datos en Excel].

Quintana, A. y Montgomery, W. (2006). “Metodología de Investigación Científica Cualitativa”. En: *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2019. Disponible en: <[http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv\\_quintana.pdf](http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf)>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM). (2013a). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/07/2019. Disponible en: <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM). (s.f.). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: SGP-PCM. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2019. Disponible en: <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM). (2018). “Resolución de Secretaria de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP, Aprueban la Norma Técnica N°001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”. En: *sgp-pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/07/2019. Disponible en: <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/NT-001-Gesti%C3%B3n-por-Procesos-merged.pdf>>.

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM). (2013b). “Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el Marco del D.S. N°004-2013-PCM, Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública (MIGPEAP)”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/06/2019. Disponible en: <[http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)>.

Varela, M.; Díaz, L., y García, R. (2012). “Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de salud”. En: *Elsevier. Investigación en Educación Médica*. 2012;1(2), pp. 90-95. [En línea]. Fecha de consulta: 28/09/2019. Disponible en: <[http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07\\_MI\\_DESCRIPCION\\_Y\\_USOS.PDF](http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V1Num02/07_MI_DESCRIPCION_Y_USOS.PDF)>.

Vergara, C. (1993). “Capacitación para la gestión y evaluación de proyectos y programas sociales”. En: *repositorio.cepal.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/19139/S9300176\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/19139/S9300176_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

## **Anexos**

### Anexo 1. Tambo Moyaccassa – Apurímac



Fuente: Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS), 2019.

### Anexo 2. PIAS Putumayo I



Fuente: UAGS, 2019.

### Anexo 3. Indicadores y metas del programa PAIS desde el 2020-2022 PEI-MIDIS

OEI / AEI		Indicador			Línea de base	Valor actual		Logros esperados			UO		
Cod.	Descripción	Cod.	Descripción	Fórmula del indicador	Fuente de datos	Valor	Año	Valor	Año	2020	2021	2022	responsable del indicador
<b>Acciones estratégicas del OEI.01</b>													
AE.01.04	Servicios públicos con plataformas itinerantes accesibles a las poblaciones rurales en situación de pobreza y pobreza extrema de las comunidades nativas	I 1.4.1	N° de atenciones a través de las Plataformas Itinerantes de Acción Social	N° de atenciones brindadas a través de las Plataformas Móviles (PIAS y BAP' s)	Base de datos del Programa Nacional PAIS	16,021	2013	384,514	2018	500,000	520,000	540,000	PAIS
AE.01.05	Servicios públicos con plataformas fijas accesibles a las poblaciones rurales y rurales dispersas en situación de pobreza y pobreza extrema	I 1.5.1	N° de atenciones a través de las Plataformas de Servicios-Tambos	N° de atenciones brindadas a través de las Plataformas de Servicios-Tambos	Base de datos del Programa Nacional PAIS	336,988	2013	2,630,822	2018	2,650,000	2,743,000	2,836,000	PAIS

Fuente: MIDIS, 2017a.

#### Anexo 4. Ámbito de influencia de las plataformas fijas

DEPARTAMENTO	TAMBOS	GIT	N° CCPP	VIVIENDAS	POBLACIÓN
Amazonas	13	13	181	6.265	25.779
Ancash	16	16	599	10.178	35.991
Apurímac	36	36	1.060	25.286	82.556
Arequipa	16	16	761	5.785	16.244
Ayacucho	50	50	1.330	36.736	111.056
Cajamarca	18	18	457	18.879	79.287
Cusco	61	61	1.781	30.911	121.885
Huancavelica	48	48	1.849	37.499	135.284
Huánuco	30	30	1.243	27.490	99.652
Junín	20	20	368	11.432	44.167
La Libertad	9	9	326	11.109	44.822
Lambayeque	1	1	53	1.192	5.220
Lima	1	1	75	293	1.189
Loreto	28	28	342	11.467	58.020
Madre de Dios	2	2	6	256	1.056
Moquegua	2	2	70	291	922
Pasco	9	9	340	4.187	17.147
Piura	10	10	339	10.513	46.701
Puno	59	59	1.964	53.690	148.816
San Martín	2	2	54	1.650	6.182
Tacna	4	4	126	683	1.531
Ucayali	3	3	36	1.353	6.894
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>13.360</b>	<b>307.145</b>	<b>1.090.401</b>

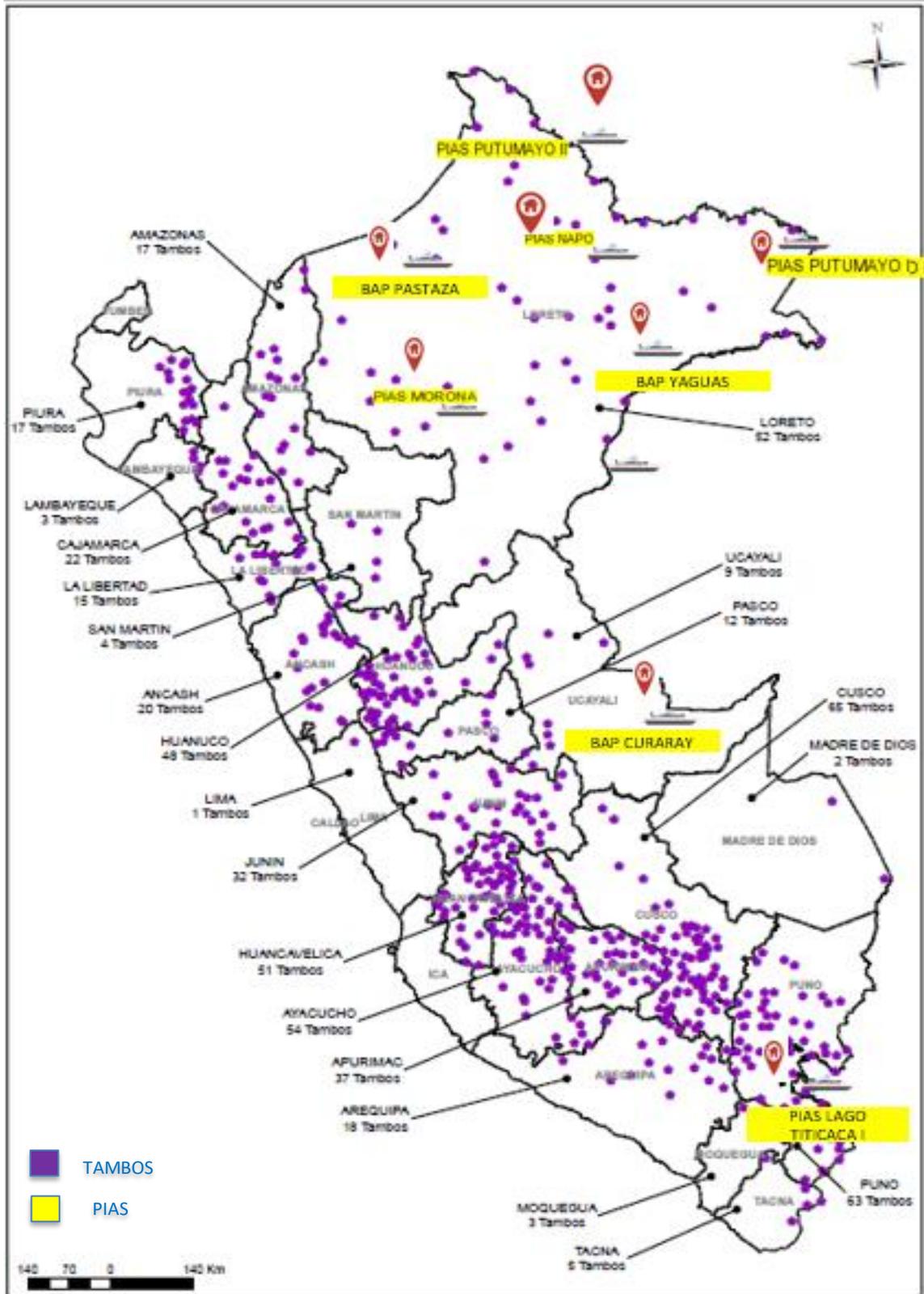
Fuente: UAGS, 2019.

