

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE INGENIERÍA



**Rediseño de Procesos para Mejorar la Administración de los Legajos
Personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y
Promoción del Empleo, Lima, 2023**

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

AUTOR

Luz María Casallo Quispe

REVISOR

José Carlos Zapata Roque

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	LUZ MARIA
Apellidos	CASALLO QUISPE
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74039651
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	JOSE CARLOS
Apellidos	ZAPATA ROQUE
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	32102213
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0002-9392-2121

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia*	Apertura, Manejo, Préstamo de legajo y Rediseño de Procesos
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Suficiencia Profesional
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Ingeniero Industrial
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Ingeniería Industrial
Código del programa Consultar el listado: enlace	722026

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE INGENIERÍA
ACTA N° 016-2023-UCSS-FI/TPIIND
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

Los Olivos, 09 de mayo de 2023

Siendo el día 04 de mayo de 2023, en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, se realizó la evaluación y calificación del siguiente informe de Trabajo de Suficiencia Profesional.

“Rediseño de Procesos para Mejorar la Administración de los Legajos Personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023”

Presentado por la bachiller en Ciencias de la Ingeniería Industrial de la Sede Lima:

CASALLO QUISPE, LUZ MARÍA

Ante la comisión evaluadora de especialistas conformado por:

Mg. DAVILA LAGUNA, RONALD FERNANDO
Ing. ROMAN CAHUE, FLOR DEL ROCÍO

Luego de haber realizado las evaluaciones y calificaciones correspondientes la comisión lo declara:

APROBADO

En mérito al resultado obtenido se expide la presente acta con la finalidad que el Consejo de Facultad considere se le otorgue a la Bachiller CASALLO QUISPE, LUZ MARÍA el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

En señal de conformidad firmamos,



DAVILA LAGUNA, RONALD FERNANDO
Evaluador especialista 1



ROMAN CAHUE, FLRO DEL ROCÍO
Evaluador especialista 2

Anexo 2**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Los Olivos, 18 de setiembre de 2023

Señor

Roger Eugenio Ucañan Leyton

Coordinador del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

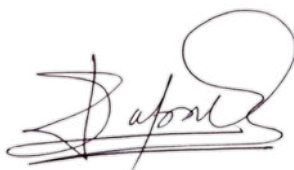
Universidad Católica Sedes Sapientiae

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que informe de Trabajo de Suficiencia Profesional, bajo mi asesoría, con título: **“Rediseño de Procesos para Mejorar la Administración de los Legajos Personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023”**, presentado por CASALLO QUISPE, LUZ MARIA con código 2015101772 y DNI 74039651 para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser publicado.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 10%**. * Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Zapata', is centered on the page.

José Carlos Zapata Roque
Docente Revisor
DNI N° 32102213
ORCID: 0000-0002-9392-2121
Facultad de Ingeniería - UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Resumen

El objetivo fue aplicar el rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, aplicado, diseño interviniente, longitudinal y cuasiexperimental; porque, la información fue recolectada con el diagnóstico inicial y la base de datos, para su posterior análisis, rediseño y aplicación. La muestra fue estratificada, 49 legajos para apertura, 282 legajos para manejo y 87 legajos para préstamo. La metodología aplicada fue el rediseño de procesos con instrumentos como el análisis FODA, específicamente las herramientas para la apertura, fueron el formato de entrega de legajos, la foliación y la base de datos, para el manejo, la nueva estructura y la base de datos; y para el préstamo, el formato de solicitud de acceso, formato de entrega y recepción, y la base de datos. Los resultados de la variación de la eficiencia a través de las reducciones de tiempo fueron: la apertura, un 41,88 %, el manejo, 82,32 %, y en el préstamo, un 68,01 %. Por ello, la aplicación del rediseño si mejoró los procesos críticos de la administración de legajos y tuvo un incremento de la eficiencia de 67,74 %.

Palabras Clave: Apertura, Manejo, Préstamo de legajo y Rediseño de Procesos.

Abstract

The objective was to apply the redesign of processes to improve the administration of personal files in the Unit of Escalafón of the Ministry of Labor and Employment Promotion, Lima, 2023. The study had a quantitative approach, applied, intervening, longitudinal and quasi-experimental design; because, the information was collected with the initial diagnosis and the database, for its subsequent analysis, redesign and application. The sample was stratified, 49 files for opening, 282 files for management and 87 files for loan. The methodology applied was the redesign of processes with instruments such as the SWOT analysis, specifically the tools for opening were the file delivery form, the foliation and the database; for handling, the new structure and the database; and for lending, the access request form, the delivery and reception form, and the database. The results of the variation in efficiency through time reductions were: opening, 41,88 %, handling, 82,32 %, and lending, 68,01 %. Therefore, the application of the redesign did improve the critical processes of file management and resulted in an increase in efficiency of 67,74 %.

Keywords: Opening, Handling, Loan of files and Process Redesign.

Índice General

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice General.....	4
Índice de Tablas	6
Índice de Figuras.....	8
1 Introducción	9
2 Trayectoria del Autor	12
2.1 Descripción de la Entidad.....	12
2.2 Áreas y Funciones Desempeñadas	15
2.3 Experiencia Profesional Realizada en la Organización.....	17
3 Problemática	19
3.1 Planteamiento del Problema	19
3.2 Determinación del Problema	21
3.3 Objetivos.....	21
3.4 Justificación.....	22
3.5 Alcances y Limitaciones.....	23
4 Marco Teórico.....	25
4.1 Antecedentes Bibliográficos.....	25
4.2 Bases Teóricas	29
4.3 Definición de Términos Básicos	39
5 Propuesta de Solución.....	41

5.1	Diagnóstico Inicial.....	41
5.2	Metodología de la Solución.....	77
5.3	Factibilidad Técnica – Operativa.....	113
6	Análisis de Resultados	114
6.1	Análisis Costos – Beneficio.....	116
6.2	Beneficios	119
7	Aportes más Destacables a la Institución.....	121
8	Conclusiones	123
9	Recomendaciones	125
10	Referencias.....	126
11	Anexos	134

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Comparativo de las metodologías de mejoramiento de procesos</i>	31
Tabla 2. <i>Regímenes laborales en el MTPE</i>	45
Tabla 3. <i>Informe de actividades del periodo del 1 al 31 de diciembre de 2019</i>	46
Tabla 4. <i>Informe de actividades del periodo del 1 al 31 de enero de 2020</i>	47
Tabla 5. <i>Informe de actividades del periodo del 1 al 29 de febrero de 2020</i>	48
Tabla 6. <i>Población del proceso de apertura</i>	49
Tabla 7. <i>Población del proceso de manejo</i>	50
Tabla 8. <i>Población del proceso de préstamo</i>	50
Tabla 9. <i>Resumen de población y muestra</i>	53
Tabla 10. <i>Tiempo promedio de las actividades iniciales de la apertura de legajo</i>	58
Tabla 11. <i>Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) inicial de apertura de legajo</i>	60
Tabla 12. <i>Tiempo promedio de las actividades iniciales de manejo de legajo</i>	64
Tabla 13. <i>Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) inicial de manejo de legajo</i>	66
Tabla 14. <i>Tiempo promedio de las actividades iniciales de préstamo de legajo</i>	70
Tabla 15. <i>Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) inicial de préstamo de legajo</i>	72
Tabla 16. <i>Análisis FODA</i>	73
Tabla 17. <i>Formato de informe de entrega de legajos</i>	81
Tabla 18. <i>Leyenda de formato de informe de entrega de legajos</i>	82
Tabla 19. <i>Base de datos compartida de la información contenida en el legajo</i>	86
Tabla 20. <i>Base de datos del préstamo del legajo</i>	97
Tabla 21. <i>Tiempo promedio de actividades actuales de apertura de legajo (post aplicación)</i> .	101

Tabla 22. <i>Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) actual de apertura de legajo (post aplicación).....</i>	102
Tabla 23. <i>Tiempo promedio de actividades actuales de manejo de legajo (post aplicación) ...</i>	103
Tabla 24. <i>Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) actual de manejo de legajo (post aplicación).....</i>	105
Tabla 25. <i>Tiempo promedio de las actividades actuales de préstamo de legajo.....</i>	106
Tabla 26. <i>Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) actual de préstamo de legajo (post aplicación).....</i>	109
Tabla 27. <i>Costos de inversión a detalle</i>	117
Tabla 28. <i>Resumen de costos de inversión.....</i>	119

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Estructura organizacional del MTPE</i>	14
Figura 2. <i>Diagrama de bloques de apertura de legajo personal</i>	54
Figura 3. <i>Mapeo de procesos de la apertura de legajo personal</i>	55
Figura 4. <i>Formato inicial de informe de entrega de legajos</i>	56
Figura 5. <i>Base de datos inicial del área de planilla</i>	57
Figura 6. <i>Diagrama de bloques de manejo de legajo personal</i>	62
Figura 7. <i>Mapeo de procesos del manejo de legajo personal</i>	63
Figura 8. <i>Diagrama de bloques de préstamo de legajo personal</i>	68
Figura 9. <i>Mapeo de procesos del préstamo de legajo personal</i>	69
Figura 10. <i>Diagrama Ishikawa</i>	75
Figura 11. <i>Análisis de los 5 porqués</i>	76
Figura 12. <i>Organigrama de la unidad de escalafón</i>	79
Figura 13. <i>Foliado de pieza documental</i>	84
Figura 15. <i>Estructura de los legajos personales-Sunafil 2017</i>	90
Figura 16. <i>Mapeo de procesos del manejo de legajo personal</i>	93
Figura 17. <i>Mapeo de procesos del préstamo de legajo personal</i>	98
Figura 18. <i>Computadora Dell de la Unidad de Escalafón</i>	118
Figura 19. <i>Impresora Kyocera Taskalfa</i>	118

1. Introducción

Las entidades del estado peruano tienen como fin el planificar y direccionar todo lo concerniente a las políticas de desarrollo nacional, en énfasis, el Sistema Administrativo de Modernización buscar ser el instrumento principal de la modernización en la gestión pública obteniendo resultados, eficiencia y descentralización al servicio de la población.

En este panorama, uno de los ministerios con mayor relación en este macroproceso es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) que con una visión de promover el empleo decente y productivo, mejoramiento de la empleabilidad, se desempeña en el ámbito del trabajo y las normativas correspondientes, promueve que la ciudadanía mejore sus competencias laborales, enfrenta y mitiga el impacto del desempleo, aumenta las oportunidades laborales y otros lineamientos que desempeñan a lo largo del territorio nacional.

El presente trabajo tuvo como finalidad la aplicación de la metodología del rediseño de procesos para incrementar la eficiencia de los procesos comprendidos en la Administración de Legajo Personal en la Unidad de Escalafón del MTPE a través de la reducción de tiempos en los procesos, basados en la estandarización y control del cumplimiento de sus procedimientos actualizados y óptimos.

El rediseño de procesos permite la armonía entre los objetivos con la ejecución de actividades, tiene un enfoque de gestión de cambio e impacto en el desarrollo, está basado en la primera etapa de estrategia, que en resumen permite realizar un diagnóstico inicial, la segunda etapa del diseño de procesos que define qué y cuáles de los procesos serán optimizados y estandarizados, la tercera etapa de la optimización de procesos, dónde se aplica el diseño

planteado; y la última etapa de monitoreo o seguimiento donde se mide el impacto que produjo el diseño realizado.

En nuestro país, actualmente la gestión de los archivos es un aspecto poco valorado, el cual las entidades del estado dejan de lado sin reconocer su verdadera importancia y el impacto que tiene en la administración pública, su desatención genera reprocesos, tiempos muertos, pérdida de información, acumulación de documentos, legajos extraviados, desorden y demás.

El tema de investigación fue escogido debido a que, en mi calidad de practicante preprofesional de ingeniería industrial de la Unidad de Escalafón, área dónde se administra los legajos de todos los trabajadores del MTPE, pude observar que la parte operativa de los procesos se realizaban de manera empírica, con una normativa desfasada y desactualizada, sin control de actividades, herramientas poco actualizadas, tiempos muertos, incumplimiento de solicitudes de información, desorganización y otros; que en consecuencia generaban que los requerimientos de información y emisión de certificados de trabajos no se realicen dentro del plazo establecido; también, provocaba demoras en la entrega de información hacia la jefatura y otros usuarios internos; asimismo, la pérdida de documentos como adendas y resoluciones de los trabajadores, y de legajos personales.

Encontrándose a través de un análisis que la causa raíz de los problemas identificados eran que, los procedimientos iniciales no estaban estructurados ni estandarizados; es decir, no había procedimientos definidos para la realización de los procesos principales.

En este contexto de la importancia que los legajos personales estén debidamente actualizados, ordenados, que el espacio físico dónde están ubicados sean óptimos para su trabajo y manejo, que se tenga un procedimiento eficiente, estandarizado y acorde a su contexto y situación real, que la información solicitada sea gestionada de manera rápida, oportuna y

correcta; ya que, permite controlar y hacer seguimiento de los trabajadores de la entidad, se buscó plantear una solución a dicho problema que a través de la ejecución de la metodología del rediseño de procesos y su herramienta principal de los diagramas analíticos en sus tres principales procesos que, mediante la utilización de la herramienta planteada, logró la eficiencia y reducción de tiempos en los procesos de apertura, manejo y préstamo de legajo personal.

El objetivo principal de realizar este estudio fue aplicar el rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.

2. Trayectoria del Autor

2.1. Descripción de la Institución

Denominación : Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú

Actividad principal : Administración Pública en General

RUC : 20131023414

Dirección fiscal : Av. Salaverry Nro. 655 Lima - Lima - Jesús María.

Personal : más de 1500 trabajadores directos.

Tipo de empresa : Gobierno Central

Asimismo, la misión y visión de esta institución pública son las siguientes:

La misión del MTPE (2023) es fomentar el trabajo que es justo y efectivo, además de asegurar que los derechos básicos de las personas sean respetados. Esto se logrará mediante el fortalecimiento de la comunicación y el entendimiento entre los diferentes grupos sociales, así como mediante la protección y promoción de la empleabilidad de aquellos que se encuentran en situaciones más vulnerables. Todo esto se llevará a cabo dentro de un enfoque institucional que tenga al ciudadano como centro de su atención y gestión.

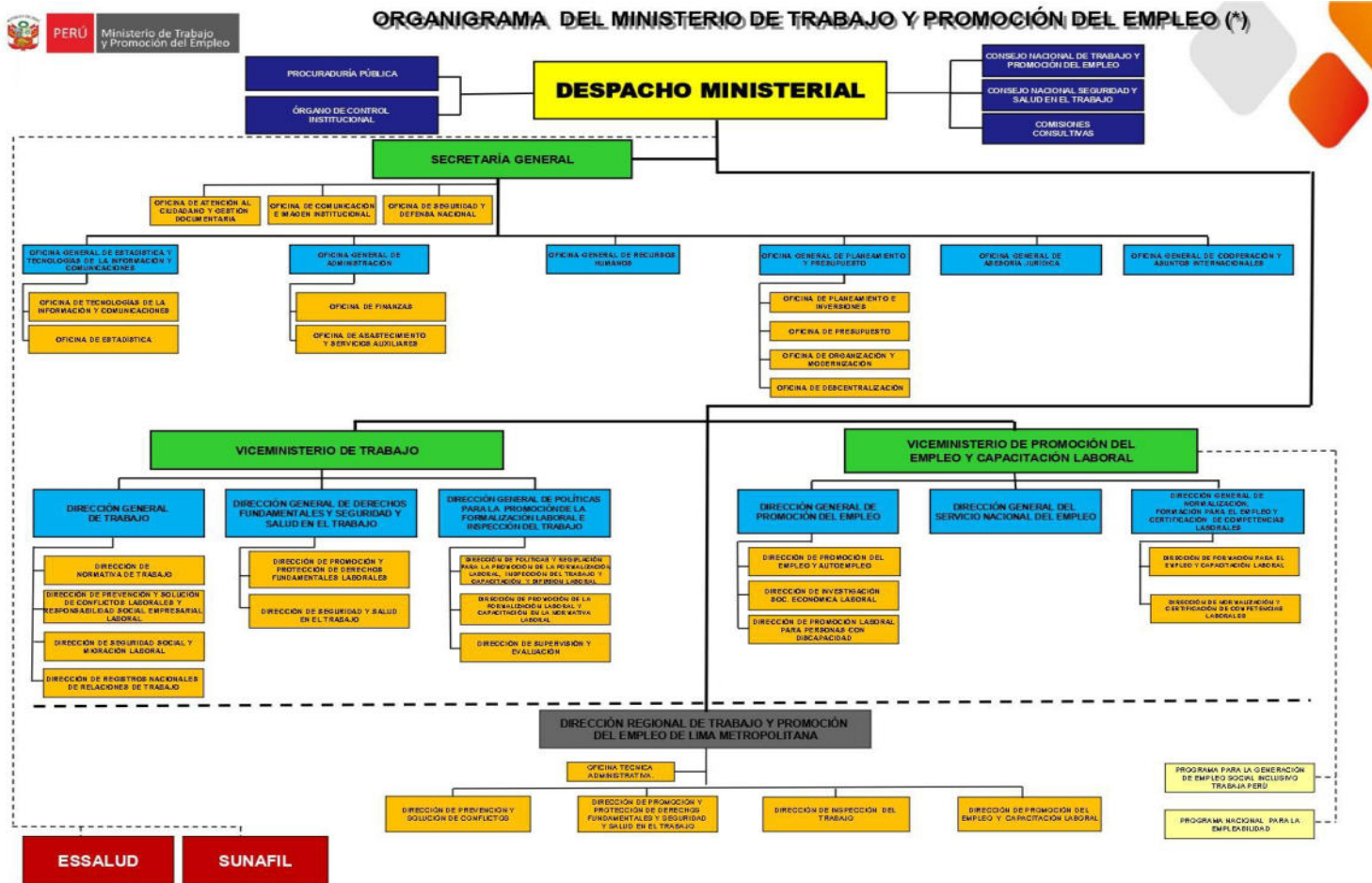
La visión del MTPE (2023) es tener una población de ciudadanos altamente capacitados para el trabajo, protegidos en sus derechos laborales, que trabajen en un entorno que promueva el desarrollo sostenible e inclusivo del país. Para lograr esto, se busca garantizar el trabajo digno y productivo, así como relaciones laborales armoniosas y responsables socialmente. Todo esto se realiza con el fin de crear un ambiente laboral justo y equitativo para todos los ciudadanos y así impulsar el crecimiento y la prosperidad del país.

La reseña histórica del MTPE (2023), data en 1901, año en que fue creada con la denominación de Ministerio de Gobernación y Policía, años después el 30 de abril de 1949 se le da la denominación de Ministerio del Trabajo, en 1971 se vuelve a reorganizar en base al Decreto Ley N°19040. Posteriormente, el 4 de diciembre de 1992, mediante el Decreto Ley N° 25927 y la Resolución Ministerial N° 012-93-TR se implementaron cambios significativos en las atribuciones, estructura y funcionamiento del Ministerio del Trabajo y Promoción Social, lo que llevó a la creación de una reglamentación para su Ley Orgánica. Además, mediante el Decreto Supremo N° 009-2001-TR se le otorgaron al Ministerio nuevas funciones y responsabilidades, así como un ámbito de ejecución más amplio.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la entidad:

Figura 1.

Estructura organizacional del MTPE



*) - Resolución Ministerial N° 0308-2019-TR que aprueba el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del MTPE.
 - Decreto Supremo N° 004-2020-TR, Decreto Supremo que aprueba la reestructuración del Programa para la Generación de Empleo Social Inclusivo "Trabaja Perú" y declara la extinción del Programa "Perú Responsable"
 - Decreto Supremo N° 019-2020-TR, Decreto Supremo que aprueba la fusión por absorción del Programa "Impulsa Perú" al Programa "Jóvenes Productivos" y cambio de denominación a Programa Nacional para la Empleabilidad

Nota. Adaptado del *Organigrama del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*, 2019 (<https://www.gob.pe/mtpe>).

a. Áreas y Funciones Desempeñadas

La presente investigación se desarrolló en la Unidad de Escalafón de la Oficina General de Recursos Humanos del MTPE (2019), la cual tiene las siguientes funciones según el artículo 51 del Manual de Organización y Funciones:

- Diseñar, proponer y ejecutar políticas en relación con la gestión y desarrollo de los recursos humanos.
- Gestionar el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- Formular y aprobar normas, directivas y lineamientos en materia de recursos humanos.
- Gestionar la cultura organizacional y promover comportamientos éticos y transparentes.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de los beneficios de seguridad social y pensiones del personal.
- Promover la motivación e integración del personal y garantizar condiciones de trabajo que promuevan la salud y seguridad ocupacional en el ámbito institucional.
- Supervisar la formulación de las planillas de remuneraciones, pensiones y otros de la administración central.
- Supervisar la actualización de la información relativa al Registro Nacional de Sanciones y Despidos del personal.
- Elaborar y mantener actualizada la información de los sistemas de gestión de recursos humanos.
- Resolver los asuntos de su competencia; y realizar otras funciones que le sean asignadas por la Secretaría General.

Estas responsabilidades son críticas para el éxito del Ministerio, ya que permiten la gestión eficiente y efectiva del personal, asegurando que se cumplan los objetivos institucionales y se fomente un ambiente de trabajo saludable y productivo (pp. 23-24).

Por otra parte, las funciones que identifiqué en la Unidad de Escalafón durante mi experiencia laboral, fueron las siguientes:

Recepción de documentos de apertura de legajos. – Consiste en recibir y verificar que los documentos de vinculación del personal ingresante se encuentren según lo consignado en el informe de la oficina precedente; también, revisar que se encuentren debidamente llenados.

Armado de legajos. – Es la actividad de armar un nuevo legajo, es la unión física de los separadores (secciones) con los documentos de vinculación y tapas del legajo.

Archivo de documentos. – Es la incorporación de uno o varios documentos en la respectiva sección del legajo.

Préstamo de legajos. – Consiste en hacer entrega de un legajo a un usuario interno o externo que haya solicitado el mismo, el cual firma su recepción en el cuaderno de cargo.

Emisión de fotocheck. - Consiste en elaborar y entregar la respectiva identificación de fotocheck al trabajador al momento de su ingreso a la entidad.

Codificación de legajos. – Es la actividad de colocar códigos de letras y número para identificar las baldas y ubicaciones de cada legajo.

Redistribución de legajos. – Se realiza el ordenamiento de los diferentes regímenes de legajos dentro de la unidad.

Traslado de complementos. - En el archivo periférico de la Unidad de recursos humanos, situado en el piso tres y medio, se encuentran los diferentes complementos necesarios para el

armado de legajos, tales como tapas, separadores, entre otros, estos son subidos a la Unidad de Escalafón, en el octavo piso, para su debido uso.

Atención a trabajadores y ex trabajadores. - Los trabajadores y ex trabajadores, se acercan a la unidad con el propósito de hallar un documento de su interés dentro de sus legajos, en este proceso se les ayuda a encontrar dicho documento y sacar copia del mismo, se mantiene un control en el cuaderno de cargo y se les hace firmar por las copias entregadas.

Foliado de documentos. – Es la actividad de enumerar las páginas de los documentos dentro del legajo.

Apoyo en fiscalizaciones posteriores según procesos. - Se realiza una labor de apoyo en la búsqueda y entrega de copias de documentos necesarios para realizar las fiscalizaciones posteriores.

Descargo de información de vacaciones del personal. - Consiste en descargar la información de los periodos vacaciones de los trabajadores en una base de datos.

b. Experiencia Profesional Realizada en la Organización

En el MTPE laboré como practicante profesional en la carrera de Ingeniería Industrial desde el 20 de agosto de 2019 hasta el 16 de setiembre de 2020, donde realicé las siguientes funciones:

- Realizar el ordenamiento de los diversos documentos y legajos de la Unidad de Escalafón.
- Foliar de la documentación que conforman los legajos personales.
- Aperturar nuevos legajos.
- Organizar y mantener actualizado los legajos personales de los diferentes regímenes (CAS., D.L. 276, funcionarios, otros).

- Apoyar en la gestión de firmar entregas de contratos, adendas del personal CAS, así como los documentos de vinculación, declaraciones juradas que correspondan a los trabajadores, para su registro y posterior archivamiento en los respectivos legajos.
- Clasificar, codificar, registrar los legajos, sus salidas y entradas a la unidad.
- Apoyar en la emisión de fotocheck.
- Controlar los legajos en calidad de préstamo.
- Ordenar el espacio físico de la unidad.
- Elaborar informe del Plan Operativo Institucional.

3. Problemática

3.1. Planteamiento del Problema

En el mundo existe la necesidad constante de mejora en todos los procesos a nivel estatal y privado, ello incluye la búsqueda de optimización en la gestión documental, más de un 70 % de gobiernos y empresas trabajan de la mano con personas que realizan actividades manuales, resaltando acá la importancia de los procedimientos que desarrollan las personas a fin que estos sean eficientes y sus desempeños también lo sean, ante ello se buscan gestionar procedimientos estandarizados para que la información de manera eficiente y óptima, y obtener buenos resultados.

En el continente europeo, específicamente en España desarrollan jornadas de archivos dentro de las universidades, denominadas CAU que es la Conferencia de Archivero de Universidades, donde se realizan periódicamente actividades de mejora en gestión de su documentación y legajos, ellos resaltan su importancia; ya que, su manejo de archivos está relacionado a la creación de sus bibliotecas que son muy antiguas porque datan a partir de 1990 en adelante.

En el ámbito nacional, el gobierno está promoviendo la modernización de la gestión del estado mediante la Ley N° 27658, específicamente en lo que respecta a la regulación de la administración de legajos personales. Asimismo, Autoridad Nacional del Servicio Civil está impulsando el uso de procedimientos normados para garantizar que las demás entidades del estado peruano gestionen de manera adecuada los legajos de su personal. Esto es esencial para mantener registros precisos y actualizados de la información del personal, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua de los procesos internos.

La investigación se orientó a la aplicación del rediseño de procesos en la administración de legajo personal que permita asegurar la eficacia y optimización centrado en la reducción de tiempos de los procesos de apertura, manejo y préstamo de legajo.

Este estudio fue en beneficioso a la Unidad de Escalafón de la Oficina General de Recursos Humanos del MTPE según se observó en los resultados. El estudio se desarrolló durante el período de tiempo de diciembre de 2019, enero 2020 y febrero de 2020 antes de la declaración de estado de emergencia debido al COVID-19.

Esta investigación se llevó a cabo en relación al incumplimiento de la normativa legal que establece el proceso de administración de legajos, debido a que dicha normativa es general, se encuentra desactualizada y desfasada del contexto actual, no indica detalle de un procedimiento estandarizado y sistematizado sobre la administración del legajo personal, y muestra solo consideraciones generales; situación que genera distorsión de actividades, tiempos muertos pérdida de información, demoras exageradas en archivar documentos, extravío de legajos, desarrollo empírico de los procesos e impide la oportuna y correcta respuesta de información solicitada; así como, destiempo en la entrega de solicitudes a usuarios externos.

Asimismo, en relación a la apertura de legajo existió demora de tiempos, duplicidad de actividades y reprocesos, tiempos muertos, base de datos e información poco objetivas y generales, informes generales que potencializaron el extravío de documentos, sin control de documentos para la apertura del legajo.

Por otro lado, en relación al manejo de legajo se presentaron problemas en el tiempo excesivo para el procesamiento de archivamiento de documentos, lo que hizo que los servidores que desempeñan esa actividad no sean eficientes; y que sumado a la falta de una estructura actualizada para la ubicación correcta de los documentos en sus secciones respectivas,

potencializó la lentitud en la entrega de información para la Alta Dirección en la toma de decisiones o inclusive terminando el proceso en el extravío de documentos importantes e imponiendo sanciones para los responsables.

De igual modo, en relación al proceso de préstamo de legajo se evidenció problemas en el control de préstamos de legajo, debido a la falta de delimitación del periodo de préstamo y desconocimiento de un correcto procedimiento, que conllevó a la pérdida del legajo de un trabajador y además se realizaron amonestaciones para los jefes del área, retrasos en la entrega de información a la jefatura y usuarios externos.

3.2. Determinación del Problema

Problema Principal

¿Cómo el rediseño de procesos mejora la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?

Problemas Secundarios

¿Cómo el rediseño de procesos mejora el proceso de apertura del legajo la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?

¿Cómo el rediseño de procesos mejora el proceso de manejo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?

¿Cómo el rediseño de procesos mejora el proceso de préstamo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?

3.3. Objetivos

Objetivo General

Aplicar el rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.

Objetivos específicos

Aplicar el rediseño de procesos para mejorar el proceso de apertura del legajo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.

Aplicar el rediseño de procesos para mejorar el proceso de manejo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.

Aplicar el rediseño de procesos para mejorar el proceso de préstamo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.

3.4. Justificación

El rediseño de procesos es una de las metodologías, dentro de la calidad, con mayor impacto al momento de su aplicación, el cual permitió medir e identificar los procesos existentes; es decir, las actividades que se realizaban empíricamente. La aplicación del rediseño de procesos impactó en la administración de legajos, ya que permitió que cada proceso sea eficiente a través de una reducción de tiempos significativo. Asimismo, la elaboración del rediseño de cada proceso fue útil para que los procedimientos sean óptimos y se encuentren actualizados y estandarizados, en ese sentido, la investigación presentó de manera detallada la descripción de los objetivos y las actividades. Paralelamente, la investigación reflejó el uso de soporte no tecnológico para el desarrollo de las actividades, dicho soporte resulta del criterio de los jefes del área y aunque se encuentra enmarcada dentro de la normativa aplicable, no atiende las necesidades de mejora que requiere la administración de legajo personal.

La investigación tuvo como objetivo aplicar el rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en el MTPE. Las implicancias prácticas de la investigación dieron soluciones a sus tres principales subprocesos y dimensiones, la apertura, el manejo y el prestamos de los legajos personales; ya que, según sus resultados se redujeron los

tiempos en cada uno. Dentro de la metodología que generó la solución se utilizaron instrumentos como los diagramas de operaciones, fichas de observación, datos estadísticos entre otros y técnicas como la observación directa, registros y toma de tiempos. El beneficio directo fue para el personal que labora dentro de la Unidad de Escalafón, ya que realizan el proceso de administración de legajos personales; asimismo, el beneficio se extendió a la Oficina General de Recursos Humanos porque ésta es la responsable de la custodia de los legajos, y es en consecuencia, quién toma decisiones sobre su administración. Además, la investigación benefició a las diversas áreas del MTPE que interactúan con los legajos del personal, tales como gestión documentaria y atención al ciudadano.

En ese sentido, los beneficiarios indirectos fueron las entidades públicas del Perú, tales como los ministerios del Estado Peruano, ya que, al regularse en base a la norma general de administración de legajos, podrán tener una guía de la estructura metodológica para realizar el rediseño de procesos de su respectiva área de legajos o escalafón.

3.5. Alcances y Limitaciones

La presente investigación según Hernández (2014), en su libro de Metodología de la Investigación, es de enfoque cuantitativo; dado que, se recolectó información a través del diagnóstico inicial y midió el problema en base a estos datos numéricos para después analizarlos e identificar que la aplicación de la metodología del rediseño de procesos mejoró dicho problema.

Asimismo, según Sánchez y Reyes (2017), en su libro de Metodología y Diseños en la Investigación Científica, se tiene un estudio aplicado; ya que, se buscó modificar y mejorar la situación inicial mediante la aplicación del método de Rediseño de Procesos para obtener resultados prácticos de reducción de tiempos.

El diseño es interviniente ya que al diagnóstico inicial se aplica una metodología a fin de que se modifique; es decir, interviene un factor que genera cambio (Hernández, 2014).

De igual modo, este estudio cabe dentro del diseño y medición longitudinal o evolutivo, ya que se recolectaron datos en un punto inicial y final a fin de analizar su evolución; es decir, se realizó un diagnóstico en tiempos de las actividades iniciales antes de aplicar la metodología y durante de tres meses se observó su desarrollo (Hernández, 2014).

En la investigación se utilizó el diseño cuasiexperimental porque permite la manipulación intencional de las variables independientes con la finalidad de analizar las posibles consecuencias de su manipulación ante la variable dependiente, y los grupos de estudio que se tomaron son independientes (Hernández, 2014).

Las limitaciones que se presentaron fueron los escasos estudios encontrados en base a legajos personales y sus principales dimensiones, ya que estos se basan en lineamientos nacionales; así como, directivas y normativas desfasadas para su administración. Asimismo, la Alta Dirección no accedió al cambio normativo ya que significaba modificar y realizar trámites burocráticos y complejos por tratarse de una entidad estatal; sin embargo, la jefa de la Oficina General de R.H si permitió el cambio dentro de la Unidad de Escalafón y en el desempeño de las actividades que se desarrollan entro de la misma.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes Bibliográficos

Cuevas y Pillpe (2016), en su investigación tuvo como objetivo definir el grado en el que la aplicación del “Rediseño de Proceso para el archivamiento de legajos influye en la Oficina de Escalafón de la Universidad Nacional San Luis de Gonzaga de Ica”. Ellos describen su problemática a nivel de estado, que el modo en que se archivan los legajos son con métodos tradicionales que generan retrasos, ante ello, como parte de la modernización, las entidades públicas buscan mejorar la calidad de sus servicios. Este estudio presenta el método de investigación científico, con un diseño experimental basado en el pre prueba y posprueba de un grupo de observación, que seleccionaron como muestra aleatoria a 38 legajos del universo de 1500 legajos de esta universidad. Asimismo, consideraron como técnica para recopilar información a las siguientes: la entrevista, cuestionario, observación y el modelamiento; con sus respectivos instrumentos, tales como, el cuestionario, la ficha, los legajos, y el prototipo desarrollado. Los resultados fueron: con respecto al archivamiento de legajos, sin la herramienta del rediseño de procesos el tiempo total es de 2100 minutos y con la aplicación es de 700 minutos, es decir un decremento de 67 %. Al finalizar el proyecto obtuvieron las siguientes conclusiones, la implementación del rediseño de procesos ha resultado en una reducción en el tiempo necesario para emitir legajos y actualizaciones, buscar datos de los trabajadores y generar reportes para los diferentes niveles profesionales. Además, logró la eficacia del 67 % en el tiempo de archivamiento y del 100 % en la remisión de legajos.

Vivar (2017), planteó una propuesta para mejorar la “Gestión administrativa del área de legajos y escalafón de la Corte Superior de Justicia de Lima, 2017”. Durante los últimos años, en

esta área, no se tuvo un procedimiento adecuado que permita la atención de requerimientos solicitados por el personal, lo que generó retrasos en sus procesos y servicios e incumplimientos de sus metas. Por lo tanto, la metodología utilizada para el estudio fue de tipo mixto, con un diseño no experimental transversal. La población objetivo fue de 4 400 colaboradores, y se seleccionó una muestra de 60 colaboradores de la Corte Superior de Justicia. Se utilizaron dos instrumentos para recolectar datos: la ficha de registro documental y la entrevista, la primera realizada con la medición de Escala de Likert que contó con 20 preguntas politómicas con una prueba de confiabilidad de 0,901; y la segunda realizada con 6 preguntas abiertas a cada entrevistado con un tiempo aproximado de 12 minutos. Los resultados de su estudio fueron: el 93,33 % de los colaboradores consideró la infraestructura del área como regular, con respecto al soporte técnico, el 10 % lo considera pésimo, sobre la política del personal, el 16,67 % lo considera pésimo, lo que mostró la necesidad de mejorar estos recursos utilizando una digitalizadora para guardar en una plataforma virtual los legajos digitalizados, estandarizar los procedimientos planteados y actualizar el Manual de Organización y Funciones. En la investigación se concluye principalmente, que falta una mejoría en los procedimientos, por lo que propone el diseño de una herramienta tecnológica (software) para mejorarlos y evitar retrasos. Además, considera la que sistematización de los procedimientos mejorará el uso de los recursos y el desempeño funcional del área.

Becerra (2020), tuvo como objetivo implementar la “Mejora en la gestión del legajo personal de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)-Lima”. En la determinación del problema describe que los legajos se encuentran dispersos en diferentes sedes lo que genera pérdidas de tiempo y esfuerzo en sus búsquedas, así como el desarrollo empírico de las labores porque no cuenta con personal especializado;

también, no poseen herramientas e inmobiliarios para el desempeño de actividades sumado a no contar con espacios propios habilitados para toda su capacidad de información que generaba desorden y caos en su documentación. El modelo de solución planteada fue la ejecución de actividades por etapas, donde la etapa 1 consistía en identificar su realidad que afecta la gestión de legajos y reconocer la distribución de los legajos, la etapa 2 le permitió reconocer e inventariar los legajos en su totalidad y determinar las posibles causas que generaban los problemas, en la etapa 3 ejecutaba las mejoras en la organización de los ambientes, en la etapa 4 se realizó la actualización de los legajos y en la etapa 5 incorporó diagramas para mejorar la gestión de los legajos. Los resultados fueron el logro de identificar que los problemas eran la falta de ambientes propios y adecuados, las asignaciones temporales de funciones, personal no apto de las labores, falta de inventarios de legajos; asimismo, logró organizar todos los legajos, hacer el primer inventario general, crear los diagramas de flujo adecuados y continuar con el proceso de digitalización con menores errores; y, diseñó diferentes bases de datos para mejorar el control de los mismos. El investigador concluyó que su directiva de legajos está incompleta, no se cuenta en la digitalización con el procedimiento estandarizado, el personal no posee conocimiento archivístico y la subgerencia de Recursos Humanos no tiene procedimientos estandarizados.

Lira (2016) en su tesis de maestría titulado “Rediseño e implementación de escalafón y su influencia en la calidad de atención a los usuarios en una entidad del estado, Periodo 2014-2015”, buscó implementar el rediseño del sistema de escalafón con el fin de agregar valor al servicio de atención de sus usuarios. El problema que identificó fue las demoras en el procesamiento de información, la gran carga laboral, excesivas actividades manuales que eran limitantes, la no trazabilidad de la información de los trabajadores y la poca respuesta oportuna

de las solicitudes de áreas usuarias. El diseño de investigación que usó fue descriptiva, aplicada, cuantitativa y cuasiexperimental en una población de 35 trabajadores de la Gerencia Central, donde su muestra no probabilística fue de 18 trabajadores, las técnicas usadas fueron los registros de información y las entrevistas, se basa su desarrollo en 4 etapas de la reingeniería de procesos, la primera etapa es el “to be”, la segunda etapa es el “as is”, la tercera etapa es el plan y la cuarta etapa en la implementación. En los análisis de los resultados explica que la entrega de reportes se automatizó con el aplicativo y que su tiempo de entrega se redujo en 3304 minutos, el costo del servicio se redujo casi al 100 %, con respecto a la satisfacción del usuario se incrementó considerablemente, los tiempos efectivos del proceso disminuyeron de 26,2 minutos a 4,7 minutos, ya que se eliminaron 7 actividades que no agregaban valor e incorporaron 6 nuevas tareas. En conclusión, se logró incrementar la satisfacción en un 24,4 % en cuanto a la entrega de información, así como disminuir el tiempo de entrega de información a la gerencia en casi un 100 %. El costo de atender solicitudes fue de S/ 10,00 y se dedicaron 19,2 minutos al mes. Además, los tiempos de ejecución del proceso de gestión de contrato disminuyeron en un 82,06 %, mientras que el proceso de evaluación del periodo de prueba se redujo en un 90,9 %.

Guañarita (2018), desarrolló la investigación que tuvo como objetivo desarrollar una “Propuesta de mejoramiento de la administración documental del área encargada del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Fiduprevisora S.A.”, considerando la necesidad de cumplir con la Ley General de Archivo y las regulaciones internas, se busca solucionar el problema principal presentado en el archivo. El investigador observó que la empresa Fiduprevisora S.A. de Colombia maneja información muy importante para la organización y que la falta de gestión generó que documentos estén en carpetas que no les corresponde, filtración de información, documentos en diversas áreas que no corresponden, falta de control y hallazgos en las auditorías, pérdidas de tiempos en búsqueda de documentación extraviada, alta rotación del personal y falta de

procedimientos. El tipo de estudio que usó fue exploratoria descriptiva con r instrumentos de recolección de su información fueron como fuentes primarias, datos manejados por la propia empresa y antecedentes; como fuente secundaria, base de datos, proyectos de investigación, la normativa; también, realizó una encuesta de 14 preguntas a 5 funcionarios de su área con el fin de evaluar el nivel de conocimiento de búsqueda de información y distribución del archivo físico y el grado de atención de requerimientos; además, utilizaron herramientas como procedimientos, formatos, cuadros de distribución de archivo. El mejoramiento obtuvo como resultado el cumplimiento total de los requisitos exigido por su ley de archivo a diferencia del 20 % en su diagnóstico; asimismo, el cumplimiento total de su normativa interna a diferencia del 40 % inicial. En conclusión, se obtuvo como resultados la elaboración de un procedimiento con un control detallado de la documentación, la propuesta con optimización de la utilización del archivo físico acorde a la normativa que ayudó a identificar y estructurar la ubicación de los legajos.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1. Rediseño de Procesos

Bravo (2011), explica que el rediseño se basa en un proceso existente y en su funcionamiento; ya que, si no existiera dicho proceso se llamaría diseño. Asimismo, comenta que al concepto inicial de reingeniería se añadió aportes nuevos tales como participación, el trabajo sobre procesos, responsabilidad social y mayor gestión de cambios para llegar a denominarse rediseño. Además, plantea que la realización del rediseño de procesos es para la obtención de un mayor beneficio, buscando un cambio considerable e impactante.

Rafoso y Artiles (2011), plantean la relación mutua de la gestión por procesos y la reingeniería de procesos; sin embargo, la primera tiene un enfoque de análisis en cada proceso de manera interna con el fin de gestionar específicamente esos procesos, a diferencia de la

reingeniería que tiene una perspectiva global, ya que genera drásticos cambios al momento de ser aplicado.

Cuevas y Pillpe (2016), exponen en resumen del proceso de negocio, que dentro de la organización comprende aspectos mucho más amplios que la misma tecnología del campo de la BPM, principalmente toca puntos culturales, organizativos e incluso legales desde los que se tiene la capacidad de crear, automatizar y evaluar procedimientos comerciales, además de predecir su posible evolución para permitir la adaptación de las empresas ante aumentos repentinos de actividad o reducciones en la misma.

Según Aguirre (2007), describe que el rediseño de procesos es la metodología que presenta uno de los rangos más amplios de aplicación debido a que es usado previamente al desarrollo de la tecnología en informática como los sistemas de CRM o ERP; así como, es usado para la introducción de nuevos procesos en nuevos servicios o productos.

Aguirre (2007), realiza una comparativa metodológica con el fin de identificar los elementos que intervienen en cada una de las metodologías en relación al mejoramiento de procesos, así como, la información presentada en la tabla 1, se describe.