#### Anexo 5. Ámbito de influencia de las plataformas móviles

Departamento	Provincias	Distritos	N° de comunidades	Población	PIAS - BAP	Cuenca
Loreto	Ramón Castilla	Yavari	26	3.522	BAP Yahuas	Río Yavarí
		Pebas	8	1.809	PIAS Putumayo I	Río Bajo Putumayo Río Amazonas
		San Pablo	2	685		
	Putumayo	Yaguas	13	1.718		
		Putumayo (bajo)	12	417		
		Putumayo (alto)	8	502		
		Teniente Manuel Clavero	15	1.736		
	Ramón Castilla	Rosa Panduro	6	984	PIAS Putumayo II	Río Alto Putumayo Río Amazonas
		Pebas	3	1.900		
	Maynas	Torres Causana	11	4.957	PIAS Napo	Río Napo
		Napo	13	9.160		
		Mazan	5	8.770		
	Datem del Marañón	Morona	26	8.011	PIAS Morona	Río Morona
Loreto	Urarinas	1	90			
Loreto Nauta	Tigre	20	4.357	BAP Corrientes	Río Tigre	
	Nauta	2	1.249			
<b>1</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>171</b>	<b>49.867</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Ucayali	Atalaya	Tahuana	5	1.188	BAP Curaray	Río Ucayali
		Iparia	6	3.528		
	Coronel Portillo	Masisea	2	540		
		Manantay	1	364		
		Callera	3	1.218		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>6.838</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Puno	Puno	Huata	4	300	PIAS Lago Titicaca I	Lago Titicaca
		Amantani	16	4.529		
		Capachica	7	1.800		
	Moho	Moho	12	1.250		
		Conima	2	150		
	Yunguyo	Anapia	3	1.600		
		Unicachi	2	1.150		
Tinicachi	1	1.200				
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>47</b>	<b>11.979</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>235</b>	<b>68.684</b>	<b>8</b>	<b>8</b>

Fuente: UAGS, 2019.

Anexo 6. Ubicación de las plataformas fijas y móviles: tambos y PIAS



Fuente: INEI, 2016.  
 Elaboración: Propia, 2019.

## Anexo 7. Matriz de determinación de procesos críticos de la UAGS

PROCESOS NIVEL 1				IMPACTO DEL PROCESO EN EL OBJETIVO ESTRATÉGICO		TIPO DE BENEFICIARIO / USUARIO DEL BIEN/SERVICIO		RESULTADO
NOMBRE	CÓDIGO	TIPO	BIEN / SERVICIO (SALIDA DEL PROCESO)	OBJETIVO ESTRATÉGICO	VALOR DE IMPACTO	BENEFICIARIO / USUARIO (DE LA SALIDA DEL PROCESO)	VALOR SEGÚN TIPO (VT)	VALOR FINAL
DIAGNÓSTICO: Identificación de necesidades, potencialidades y oferta de servicios en protección social y desarrollo social para acercar servicios que cierren brechas en el ámbito de influencia de las plataformas de servicios.	M01.01	MISIONAL	Informe de priorización de necesidades y potencialidades.	OEI 1 Contribuir a potenciar el capital humano de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema.	3	Población del ámbito de influencia de las Plataformas de Servicios Unidad territorial UAGS (usuario externo e interno).	3	3
ARTICULACIÓN: Articulación multisectorial para la intervención pública y privada a través de las plataformas de servicios.	M01.02	MISIONAL	Planes de trabajo en el marco de la articulación a nivel local, regional o nacional.	OEI 1 Contribuir a potenciar el capital humano de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema.	3	Unidad territorial UAGS (Usuario interno)	1	2
EJECUCIÓN DE INTERVENCIONES: Prestación de servicios de entidades públicas e instituciones privadas a través de las plataformas de servicios.	M01.03	MISIONAL	Apoyo en la prestación servicios. Aplicación de la encuesta de satisfacción del ciudadano. Registro de la intervención en el sistema de información (reportes).	OEI 1 Contribuir a potenciar el capital humano de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema.	3	Población del ámbito de influencia de las plataformas de servicios (usuario externo).	2	2,5
GESTIÓN DE RIESGO: Acciones de prevención y promoción ante la ocurrencia de fenómenos naturales o desastres.	M01.04	MISIONAL	Plan de monitoreo GR de las plataformas. Informe de monitoreo GR de las plataformas.	OEI 1 Contribuir a potenciar el capital humano de los hogares en situación de pobreza y pobreza extrema.	3	Población del ámbito de influencia de las plataformas de servicios (usuario externo).	2	2,5

Fuente: MIDIS, 2017b, 2019b.

Elaboración: Propia 2019.

## Anexo 8. Valoración de criterios

VALOR	0	1	2	3
SIGNIFICADO	NULO	BAJO	MEDIO	ALTO
Impacto del proceso en el objetivo estratégico.	El proceso no tiene relación con un objetivo estratégico.	El proceso tiene leve influencia en el logro del objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente será complicado lograr el objetivo estratégico.	Si el proceso no es ejecutado de forma eficiente no se logrará el objetivo estratégico.
Impacto del proceso en el beneficiario/usuario.	—	El proceso tiene impacto en un beneficiario/usuario interno de la entidad.	El proceso tiene impacto en un beneficiario/usuario externo de la entidad.	El proceso tiene impacto tanto en el beneficiario/usuario interno como en el beneficiario/usuario externo a la entidad.

Fuente: SERVIR, 2017b.

Elaboración: Propia, 2019.

## Anexo 9. Relación de personal entrevistado: especialistas de la UAGS

Profesión	Cargo	Tiempo de especialista
Sociólogo	Especialista en gestión y monitoreo de servicios.	Más de 5 años
Educador	Especialista en gestión y monitoreo de servicios.	Más de 5 años
Biólogo	Especialista en gestión y monitoreo de servicios.	Más de 6 años
Abogada	Especialista en articulación de servicios.	Más de 5 años
Comunicadora Social	Especialista en gestión y monitoreo de servicios.	Más de 5 años
Trabajadora Social	Especialista en gestión y monitoreo de servicios.	Más de 5 años
Psicólogo social	Especialista en articulación de servicios.	Más de 5 años

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 10. Ficha técnica del proceso nivel 0: gestión de articulación de servicios