Tabla 1.*Comparativo de las metodologías de mejoramiento de procesos*

Comparativas	Metodologías de mejora				
	Reingeniería	Rediseño de procesos	Mejoramiento continuo de procesos	Six Sigma	BPM
Características relevantes	Se generan cambios sustanciales en los procesos de negocio o modelo de negocio. Se realizan cambios más importantes o se introduce nueva tecnología.	Se realizan cambios significativos en los procesos críticos, con el fin de respaldar nuevos servicios o líneas de productos.	Implican cambios continuos y progresivos en los procesos de negocio.	Utilizado principalmente en los procesos de fabricación. Requiere el uso de herramientas estadísticas derivadas del control estadístico de procesos.	La introducción de herramientas tecnológicas para la automatización y control de procesos. Instalado principalmente en procesos relacionados con el servicio.
Ámbito de desarrollo	Pueden tener una gran influencia en el desempeño de una organización. Por su vinculación con procesos de reestructuración, ha caído en desuso.	Debido a su amplia gama de aplicaciones, como el rediseño de procesos antes de la implantación de sistemas ERP, la introducción de nuevos productos, la innovación de servicios, entre otras, es la metodología más utilizada.	Puede tener efectos modestos pero duraderos con el tiempo. No son necesarios cambios organizativos significativos.	Para que un proyecto sea reconocido como tal, debe proporcionar un retorno de la inversión de al menos seis sigmas. Los datos deben obtenerse y examinarse minuciosamente utilizando herramientas estadísticas.	Mejoras de los tiempos de respuesta. Requiere una importante inversión en tecnología de la información.
Herramientas	-Brainstorming -Diagrama de afinidades -Flujogramas -Matriz de actividades con problemas	-Diagramas de análisis - Matriz de despliegue de procesos -Diagrama de causa efecto -Diagrama de bloques	-Diagrama de Pareto -Diagrama SIPOC -Diagrama de flujo	- DMAIC - 5 Why - Análisis de regresión -PCA	-Diseño de procesos - Optimización de procesos -Monitorización de procesos

Nota. Comparativos de metodologías. Tomado de “Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos” (p.25), por Aguirre, 2007, AD-MINISTER Universidad EAFIT, 10, 21 32. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024424.pdf>.

4.2.2. Eficiencia

Porter (2008) describe la eficiencia como la proporción entre los resultados alcanzados y los recursos empleados para alcanzarlos, o la capacidad de utilizar de manera efectiva los recursos para cumplir con un objetivo específico.

Becerra (2020) explica que la eficiencia tiene como estrategia la reducción de tiempos al mantenimiento de información, su investigación consistió en tener toda la información almacenada en un solo servidor, ya que se puede acceder a esta rápidamente, ahorrando horas humanas en el proceso.

Para Villavicencio (2017) la eficiencia se refiere a la capacidad de lograr los resultados previstos o deseados mediante la realización de las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas. Esta capacidad se aplica tanto a personas como a organizaciones, productos o instituciones. Ser eficiente implica ser capaz de alcanzar los objetivos de manera efectiva, logrando una gestión óptima de los recursos disponibles para llevar a cabo las acciones necesarias.

Roth (1990) define como el uso más efectivo de los recursos disponibles para lograr el resultado deseado puede describirse como eficiencia. Es la capacidad de lograr el mayor resultado con la menor cantidad de inversiones o minimizar las inversiones requeridas para lograr un resultado particular. En otras palabras, la eficiencia es la relación entre lo que se produce y lo que se necesita para generarlo. La relación entre producción y entrada o el uso de recursos son dos ejemplos de cómo se puede medir la eficiencia. Es una idea crucial en el mundo de los negocios, ya que puede ayudar a las organizaciones a reducir costos, aumentar la productividad y mejorar la competitividad.

Kahneman (2012) dice que la eficiencia es la capacidad de un sistema o proceso para lograr un resultado deseado con la menor cantidad de recursos utilizados. Esto se puede medir en términos de tiempo, dinero, esfuerzo y energía, entre otros, es decir, se puede definir como la evaluación de cómo se usan los recursos disponibles para lograr un objetivo específico.

Chiavenato presenta lo siguiente:

Eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E = \frac{P}{R}$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer los estándares de desempeño en las tareas. Una vez establecidos, la eficiencia del operario pasa a ser la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente como eficiencia igual a 100 % (tiempo estándar). De allí se deriva la expresión porcentaje de eficiencia, que representa el resultado de aquella ecuación. La eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.) del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2006, p. 52)

4.2.3. Archivística

El Consejo Internacional de Archivos (1988) define la terminología archivística como el estudio de la teoría y práctica de los principios, los procedimientos y los problemas concernientes a las funciones de la archivística.

Según la Coordinadora de Asociaciones de Archiveros y Gestores de documentos CCA (1988) menciona que la ciencia de los archivos se conoce como ciencia archivística y, como tal,

consiste en un conjunto de conocimientos y métodos para tratar con documentos y existencias archivísticas, esta ciencia está muy relacionada con el objeto de su estudio, que son los documentos. En otras palabras, aunque los archivos se remontan a muchos miles de años, su conocimiento todavía es relativamente actual en ese momento.

Asimismo, Heredia (1991) explica que en ciertos casos los documentos son un elemento fundamental de la archivística, la investigación de los archiveros no se enfoca exclusivamente en ellos, sino en el estudio de los archivos en su totalidad. Por lo tanto, la atención se centra en aspectos tales como la creación, la historia, la organización y el servicio de los archivos, con el objetivo final de beneficiar a la sociedad en general.

La administración de archivos son un conjunto de directrices, procedimientos y métodos denominados gestión de archivos tiene por objeto garantizar la gestión y el rendimiento efectivos de los archivos. La gestión de documentos es una función esencial de la archivística. Esta función abarca desde la preparación de los documentos hasta su eliminación permanente o conservación según su tiempo de vida útil. El término "archivo" se refiere a cualquier información que haya sido registrada en cualquier medio, incluyendo texto, gráficos, audio, video, automatizado, táctil y otros medios de naturaleza similar que son producidos por las organizaciones y direcciones del sector público nacional como un resultado de sus actividades (Archivo General de la Nación del Perú, 1985).

El Archivo General de la Nación (2019) define al documento archivístico como aquel que es creado y preservado como evidencia y registro activo de las funciones oficiales de una organización o entidad, así como del desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus obligaciones legales.

4.2.4. *Proceso Administrativo*

Chiavenato (2006), indica que, en la actualidad, se acepta que los administradores tienen cuatro funciones principales: planificación, organización, dirección y control. Durante el proceso de control, se realizan ajustes y se proporciona retroalimentación para asegurar la efectividad de las acciones tomadas. Un período específico de desarrollo para conceptualizar qué modificaciones se deben introducir en el próximo período, y de manera continua. En términos generales, las funciones administrativas constituyen procesos administrativos. Individualmente, la organización, organización, dirección y control son funciones administrativas.

Porter (2008) menciona que la administración se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos. Estos recursos pueden ser de diferente tipo, incluyendo personal, financiero, material o tecnológico. Además de la toma de decisiones y la resolución de problemas, la administración también implica la realización de diversas actividades. Es un campo interdisciplinario que combina aspectos de la economía, la psicología, la sociología y otras ciencias para comprender cómo funcionan las organizaciones y cómo interactúan con su entorno.

La administración del personal está relacionada con los aspectos globales de una organización, este permite la determinación de necesidades de los trabajadores, así como su seguimiento, desarrollo, asesoramiento y premiación con el fin de manejar y desarrollar optimas conexiones entre su desempeño y los objetivos (Byars y Rue, 1996).

Mintzberg (2023) señala que la gestión de personas se refiere al proceso de trabajar con ellas y a través de ellas para lograr objetivos mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos. Incluye la planificación, organización, gestión y control de los recursos dentro de una organización. Estas actividades son también parte de la administración, que implica la toma de

decisiones y la resolución de problemas. Es un campo interdisciplinario que combina aspectos de la economía, la psicología, la sociología y otras ciencias para comprender cómo funcionan las organizaciones.

La administración se define como el proceso de gestionar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos mediante la planificación, organización, dirección y control. Estos recursos pueden ser de diferentes tipos, incluyendo personas, finanzas, materiales y tecnología. Además de estas funciones básicas, la administración también implica la toma de decisiones y la resolución de problemas. Es un campo interdisciplinario que combina aspectos de la economía, la psicología, la sociología y otras ciencias para comprender cómo funcionan las organizaciones (Drucker, 1954).

4.2.5. Legajos

El Archivo general de la Nación (2020) señala que la política nacional sobre protección y preservación de los registros históricos se encarga de establecer normas y posiciones técnicas para garantizar un uso racional y responsable de los archivos, coordinando las actividades esenciales para su gestión. Esto pone información muy básica en servidores sociales nacionales y universales para facilitar la investigación científica.

La Dirección General de Personal de la Universidad de la Republica de Uruguay (2005) menciona que el expediente de legajo es una herramienta importante para la gestión de personal, ya que le permite conocer no solo las propiedades y el perfil de sus trabajadores, sino también el impacto de la implementación de la política de personal, elecciones, evaluaciones, calificaciones, capacitación, oficios, despidos o ceses y otros.

Villavicencio (2017) define al legajo personal se define como un documento confidencial que incluye los documentos personales y administrativos presentados por un trabajador en el

momento de la contratación y los generados durante su relación laboral, organizados y almacenados de manera duradera.

Porter (1980) menciona que una colección de documentos o información organizada y categorizada de manera sistemática para su fácil acceso y consulta, constituye un legajo. Puede estar relacionado con una persona, proyecto o tema específico. El contenido de los legajos puede variar según el contexto en el que se utilicen y puede incluir una variedad de documentos como fotos, archivos de audio, películas, informes y más.

Según Drucker (1954) un legajo es una colección de documentos organizados relacionados con una persona, proyecto o tema específico se utiliza para organizar la información y facilitar el acceso.

Becerra (2020) menciona que los documentos archivísticos pueden estar contenido en cualquier soporte (papel, arcilla, unidades ópticas, otros) y sirve como testimonio físico de una acción realizada para cumplir con las funciones que la institución le ha asignado. El soporte como la parte física que lo sustenta, el medio como el tipo de formato utilizado para su transmisión y el contenido como la información que se quiere comunicar.

El Archivo General de la Nación (2019) explica que los documentos archivísticos son aquellos que una organización o individuo produce y guarda como evidencia y registro de sus funciones o actividades.

Según La Coordinadora de Asociaciones de Archiveros y Gestores de Documentos CAA (2011) las definiciones actuales de clasificación incluyen aquellas que se ocupan de los documentos de una sola fuente que fueron producidos por las actividades de la organización, con base en las reglas de procedimiento de los archiveros, el respeto por el orden original y la investigación de las funciones de esa organización.

Los documentos de archivo deben ser almacenados en formatos y soportes que aseguren su accesibilidad, confiabilidad, autenticidad y conservación durante todo su ciclo de vida. El mantenimiento, manejo y almacenamiento adecuados son esenciales para preservar los documentos de archivo y se deben considerar desde el momento en que son creados. Los documentos de archivo requieren condiciones específicas de almacenamiento y manipulación que tengan en cuenta sus propiedades físicas y químicas. El personal responsable del manejo de los archivos debe tomar medidas adecuadas y preparar un lugar seguro donde sólo personas autorizadas puedan acceder (Proyecto de Norma Española, 2005).

Es necesario establecer la categoría a la que pertenece el archivo, teniendo en cuenta las actividades de la organización a la que pertenece y las pruebas a las que sirve. Este método finaliza con la posición que ocupa cada archivo en la tabla de categorías. Como herramienta codificada, el código de categorización debe mostrar una vista global de los procesos y actividades de la organización, permitiendo ubicar fácilmente un archivo específico y recuperarlo posteriormente (Alonso et al., 2008).

Minedu (2021) en su instructivo de administración de legajos del personal menciona sobre el acceso al file personal a través de una solicitud formal; de igual modo, el responsable del área tiene la potestad de autorizar y derivar el acceso a los legajos personales; y, si el legajo es digital se remitirá una copia con cargo caso contrario si fuera física se remitirá el propio documento o la copia foliada.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020) en su procedimiento de administración de legajos del personal menciona que cuando el legajo tiene la calidad de prestado este deberá ser remitido foliado con el cargo correspondiente y el necesario seguimiento a fin de controlar su préstamo y devolución.

Asimismo, según Alonso, García y Lloveras (2008) cuando se cumple el plazo establecido para conservar un archivo, se lleva a cabo una decisión sobre su conservación, eliminación o traslado. Incluso las acciones de eliminación no deben realizarse sin permiso y sin la confirmación previa de que el archivo ya no genera costos para la organización, que no hay trabajo en progreso y que no hay litigios o investigaciones con respecto al uso del archivo como tal. prueba.

De acuerdo al Proyecto de Norma Española (2005) los estándares de disposición que rigen la recuperación de documentos archivados de los sistemas activos deben aplicarse de manera consistente y metódica a medida que avanza la actividad de rutina. La última fase de la gestión documental es la disposición de los documentos o archivos, durante la cual se puede decidir, en algunos casos, si un determinado documento será eliminado, borrado o dejado en el sistema, requiriendo la correspondiente autorización del personal autorizado.

El Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja del Ministerio de Salud (2022) menciona que la salida de un legajo físico a exteriores del archivo solo ocurrirá por orden judicial o autorización del responsable del área y genera una responsabilidad de custodia al quien autoriza la salida y recepción el legajo.

4.3. Definición de Términos Básicos

Rediseño de procesos: Es la modificación de los procesos iniciales y medidos en procesos finales después de ejecutarse la mejorar en automatizar los procesos.

Eficiencia: Es el alcanzar los objetivos con menos recursos como tiempo, costos, actividades; también se entiende como la optimización de recursos para el logro de metas.

Archivística: Es el conjunto de procedimientos y conocimientos que permiten manejar los legajos personales de manera óptima.

Administración de legajos: son los procesos que se refieren a la gestión integral de los legajos, lo que incluye su planificación, organización, dirección y control.

Apertura de Legajo Personal: Es la actividad que tiene por objeto dar de alta por primera vez, u comenzar un nuevo expediente del trabajador que ingresa a laborar en la entidad.

Manejo de Legajo Personal: Son las actividades de archivamiento y actualización de documentos pertenecientes a los legajos personales.

Préstamo de Legajo Personal: Es el proceso de autorizar el uso del legajo personal de un trabajador a solicitud del mismo trabajador, del área u otra dependencia, con autorización del coordinador de la Oficina General de Recursos Humanos.

Legajo Personal: es un registro oficial y confidencial que almacena una variedad de documentos personales del trabajador y su relación con la organización, desde su inicio hasta su finalización.

5. Propuesta de Solución

5.1. Diagnóstico Inicial

5.1.1. Organigrama Inicial

La Unidad de Escalafón no tiene definido un organigrama; sin embargo, dentro del área se desempeñan los siguientes cargos:

- El Jefe de la Unidad de Escalafón.
- El asistente administrativo.
- Tres practicantes preprofesionales.

5.1.2. Procedimientos según la Normativa

Apertura del Legajo Personal

Según la norma, Resolución Directoral N° 004-94-INAP/DNP (1994), que aprueba el Manual Normativo de Personal N° 005-94-DNP, “Legajo de Personal”. En relación con la Apertura de Legajo Personal se menciona lo siguiente:

En el punto 3.5. se menciona que el legajo personal comienza con los documentos que el trabajador presenta al momento de su ingreso y que la responsabilidad de crear, actualizar, mantener, archivar y custodiar el legajo recae en la oficina de personal o su equivalente, según lo establecido por la ley.

En el punto 3.6. se indica que el encargado de Personal o su equivalente requerirá por escrito a los funcionarios y empleados los documentos faltantes para completar o actualizar el legajo. Los funcionarios y empleados deberán proporcionar la información y documentación requerida bajo responsabilidad. (pp 8-9).

Manejo del Legajo Personal

Según la norma, Resolución Directoral N° 004-94-INAP/DNP, que aprueba el Manual Normativo de Personal N° 005-94-DNP, “Legajo de Personal”. En relación con el Manejo de Legajo Personal se menciona lo siguiente:

En el punto 3.7. se menciona que es un documento confidencial y solo el personal encargado de su gestión tiene acceso a él. El legajo no debe salir de la oficina de archivo, a menos que se ordene directamente por el jefe de Personal o un equivalente. El titular del legajo puede revisar su contenido solo si cuenta con la autorización del jefe de Personal o una persona autorizada.

En el punto 3.8. se menciona que el responsable de los expedientes personales se asegurará de que toda la documentación que se añada al expediente tenga la aprobación del jefe de Recursos Humanos.

En el punto 3.9. se indica que los papeles incluidos en el expediente personal se organizan en hojas y siguiendo un orden cronológico, de manera que el documento más reciente se coloca en la parte superior de los demás.

En el punto 3.10. se indica que la documentación almacenada debe estar alineada en una sola dirección y, si es necesario, se deben doblar con cuidado aquellos documentos que sean demasiado grandes.

En el punto 3.11. se establece que todos los documentos que se agreguen al expediente personal deben ser registrados obligatoriamente en la hoja separadora correspondiente a cada sección, utilizando tinta azul para hacer la anotación.

En el punto 3.12. se indica que las decisiones tomadas en las diferentes instancias administrativas deben ser transcritas en la oficina de Recursos Humanos para ser archivadas en el expediente personal correspondiente.

En el punto 3.13. se establece que los papeles que se encuentren en el expediente personal pueden ser originales o copias certificadas por un notario público o autenticadas por un funcionario de la organización.

En el punto 3.15. se indica que el expediente personal se utiliza para cotejar información con los documentos originales, hacer copias o transcripciones de documentos, y solucionar problemas administrativos relacionados con el personal.

En el punto 3.23. se establece que el archivo debe ser organizado en estanterías o archivadores, en un orden alfabético o numérico (código), agrupados por ocupación y estado laboral, de forma que facilite su identificación rápida y visual.

En el punto 3.24. se indica que los expedientes personales deben ser almacenados en un ambiente que tenga condiciones apropiadas de ventilación y luz, y tomar medidas preventivas contra el riesgo de humedad o posibles incendios. (Manual Normativo de Personal N° 005-94-DNP, 1994, pp 9-12).

Préstamo del Legajo Personal

Según la norma, Resolución Directoral N° 004-94-INAP/DNP, que aprueba el Manual Normativo de Personal N° 005-94-DNP, “Legajo de Personal”. En relación con el Préstamo de Legajo Personal se menciona lo siguiente:

En el punto 3.7. se indica que el expediente personal es un documento confidencial y solo las personas encargadas de su gestión tienen acceso a él, sin que se permita su salida de la oficina de archivo a menos que lo autorice el jefe de Recursos Humanos o su

representante. El titular del expediente, con la aprobación previa del jefe de Recursos Humanos o su representante, podrá revisar la documentación que se encuentra en su expediente.

En el punto 3.14. se indica que cuando un trabajador es reasignado, permutado o transferido a otra entidad, su expediente personal se moverá automáticamente a la nueva ubicación, una vez se reciba la resolución correspondiente. Si un servidor público de carrera es designado para trabajar en otra entidad manteniendo su plaza de carrera en la entidad de origen, su expediente será clasificado y archivado como expediente pasivo hasta que termine su designación y regrese a la entidad de origen. (Manual Normativo de Personal N° 005-94-DNP, 1994, pp 9-10).

Según la norma, Resolución de Secretaría General N° 0211-2015-MINAGRI-SG, con Directiva Específica N° 001-2015- MINAGRI-SG-OGGRH, “Normas y Procedimientos para la Administración de los Legajos Personales de los Trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego”. En relación con el Préstamo de Legajo Personal se menciona lo siguiente:

En el punto 6.4.5. se precisa que, para el caso de consultas, el usuario deberá presentarse en el ambiente donde se custodia el Legajo Personal.

En el punto 6.4.6. se precisa que, para el caso de envío de información por medio electrónicos, el encargado de la administración de los Legajos Personales procederá a escanear la documentación solicitada y a enviarla al solicitante.

En el punto 6.4.7. se precisa que para el caso de atención de documentos fuera de la entidad, se procederá a fotocopiar la documentación solicitada, autenticar las fotocopias y proyectar el documento de respuesta. (Resolución de Secretaría General N° 0211-2015-MINAGRI-SG, 2015, pp 6-7).

5.1.3. Alcance del Estudio

5.1.3.1. Universo

El universo de la investigación comprende a todos los legajos de la Unidad de Escalafón del MTPE, que pertenecen a trabajadores de los siguientes regímenes laborales:

Tabla 2.

Regímenes laborales en el MTPE

Regímenes Laborales en el MTPE
Decreto Legislativo N° 1057 - CAS
Ex servidores del Decreto Legislativo N° 1057
Decreto Legislativo N° 728
Decreto Legislativo N° 276
Pensionistas

5.1.3.2. Población

La población fueron los legajos que pertenecen a los trabajadores del Decreto Legislativo N° 1057, Contrato Administrativo de Servicio activo del MTPE, ya que son los más concurridos en los procesos de apertura, manejo y préstamo, procesos en los que se centra la investigación. Asimismo, estas cantidades fueron escogidas de modo estratificado; es decir, de diferente manera para cada proceso debido a que el flujo de ingreso de datos es independiente para cada uno, estos fueron son del reporte mensual del Plan Operativo Institucional-POI, se considera la siguiente información para cada periodo:

Tabla 3.*Informe de actividades del periodo del 1 al 31 de diciembre de 2019*

Actividades	Situación			Total por actividad
	Atendidos	Pendientes	Proceso	
Certificados	17	0	0	17
Constancias	12	0	0	12
Oficios	8	0	0	8
Fotocheck por perdida	4	0	0	4
Elaboración Fotocheck	9	0	0	9
Recepción de Legajos de Procesos Ganados	12	0	0	12
Armado de Legajos de Procesos Ganados	0	0	12	12
Archivado de Documentos	132	125	21	278
Archivado de Adendas	0	0	260	260
Préstamo de Legajos	15	0	0	15
Codificación de Legajos (mensual)	44	0	0	44
Redistribución de Legajos	15	0	19	34
Atención a Trabajadores y Ex Trabajadores	69	0	0	69
Subtotal de Expedientes	337	125	312	
Total de Expedientes		774		

Nota. Tomado de *Informe N°12-2019-MTPE/E.S.E*, MTPE, 2019.