Ficha técnica del proceso nivel 0				
<b>Nombre</b>	Gestión de la articulación	<b>Responsables</b>	Jefe de la UAGS	
<b>Objetivo</b>	Gestionar la prestación de servicios para la mejora de la calidad de vida de la población objetivo, a través de la implementación, seguimiento y evaluación de planes de trabajo e instrumentos de gestión alineados con las políticas planes nacionales y sectoriales.	<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto Supremo N°003-2016-Midis, que aprueba la Estrategia de Acción Social con Sostenibilidad.</li> <li>• Decreto Supremo N°008-2013- Midis, que aprueba la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social “Incluir para Crecer”.</li> <li>• Resolución Ministerial N°263-2017- Midis, a través de la cual se aprueba el manual de Operaciones del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (PAIS).</li> </ul>	
<b>Alcance</b>	Unidades territoriales Unidad de planeamiento y presupuesto Unidad de tecnologías de la información Unidad de Administración Unidad de Recursos Humanos Unidad de Comunicación e Imagen Unidad de Asesoría Jurídica	<b>Clasificación</b>	Macroproceso misional	
Descripción del proceso				
Proveedores	Entradas	Proceso nivel 1	Salidas	Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Dirección del Midis.</li> <li>• Viceministerio de Prestaciones Sociales.</li> <li>• Dirección General de Articulación y Coordinación de Prestaciones Sociales.</li> <li>• Niveles de gobierno.</li> <li>• Unidades territoriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de priorización de líneas de intervención.</li> <li>• Informe de caracterización de los servicios ofertados.</li> <li>• Planes de trabajo.</li> <li>• Convenios.</li> <li>• Cronograma de intervenciones a través de las plataformas de servicios.</li> <li>• Informes de Intervenciones</li> <li>• Ayudas memoria.</li> <li>• Encuestas de satisfacción del servicio brindado.</li> <li>• Base de datos de intervenciones ejecutadas.</li> <li>• Reporte de monitoreo.</li> <li>• Propuestas de mejora continua a los procesos y procedimientos.</li> <li>• Informe de resultados de atención de necesidades y resolución de demandas en el ámbito de las plataformas</li> <li>• Informe de cumplimiento de Planes de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de necesidades y potencialidades (diagnóstico).</li> <li>• Gestión de la articulación multisectorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de gestión y cumplimiento de los objetivos del Programa</li> <li>• Ayudas Memoria</li> <li>• Planes de trabajo articulados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Dirección del Midis.</li> <li>• Entidades públicas y privadas.</li> <li>• Población pobre y extremadamente pobre ubicada en zona rural y rural dispersa del ámbito de las plataformas fijas e itinerantes</li> </ul>
Identificación de recursos críticos para la ejecución y control de procesos				
Controles o inspecciones		Recursos		Documentos y formatos
Seguimiento y monitoreo		Sede central Oficinas en las regiones (UT) Plataformas fijas (Tambos) Plataformas móviles (PIAS-BAP)		Reportes de base de datos, Intranet. Formato de reclamaciones Servicio no conforme Encuestas de satisfacción
Registros			Indicadores	
Informes de gestión Planes de trabajo			N° de atenciones a través de las Plataformas Itinerantes de Acción Social. N° de atenciones a través de las Plataformas de Servicios Tambos.	

Fuente: SGP-PCM, 2013a; MIDIS, 2017b.

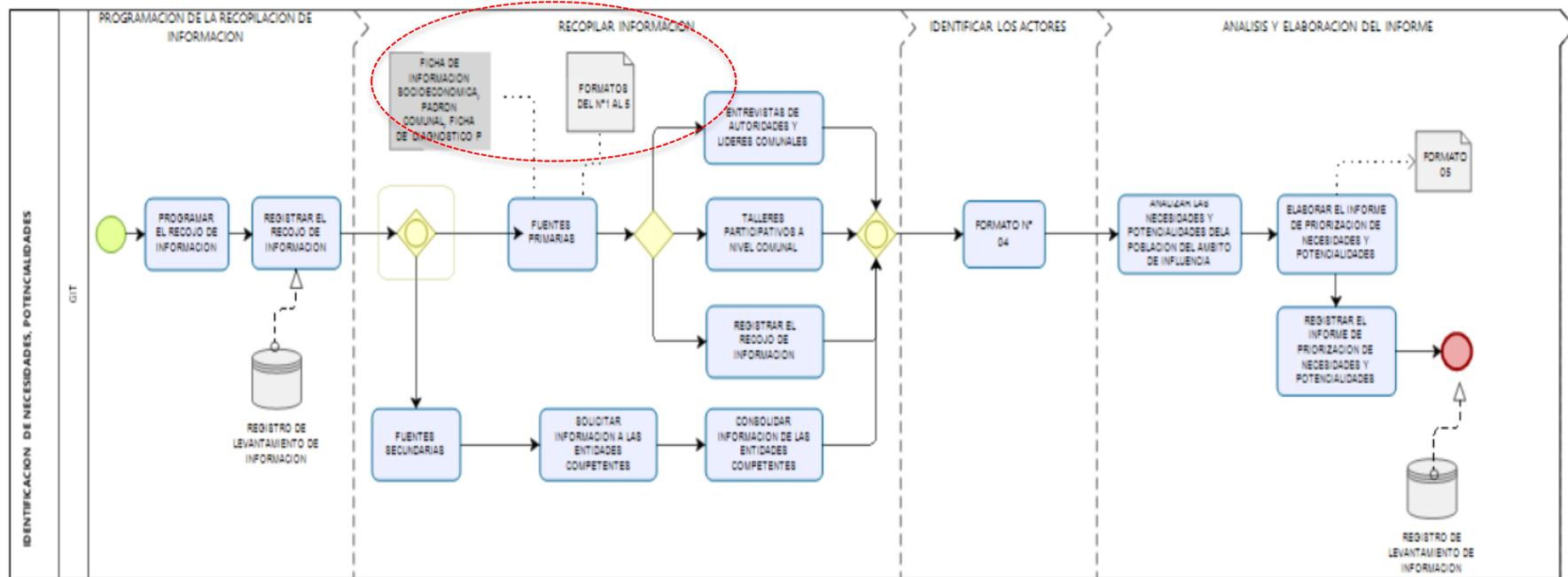
Elaboración: Propia 2019.

**Anexo 11. Ficha técnica del proceso nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios**

<b>Ficha técnica del proceso nivel 1</b>				
<b>Nombre</b>	Identificación de necesidades y potencialidades del ámbito de las plataformas de servicios.			
<b>Objetivo</b>	Determinar las necesidades prioritarias de la población del ámbito de las plataformas de servicios a nivel de protección social y desarrollo productivo con la finalidad de implementar las estrategias de intervención en función de la demanda rural y rural dispersa con miras al cierre de brechas.			
<b>Descripción</b>	Este proceso incluye desde la programación de la recopilación de la información a través de diferentes instrumentos, incluye también la identificación de actores y culmina con el análisis y elaboración del informe de priorización de necesidades y potencialidades.			
<b>Alcance</b>	Unidades Territoriales. Unidad de Planeamiento y Presupuesto. Unidad de Tecnologías de la Información. Unidad de Administración. Unidad de Recursos Humanos. Unidad de Comunicación e Imagen. Unidad de Asesoría Jurídica.			
<b>Descripción del proceso</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Listado de procedimientos</b>	<b>Salidas</b>	<b>Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Territoriales.</li> <li>• Especialistas en articulación.</li> <li>• Especialista en gestión y monitoreo.</li> <li>• Especialistas PIAS.</li> <li>• Analistas de información.</li> <li>• Entidades ubicadas en el ámbito de influencia de las plataformas de servicios.</li> <li>• Población del ámbito de influencia.</li> <li>• Autoridades y líderes comunales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de priorización de líneas de intervención.</li> <li>• Instrumentos de recopilación de información para la identificación de necesidades.</li> <li>• Aplicativo intranet.</li> <li>• Laptop/tablet.</li> <li>• Formatos digitales (Excel) sincronizados al aplicativo.</li> <li>• Recurso humano capacitado.</li> <li>• Servicio de Internet óptimo en las plataformas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P.1 Programación de la recopilación de información.</li> <li>• P.2 Recopilación de la información.</li> <li>• P.3 Identificación de actores.</li> <li>• P.4 Análisis y elaboración de informe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de priorización de necesidades y potencialidades.</li> <li>• Base de datos de los padrones de la población</li> <li>• Mapeo de identificación de actores de las plataformas fijas.</li> </ul>	Unidades territoriales.  Especialistas de las UAGS.  Dirección Ejecutiva.  Viceministerio de prestaciones sociales del Midis.
<b>Indicadores</b>	% de avance de informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios realizados oportunamente. % del nivel de avance de padrones de la población realizados en el tiempo establecido.			
<b>Registros</b>	Informe de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios. Informe de monitoreo mensual de la UT, avance de la ejecución de padrones de la población.			