En la tabla 3 se muestran las actividades presentadas según el Informe N°12-2019 del mes de diciembre 2019, del cual se utilizaron los datos de armado de 12 legajos, archivado de 278 documentos y préstamo de 15 legajos del total por actividad.

Tabla 4.*Informe de actividades del periodo del 1 al 31 de enero de 2020*

Actividades	Situación			Total por actividad
	Atendidos	Pendientes	Proceso	
Certificados	24	0	0	24
Constancias	8	0	0	8
Oficios	10	0	0	10
Fotocheck por perdida	6	0	0	6
Elaboración Fotocheck	0	0	0	0
Recepción de Legajos de Procesos Ganados	14	0	0	14
Armado de Legajos de Procesos Ganados	30	0	0	30
Archivado de Documentos	334	85	0	419
Archivado de Adendas	526	0	0	526
Préstamo de Legajos	41	0	0	41
Codificación de Legajos (mensual)	14	0	0	14
Redistribución de Legajos	20	0	24	44
Atención a Trabajadores y Ex Trabajadores	83	0	0	83
Subtotal de Expedientes	1110	85	24	
Total de Expedientes		1219		

Nota. Tomado de *Informe N°03-2020-MTPE/E.S.E.*, MTPE, 2020.

En la tabla 4 se muestran las actividades presentadas según el Informe N°03-2020, del periodo de enero 2020, del cual se utilizaron los datos de armado de 30 legajos, archivado 419 documentos y préstamo de 41 legajos del total por actividad.

Tabla 5.*Informe de actividades del periodo del 1 al 29 de febrero de 2020*

Actividades	Situación			Total por actividad
	Atendidos	Pendientes	Proceso	
Certificados	19	0	0	19
Constancias	16	0	0	16
Oficios	7	0	0	7
Fotocheck por perdida	10	0	0	10
Elaboración Fotocheck	27	0	0	27
Recepción de Legajos de Procesos Ganados	7	0	0	7
Armado de Legajos de Procesos Ganados	7	0	0	7
Archivado de Documentos	276	85	0	361
Archivado de Adendas	124	0	23	147
Préstamo de Legajos	31	0	0	31
Codificación de Legajos (mensual)	7	0	0	7
Redistribución de Legajos	0	0	0	0
Atención a Trabajadores y Ex Trabajadores	87	0	0	87
Subtotal de Expedientes	618	85	23	
Total de Expedientes		726		

Nota. Tomado de *Informe N° 04-2020-MTPE/E.S.E.* MTPE, 2020.

En la tabla 5 se muestran las actividades presentadas según el Informe N° 04-2020 del periodo febrero 2020, del cual se utilizaron los datos de armado de 7 legajos, archivado de 362 documentos y préstamo de 31 legajos del total por actividad

Población del Proceso de Apertura del Legajo Personal

La población del proceso de apertura del expediente personal será el resultado de la recopilación de todos los datos obtenidos durante los meses de diciembre de 2019, enero y febrero de 2020, tal como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 6.

Población del proceso de apertura

	Cantidad de Aperturas del Legajo Personal
Dic-19	12
Ene-20	30
Feb-20	7
Total de Población	49

Nota. La población de legajos aperturados fueron 49 legajos en total, considerando el periodo de diciembre 2019 a febrero 2020.

Población del Proceso de Manejo del Legajo Personal

La población del proceso de manejo del legajo personal será la sumatoria de todos los datos recolectados durante diciembre 2019, enero y febrero 2020.

Tabla 7.*Población del proceso de manejo*

	Cantidad de Manejo del Legajo Personal
Dic-19	278
Ene-20	419
Feb-20	361
Total de Población	1058

Nota. La población fue los 1058 documentos de manejo de legajo, considerando el periodo de diciembre 2019 a febrero 2020.

Población del Proceso de Préstamo del Legajo Personal

La población del proceso de préstamo del legajo personal será la sumatoria de todos los datos recolectados durante diciembre 2019, enero y febrero 2020.

Tabla 8.*Población del proceso de préstamo*

	Cantidad de Préstamo del Legajo Personal
Dic-19	15
Ene-20	41
Feb-20	31
Total de Población	87

Nota. La población fueron los 87 legajos prestados, considerando el periodo de diciembre 2019 a febrero 2020.

5.1.3.3.Muestra

Para la investigación se utilizó el tipo de muestra estratificada según cada proceso al igual que la población, para el caso del proceso de apertura y préstamo se usó toda la población como muestra al considerarse una población pequeña, y para el proceso de manejo se determinó una muestra probabilística al tener una población grande y finita, esto según el libro de Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri.

Muestra del Proceso de Apertura del Legajo Personal

La muestra del proceso de apertura del legajo personal será 49, ya que al ser la población pequeña se consideró esta como la muestra.

Muestra del Proceso de Manejo del Legajo Personal

La muestra del proceso de manejo del legajo personal fue determinada con una muestra probabilística, ya que se trataba de una población grande y finita.

Esta fue escogida, debido a que cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser escogido, también tiene como principal objetivo la reducción al mínimo del error.

Por tal motivo se halló la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Coeficiente de la confianza

N: Tamaño de la población

P: Probabilidad de éxito o a favor

Q: Probabilidad de fracaso o en contra (1-p)

E: Error de estimación

El número de unidades de la muestra (n), con una población finita (N=1058), y asumiendo como investigadora un nivel de confianza del 95,5 % (Z=1,96), el error de estimación del E=0,05 y bajo el supuesto de máxima determinación (P=Q=50 %=0,5), reemplazando se obtiene:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1\ 058}{(1\ 058 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 282,024 \rightarrow n = 282 \text{ legajos}$$

En resumen, se utilizó la cantidad de muestra de 282 legajos que se encuentran ubicados en la Unidad de Escalafón.

Muestra del Proceso de Préstamo del Legajo Personal

La muestra del proceso de préstamo del legajo personal será 87, ya que al ser la población pequeña se consideró esta como la muestra.

Tabla 9.*Resumen de población y muestra*

	Cantidad de Aperturas del Legajo Personal	Cantidad de Manejo del Legajo Personal	Cantidad de Préstamo del Legajo Personal
Dic-19	12	278	15
Ene-20	30	419	41
Feb-20	7	361	31
Total de Población	49	1 058	87
Muestra	49	282	87

Nota. Se presentan el resumen de la población y muestra de cada dimensión, teniendo así 49 legajos de apertura de personal, 282 legajos que se manejaron y 87 legajos prestados de los cuales se tomó el tiempo respectivo.

5.1.4. Procesos Iniciales

Proceso Inicial de Apertura del Legajo Personal

Según el diagnóstico de la situación inicial se realiza el siguiente procedimiento:

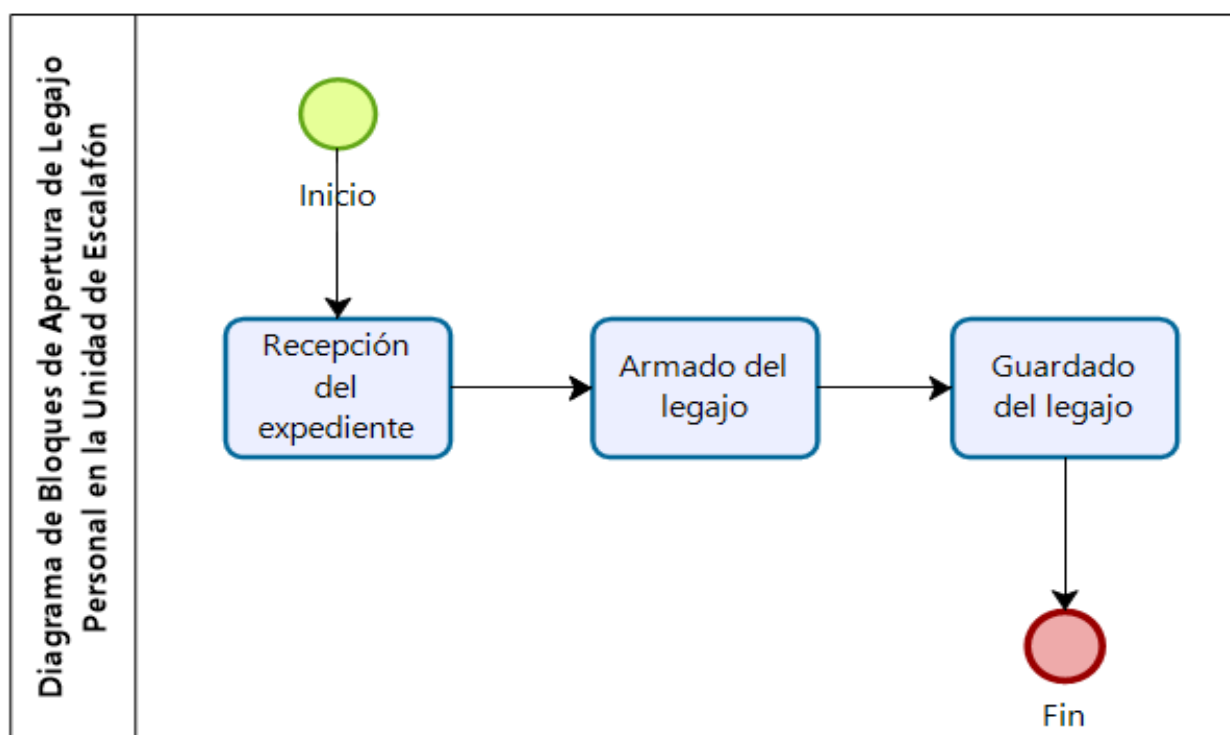
1. El área de convocatorias recepción los documentos del trabajador que ganó la convocatoria, los ordena, genera un expediente y los deriva a la Unidad de Escalafón.
2. La Unidad de Escalafón recibe los expedientes y el respectivo informe de entrega de legajos.
3. La Unidad de Escalafón verifica y contrasta los documentos del expediente con lo consignado en el informe de entrega de legajos.
4. El jefe de la unidad aprueba que la documentación sea correcta y completa, caso contrario son devueltos al área de convocatorias para su corrección.
5. En la Unidad de Escalafón se busca al trabajador en la base de datos para saber si posee un legajo de anteriores convocatorias y adjuntar el expediente en el mismo, caso

contrario, se crea el nuevo legajo, el cual se arma con los materiales correspondientes (tapas, separadores y el propio expediente).

En la Unidad de Escalafón el legajo es codificado y guardado dentro de los anaqueles en el lugar correspondiente.

Figura 2.

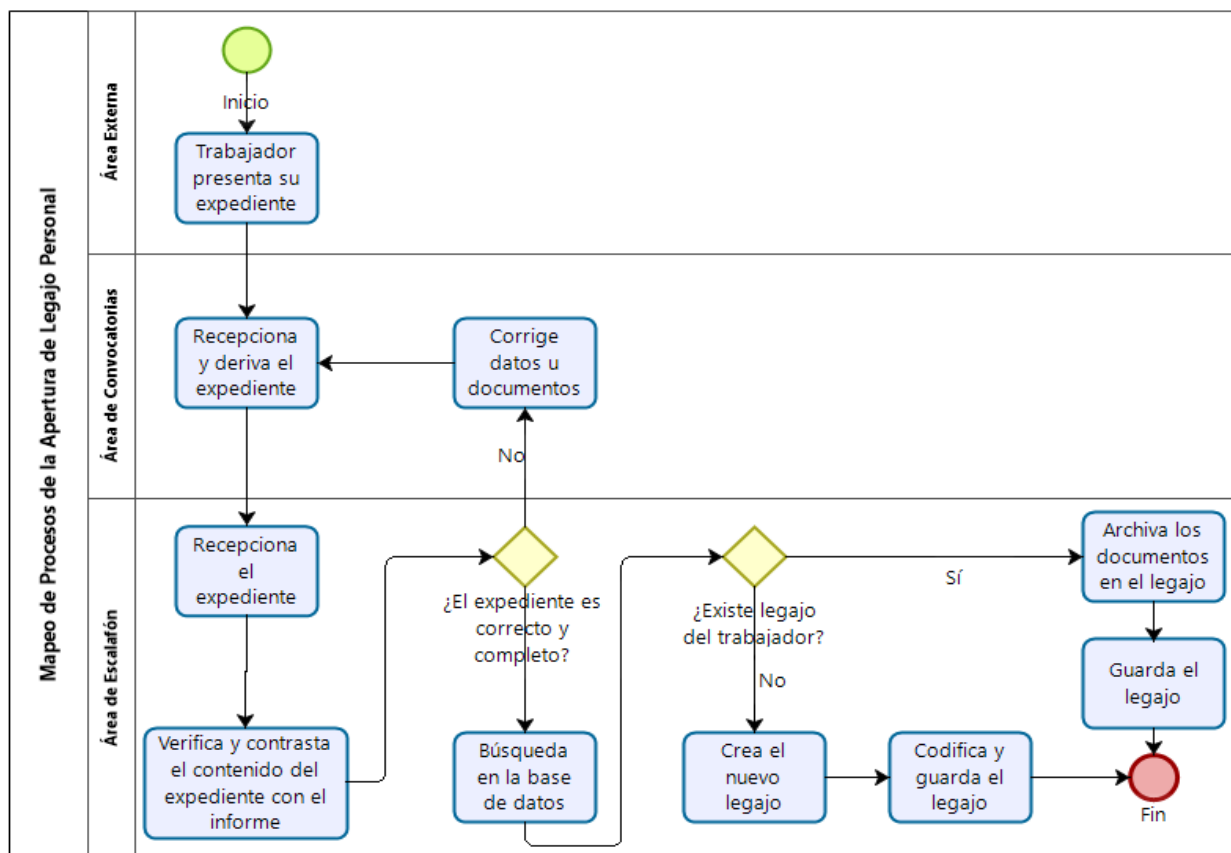
Diagrama de bloques de apertura de legajo personal



En el siguiente diagrama de bloques se representa esquemáticamente los procedimientos para la apertura de legajo personal en la Unidad de Escalafón del MTPE. Empieza con la recepción del expediente, pasa al armado del legajo y termina con el guardado del legajo.

Figura 3.

Mapeo de procesos de la apertura de legajo personal



Nota. Se muestra en el mapa de procesos, las áreas y actividades del proceso de apertura de legajo.

La imagen siguiente presenta el diseño del documento que se usaba en el Área de Convocatorias para recibir el archivo del candidato seleccionado en la convocatoria.

Figura 4.

Formato inicial de informe de entrega de legajos

ENTREGA DE LEGAJO DEL PERSONAL CAS - FEBRERO 2020														
N° DE LEGAJOS	N° CONVOCATORIA Y/O RESOLUCION MINISTERIAL	NOMBRES Y APELLIDOS	FICHA DATOS PERSONALES	DECLARACION JURADA DE SST	DECLARACIÓN JURADA AUTENTICIDAD DE DOCUMENTACIÓN	DECLARACIÓN JURADA RECEPCIÓN CÓDIGO DE ÉTICA	FORMATO ELECCIÓN SISTEMA PENSIONARIO	COMPROMISO ANTISOBORNO Y CUESTIONARIO DEL SERVIDOR CIVIL	ENLACE WEB A SU CORREO PARA FINES CONOCIMIENTO SOBRE D.J. DE SST, CODIGO DE ETICA Y EL RIS	CONTRATO	FICHA RENIEC	SUNAT	CCI o BANCO	CRONOGRAMA DEL TDR
1	002-2020	MAMANI APAZA YOLA REINA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	009-2020	SILVA RODRIGUEZ MIRIAN NATALY	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	004-2020	GUEVARA GUARDIA MARIA VERÓNICA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	008-2020	CAHUANA TELLO CARMEN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	R.M. 032-2020-TR	CASTILLO GONZALES FERNANDO OSCAR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	010-2020	MEZA MONGE FREDY ALBERTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	007-2020	VALVERDE GUTIERREZ GIBELLA YOLI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Se puede apreciar en la figura 5, que la verificación de los documentos que debe contener como mínimo cada legajo para ser aperturado se realiza de manera manual, lo que potencializa fallos al verificarlos.

Figura 5.*Base de datos inicial del área de planilla*

ESTADO	CODIGO	ALTA DIRECCIÓN	DIRECCIÓN	META	DESCRIPCION 2019	FECHA INGRESO	FEC_SNP	FTE	AÑO	CONTRATO	FECHA INICIO DE CONTRATO	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA INICIO

FECHA FIN	FECHA INICIO	FECHA FIN	NIVEL	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	DESIGNADO	NIVEL REMUNERATIVO	RESOLUCION MINISTERIAL	SEXO	EDAD	DISCAPACIDAD

RUC	Fecha Nacimiento	REMUNERACIÓN	MARZO	FEBRERO	DIRECCION	CUSP	AFP	REGIMEN PENSIONARIO	ONP	BANCO	Nº DE CUENTA	ESSALUD	SUNAT 2020	SUNAT 2019

OTROS DSCOTOS SINDICATO	BEATY AND	CALIDAD VISUAL	OFTALMO VISION SAC	CAFAE	RETENCION 4TA CATEGORÍA 2018	ESSALUD VIDA	SUTMIT	COOPERATIVA LA REHABILITADORA	Dsct. Coop Atlantis	COOPERARIVA MINTRA	CANASTA NAVIDEÑA	COOPERATIVA SAN MIGUEL	COOPERATIVA COOPERA	EPS RIMAC

RIMAC SEGUROS	BEAUTY & CARE	CENTRO DE SALUD VISUAL	COMEDOR NUEVO	COMEDOR MUNDO GOURMET	CARGO	GRADO ACADÉMICO Y/O TITULO PROFESIONAL	ESPECIALIDAD	FECHA BAJA	DOCUMENTO

Nota. En la figura 6 se observa todos los datos correspondientes al trabajador, desde su información personal hasta su relación con la entidad.

A continuación, se presenta la tabla del número de observaciones realizadas con los tiempos tomados para el proceso de apertura.

Tabla 10.

Tiempo promedio de las actividades iniciales de la apertura de legajo

N°	Actividades	Tiempo Promedio (Min)
1	Trabajador presenta su expediente.	3,15
2	Recepcionar y deriva el expediente.	2,19
3	Recepcionar el expediente e informe.	0,86
4	Verifica y contrasta el contenido del expediente con el informe.	2,26
5	Búsqueda en la base de datos si existe un legajo previo.	1,27
6	Crea el nuevo legajo.	3,17
7	Codifica y guarda el nuevo legajo.	1,16
Total Inicial		14,06

En la tabla 10 se muestra el resumen de la secuencia de actividades para el proceso de apertura de legajo, a cada una de ellas se tomó el tiempo durante 49 observaciones, donde el tiempo de ciclo resultó 14,06 minutos; es decir, el tiempo que se demora para realizar este proceso.

El proceso de apertura no tiene indicador, ya que en la Unidad de Escalafón se trabajaba en medida de metro cuadrado de legajos, lo que era una anticuada medición y no reflejaba el real trabajo que se realizaba.






El tiempo inicial se determinó de la siguiente forma:

$$\textit{Tiempo inicial} = \frac{\sum \textit{tiempos promedios}}{\textit{Cantidad de tiempos tomados}} \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

$$\textit{Tiempo inicial} = \frac{3,15 + 2,19 + 0,86 + 2,26 + 1,27 + 3,17 + 1,16}{7} \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

$$\textit{Tiempo inicial} = 14,06 \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

Tabla 11.*Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) inicial de apertura de legajo*

HOJA DE TRABAJO – DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
Denominación del proceso: Apertura de Legajo Personal				Unidad Orgánica: Oficina General de Recursos Humanos				
Inicio del proceso: Área Externa				Objetivo del Procedimiento: Aperturar un legajo para el nuevo trabajador.				
Término del proceso: Unidad de Escalafón				Tipo de Usuario: Interno		Método: Inicial		
N°	Oficina responsable	ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	SÍMBOLOS				
				Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Demora
								
1	Área Externa	Trabajador presenta su expediente.	3,15	o				
2	Área de Convocatorias	Recepciona y deriva el expediente.	2,19	o		o		
3	Unidad de Escalafón	Recepciona el expediente e informe.	0,86	o				
4	Unidad de Escalafón	Verifica y contrasta el contenido del expediente con el informe.	2,26		o			
5	Unidad de Escalafón	Búsqueda en la base de datos si existe un legajo previo.	1,27	o				
6	Unidad de Escalafón	Crea el nuevo legajo.	3,17	o				
7	Unidad de Escalafón	Codifica y guarda el nuevo legajo.	1,16	o			o	
TOTAL INICIAL			14,06	6	1	1	1	0

En la tabla 11 se presenta el diagrama de análisis de proceso (DAP) para la apertura de legajo personal, donde se comprende siete actividades iniciadas en el área externa con la entrega del expediente del trabajador y finaliza en la unidad de escalafón con el guardado del legajo, este proceso se realiza en un tiempo de ciclo de 14,06 minutos.

Proceso Inicial de Manejo del Legajo Personal

Según el diagnóstico de la situación inicial se realiza el siguiente procedimiento:

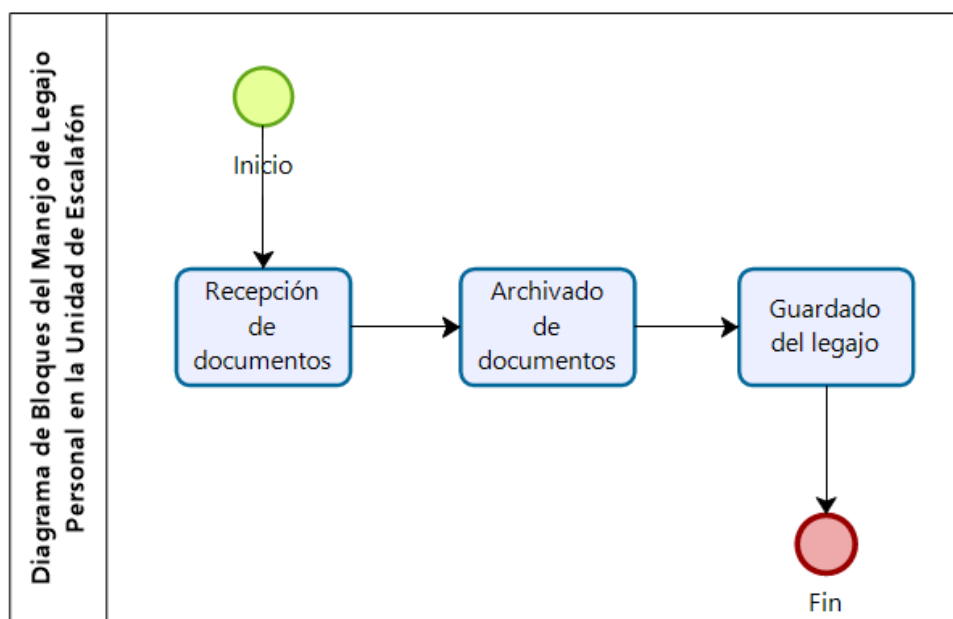
1. Diversas áreas del MTPE derivan documentos, tales como informes, oficios, certificados, memorandos, adendas, contratos, resoluciones, directivas u otros derivados al área administrativa de la Oficina General de Recursos Humanos.
2. El área administrativa recibe los documentos.
3. El área administrativa revisa de manera general los documentos.
4. El área administrativa deriva estos documentos a la unidad de Escalafón.
5. La unidad de Escalafón recibe los documentos.
6. En la Unidad de Escalafón se identifica y busca el legajo del trabajador correspondiente, en caso que el legajo no se encuentre en físico dentro del unidad, se procede a corroborar si el legajo fue prestado, sino se comunica al jefe, y el documento es separado y guardado hasta que el legajo sea devuelto.
7. Se extrae el legajo del anaquel.
8. Luego se revisa e identifica el tema del documento.
9. Después se procede a archivar el documento en la sección o separador correspondiente del legajo.
10. Por último, el legajo es guardado dentro de los anaqueles en el lugar correspondiente.

En el siguiente diagrama de bloques se representa esquemáticamente los procedimientos para el manejo de los documentos que son dispuestos para cada legajo en la Unidad de Escalafón del MTPE.

En la figura 6 se observa el diagrama de bloques del manejo de legajo que empieza con la recepción de documentos y pasa al archivado de los mismos y termina con el guardado del legajo.

Figura 6.

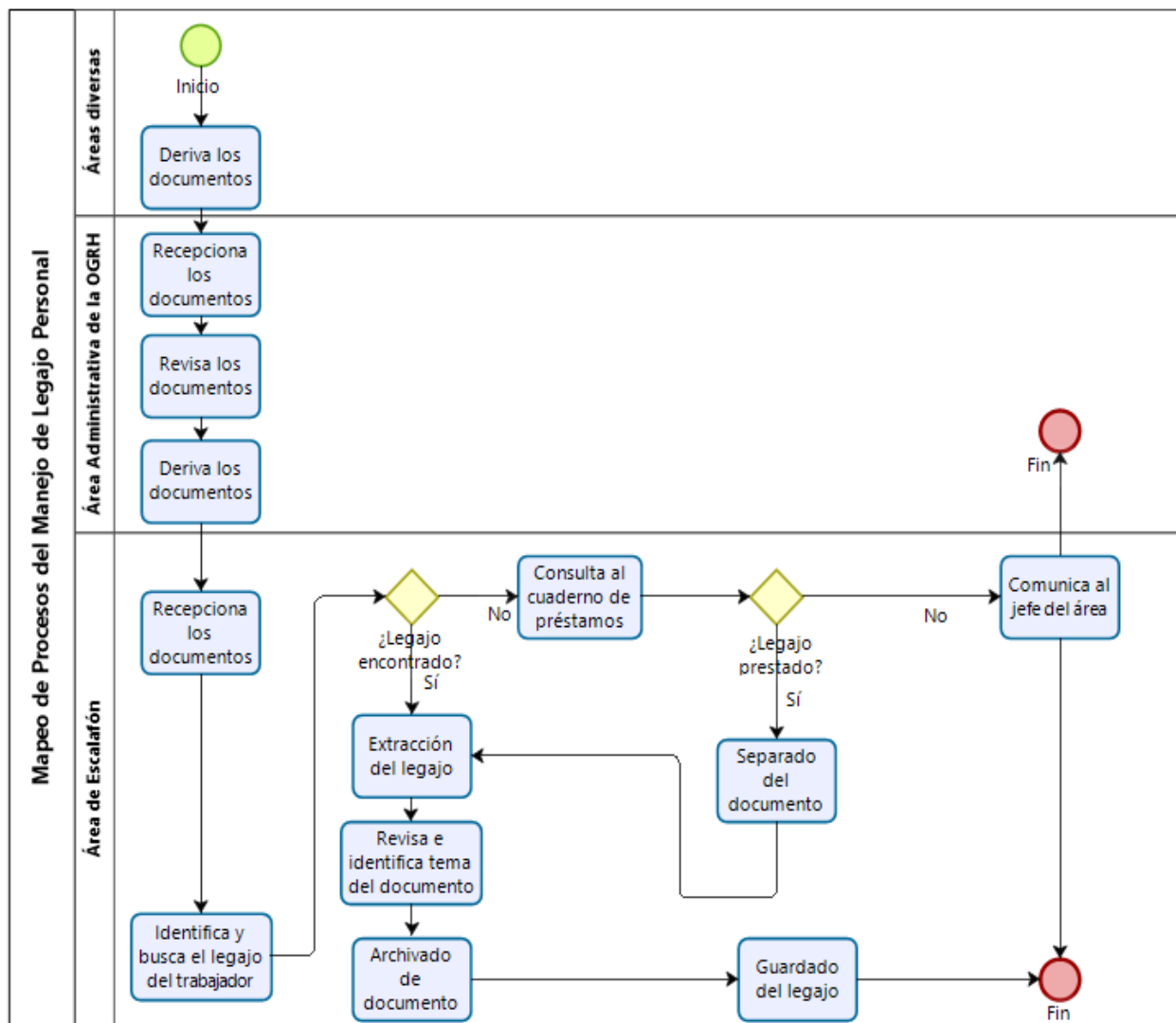
Diagrama de bloques de manejo de legajo personal



Asimismo, en la siguiente figura se observa el mapeo del proceso de manejo.

Figura 7.

Mapeo de procesos del manejo de legajo personal



Se presenta el mapeo según las áreas involucradas, el cual comienza desde las áreas diversas con la derivación de los documentos pasando a OGRH con la atención de los mismos, luego a Escalafón para el procesamiento respectivo.

A continuación, se presenta la tabla del número de tiempos tomados para el proceso de manejo de legajo personal.

Tabla 12.

Tiempo promedio de las actividades iniciales de manejo de legajo

N°	Actividades	Tiempo Promedio (Min)
1	Derivan los documentos.	3,25
2	Recepciona los documentos.	1,23
3	Revisa los documentos.	0,90
4	Deriva los documentos.	0,75
5	Recepciona los documentos.	0,40
6	Identifica y busca el legajo del trabajador.	2,32
7	Extrae legajo de los anaqueles.	0,78
8	Revisa e identifica el tema del documento.	2,78
9	Archivado de documento.	1,29
10	Guardado del legajo en los anaqueles.	1,05
TOTAL INICIAL		14,75

En la tabla 12 se muestra la secuencia de actividades para el proceso de manejo de legajo, a cada una de ellas se tomó el tiempo durante 282 observaciones, donde el tiempo de ciclo resultó 14,75 minutos, es decir, el tiempo que se demora para realizar este proceso.

El proceso de manejo no tiene indicador, ya que en la Unidad de Escalafón se trabajaba en medida de metro cuadrado de legajos, lo que era una anticuada medición y no reflejaba el real trabajo que se realizaba.

El tiempo actual se determinó de la siguiente forma:






$$Tiempo\ inicial = \frac{\sum\ tiempos\ promedios}{Cantidad\ de\ tiempos\ tomados} \frac{min}{ciclo}$$

$$Tiempo\ inicial = \frac{3,25 + 1,23 + 0,90 + 0,75 + 0,40 + 2,32 + 0,78 + 2,78 + 1,29 + 1,05}{10}$$

$$Tiempo\ inicial = 14,75 \frac{min}{ciclo}$$

Tabla 13.

Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) inicial de manejo de legajo

HOJA DE TRABAJO - DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
Denominación del proceso: Manejo de Legajo Personal			Unidad Orgánica: Oficina General de Recursos Humanos					
Inicio del proceso: Áreas Diversas			Objetivo del Procedimiento: Archivar los documentos derivados para el trabajador correspondiente.					
Termino del proceso: Área de Escalafón			Tipo de Usuario: Interno		Método: Inicial			
N°	OFICINA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	SÍMBOLOS				
				Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Demora
								
1	Áreas Diversas	Derivan los documentos.	3,25	o				
2	Área de Administración de la OGRH	Repciona los documentos.	1,23		o			
3	Área de Administración de la OGRH	Revisa los documentos.	0,90	o				
4	Área de Administración de la OGRH	Deriva los documentos.	0,75			o		
5	Área de Escalafón	Repciona los documentos.	0,40		o			
6	Área de Escalafón	Identifica y busca el legajo del trabajador.	2,32	o				
7	Área de Escalafón	Extrae legajo de los anaqueles.	0,78			o		
8	Área de Escalafón	Revisa e identifica el tema del documento.	2,78	o				
9	Área de Escalafón	Archivado de documento.	1,29	o				
10	Área de Escalafón	Guardado del legajo en los anaqueles.	1,05				o	
TOTAL INICIAL			14,75	5	2	2	1	0

En la tabla 13 se presenta el Diagrama de Análisis de Proceso para el manejo de legajo personal, donde se comprende diez actividades iniciadas en áreas diversas con la derivación de documentos y finaliza en la unidad de escalafón con el guardado del legajo, este proceso se realiza en un tiempo de ciclo de 14,75 minutos.

Proceso Inicial de Préstamo del Legajo Personal

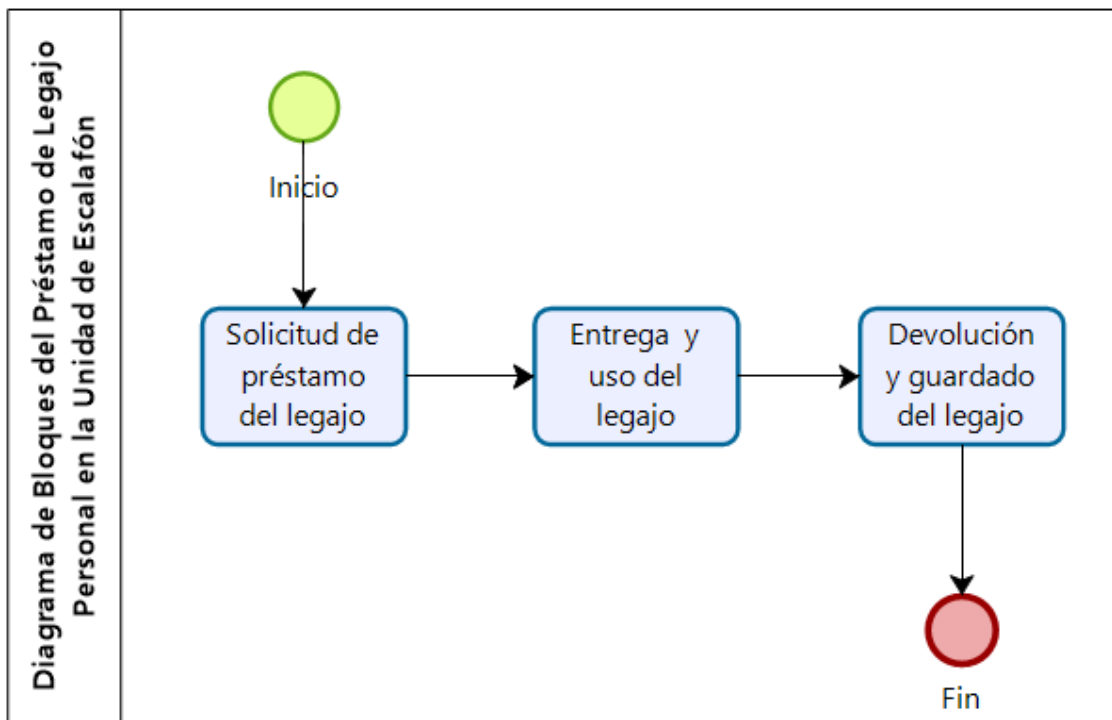
Según el diagnóstico de la situación inicial se realiza el siguiente procedimiento:

1. Diversas áreas del MTPE solicitan el préstamo de legajos, estas envían una solicitud, a través del correo electrónico u presencialmente a la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH).
2. El coordinador de la OGRH recepciona la solicitud y autoriza el préstamo del legajo al Jefe de la Unidad de Escalafón.
3. En la Unidad de Escalafón se recepciona la autorización de préstamo.
4. Después se toman los datos del solicitante y de los legajos a ser prestados.
5. Luego se busca el legajo en la base de datos proporcionado por el área de planilla
6. Búsqueda del legajo físico en el área, Unidad de Escalafón.
7. Se entrega el legajo al solicitante.
8. El área que requería el legajo lo recepciona.
9. El legajo es utilizado en el área solicitada.
10. El legajo es devuelto al área.
11. El legajo es recepcionado por la Unidad de Escalafón.
12. El legajo es guardado dentro de los anaqueles.

En el siguiente diagrama de bloques se representa esquemáticamente los procedimientos para el préstamo de legajos que se resguardan en la Unidad de Escalafón del MTPE.

Figura 8.

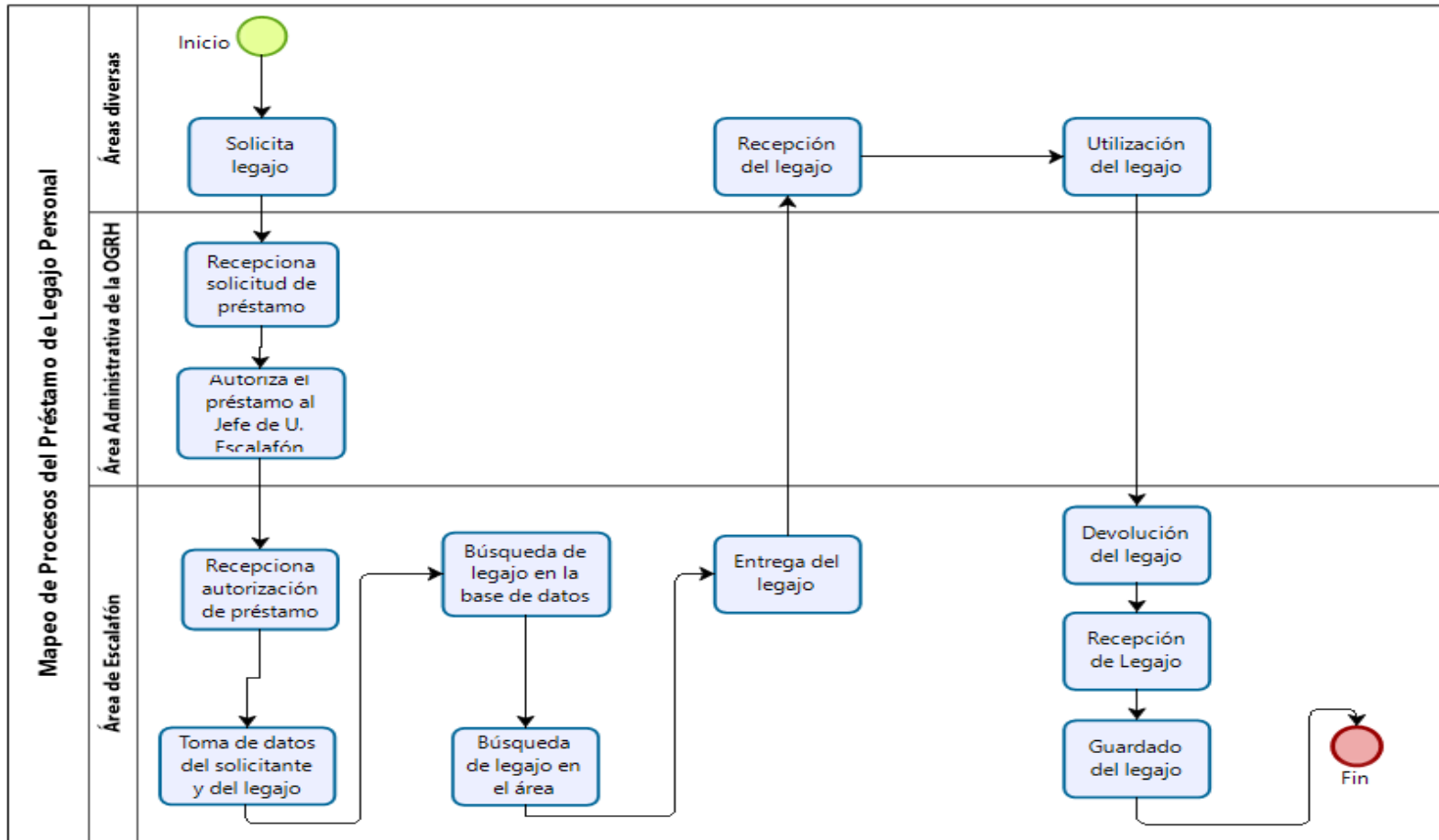
Diagrama de bloques de préstamo de legajo personal



+

Figura 9.

Mapeo de procesos del préstamo de legajo personal



Nota. Se muestra en el mapa de procesos, las áreas y actividades del proceso de préstamo de legajo.

A continuación, se presenta el número de tiempos tomados para el proceso de préstamo.

Tabla 14.

Tiempo promedio de las actividades iniciales de préstamo de legajo

N°	Actividades	Tiempo Promedio (Min)
1	Solicita préstamo de legajo.	0,78
2	Recepciona solicitud de préstamo.	0,41
3	Autoriza el préstamo del legajo al Jefe de Escalafón.	0,13
4	Recepciona autorización de préstamo.	0,78
5	Toma de datos del solicitante y del legajo.	2,10
6	Búsqueda del legajo en la base de datos.	1,23
7	Búsqueda del legajo en el área.	1,30
8	Entrega del legajo.	0,12
9	Recepciona el legajo.	0,22
10	Utilización del legajo.	834,53
11	Devolución del legajo.	2,11
12	Recepciona el legajo.	0,12
13	Guardado del legajo en los anaqueles.	0,82
TOTAL INICAL		844,64

En la tabla 14 se muestra la secuencia de actividades para el proceso de préstamo de legajo, a cada una de ellas se tomó el tiempo de 87 observaciones, donde el tiempo de ciclo resultó 844,64 minutos, es decir, el tiempo que se demora para realizar este proceso, considerándose el tiempo para la utilización del legajo, una jornada laboral de 8 horas diarias en un plazo de 3 días hábiles. El proceso de préstamo no tiene indicador, ya que en la Unidad de Escalafón se trabajaba en medida de metro cuadrado de legajos, lo que era una anticuada medición y no reflejaba el real trabajo que se realizaba.

El tiempo actual se determinó de la siguiente forma:






$$\textit{T tiempo inicial} = \frac{\sum \textit{tiempos promedios}}{\textit{Cantidad de tiempos tomados}} \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

$$\textit{T tiempo inicial} = \frac{0,78 + 0,41 + 0,13 + 0,78 + 2,10 + 1,23 + 1,30 + 0,12 + 0,22 + 834,53 + 2,11 + 0,12 + 0,82}{13}$$

$$\textit{T tiempo inicial} = 844,64 \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

Tabla 15.

Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) inicial de préstamo de legajo

HOJA DE TRABAJO - DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
Denominación del proceso: Préstamo de Legajo Personal				Unidad Orgánica: Oficina General de Recursos Humanos				
Inicio del proceso: Áreas Diversas				Objetivo del Procedimiento: Prestar el legajo que se custodia por solicitud de información.				
Término del proceso: Área de Escalafón				Tipo de Usuario: Interno		Método: Inicial		
N°	OFICINA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	SÍMBOLOS				
				Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Demora
								
1	Áreas Diversas	Solicita préstamo de legajo.	0,78	o				
2	Área de Administración de la OGRH	Recepciona solicitud de préstamo.	0,41	o				
3	Área de Administración de la OGRH	Autoriza el préstamo del legajo al Jefe de Escalafón.	0,13	o				
4	Unidad de Escalafón	Recepciona autorización de préstamo.	0,78		o			
5	Unidad de Escalafón	Toma de datos del solicitante y del legajo.	2,10	o				
6	Unidad de Escalafón	Búsqueda del legajo en la base de datos.	1,23	o				
7	Unidad de Escalafón	Búsqueda del legajo en el área.	1,30			o		
8	Unidad de Escalafón	Entrega del legajo.	0,12	o				
9	Áreas Diversas	Recepciona el legajo.	0,22		o			
10	Áreas Diversas	Utilización del legajo.	834,53	o				
11	Unidad de Escalafón	Devolución del legajo.	2,11	o				
12	Unidad de Escalafón	Recepciona el legajo.	0,12		o			
13	Unidad de Escalafón	Guardado del legajo en los anaqueles.	0,82				o	
TOTAL INICIAL			844,64	8	3	1	1	0

En la tabla 15 se presenta el Diagrama de Análisis de Proceso para el manejo de legajo personal, donde se comprende diez actividades iniciadas en áreas diversas con la solicitud de préstamo del legajo y finaliza en la unidad de escalafón con el guardado del legajo, este proceso se realiza en un tiempo de ciclo de 1 774,88 minutos.