Fuente: SGP-PCM, 2013b; MIDIS, 2017b.  
Elaboración: Propia 2019.

## Anexo 12. Flujograma del proceso de actual identificación de necesidades y potencialidades



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## Anexo 13. Fichas técnicas de identificación de necesidades y potencialidades

**Tabla A. Ficha técnica del indicador 1 de identificación de necesidades y potencialidades**

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del proceso	Identificación de necesidades y potencialidades
Nombre del indicador	% de avance de informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios enviados oportunamente.
Descripción del indicador	El indicador permitirá medir el avance y cumplimiento mensual de los informes de priorización de necesidades y potencialidades del proceso de nivel 1.
Objetivo del indicador	Asegurar el cumplimiento mensual de la elaboración de los informes de priorización de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de informes de priorización presentados oportunamente}}{\text{Número de informes de priorización programados}} \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje.
Línea base	Informes de priorización presentados en el 2019.
Fuentes de información	Sistema de información (intranet).
Periodicidad de medición	Mensual.
Responsable de medición	Analista de información.
Meta	95%.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Ficha técnica del indicador 2 de identificación de necesidades y potencialidades**

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del proceso	Identificación de necesidades y potencialidades.
Nombre del indicador	% del nivel de avance de padrones de la población realizados en los tiempos establecidos.
Descripción del indicador	El indicador permitirá medir el avance mensual de los padrones de la población realizados en el ámbito de influencia de las plataformas de servicios versus lo programado.
Objetivo del indicador	Asegurar el cumplimiento de elaboración de los padrones de la población realizados de las plataformas de servicios.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de padrones realizados en el tiempo establecido}}{\text{Número de padrones programados}} \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje.
Línea base	Padrones de la población presentados desde 2018.
Fuentes de información	Sistema de información intranet.
Periodicidad de medición	Mensual.
Responsable de medición	Analista de información.
Meta	100%.

Fuente: Elaboración propia, 2019.



**Anexo 16. Tamaño de tambos**

**Tabla A. Tambos con menos de 1.000 pobladores en su ámbito de influencia (A)**

TIEMPOS	ANCASH	AREQUIPA	AYACUCHO	HUÁNUCO	TOTAL	%
	SHULUSH	UMACHULCO	TIOPAMPA	VINCHOS CHICO		
	995139254		954539664			
	Romel	VICTOR	Ronald			
	G1	G2	G3	G4		
Tiempo en programar la recopilación de la información.	0,5	1	0,5	No se programa	0,5	0,4
Tiempo en aplicar el padrón comunal – Formato N°1.	90	97	120	100	102	88
Tiempo en aplicar la ficha de informacion socioeconómica – Formato N°2.	1	3	2	1,5	1,9	1,6
Tiempo en aplicar la ficha de diagnóstico comunal participativo- Formato N°3.	1	3	4	1,5	2,4	2
Tiempo en aplicar el recojo de información secundaria de entidades de la zona.	4	7	6	1	4,5	3,9
Tiempo en aplicar la matriz de identificación de actores – Formato N°4.	1	2	1	1	1,3	1,1
Tiempo en elaborar el informe de priorización de necesidades y potencialidades- Formato N°5.	4	2	6	2	3,5	3,0
<b>Tiempo total (días).</b>	102	115	140	107	116	100
<b>Tiempo total (meses).</b>	3,4	3,8	4,7	3,6	3,9	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Tambos entre 1.001 a 2.000 pobladores en su ámbito de influencia (B)**

TIEMPOS	ANCASH	JUNÍN	APURÍMAC	AYACUCHO	TOTAL	%
	RURIMARAC	MAMAC	PALLCORA	POTONGO		
			990794255	925183028		
			Karen	Wilfredo		
	LEOVEGILDO	ayby	G4	G6		
		993881968				
Tiempo en programar la recopilación de la información	No se programa	Se programa algunas veces	1	0,5	0,375	0,2
Tiempo en aplicar el padrón comunal – Formato N°1	150	150	130	120	138	78,8
Tiempo en aplicar la ficha de informacion socioeconómica – Formato N°2	15	15	15	7	13	7,4
Tiempo en aplicar la ficha de diagnóstico comunal participativo- Formato N°3	7	7	3	7	6	3,4
Tiempo en aplicar el recojo de información secundaria de entidades de la zona.	7	15	7	7	9	5,2
Tiempo en aplicar la matriz de identificación de actores – Formato N°4.	2	5	1	1	2,25	1,3
Tiempo en elaborar el informe de priorización de necesidades y potencialidades- Formato N°5.	7	7	4	7,5	6,375	4
<b>Tiempo total (días).</b>	188	199	160	149,5	174,5	100,0
<b>Tiempo total (meses).</b>	6,3	6,6	5,3	5,0	5,8	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla C. Tambos entre 2.001 a 3.000 pobladores en su ámbito de influencia (C)**

TIEMPOS	ANCASH	PIURA	CUSCO	HUÁNUCO	TOTAL	%
	PISHA	SANTA CRUZ	TUNQUIMAYO	UCRUMARCA		
	G1	G2	G3	G4		
Tiempo en programar la recopilación de la información.	1	1	No se programa	No se programa	0,5	0,3
Tiempo en aplicar el padrón comunal – Formato N°1.	150	180	150	180	165	84,4
Tiempo en aplicar la ficha de informacion socioeconómica – Formato N°2.	10	12	7	4	8,25	4,2
Tiempo en aplicar la ficha de diagnóstico comunal participativo - Formato N°3.	1	10	1	4	4	2,0
Tiempo en aplicar el recojo de información secundaria de entidades de la zona.	7	7	7	15	9	4,6
Tiempo en aplicar la matriz de identificación de actores – Formato N°4.	1	4	En paralelo con formato 2 y 3	4	2,25	1,2
Tiempo en elaborar el informe de priorización de necesidades y potencialidades - Formato N°5.	4	7	7	8	6,5	3,3
<b>Tiempo total (días).</b>	174	221	172	215	196	100
<b>Tiempo total (meses).</b>	5,8	7,4	5,7	7,2	6,5	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla D. Tambos entre 3.001 a 4.000 pobladores en su ámbito de influencia (D)**

TIEMPOS	HUANCAVELICA	LA LIBERTAD	HUÁNUCO	PIURA	TOTAL	%
	COCHABAMBA GRANDE	SUCCHAMARCA	PATAY RONDOS	CHALPA MOLULO		
	G1	G2	G3	G4		
Tiempo en programar la recopilación de la información.	No se programa	No se programa	No se programa	1	1	0,4
Tiempo en aplicar el padrón comunal – Formato N°1.	180	190	220	190	195	80,7
Tiempo en aplicar la ficha de información socioeconómica – Formato N°2.	7	15	15	3	10	4,1
Tiempo en aplicar la ficha de diagnóstico comunal participativo- Formato N°3.	10	10	15	5	10	4,1
Tiempo en aplicar el recojo de información secundaria de entidades de la zona.	7	15	2	2	6,5	2,7
Tiempo en aplicar la matriz de identificación de actores – Formato N°4.	15	15	5	15	12,5	5,2
Tiempo en elaborar el informe de priorización de necesidades y potencialidades - Formato N°5.	10	2	7	7	6,5	2,7
<b>Tiempo total (días).</b>	229	247	264	222	242	100
<b>Tiempo total (meses).</b>	7,6	8,2	8,8	7,4	8,1	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla E. Tambos con más de 4.001 pobladores en su ámbito de influencia (E)**

TIEMPOS	APURÍMAC	HUÁNUCO	PUNO	PIURA	TOTAL	%
	CALLEBAMBA	SAN MARTIN	CHAUPIAYLLU CENTRAL	ANDURCO ALTO - OLLEROS PAMPA		
	G1	G2	G3	G4		
Tiempo en programar la recopilación de la información.	ALGUNAS VECES	NO SE PROGRAMA	0,5	NO SE PROGRAMA	0,5	0,2
Tiempo en aplicar el padrón comunal – Formato N°1.	240	300	180	180	225	86
Tiempo en aplicar la ficha de información socioeconómica – Formato N°2.	3	5	60	3	18	7
Tiempo en aplicar la ficha de diagnóstico comunal participativo - Formato N°3.	1	5	1	1	2	0,8
Tiempo en aplicar el recojo de información secundaria de entidades de la zona.	1	7	2	9	4,75	2
Tiempo en aplicar la matriz de identificación de actores – Formato N°4.	3	2	10	2	4,25	2
Tiempo en elaborar el informe de priorización de necesidades y potencialidades - Formato N°5.	14	5	2	15	9	3
<b>Tiempo total (días).</b>	262	324	255	210	263	100
<b>Tiempo total (meses).</b>	8,7	10,8	8,5	7,0	8,8	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla F. Tambos de la Amazonía**

TIEMPOS	LORETO	AMAZONAS	LORETO	AMAZONAS	TOTAL	%
	MENOS DE 1.000 POBLADORES	ENTRE 1.001 A 2.000 POBLADORES	ENTRE 2.001 A 3.000 POBLADORES	ENTRE 3.001 A 4.000 POBLADORES		
	28 DE JULIO	DUNIA CHICO	SAN ANTONIO DEL ESTRECHO	SANTO TOMÁS		
	A	B	C	D		
Tiempo en programar la recopilación de la información.	No se programa	No se programa	No se programa	No se programa	0	0,0
Tiempo en aplicar el padrón comunal – Formato N°1.	60	120	120	150	112,5	78,5
Tiempo en aplicar la ficha de información socioeconómica - Formato N°2.	3	10	1	2	4	2,8
Tiempo en aplicar la ficha de diagnóstico comunal participativo - Formato N°3.	3	En paralelo	1	2	1,5	1,0
Tiempo en aplicar el recojo de información secundaria de entidades de la zona.	15	60	Esta en proceso	5	20	14,0
Tiempo en aplicar la matriz de identificación de actores - Formato N°4.	En paralelo	En paralelo	1	5	1,5	1,0
Tiempo en elaborar el informe de priorización de necesidades y potencialidades - Formato N°5.	1	8	1	5	3,75	2,6
<b>Tiempo total (días).</b>	82	198	124	169	143,25	100
<b>Tiempo total (meses).</b>	<b>2,7</b>	<b>6,6</b>	4,1	5,6		
% de avance.	121	93	51	55		
Proyectado a culminar el padrón (meses).			<b>8</b>	<b>10</b>		
Población	585	1060	2866	3110		
CC.PP	3	14	8	11		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 17. Número de defectos de los padrones recopilados ingresados al sistema de información**

Defectos	Menos 1000					Entre 1001 a 2000					Entre 2.001 a 3.000					Entre 3.001 a 4.000					Más de 4.000				TOTAL	%
	Ancash	Arequipa	Ayacucho	Huánuco	Loreto	Ancash	Apurímac	Ayacucho	Junín	Amazonas	Ancash	Piura	Cusco	Huánuco	Loreto	La Libertad	Huánuco	Piura	Huancavelica	Amazonas	Apurímac	Huánuco	Puno	Piura		
	Shulush	Umachulco	Tiopampa	Vinchos Chico	28 de julio	Rurimarac	Pallcora	Potongo	Mamac	Dunia Chico	Pisha	Santa Cruz	Tunquimayo	Ucumarca	San Antonio del Estrecho	Succhamarca	Patay Rondos	Chalpa Molulo	Cochabamba Grande	Santo Tomas	Callebamba	San Martín	Chaupiyllu Central	Andurco Alto		
Omisión de data / provincia.	360	-	717	987	108	479	12	563	-	-	-	654	-	122	1.452	5.135	-	147	604	168	-	182	371	72	12.133	24,2
Omisión de data / distrito.	360	-	717	987	108	479	12	563	-	-	-	654	-	122	1.452	5.135	-	147	1.649	168	-	182	371	72	13.178	26,3
Colocación de doble dato en una misma celda (primer y segundo nombre).	-	28	-	16	12	102	-	1	41	16	-	8	335	36	134	304	8	20	9	60	71	760	38	263	2.262	4,5
Colocación de doble dato en una misma celda (primer y segundo apellido).	5	2	7	8	4	15	-	3	30	-	-	10	2	33	17	15	6	1	25	-	19	774	37	27	1.040	2,1
Omisión de apellido paterno.	5	2	7	8	3	57	4	3	32	2	-	-	4	34	22	30	9	2	12	78	38	669	48	29	1.098	2,2
Omisión de data / lengua adquirida.	1	246	416	6	78	139	90	95	1.171	13	297	27	135	319	887	7.693	11	33	19	1.294	78	6	6	242	13.302	26,5
Omisión de data / lengua materna.	-	249	6	2	3	16	6	6	1.161	1	301	5	62	473	761	10	2	12	27	2.813	71	847	6	20	6.860	13,7
Error de digitación lengua materna.	-	-	9	22	-	3	2	2	6	-	2	29	14	17	7	35	6	18	12	1	14	4	8	27	238	0,5
<b>Total</b>	<b>731</b>	<b>527</b>	<b>1.879</b>	<b>2.036</b>	<b>316</b>	<b>1.290</b>	<b>126</b>	<b>1.236</b>	<b>2.441</b>	<b>32</b>	<b>600</b>	<b>1.387</b>	<b>552</b>	<b>1.156</b>	<b>4.732</b>	<b>18.357</b>	<b>42</b>	<b>380</b>	<b>2.357</b>	<b>4.582</b>	<b>291</b>	<b>3.424</b>	<b>885</b>	<b>752</b>	<b>50.111</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Programa Nacional PAIS, s.f.b.

Elaboración: Propia, 2019.

## **Anexo 18. Guía de preguntas para los entrevistados**

### **Guía 1.**

Dirigido a : Gestores institucionales de los tambos y PIAS.

Tema : Proceso de Identificación de necesidades y potencialidades de la población del ámbito de las plataformas de servicios.

1. ¿Considera usted que el proceso de Identificación de necesidades y potencialidades (diagnóstico) de la población del ámbito de las plataformas de servicios es la adecuada?, ¿por qué?
2. ¿Cuáles son las etapas del proceso de identificación de necesidades y potencialidades (diagnóstico)?
3. ¿Realiza usted la etapa de programación de la recopilación?, ¿por qué?
4. ¿Cuál es el procedimiento que sigue para realizar el padrón de la población de su ámbito de influencia?
5. ¿El tiempo asignado a la realización de los padrones de la población es el adecuado?, ¿por qué?
6. ¿Cuánto tiempo le toma en realizar el padrón a un hogar?
7. ¿Cuánto tiempo le toma en realizar la ficha de información socioeconómica?
8. ¿Cuánto tiempo le toma en realizar la ficha de diagnóstico comunal participativo?
9. ¿Cuánto tiempo le toma realizar el formato de identificación de actores?
10. ¿Cuánto tiempo le toma en realizar el informe de priorización de necesidades y potencialidades?
11. ¿Cuáles cree que son las causas por las que no se ejecuta los padrones de la población en los tiempos establecidos?, ¿por qué?
12. ¿Qué sugerencias o recomendaciones brindaría usted?