Identificación de los puntos clave de los procesos

Análisis FODA

En el siguiente cuadro de doble entrada, se presenta el análisis FODA para el Unidad de Escalafón, con sus respectivas estrategias de impacto y solución.

Tabla 16.

Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Compromiso por parte de la alta dirección en la mejora del proceso.	D1. Falta de capacitación y actualización al personal.
	F2. Predisposición de uso herramientas tecnológicas.	D2. Ejecución ineficiente y empírica de procesos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Marco legal que faculta a las entidades estatales a modernizar sus procesos.	F1. O1. Realizar identificación y mejora de los procesos iniciales.	D1. O1. Capacitar al personal a fin de modernizar los procesos.
O2. Rediseño de procesos como metodología investigada.	F2. O2. Actualizar e incorporar herramientas tecnológicas para el Rediseño de procesos.	D2. O2. Estandarizar procesos, crear procedimientos y reducir tiempos basados en la Metodología de Rediseños de procesos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Falta de normativas que incentiven la Administración de Legajo Personal.	F1. A1. Proponer la creación de normativas propias de la entidad para la Administración de Legajo Personal.	D1. A1. Capacitar y actualizar al personal sobre la normativa de la Administración de Legajo Personal.

En la tabla 16, el Análisis FODA permitió tener un panorama de factores internos y externos en los que se desarrolló la investigación; asimismo, se identificó como estrategias relevantes para la investigación las siguientes:

- F1. O1. Realizar identificación y mejora de los procesos actuales.
- F2. O2. Actualizar e incorporar herramientas tecnológicas para el Rediseño de procesos.
- D2. O2. Estandarizar procesos, crear procedimientos y reducir tiempos basados en la Metodología de Rediseños de procesos.

En tal sentido, las tres estrategias fueron consideradas para el desarrollo de la investigación titulada “Rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del MTPE, Lima, 2023”.

5.1.5. Determinación de la Causa Raíz

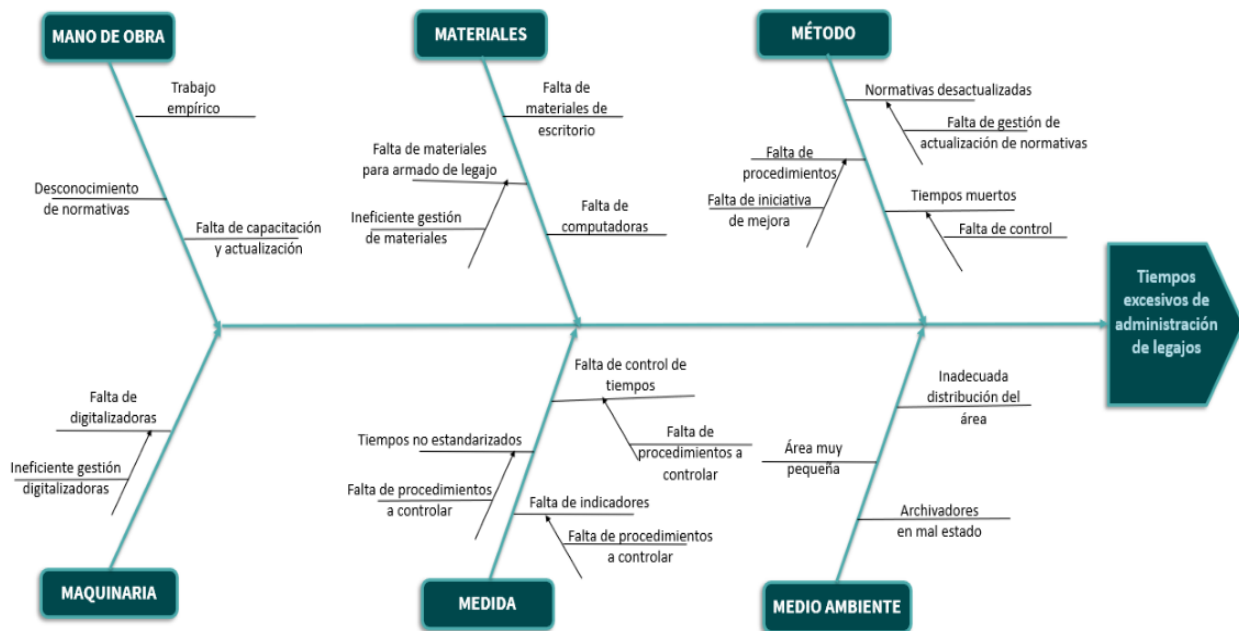
Para identificar los problemas y sus causas se utilizó herramientas como el Diagrama Ishikawa y el Análisis de los Cinco Porqués.

5.1.5.1. Diagrama Ishikawa

En el diagrama de Ishikawa se pudo identificar las causas según rubros de mano de obra, materiales, método, maquinaria, medida y medio ambiente para determinar el problema de los tiempos excesivo de la administración de los legajos y proporcionó una perspectiva general de otros aspectos involucrados en dicho problema.

Figura 10.

Diagrama Ishikawa



5.1.5.2. Análisis de los Cinco Porqués

La herramienta de calidad llamada "Los 5 Porqués" se utilizó para identificar la causa principal de los problemas relacionados con procedimientos no estandarizados. Se realizó un análisis que se presenta en la imagen siguiente:

Figura 11.

Análisis de los 5 porqués

5 Porqués - el análisis de la causa raíz											
Fecha de inicio	25/11/2019										
Estado actual	Resuelto										
Completado por	Luz Casallo Quispe										
Miembros del equipo	1										
Describe el problema	En la Unidad de Escalafón se incumple la normativa legal que regula el proceso de administración de legajo, debido a que es general, desactualizada y desfasada, y muestra solo consideraciones generales; situación que genera distorsión de actividades, tiempos muertos pérdida de información, demoras exageradas en archivar documentos, extravío de legajos, desarrollo empírico de los procesos e impide la oportuna y correcta respuesta de información solicitada; así como, destiempo en la entrega de solicitudes a usuarios externos.										
Pregunte por qué cinco veces para encontrar la causa raíz del problema:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Porqué #1</th> <th>Porqué #2</th> <th>Porqué #3</th> <th>Porqué #4</th> <th>Porqué #5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Porque se presentan tiempos muertos, extravío de información y legajos, destiempo de entrega de información, demoras excesivas en archivar documentos y distorsión de actividades.</td> <td>Porque no existe control de las actividades.</td> <td>Porque las actividades se realizan de manera empírica.</td> <td>Porque la jefa del área sólo aplica lo que aprendió con la experiencia y en base a una normativa desactualizada.</td> <td>Porque no tiene un procedimiento estandarizado del desarrollo de los procesos.</td> </tr> </tbody> </table>	Porqué #1	Porqué #2	Porqué #3	Porqué #4	Porqué #5	Porque se presentan tiempos muertos, extravío de información y legajos, destiempo de entrega de información, demoras excesivas en archivar documentos y distorsión de actividades.	Porque no existe control de las actividades.	Porque las actividades se realizan de manera empírica.	Porque la jefa del área sólo aplica lo que aprendió con la experiencia y en base a una normativa desactualizada.	Porque no tiene un procedimiento estandarizado del desarrollo de los procesos.
Porqué #1	Porqué #2	Porqué #3	Porqué #4	Porqué #5							
Porque se presentan tiempos muertos, extravío de información y legajos, destiempo de entrega de información, demoras excesivas en archivar documentos y distorsión de actividades.	Porque no existe control de las actividades.	Porque las actividades se realizan de manera empírica.	Porque la jefa del área sólo aplica lo que aprendió con la experiencia y en base a una normativa desactualizada.	Porque no tiene un procedimiento estandarizado del desarrollo de los procesos.							
Cómo resolver el problema:	<ul style="list-style-type: none"> - Realizando un diagnóstico de los procesos principales a estandarizar. - Elaborando procedimientos estandarizados. - Elaborando formatos de apoyo en el control de los procesos. 										
Fecha esperada de resolución del problema	Mar-20										

5.2. Metodología de la Solución

El rediseño de procesos, según Bravo (2011) en su libro Gestión de Procesos, comprende estos dos grandes momentos:

En un primer momento, el levantamiento de información, que en detalle sería comprender como se desarrolla el proceso a través de análisis de tiempos, evidencias de videos y fotografías, recopilar información de los mismos actores y dueños de los procesos; asimismo, se define el alcance de población o rango de aplicación que tendrá esta metodología y establecer límites. También se le conoce como el diagnóstico inicial del problema.

En esta investigación se comenzó con el diagnóstico inicial donde se presentó el alcance de ejecución de la metodología y la muestra seleccionada, los procedimientos que establece la normativa, los procedimientos que se desarrollaban empíricamente, denominado procesos iniciales, representados a través de diagramas de análisis, se explicará la conformación de los trabajadores dentro de la Unidad de Escalafón, se mostrará los tiempos tomados de cada proceso crítico; también, se realizó la identificación de los puntos clave de los procesos con el uso de instrumentos como el análisis FODA, esto a fin de identificar como se encontraban los procesos antes de aplicar las mejoras y rediseños.

Y en segundo momento, la propuesta de solución aplicada, denominados procesos actuales o post aplicación, para mejor entendimiento, consistió en determinar cómo se logra el objetivo del rediseño y el desarrollo del mismo, esto mediante el uso de técnicas y herramientas de apoyo como: Control de cambios, Gestión del cambio y cuidar la solución anterior, Retroalimentación, Trazabilidad y seguimiento, otros. Asimismo, lo que comprende este segundo momento fue la propuesta aplicada de mejoras en cada uno de los procesos críticos seleccionados, incluye instrumentos de control y almacenaje de información, formatos

estandarizados de que agilicen el desempeño de los procesos, procedimientos rediseñados y estandarizados, la toma de tiempos con los nuevos rediseños y sus análisis respectivos.

Asimismo, Bravo (2011) plantea algunas consideraciones generales para ejecutar esta metodología tales como, los factores básicos que necesitan ser atendidos son: tiempo, costo y alcance. A veces, la calidad se incluye como el cuarto criterio. En este paradigma, la calidad se expresa en grados según el rango de precio al que pertenece. Como resultado, se considera que está dentro del costo. El clásico triángulo de variables tiene dos propósitos: primero, durante el desarrollo del proyecto, y segundo, durante la operación de la solución para lograr la perfección necesaria.

5.2.1. Evaluación y Selección de la mejor alternativa

Para poder dar solución a mi problema identificado se realizó una matriz de confrontación con las metodologías que tenían herramientas relacionadas a la mejora de procesos y procedimientos, en base a la comparativa presentada por Aguirre Mayorga en Colombia 2007, encontrándose como la más óptima la metodología del Rediseño de Procesos a diferencia de las otras metodologías, según el análisis que se observa en la tabla 1.

5.2.2. *Desarrollo de la Solución*

En el desarrollo de la solución, de acuerdo al diagnóstico de la situación inicial, se presenta todas las herramientas, formatos y mejoras utilizados para el rediseño de los procesos de apertura, manejo y préstamo respectivamente, que permitió la disminución del tiempo; después, se mostrará los tiempos actuales con sus mejoras aplicadas.

Misión y Visión de la Unidad de Escalafón

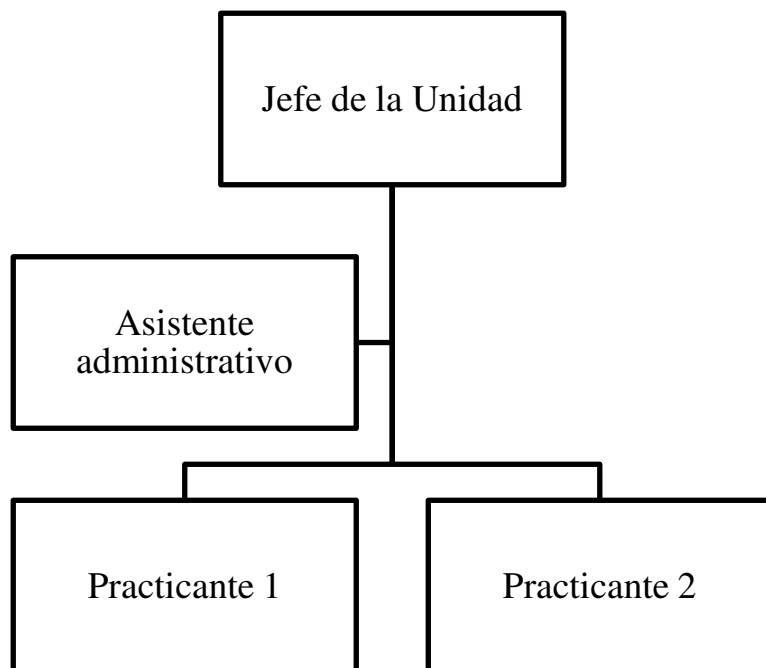
Visión. - asegurar una gestión y resguardo eficiente del legajo del personal del MTPE, para contar con información precisa y actualizada que permita tomar decisiones adecuadas.

Misión. - Cumplir las normas, procedimientos y disposiciones para la organización, registro y mantenimiento de los legajos del personal activo y cesante del MTPE.

Organigrama de la Unidad de Escalafón

Figura 12.

Organigrama de la unidad de escalafón



En este nuevo organigrama de tipo funcional se contempla estructuralmente y jerárquicamente los puestos de trabajadores dentro de la Unidad de Escalafón y se consideró sólo 2 practicantes de los 3 practicantes iniciales; ya que, las actividades que hacían los tres practicantes podían realizarse por sólo dos de ellos. Asimismo, se precisa que se llegó a esta conclusión después que uno de los practicantes renunciara y el tiempo en que se aplicó las mejoras solo trabajaban 2 practicantes.

En el caso del préstamo de legajo personal, se diseñó dos formatos, uno para la solicitud de acceso al legajo y otro para la entrega y recepción en el préstamo, lo cual permitió disminuir tiempos disminuir tiempos para la toma de datos en este proceso e impedirá la pérdida de los legajos.

Proceso de Apertura del Legajo Personal

En el caso de la apertura del legajo personal, se elaboró un formato que sirvió también como base de datos del informe de entrega de legajo personal, el cual contiene los principales puntos para los datos de la documentación. Además, se añadió la actividad de la foliación del legajo por cada separador o sección, lo que permitió un orden y eficiente control de los documentos, y así evitar su extravío.

A continuación, se presenta el Formato de Informe de Entrega de Legajos que contiene los datos básicos del trabajador para la apertura de un legajo personal.

Tabla 18.*Leyenda de formato de informe de entrega de legajos*

Leyenda
*REDAM: Registro de Deudores Alimentarios Morosos
*TDR: Término de Referencia
*CCI: Código de Cuenta Interbancario
*INPE: Instituto Nacional Penitenciario
*MININTER: Ministerio del Interior
*PJ: Poder Judicial
*RNSSC: Registro Nacional de Sanciones Contra Servidores Civiles

El formato de la tabla 18 permitió la inclusión de todos los aspectos relevantes y claves de los documentos para la apertura del legajo personal. En este diseño se consideró según las necesidades del Área de Convocatorias acorde la Unidad de Escalafón, lo cual permitió una revisión y contraste rápida de los documentos con el informe de entrega de legajos, evitando así tiempos de revisión repetitivos, o tiempos muertos de espera a la corrección de datos.

Cabe resaltar que se trabajó en base al formato sencillo del área de Convocatorias, donde utilizaban un esquema empírico. Además, que los ítems añadidos fueron a criterio de la observación de necesidad, ya que en el área donde labora se presentaba cierta desorganización en la recepción y comparación del informe con el contenido de cada expediente, lo que generaba en la mayoría de ocasiones, tiempos perdidos y repeticiones de revisión.

Por otro lado, este formato estándar permitió que se recepcione en el área, un expediente con documentos correctos y completos, los cuales serán rápidamente verificados para su posterior apertura.

Foliación de la pieza documental

Esta propuesta se basa en el extravío de documentos que, a pesar de su poco acontecimiento, se le considera un punto muy importante, porque su suceso conllevaría a sanciones y amonestaciones muy drásticas e incluso el despido de algunos funcionarios.

Este consiste el foliado o numeración de cada hoja del expediente, al culminar el procedimiento de después de crear el legajo y antes de codificarlo. La Directiva N° 005-2008-AGN/DNDAAI establece que la foliación de documentos archivísticos es una tarea obligatoria en la organización documental, con el objetivo de lograr una ubicación y localización efectiva de los documentos, lo que permite el acceso oportuno a la información requerida y garantiza su integridad y seguridad. La aplicación de esta directiva ha demostrado ser eficaz y eficiente en el ordenamiento documental.

La Directiva establece los requisitos para la foliación de documentos, los cuales deben estar clasificados y ordenados siguiendo los principios de Procedencia y Orden Original. Cada pieza documental debe ser foliada de manera independiente, utilizando números arábigos consecutivos, que deben estar ubicados en el ángulo superior derecho y escritos de manera legible, sin alterar el contenido del documento. Es importante utilizar materiales adecuados y convenientes para preservar el valor informativo y legal de los documentos. Además, se debe evitar escribir con trazos fuertes que puedan dañar las hojas. La foliación debe ser realizada de manera correlativa de adelante hacia el final, según la acumulación de documentos.

Figura 13.*Foliado de pieza documental*

Nota. Tomado de la Guía de Organización de Archivo para el Proceso de Gestión Contractual.

La foliación de las piezas documentales en orden cronológico a los documentos en la apertura del legajo.

Base de Datos Compartida de la Información Contenida en el Legajo

Se utilizó una base de datos compartida con las áreas y actores identificados en el mapeo de proceso, tales como las áreas de Convocatorias, Planilla y la Unidad Escalafón. Esta recopila a todos los servidores y comprende los puntos más importantes para el manejo de información del servidor, en este caso será utilizado para el personal con modalidad de trabajo D.L. 1057 (CAS). Estuvo propuesta en coordinación de las necesidades del área y fue elaborado en base a los continuos requerimientos y a los espacios de dialogo con el jefe de la unidad. En la tabla 19 se muestra dicha base de datos, que es una adaptación del área de Planilla, que está basada en la gestión ágil de los datos, el cual incluye:

- El estado actual del servidor, ya sea activo (que se encuentra laborando en la entidad) o baja (no labora en la entidad).
- El órgano y la unidad orgánica, en la se encuentran laborando, también tiene la denominativa de dirección o área.
- Datos del servidor, como apellido paterno, materno, nombres y el DNI.
- Contrato, es el número que se encuentra en el contrato respectivo.
- Fecha de inicio o suscripción y fecha de finalización de labores, estos datos se encuentran en el contrato del servidor.
- Cargo, es el cargo que desempeña dentro de la entidad, este será acorde al termino de referencia al que fue contratado.
- Grado o nivel académico, que tiene actualmente y estará acorde al termino de referencia.

Tabla 19.

Base de datos compartida de la información contenida en el legajo

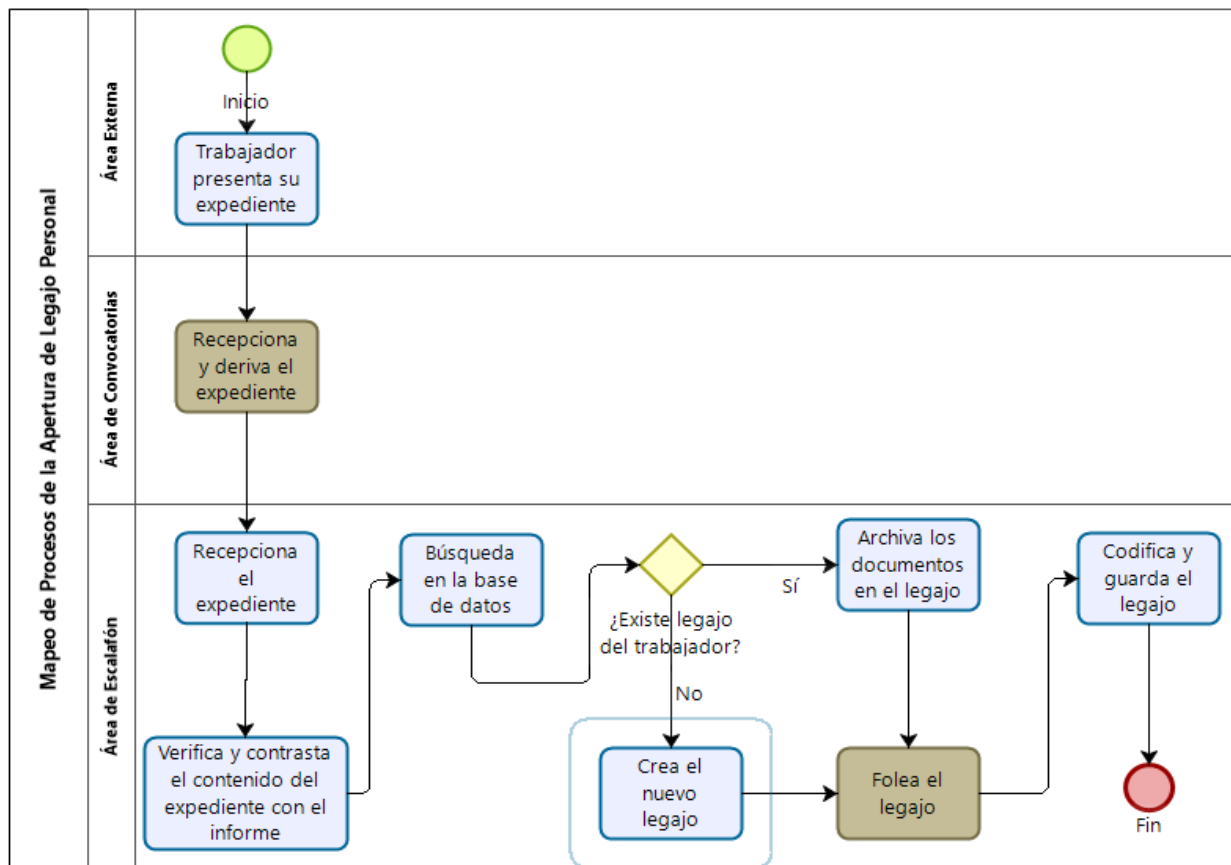
N°	ESTADO	ÓRGANO	UNIDAD ORGÁNICA	SERVIDOR			DNI	CONTRATO	FECHA DE INICIO/ SUSCRIPCIÓN	FECHA DE FIN	CARGO	GRADO ACADÉMICO
				APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES						
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

Nota. En esta tabla se aprecia los ítems más relevantes de la información de los legajos, a fin de poder tener la información de manera rápida, oportuna y precisa.

En base a lo planteado se presenta el nuevo mapeo de procesos para la apertura de legajo y se detalla los actores involucrados y la descripción del procedimiento.

Figura 14.

Mapeo de procesos de la apertura de legajo personal



Actores

- Jefe de Área de Convocatorias
- Asistente administrativo del Área de Convocatorias
- Jefe de la Unidad de Escalafón
- Practicantes de la Unidad de Escalafón

Descripción

Según la mejora del proceso se realiza el siguiente procedimiento:

1. El trabajador gana la convocatoria CAS al cual postuló.
2. El trabajador presenta los documentos del perfil del puesto u otros solicitados al área de convocatorias de la OGRH.
3. El área de convocatorias recepciona los documentos según el nuevo formato estandarizado y los deriva a la Unidad de Escalafón.
4. La unidad de Escalafón recibe tanto el expediente como el informe de entrega de legajos. La unidad de Escalafón verifica y contrasta los documentos con lo consignado en el informe de entrega de legajos.
5. En la unidad de Escalafón se busca a través de la base de datos si el trabajador posee un legajo de anteriores convocatorias para adjuntar el expediente en este, caso contrario, se crea el nuevo legajo, el cual se arma con los materiales correspondientes (tapas, separadores, expediente).
6. El legajo es foliado por cada pieza documental, es decir por cada hoja, según las especificaciones dispuestas anteriormente.
7. En la Unidad de Escalafón el legajo es codificado y guardado dentro de los anaqueles en el lugar correspondiente.

Proceso de Manejo del Legajo Personal

En el caso del manejo de legajo personal, se formuló y utilizó el modelo estándar de contenido para cada sección basado en la Sunafil, lo cual permitió la disminución de tiempos en el procedimiento de archivado, siendo este, el más importante del proceso debido a que tiene

mayor flujo de información; es decir, que hay más documentos por archivar que legajos por apertura o prestar.


Estructura de Legajo Personal

El archivo es la principal actividad del proceso de manejo, así que se enfocó en desarrollar el contenido estándar para cada separador, tema o sección del legajo, lo que permitió la disminución de tiempos del archivado.

El documento fue archivado siguiendo la estructura establecida por la Resolución de Secretaría General N°033-2017-SUNAFIL, que aprueba la Directiva N° 001-2017-SUNAFIL/ORH, titulada "Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL". Esta directiva fue aprobada porque SUNAFIL es un organismo adscrito al MTPE y opera bajo los mismos lineamientos. En el documento, se considera en las disposiciones específicas, en relación a la organización de los legajos personales, estructurarla por secciones en concordancia al orden y contenido que se mostrará a continuación. Asimismo, su aplicación permitió al archivado ser eficiente a través de la reducción de tiempos y el manejo ordenado de los documentos. A continuación, se presenta la nueva estructura aplicada presenta 16 secciones generales, en cada una se aprecia el orden en que se archiva los documentos, tal como se observa en la figura 15.

Figura 14.

Estructura de los legajos personales-Sunafil 2017

	Título: Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Versión: 01 Fecha de Vigencia: 15 JUN. 2017
---	---	---

Servidores sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 728

La codificación que será asignada tendrá la siguiente estructura:

Aguilar Baltodano	→	A-001-728
Bada Sedano	→	B-001-728

Servidores sujetos al régimen del Decreto Legislativo N° 1057

La codificación que será asignada tendrá la siguiente estructura:

Acevedo Jara	→	A-001-1057
Borda Luna	→	B-001-1057

6.10 En el caso del personal cesado, independientemente de su régimen laboral, se le asignará una codificación diferente y se numerará correlativamente de la siguiente manera:

Armas Aguilar	→	PC-001
Barturen Llatas	→	PC-002

6.11 Para la asignación de los códigos mencionados precedentemente, se empleará un distintivo que se ubicará en la esquina superior izquierda de la carpeta que contenga el LP.

6.12 Los documentos presentados para su inclusión en los respectivos LPs no deberán estar deteriorados, ni tener enmendaduras ni manchas que distorsionen su contenido, y que pudiera generar dudas sobre su autenticidad o que dificulten su visión y/o lectura.

6.13 La ORH será responsable de habilitar un registro virtual de los LPs que custodie así como de supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva.


7. DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS LEGAJOS PERSONALES

El LP se organizará por secciones en las que se archivarán y registrarán los documentos, de acuerdo al orden y contenido siguiente:

7.1 Sección I : FILIACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Contiene los documentos de identificación en el siguiente orden:

- Ficha resumen del legajo personal.
- Curriculum vitae.
- Certificado domiciliario.

	Título: Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Versión: 01 Fecha de Vigencia: 15 JUN. 2017
---	---	---

- Declaración Jurada de Bienes y Rentas.
- Certificado de Salud.
- Certificado de Antecedentes Judiciales y/o Penales.
- Certificado de Antecedentes Policiales.
- Certificado de haber adquirido la nacionalidad por matrimonio.
- Copia del Documento Nacional de Identidad.
- Copia del carnet del Seguro Social.
- Copia del DNI del cónyuge o conviviente.
- Copia del DNI de los hijos.
- Acta o partida de matrimonio.
- Reconocimiento de convivencia (escritura pública o resolución judicial).
- Formato de elección del sistema de pensiones.
- Otros.

7.2 Sección II : ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN

Contiene los documentos que acreditan los estudios básicos y superiores del servidor, así como la capacitación, actualización y/o perfeccionamiento en el siguiente orden:

- Certificado Oficial de estudios primarios, secundarios, superiores no universitarios o universitarios.
- Título técnico superior no universitario o universitario.
- Certificado de Colegiatura y habilitación profesional.
- Constancia de matrícula o de estudios.
- Título, Certificado o Diploma de Bachiller, Maestría o Doctorado.
- Certificado o Diploma de cursos o cursillos.
- Constancia de participación en congresos, convenciones, seminarios-taller, foros, simposiums, conferencias, charlas, mesas redondas y otros similares.
- Resolución sobre otorgamiento de becas de estudios en el país o en el extranjero.
- Otros documentos autoritativos para capacitación.


7.3 Sección III : CONTRATOS Y NOMBRAMIENTOS

Contiene las resoluciones sobre ingreso al servicio en el siguiente orden:

- Contratos.
- Renovación de Contrato.
- Resoluciones de Designación y/o Encargatura.

7.4 Sección IV : RENUNCIA Y LIQUIDACIÓN

Contiene los documentos relacionados con el término del vínculo laboral con el Estado en el siguiente orden:

	Título: Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Versión: 01 Fecha de Vigencia: 15 JUN. 2017
---	---	---

- Solicitud de renuncia al servicio.
- Resolución de Cese.
- Resolución de Beneficios Sociales y/o Pensión.
- Informe sobre liquidación de beneficios sociales.
- Resolución de Contrato.
- Liquidación de vacaciones trunca y descanso físico no gozado.
- Entrega de cargo.

7.5 Sección V : DESPLAZAMIENTO DE PERSONAL

Contiene los documentos relacionados con el recorrido laboral del servidor en el siguiente orden:

- Designación (personal de carrera).
- Rotación.
- Reasignación.
- Destaque.
- Permuta.
- Encargo de puesto o de funciones.
- Comisión de Servicios.
- Transferencia.
- Informes presentados por el servidor al término del desplazamiento, cuando corresponda.

7.6 Sección VI : DESCANSO MÉDICO

Contiene los documentos que justifican las ausencias al servicio por enfermedad, accidente o gravidez, en el cual se incluirá lo siguiente:


- Reporte anual de descansos médicos que se emitirá por parte de área de Salud Ocupacional de la institución.
- Partes o informes médicos.
- Otros similares.

7.7 Sección VII : PERMISOS - LICENCIAS - VACACIONES

Contiene los documentos ordenados en tres bloques o sub-secciones, referentes a permisos - licencias y vacaciones en el siguiente orden:

Sub - sección Permisos

- Reporte semestral de permisos concedidos al servidor.

	Título: Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Versión: 01 Fecha de Vigencia: 15 JUN. 2017
---	---	---

Sub - sección Licencias

- Resolución de licencia con goce de remuneraciones concedida al servidor.
- Resolución de licencia sin goce de remuneraciones concedida al servidor.
- Reporte semestral de licencias concedidas al servidor.

Sub - sección Vacacional

- Reporte semestral de vacaciones gozadas del servidor.

7.8 Sección VIII : ASCENSOS

Contiene las Resoluciones sobre ascenso en la carrera, en el siguiente orden:

- Resolución de ascenso.
- Informe sobre rendimiento laboral.
- Propuesta para ascenso.
- Resolución de reasignación o categorización.

7.9 Sección IX : BONIFICACIÓN PERSONAL

Contiene las Resoluciones autoritativas de pago de cada quinquenio por tiempo de servicios, en el siguiente orden:

- Resolución de reconocimiento de tiempo de servicios.
- Resolución de devengados.
- Informes.

7.10 Sección X : BONIFICACIÓN FAMILIAR

Contiene las Resoluciones que sobre Bonificación familiar se emiten a favor del servidor, es por matrimonio y/o hijos menores de edad, en el siguiente orden:


- Resolución.
- Resolución de devengados.
- Resolución que amplía el núcleo familiar.
- Informes.

7.11 Sección XI : EXPERIENCIA LABORAL

Contiene los documentos relacionados con los distintos encargos y/o puestos de trabajo, habilidades y aptitudes del servidor, en el siguiente orden:

- Certificado y constancia de trabajos anteriores en el sector público o privado.



	Título: Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Versión: 01 Fecha de Vigencia: 15 JUN 2017
---	---	--

- b) Documentos relacionados con los servicios prestados: Memorándum, oficios y cartas de agradecimiento.
- c) Resoluciones o memorándum sobre asignación de funciones.
- d) Documentos sobre designación como integrante en Comisiones Especializadas de Trabajo.

7.12 Sección XII : EVALUACIONES

Contiene los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral del servidor, en el siguiente orden:

- a) Ficha de evaluación.
- b) Informe sobre desempeño laboral.
- c) Resultado de evaluación.

7.13 Sección XIII : MÉRITOS

Contiene los documentos de felicitación por la labor cumplida que trasciende positivamente en las funciones de competencias de cada servidor, así como la obtención de mayores calificaciones a las exigidas, en el siguiente orden:

- a) Oficios, Memorándums de felicitación.
- b) Resoluciones por condecoraciones, felicitaciones y otorgamientos de diplomas.

7.14 Sección XIV : DEMÉRITOS


Contiene todos los documentos que significan llamadas de atención o sanciones por faltas disciplinarias cometidas en el servicio, en el siguiente orden:

- a) Memorándum de amonestación.
- b) Resoluciones por amonestación, suspensión sin goce de remuneraciones, cese temporal o destitución.
- c) Resoluciones declarando fundado, infundado o improcedente recursos impugnativos.

7.15 Sección XV : PRODUCCIÓN INTELECTUAL Y CULTURAL

Contiene proyectos y trabajos de investigación así como documentos sobre aportes culturales, en el siguiente orden:

- a) Trabajos de investigación.
- b) Publicaciones de libros, revistas, artículos y otros similares.
- c) Certificaciones de labor docente o ponente en charlas, cursos, conferencias, seminarios y similares.
- d) Certificaciones de aportes culturales y deportivos.

	Título: Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Versión: 01 Fecha de Vigencia: 15 JUN 2017
---	---	--

7.16 Sección XVI : OTROS

Contiene cualquier otro documento que no haya sido considerado y que por su naturaleza o contenido no pueda ser adjuntado en alguna de las secciones señaladas precedentemente, por ejemplo mandatos judiciales de descuento, reporte de actividades de capacitación brindadas por la institución de acuerdo a lo indicado por el Centro de Formación y Capacitación del Sistema de Inspección del Trabajo.

8. DE LA APERTURA Y ACTUALIZACIÓN DEL LEGAJO PERSONAL

- 8.1 Se procederá a aperturar el LP con los documentos que el servidor presente al momento de su ingreso a la Sunafil.
- 8.2 En el transcurso del vínculo laboral, al LP se le irá incorporando documentación conforme al detalle consignado en el numeral 7.1 de la presente Directiva.
- 8.3 De ser el caso, el responsable encargado de los LPs solicitará a través de la Jefatura de la ORH y por escrito, a los servidores, la documentación que se requiera para complementar o actualizar el LP, los mismos que deberán proporcionar la respectiva información o documentación bajo responsabilidad.
- 8.4 Los documentos que emitan los órganos y unidades orgánicas de la Sunafil y que involucren a los servidores, deberán ser remitidos a la ORH para su inclusión y archivo en la sección respectiva del LP, de corresponder, lo cual se realizará en estricto orden cronológico, desde el más antiguo al actual, así como foliándose cada una de las hojas por sección.
- 8.5 De igual manera, los documentos que versen sobre asuntos que tengan implicancia con obligaciones y derechos laborales, deberán ser incluidos y archivados en el respectivo LP, bajo el mismo criterio cronológico señalado en el numeral precedente.

9. DE LAS CONDICIONES DE ARCHIVAMIENTO DE LOS LEGAJOS PERSONALES

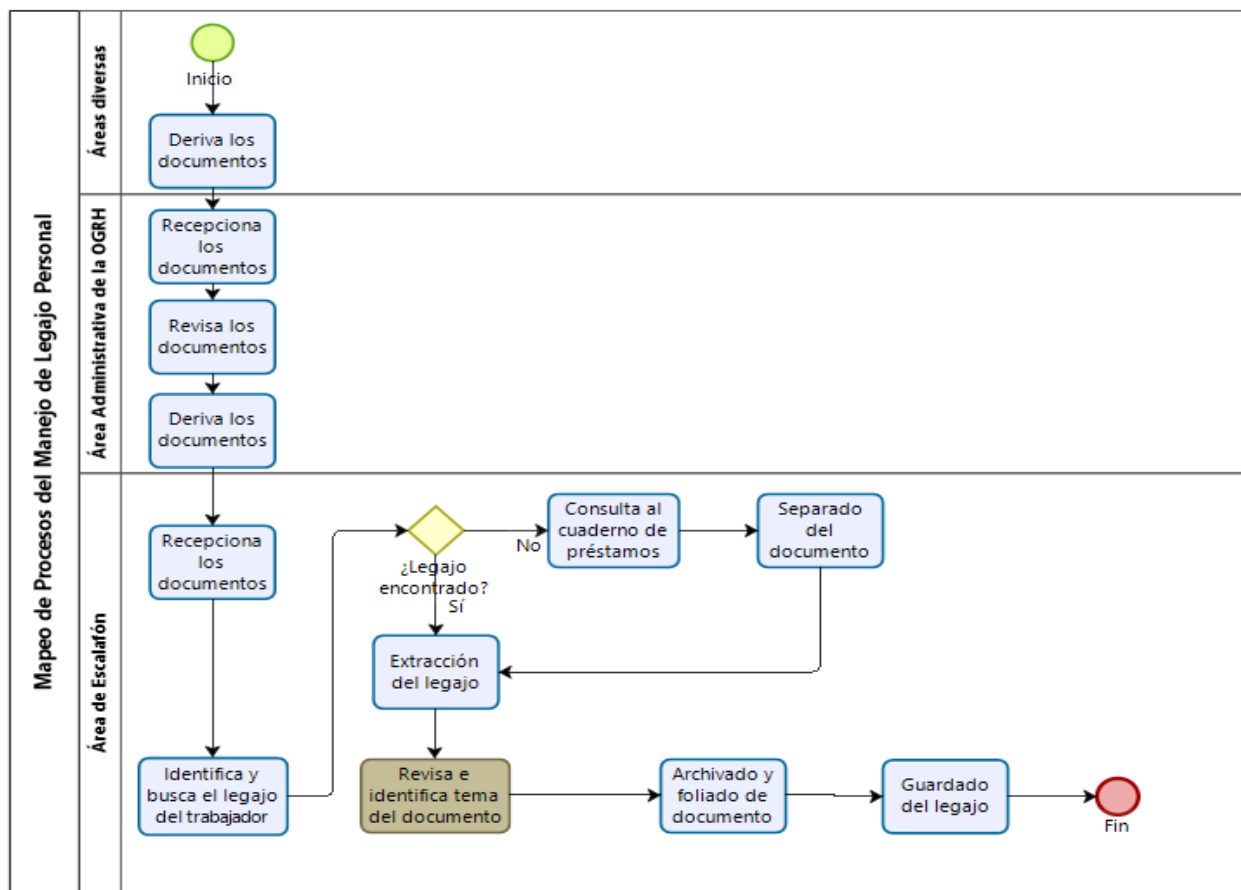
- 9.1 Los documentos de los LPs se archivarán solo en posición vertical dentro de la carpeta que los contenga, no obstante, de requerirse podrán ser doblados adecuadamente de manera que no sobresalgan del mismo a efectos de evitar que se maltrate o deteriore la documentación.
- 9.2 De manera obligatoria, en el LP se archivarán documentos originales o copias fedateadas institucionales.
- 9.3 Los documentos que son ingresados al LP se registrarán en la hoja separadora de cada sección, anotándose el número o código de documento, el tipo y asunto del

Nota. Tomado de Resolución de Secretaría General N°033-2017-SUNAFIL (pp 8-13), por Sunafil, 2017, El Peruano.

A continuación, se presenta el mapeo de procesos del proceso de manejo de legajo personal y se detalla los actores involucrados con su respectiva descripción.

Figura 15.

Mapeo de procesos del manejo de legajo personal



Actores

- Jefe del Área de Administración de la OGRH
- Asistentes y demás trabajadores de las diversas áreas de la institución.
- Jefe de la Unidad de Escalafón
- Practicantes de la Unidad de Escalafón

Descripción


Según la mejora del proceso se realiza el siguiente procedimiento:

1. Las diversas áreas del MTPE derivan documentos, tales como informes, oficios, certificados, memorandos, adendas, contratos, resoluciones, directivas u otros derivados al área Administrativa de la Oficina General de Recursos Humanos.
2. El área administrativa recepciona los documentos.
3. El área administrativa de la OGRH revisa de manera general los documentos.
4. El área administrativa deriva estos documentos a la oficina de Escalafón.
5. La Unidad de Escalafón recibe los documentos.
6. En de la Unidad de Escalafón se identifica y busca el legajo del trabajador correspondiente, en caso que el legajo no se encuentre en físico dentro del área, se procede a corroborar si el legajo fue prestado, sino se comunica al jefe, y el documento es separado y guardado hasta que el legajo sea devuelto.
7. Se extrae el legajo del anaquel.
8. Luego se revisa e identifica el tema de la sección del documento, en base a la estructura estandarizada del contenido del legajo.
9. Después se procede a archivar el documento en la sección o separador correspondiente del legajo.
10. Por último, el legajo es guardado dentro de los anaqueles, en el lugar correspondiente.


Proceso de Préstamo del Legajo Personal

La siguiente propuesta es el formato estándar de préstamo de legajo, basado en la Resolución de Secretaría General N°080-2015-OEFA/SG y en la Directiva N°007-2015-OEFA/SG. Esta directiva tiene como objetivo manejar información sistematizada, actualizada y confiable del personal en OEFA, por lo que se presenta un criterio técnico para la apertura, actualización, depuración, foliación, sistematización, organización, custodia, conservación, archivo y atención de solicitudes de acceso al legajo personal:

Formato de Solicitud de Acceso al Legajo

		Solicitud de Acceso al Legajo Personal					
Apellidos y Nombres del Solicitante:							
Apellidos y Nombres del Titular del Legajo:							
Solicita:		Lectura		Préstamo		Informe Escalafonario	Copia de Documentos del Legajo
Calidad del Solicitante:							
Titular del Legajo Personal: <input type="checkbox"/>				Jefe Inmediato: <input type="checkbox"/>			
Órgano de Control Institucional: <input type="checkbox"/>				Personal RRHH: <input type="checkbox"/>			
Otro: -----							
Entrega de Documentación:							
Por correo electrónico: <input type="checkbox"/> -----							
En físico: <input type="checkbox"/>							
Sustento o motivo para el acceso al Legajo Personal							
<hr/> <hr/> <hr/>							
Firma del Solicitante				Firma o V.B del Responsable del RR.HH.			
				o Jefe del Área de Escalafón			

Formato de Entrega y Recepción de Préstamo de Legajo

	
Entrega – Recepción de Préstamo de Legajo Personal	
Apellidos y Nombres del Solicitante:	
Apellidos y Nombres del Titular del Legajo:	
Fecha de solicitud a préstamo:	
Observaciones:	
ENTREGA Fecha: / /	
Firma del Solicitante en señal de conformidad con la entrega del Legajo Personal	Firma o V.B del Responsable del RR.HH. O Jefe del Área de Escalafón
RECEPCIÓN Fecha: / /	
Firma del Solicitante para la devolución del Legajo Personal	Firma o V.B del responsable del RR.HH. O Jefe del Área de Escalafón

Actual Periodo de Tiempo de Préstamo de Legajo

En el proceso inicial de préstamo no se tiene un tiempo definido para el periodo de préstamo, por tal motivo se genera pérdidas o extravíos de los legajos, o en el momento que son necesarios para consultar alguna información, no se encuentran dentro del área respectiva; ante ello, se plantea de acuerdo a la Resolución de Secretaría General N°033-2017-SUNAFIL. La propuesta presentada es un formato estándar de préstamo de legajo, basado en la Resolución de Secretaría General N°080-2015-OEFA/SG y en la Directiva N°007-2015-OEFA/SG. El objetivo de esta directiva es garantizar información sistematizada, actualizada y confiable del personal en OEFA, mediante un criterio técnico para el manejo de la información en el legajo personal.