### **Guía 2.**

Dirigido a : Jefes de unidades territoriales.

Tema : Proceso de identificación de necesidades y potencialidades de la población del ámbito de las plataformas de servicios.

1. ¿Considera usted que el proceso de elaboración de identificación de necesidades y potencialidades (diagnóstico) de la población del ámbito de las plataformas de servicios es el adecuado?, ¿por qué?
2. ¿Cuáles son los indicadores para medir el proceso de elaboración de Identificación de necesidades y potencialidades (diagnóstico)?
3. ¿Cuáles cree que son las causas por las que no se ejecuta o realiza los padrones de la población en los tiempos establecidos?, ¿por qué?
4. ¿Qué sugerencias o recomendaciones brindaría usted para mejorar este proceso?

### **Guía 3.**

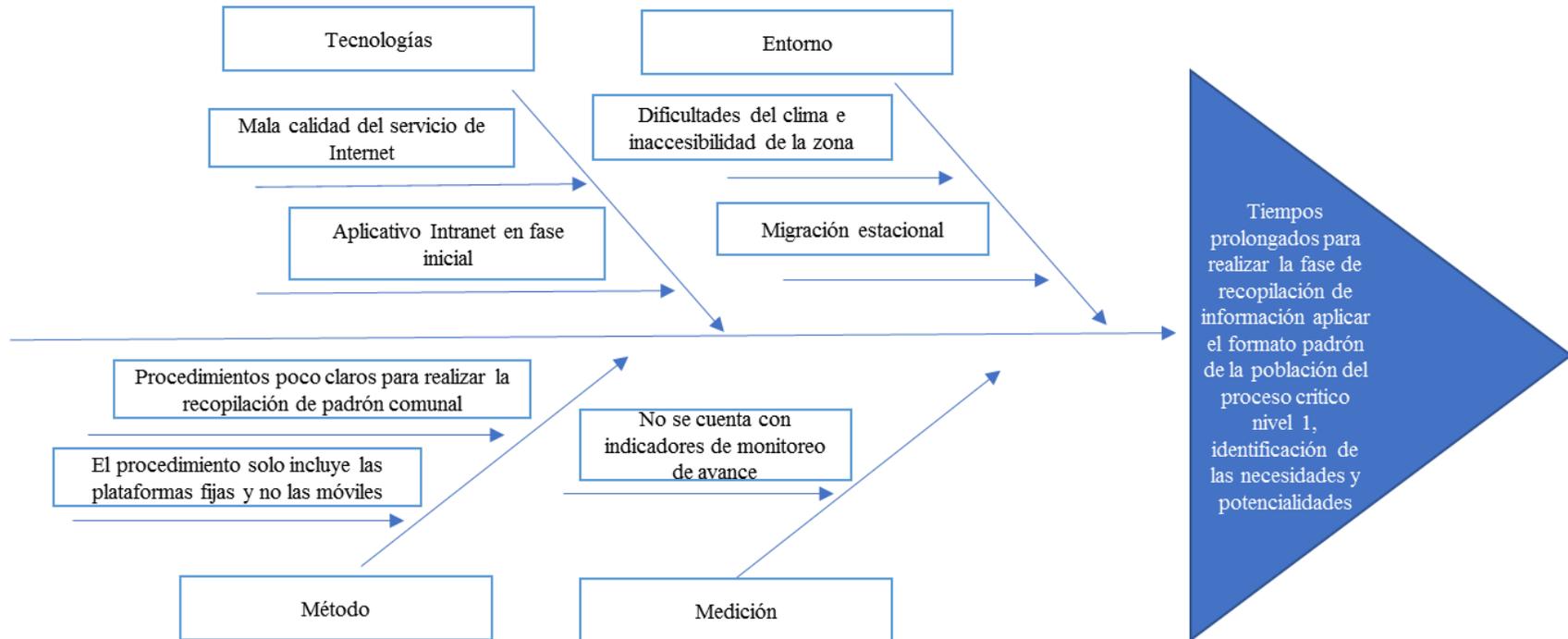
Dirigido a : Especialistas de la Unidad de Tecnologías de Información

Tema : Proceso de identificación de necesidades y potencialidades de la población del ámbito de las plataformas de servicios.

Subtema : Aplicativo Intranet.

1. ¿Qué tipo de Internet se han implementado en las plataformas fijas y móviles?
2. ¿Por qué el servicio de Internet es tan lento en las plataformas de servicios?
3. Los gestores de las PIAS y tambos se quejan continuamente del servicio de Internet debido a que no pueden subir su información de los padrones de la población oportunamente. ¿Cuál sería la recomendación para mejorar el servicio?
5. El aplicativo Intranet que contiene la base de datos de los padrones de la población al exportar se observa errores de digitación y omisión de información. ¿Cuáles serían las recomendaciones o sugerencias para mejorar el aplicativo?

**Anexo 19. Diagrama de causa-efecto**



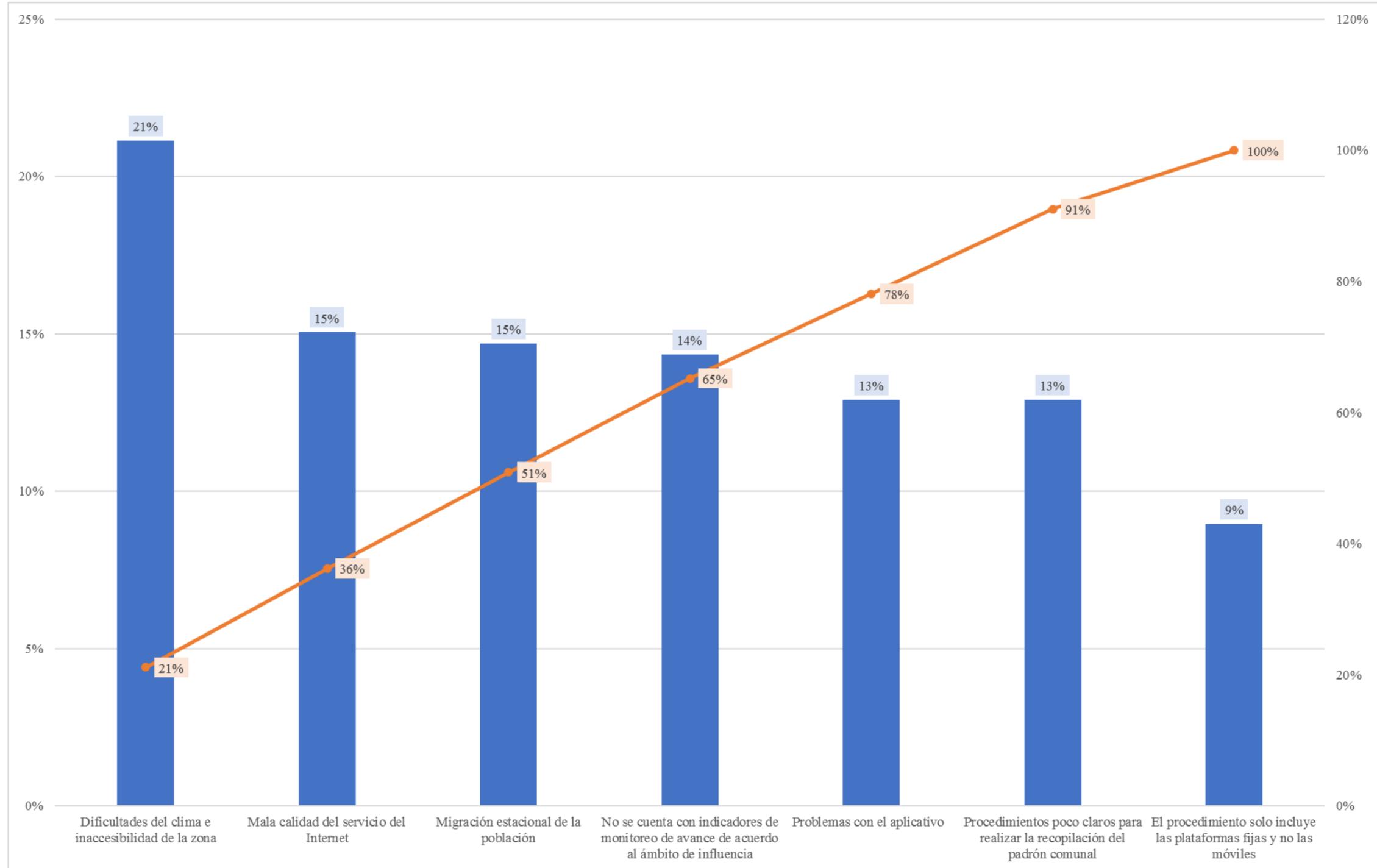
Fuente: Carro y González, s.f.; SGP/PCM, 2013b.  
 Elaboración: Propia, 2019.

**Anexo 20. Evaluación de causas principales**

N°	Causas	Amazonas	Piura	Ancash	Ayacucho	Junin	Piura	Apurímac	Puno	Cusco	Amazonas	Piura	Apurímac	Ancash	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
		Dunia Chico	Chalpa Molulo	Shulush	Potongo	Mamac	Andurco Alto	Callebamba	Chaupiyllu Central	Tunquimayo	Santo Tomás	Santa Cruz	Pallcora	Rurimarac			
1	Dificultades del clima e inaccesibilidad de la zona.	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	5	59	21%	21%
2	Mala calidad del servicio de Internet.	2	2	5	5	3	4	3	1	5	2	4	5	1	42	15%	36%
3	Migración estacional de la población.	4	4	4	4	3	2	3	1	4	3	3	3	3	41	15%	51%
4	No se cuenta con indicadores de monitoreo de avance de acuerdo al ámbito de influencia.	3	3	2	3	5	3	5	2	1	4	3	2	4	40	14%	65%
5	Problemas con el aplicativo.	3	2	2	2	4	2	4	2	2	5	2	1	5	36	13%	78%
6	Procedimientos poco claros para realizar la recopilación del padrón comunal.	2	2	2	2	3	2	3	2	3	5	3	3	4	36	13%	91%
7	El procedimiento solo incluye las plataformas fijas y no las móviles.	2	1	2	1	3	1	2	1	1	4	2	4	1	25	9%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 21. Diagrama de Pareto, causas principales



Fuente: Hernández *et al.*, 2014.  
Elaboración: Propia, 2019.

**Anexo 22. Simulación de avance de los indicadores en Sierra y Selva**

**Tabla A. Proyectado de indicadores de avance de la ejecución de padrones de acuerdo con el número de pobladores (Sierra)**

Criterio por cantidad de	N° de tambos	Cronograma																%
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	
Menos de 1.000 pobladores	77				30%	35%	35%											100%
Entre 1.001 a 2.000	124				20%	20%	20%	20%										100%
Entre 2.001 a 3.000	72				10%	15%	15%	15%	15%	15%							100%	
Entre 3.001 a 4.000	50				12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	16%					100%	
Entre 4.001 a más	60				11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%					100%	
Cantidad de tambos que han culminado con la ejecución de sus padrones							77		201		273	323					383	
Indicador de avance							20%		32%		19%	13%					16%	
Indicador % acumulado							20%		52%		71%	84%					100%	

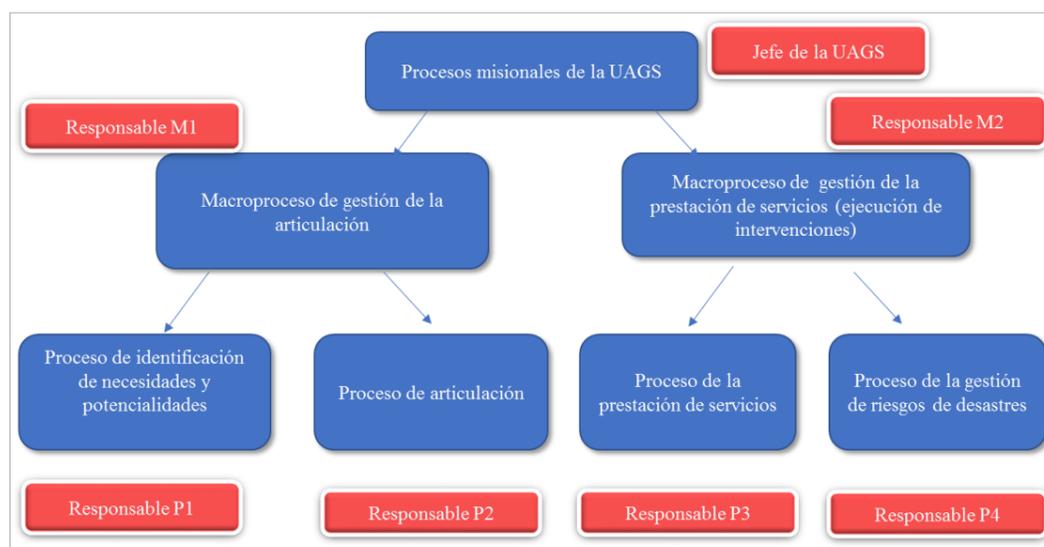
Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Tabla B. Proyectado de indicadores de avance de la ejecución de padrones de acuerdo con el número de pobladores (Selva)**

Criterio por cantidad de	N° de tambos	Cronograma																%
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	
Menos de 1.000 pobladores	8	25%	25%	25%	25%												100%	
Entre 1.001 a 2.000	8	17%	17%	17%	17%	17%	15%										100%	
Entre 2.001 a 3.000	14	13%	13%	13%	13%	13%	13%	11%	11%								100%	
Entre 3.001 a 4.000	3	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%							100%	
Cantidad de tambos que han culminado con la ejecución de sus padrones					8		16		30		33						33	
Indicador de avance					24%		24%		42%		9,1%						100%	
Indicador % acumulado					24%		48%		90%		99,1%						100%	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 23. Propuesta de reorganización con enfoque por procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 24. Procedimiento mejorado de la elaboración de padrones de la población del proceso de nivel 1: identificación de necesidades y potencialidades**

FICHA DE PROCEDIMIENTO							
Nombre	Elaboración de los padrones de la población.						
Objetivo	Recoger información nominal actualizada de la población del ámbito de los tambos en los aspectos sociales y productivos.						
Alcance	Inicia con la actividad de la recepción del tambo y termina con la actividad de los padrones de la población subidos al aplicativo Intranet.						
Proveedor	Entrada	Descripción de actividades			Salida	Destinatarios de los bienes y servicios	
		Actividades		Ejecutor			
Unidad de Plataformas de Servicios (UPS) Unidad de Administración.	*Tambo recepcionado.  *Formato N°1 en el aplicativo celular o laptop.	*Programar en el aplicativo de acuerdo a la programación estacional y a los indicadores por cumplir. *Presentar a las autoridades comunales el objetivo del padrón y los resultados en beneficio de la población. *Programar con las autoridades comunales las fechas de recopilación de información. *Convocar a la población. *Solicitar la presentación del DNI. *Tambos categoría A, visitar casa por casa para el recojo de información. *Tambos categoría B-E, puede utilizar las dos estrategias de casa por casa o en reuniones de comunidad, donde valide la información de la autoridad comunal. *Aplicar el formato N°1 del padrón comunal desde el equipo que está sincronizado al aplicativo. *Emitir reporte de avance. *El JUT o Monitor, al azar, deberá validar la información de los padrones en sus visitas de campo.			GIT GIP Validación: MR JUT	*Formato N°1 aplicado *Padrón de la población subido al aplicativo Intranet.	*Especialistas de articulación *Especialistas en gestión y monitoreo.
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de avance de los padrones de la población en el tiempo establecido.						
<b>Registros</b>	Padrones de la población en el aplicativo Intranet.						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

**Anexo 25. Cronograma del plan de mejora**

ACCIONES DE MEJORA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE ACTIVIDADES	TIEMPOS	RECURSOS	FINANCIACIÓN INTERNA	INDICADORES	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	CRONOGRAMA										
								MES 1				MES 2				M3		
								S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9		
<b>1. Implementar la propuesta de programación estacional de acuerdo a categorías para sincerar y minimizar los tiempos prolongados en la ejecución del proceso de: Identificación de necesidades y potencialidades de las plataformas de servicios.</b>																		
<b>1.1 Categorización de las plataformas de servicios.</b>	1.1.1 Relación de plataformas de servicios con ítem de cantidad de población (que incluya los proyectados a recepcionar y los ámbitos en común que se tienen con los ámbitos de las PIAS de Loreto y Ucayali).	Analistas de información.	1 semana	Base de datos	Profesionales del programa	% de avance de base de datos actualizada de plataformas de servicios (ámbitos, cantidad de población, responsables).	Especialistas en gestión y monitoreo.	X										
	1.1.2 Clasificación de las plataformas de servicios según criterios propuestos.	Especialistas en gestión y monitoreo.	1 semana	Informe de análisis de la propuesta	Profesionales del programa	100% de plataformas de servicios con categorización.	Especialistas en gestión y monitoreo.		X									
	1.1.3 Formalizar el establecimiento de criterios a las unidades territoriales.	Jefe de la UAGS.	1 semana	Normativa	Profesionales del programa	% de avance de documento aprobado.	Especialistas en gestión y monitoreo.		X									
	1.1.4 Programar en el aplicativo Intranet.	Unidad de Tecnologías de Información.	1 semana	Aplicativo Intranet	Profesionales del programa	% de avance de aplicativo Intranet actualizado.	Especialistas en gestión y monitoreo.			X								
	1.1.5 Socializar los criterios de categorización a las unidades territoriales con establecimiento de metas de avance de la recopilación de información de los padrones de la población por región.	Especialistas en gestión y monitoreo.	2 semanas	Sala de videoconferencias	Profesionales del programa	% de unidades territoriales capacitadas.	Jefe de la UAGS.				X	X						
<b>2. Gestionar la implementación de la sincronización de los formatos del proceso de identificación de necesidades al aplicativo Intranet.</b>																		
<b>2.1 Sincronización de los formatos de identificación de necesidades y potencialidades al aplicativo Intranet</b>	2.1.1 Revisión y aprobación de los formatos del proceso de identificación de necesidades (ajustados a la zona amazónica en la parte productiva).	Especialistas en gestión y monitoreo de las unidades territoriales.	1 semana	Formato del padrón de la población.	Profesionales del programa	% de avance de formato revisado y aprobado	Especialistas en gestión y monitoreo.	X										
	2.1.2 Sincronización de formatos con el aplicativo Intranet	Unidad de Tecnologías de Información.	1 semana	Formato de padrón aprobado. Aplicativo Intranet	Profesionales del programa	% de avance de actualización del aplicativo Intranet con padrón nominal aprobado.	Especialistas en gestión y monitoreo.		X									
	2.1.3 Validación de la sincronización	Jefe de la unidad territorial.	1 semana	Aplicativo Intranet	Profesionales del programa	% de avance de pruebas operativas óptimas.	Especialistas en gestión y monitoreo.			X								
<b>3. Implementar la propuesta de indicadores de medición de avance mensuales del proceso de identificación de necesidades y potencialidades de la plataforma de servicios.</b>																		
<b>3.1 Propuesta de indicadores de medición</b>	3.1.1 Revisión de documentos técnicos (mapa de procesos, proceso de nivel 1 propuesto, fichas técnicas de indicadores propuestos)	Especialistas en gestión y monitoreo.	1 semana	Documentos técnicos	Profesionales del programa	% de avance de informe de análisis del equipo.	Especialistas en gestión y monitoreo.						X					
	3.1.2 Documento técnico aprobado con indicadores de avance del padrón de la población.	UAGS	1 semana	Documentos técnicos	Profesionales del programa	% de avance de documento técnico aprobado.	Especialistas en gestión y monitoreo.							X				
	3.1.3 Elaboración de reportes de indicadores de medición en el Intranet	Unidad de Tecnologías de Información.- AI	1 semana	Aplicativo Intranet	Profesionales del programa	% de plataformas de servicios Territoriales con indicador de avance de padrones de la población a la fecha (para línea base). % de plataformas de servicios con informes de priorización de necesidades culminados a la fecha (para línea base).	Especialistas en gestión y monitoreo.							X				
	3.1.4 Elaboración de propuesta de acciones correctivas en base a indicadores mostrados.	Especialistas en gestión y monitoreo.	1 semana	Reportes de indicadores de medición mensual	Profesionales del programa	% de avance de la propuesta de acciones correctivas implementadas.	Especialistas en gestión y monitoreo.									X	X	
<b>4. Implementar la propuesta de mejora de reorganización de la UAGS</b>																		
<b>4.1 Reorganización de la UAGS</b>	4.1.1 Elaboración de fichas técnicas de los procesos y procedimientos.	Especialistas en gestión y monitoreo.	4 semanas	Fichas técnicas	Profesionales del programa	% de avance de fichas técnicas propuestas		X	X	X	X							
	4.1.2 Análisis y validación del equipo.	Equipo de la UAGS	1 semana	Informe de validación	Profesionales del programa	% de avance de análisis y validación del equipo.					X							
	4.1.3 Implementación.	Jefe de la UAGS	1 semana	Informe de implementación	Profesionales del programa	% de avance en la implementación de la reorganización de la UAGS.						X	X					
	4.1.4 Monitoreo.	Jefe de la UAGS	6 semanas	Informe de monitoreo	Profesionales del programa	% de avance en el cumplimiento de las actividades.						X	X					
	4.1.5 Evaluación.	Jefe de la UAGS	1 semana	Informe de resultados	Profesionales del programa	% cumplimiento de la propuesta de mejora en la reorganización de la UAGS.										X	X	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

## **Nota biográfica**

### **Alicia Dominga Benique Huamán**

Nació en Lima, el 17 de julio de 1974. Comunicadora Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuenta con una Maestría en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Tiene más de 6 años de experiencia en el sector público y 7 años en el sector privado. Actualmente se encuentra laborando en la Unidad de Articulación y Gestión de Servicios (UAGS) del Programa Nacional PAIS del MIDIS.