Actual Base de Datos del Préstamo del Legajo

A continuación, se presenta el formato usado de una base de datos, donde se manejará la información de todos los legajos prestados.

Tabla 20.

Base de datos del préstamo del legajo

BASE DE DATOS DEL PRÉSTAMO DEL LEGAJO PERSONAL										
N°	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE RECEPCIÓN	CALIDAD DEL SOLICITANTE	SOLICITANTE		TITULAR DEL LEGAJO		APROBADO POR RESPONSABLE DE RR.HH. O JEFE DE LA UNIDAD DE ESCALAFÓN	UNIDAD ORGÁNICA DONDE SE UTILIZARÁ EL LEGAJO	OBSERVACIONES
				APELLIDOS	NOMBRES	APELLIDOS	NOMBRES			
1										
2										
3										
4										
5										
6										

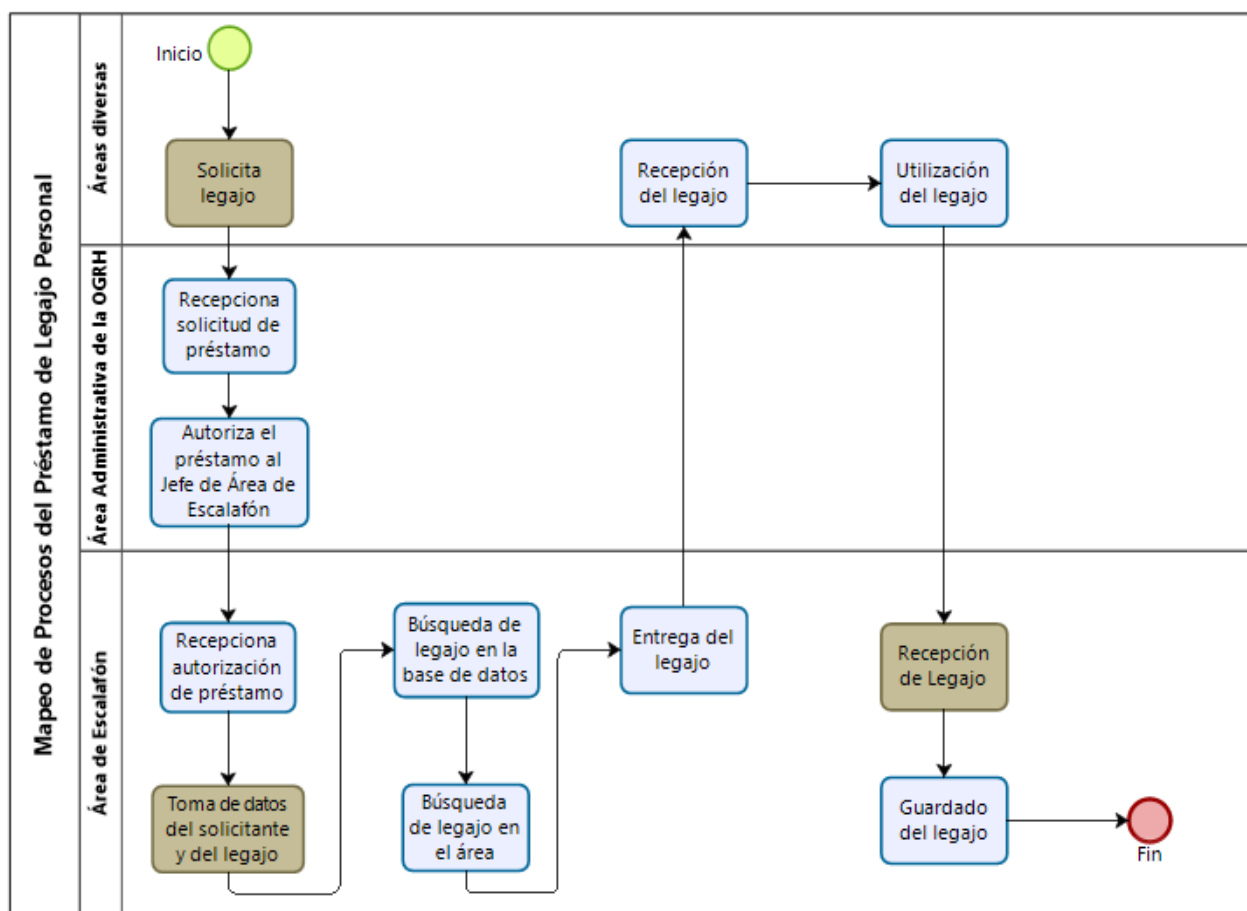
Nota. En esta base de datos se consideran los aspectos más importantes para el préstamo de un

legajo.

En base a lo mejorado, se desarrolló el siguiente mapeo de procesos.

Figura 16.

Mapeo de procesos del préstamo de legajo personal



Actores

- Jefe del Área de Administración de la OGRH
- Asistentes y demás trabajadores de las diversas áreas de la institución.
- Jefe de la Unidad de Escalafón
- Practicantes de la Unidad de Escalafón

Descripción

1. Según la mejora del proceso se realiza el siguiente procedimiento:
2. Diversas áreas del MTPE solicitan el préstamo de legajos, estas envían una solicitud, a través del correo electrónico u presencialmente a la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH).
3. El coordinador de la OGRH recepciona la solicitud y autoriza el préstamo del legajo al Jefe de la Unidad de Escalafón.
4. En la Unidad de Escalafón se recepciona la autorización de préstamo.
5. Después se toman los datos del solicitante y de los legajos a ser prestados.
6. Luego se busca el legajo en la base de datos proporcionado por el área de planilla
7. Búsqueda del legajo físico en el área, Unidad de Escalafón.
8. Se entrega el legajo al solicitante.
9. La unidad que requería el legajo lo recepciona.
10. El legajo es utilizado en el área solicitada.
11. El legajo es devuelto a la unidad.
12. El legajo es recepcionado por la Unidad de Escalafón.
13. El legajo es guardado dentro de los anaqueles.

En el siguiente diagrama de bloques se representa esquemáticamente los procedimientos para el préstamo de legajos que se resguardan en la Unidad de Escalafón del MTPE.

5.2.3. Ejecución de los procesos

Esta actividad consistió en realizar la toma tiempos de cada proceso considerando las mejoras planteadas y aplicadas mediante los formatos que se propusieron para así determinar el

porcentaje de reducción de tiempos, la eficiencia de los tiempos actuales o denominados post aplicación del rediseño.

Proceso de Apertura del Legajo Personal (post aplicación)

A continuación, se presentará los tiempos resultantes después de la aplicación del rediseño en el proceso de apertura de legajo; así como, el diagrama de análisis respectivo.

Tabla 21.*Tiempo promedio de actividades actuales de apertura de legajo (post aplicación)*

N°	Actividades	Tiempo Promedio (Min)	% de Disminución
1	Trabajador presenta su expediente.	2,49	21 %
2	Recepciona y deriva el expediente.	0,34	85 %
3	Recepciona el expediente e informe.	0,48	44 %
4	Verifica y contrasta el contenido del expediente con el informe.	1,05	54 %
5	Búsqueda en la base de datos si existe un legajo previo.	0,21	84 %
6	Crea el nuevo legajo.	2,44	23 %
7	Folea el legajo.	2,03	0 %
8	Codifica y guarda el nuevo legajo.	0,87	25 %
TOTAL ACTUAL		9,91	






$$Tiempo actual = \frac{\sum \text{tiempos promedios}}{\text{Cantidad de tiempos tomados}} \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

$$Tiempo actual = \frac{2,49 + 0,34 + 0,48 + 1,05 + 0,21 + 2,44 + 2,03 + 0,87}{8} \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

$$Tiempo actual = 9,91 \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

Tabla 22.

Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) actual de apertura de legajo (post aplicación)

HOJA DE TRABAJO - DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
Denominación del proceso: Apertura de Legajo Personal				Unidad Orgánica: Oficina General de Recursos Humanos				
Inicio del proceso: Área Externa				Objetivo del Procedimiento: Aperturar un legajo para el nuevo trabajador.				
Término del proceso: Área de Escalafón				Tipo de Usuario: Interno		Método: Actual		
N°	OFICINA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	SÍMBOLOS				
				Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Demora
								
1	Área Externa	Trabajador presenta su expediente.	2,49	o				
2	Área de Convocatorias	Recepciona y deriva el expediente.	0,34	o				
3	Área de Escalafón	Recepciona el expediente e informe.	0,48	o				
4	Área de Escalafón	Verifica y contrasta el contenido del expediente con el informe.	1,05		o			
5	Área de Escalafón	Búsqueda en la base de datos si existe un legajo previo.	0,21	o				
6	Área de Escalafón	Crea el nuevo legajo.	2,44	o				
7	Área de Escalafón	Folea el legajo.	2,03	o				
8	Área de Escalafón	Codifica y guarda el nuevo legajo.	0,87	o				o
TOTAL ACTUAL			9,91	7	1	1	1	0
Actividad afectada de manera directa		Actividad afectada de manera indirecta			Actividad que se añade, une o quita.			

En la tabla 22, se presenta el Diagrama de Análisis de Procesos Propuesto para el proceso de Apertura de Legajo Personal, donde el tiempo de ciclo resulta 9,91 minutos, siendo este 4,15 minutos menor al tiempo de ciclo del proceso actual, según el diagnóstico.

Proceso de Manejo del Legajo Personal

Con respecto al proceso de manejo, después de la aplicación del rediseño se presenta los nuevos tiempos y su diagrama de análisis actual.

Tabla 23.

Tiempo promedio de actividades actuales de manejo de legajo (post aplicación)

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO	% de
		(min)	disminución
1	Derivan los documentos.	2,92	10 %
2	Recepciona los documentos.	1,15	6 %
3	Revisa los documentos.	0,71	21 %
4	Deriva los documentos.	0,47	38 %
5	Recepciona los documentos.	0,34	14 %
6	Identifica y busca el legajo del trabajador.	0,15	93 %
7	Extrae legajo de los anaqueles.	0,37	53 %
8	Revisa e identifica el tema del documento.	0,32	88 %
9	Archivado de documento.	0,98	24 %
10	Guardado del legajo en los anaqueles.	0,70	34 %
TOTAL ACTUALES		8,09	

En la tabla 23 se presenta los tiempos de observaciones para el proceso de manejo de legajo personal, con un total de 282 tiempos tomados y diez actividades, donde el tiempo de ciclo propuesto resulta de 8,09 minutos, debido a:

- La disminución del 93 % en el tiempo de realización de la actividad número 6 (identificar y buscar el legajo del trabajador), esta reducción se debió a la aplicación del Modelo de Base de Datos Compartida.
- Asimismo, se disminuyó en 88 % el tiempo de la actividad número 8 (revisar e identificar el tema del documento) debido a la utilización de la Propuesta de Estructura de Legajo Personal.

El tiempo actual se determinó de la siguiente forma:






$$Tiempo\ actual = \frac{\sum\ tiempos\ promedios}{Cantidad\ de\ tiempos\ tomados} \frac{min}{ciclo}$$

$$Tiempo\ actual = \frac{2,92 + 1,15 + 0,71 + 0,47 + 0,34 + 0,15 + 0,37 + 0,32 + 0,98 + 0,70}{10}$$

$$Tiempo\ actual = 8,09 \frac{min}{ciclo}$$

Tabla 24.

Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) actual de manejo de legajo (post aplicación)

HOJA DE TRABAJO - DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
Denominación del proceso: Manejo de Legajo Personal			Unidad Orgánica: Oficina General de Recursos Humanos					
Inicio del proceso: Áreas Diversas			Objetivo del Procedimiento: Archivar los documentos derivados para el trabajador correspondiente.					
Término del proceso: Área de Escalafón			Tipo de Usuario: Interno		Método: Actual			
N°	OFICINA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO (min)	SÍMBOLOS				
				Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Demora
								
1	Áreas Diversas	Derivan los documentos.	2,92	o				
2	Área de Administración de la OGRH	Recepciona los documentos.	1,15		o			
3	Área de Administración de la OGRH	Revisa los documentos.	0,71	o				
4	Área de Administración de la OGRH	Deriva los documentos.	0,47			o		
5	Área de Escalafón	Recepciona los documentos.	0,34		o			
6	Área de Escalafón	Identifica y busca el legajo del trabajador.	0,15	o				
7	Área de Escalafón	Extrae legajo de los anaqueles.	0,37			o		
8	Área de Escalafón	Revisa e identifica el tema del documento.	0,32	o				
9	Área de Escalafón	Archivado de documento.	0,98	o				
10	Área de Escalafón	Guardado del legajo en los anaqueles.	0,70				o	
TOTAL ACTUAL			8,09	5	2	2	1	0
Actividad afectada de manera directa			Actividad afectada de manera indirecta			Actividad que se añade, une o quita.		

En la tabla 24, se presenta el Diagrama de Análisis de Procesos Propuesto para el proceso de Manejo de Legajo Personal, donde el tiempo de ciclo resulta 8,09 minutos, siendo este 5,28 minutos menor al tiempo de ciclo del proceso actual, según el diagnóstico.

Proceso de Préstamo del Legajo Personal

Después de la aplicación del rediseño, se presenta las actividades actuales del préstamo de legajo y su respectivo diagrama de análisis.

Tabla 25.

Tiempo promedio de las actividades actuales de préstamo de legajo

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO PROMEDIO (min)	% de disminución
1	Solicita préstamo de legajo.	0,35	56 %
2	Recepciona y autoriza la solicitud de préstamo.	0,36	32 %
3	Recepciona autorización de préstamo.	0,34	56 %
4	Toma de datos del solicitante y del legajo.	1,15	45 %
5	Búsqueda del legajo en la base de datos.	0,35	71 %
6	Búsqueda del legajo en el área.	1,05	19 %
7	Entrega del legajo.	0,07	38 %
8	Recepciona el legajo.	0,15	31 %
9	Utilización del legajo.	496,24	41 %
10	Devolución del legajo.	1,80	15 %
11	Recepciona el legajo.	0,10	15 %
12	Guardado del legajo en los anaqueles.	0,75	8 %
TOTAL ACTUAL		502,72	

La actividad 9 se realiza en una jornada laboral de 8 horas diarias en un plazo de 2 días hábiles.

En la tabla 25 se presenta los tiempos de observaciones para el proceso de préstamo de legajo personal, con un total de tres tiempos tomados y doce actividades, donde el tiempo de ciclo propuesto resulta de 502,72 minutos, debido a:

- La disminución del 56 % en el tiempo de realización de la actividad número 1 (solicitar el préstamo del legajo), esta reducción se debió a la propuesta del Formato de Solicitud de Acceso al Legajo Personal.
- Asimismo, se disminuyó en 45 % el tiempo de la actividad número 4 (toma de datos del solicitante y del legajo) debido a la utilización de la Formato de Entrega y Recepción de Préstamo de Legajo Personal
- Además, disminución del 41 % en el tiempo de realización de la actividad número 9 (utilización del legajo), esta reducción se debió a la Propuesta del periodo de tiempo delimitado del Préstamo del Legajo.
- Finalmente, disminución del 15 % en el tiempo de realización de la actividad número 11 (recepción del legajo), esta reducción se debió a la Formato de Entrega y Recepción de Préstamo de Legajo Personal

El tiempo actual se determinó de la siguiente forma:

$$Tiempo\ actual = \frac{\sum\ tiempos\ promedios}{Cantidad\ de\ tiempos\ tomados} \frac{min}{ciclo}$$






$$Tiempo\ actual = \frac{0,35 + 0,36 + 0,34 + 1,15 + 0,35 + 1,05 + 0,07 + 0,15 + 496,24 + 1,80 + 0,10 + 0,75}{12}$$

$$Tiempo\ actual = 502,72 \frac{min}{ciclo}$$

En la tabla 26, se presenta el Diagrama de Análisis de Procesos Propuesto para el proceso de Préstamo de Legajo Personal, donde el tiempo de ciclo resulta 502,72 minutos, siendo este 341,92 minutos menor al tiempo de ciclo del proceso actual, según el diagnóstico.

Tabla 26.

Diagrama de Análisis de Proceso (DAP) actual de préstamo de legajo (post aplicación)

HOJA DE TRABAJO - DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO								
Denominación del proceso: Préstamo de Legajo Personal				Unidad Orgánica: Oficina General de Recursos Humanos				
Inicio del proceso: Áreas Diversas				Objetivo del Procedimiento: Prestar el legajo que se custodia por solicitud de información.				
Término del proceso: Área de Escalafón				Tipo de Usuario: Interno		Método: Actual		
N°	OFICINA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	TIEMPO	SÍMBOLOS				
				Operación	Inspección	Transporte	Almacén	Demora
								
1	Áreas Diversas	Solicita préstamo de legajo.	0,35	o				
2	Área de Administración de la OGRH	Recepciona y autoriza la solicitud de préstamo.	0,36	o				
3	Área de Escalafón	Recepciona autorización de préstamo.	0,34		o			
4	Área de Escalafón	Toma de datos del solicitante y del legajo.	1,15	o				
5	Área de Escalafón	Búsqueda del legajo en la base de datos.	0,35	o				
6	Área de Escalafón	Búsqueda del legajo en el área.	1,05			o		
7	Área de Escalafón	Entrega del legajo.	0,07	o				
8	Áreas Diversas	Recepciona el legajo.	0,15		o			
9	Áreas Diversas	Utilización del legajo.	496,24	o				
10	Área de Escalafón	Devolución del legajo.	1,80	o				
11	Área de Escalafón	Recepciona el legajo.	0,10		o			
12	Área de Escalafón	Guardado del legajo en los anaqueles.	0,75				o	
TOTAL ACTUAL			502,72	8	3	1	1	0
	Actividad afectada de manera directa		Actividad afectada de manera indirecta		Actividad que se añade, une o quita.			

5.2.4. *Indicadores de los procesos*

Los indicadores fueron calculados en base a los tiempos tomados, en los cuales se midió la eficiencia de cada proceso después de haber realizado el rediseño, como menciona Chiavenato, la eficiencia es la ecuación $E = \frac{P}{R}$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados, lo que significaría el tiempo actual entre el tiempo inicial en porcentaje.

Analógicamente, el producto resultante llega a ser el tiempo estimado en que se debería realizar un ciclo de trabajo, en base al diagnóstico inicial (de cada proceso) menos el tiempo actual; es decir el tiempo post aplicación, mientras que los recursos utilizados serán aquellos tiempos posteriores a la aplicación de las mejoras; es decir, también los tiempos de post aplicación.

A continuación, se presenta lo indicadores obtenidos para cada dimensión.

Indicador del Rediseño de Proceso

Para determinar el indicador de la primera dimensión de la variable independiente, se determinó el tiempo promedio de los tres procesos mejorados, tanto inicial como tiempos actuales (post aplicación).

Considerándose como dato:

$$\textit{Tiempo inicial del rediseño de procesos} = \frac{(14,06 + 14,75 + 844,64)}{3}$$

$$\textit{Tiempo inicial del rediseño de procesos} = 291,15 \textit{ min}$$

$$\textit{Tiempo actual del rediseño de procesos (post aplicación)} = \frac{(9,91 + 8,09 + 502,72)}{3}$$

$$\textit{Tiempo actual del rediseño de procesos (post aplicación)} = 173,57 \textit{ min}$$

Indicador de la variación eficiencia:

$$\Delta E = \frac{\textit{Tiempo inicial} - \textit{Tiempo post aplicación}}{\textit{Tiempo post aplicación}}$$

$$\Delta E = \frac{291,15 - 173,57}{173,57} * 100 \%$$

$$\Delta E = 67,74 \%$$

Lo que refleja que el rediseño de proceso tiene un incremento de la eficiencia en 67,74 %.

Indicador Archivística

La segunda dimensión de la variable independiente fue la archivística, el cual tuvo como indicador el porcentaje de implementación de procedimientos, donde se considera el 100% de implementación, debido a que se ejecutaron y realizaron todos los procedimientos planteados y de ello se obtuvo nuevos tiempos, después de ser aplicados. Asimismo, se precisa que las actividades iniciales se desarrollaban de manera empírica y sin procedimientos establecidos.

Indicador del Proceso de Apertura del Legajo Personal

Considerándose como dato:

$$\textit{Tiempo inicial del proceso de apertura} = 14,06 \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

$$\textit{Tiempo actual del proceso de apertura (post aplicación)} = 9,91 \frac{\textit{min}}{\textit{ciclo}}$$

Indicador de la variación eficiencia:

$$\Delta E = \frac{\textit{Tiempo inicial} - \textit{Tiempo post aplicación}}{\textit{Tiempo post aplicación}}$$

$$\Delta E = \frac{14,06 - 9,91}{9,91} * 100 \%$$

$$\Delta E = 41,88 \%$$

Lo que refleja que el proceso de apertura tiene un incremento de la eficiencia en 41,88 %.

Indicador del Proceso de Manejo del Legajo Personal

Considerándose como dato:

$$\text{Tiempo inicial del proceso de manejo} = 14,75 \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

$$\text{Tiempo actual del proceso de manejo (post aplicación)} = 8,09 \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

Indicador de la variación eficiencia:

$$\Delta E = \frac{\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}}{\text{Tiempo post aplicación}}$$

$$\Delta E = \frac{14,75 - 8,09}{8,09} * 100 \%$$

$$\Delta E = 82,32 \%$$

Lo que refleja que el proceso de manejo tiene un incremento de la eficiencia en 82,32 %.

Indicador del Proceso de Préstamo del Legajo Personal

Considerándose como dato:

$$\text{Tiempo inicial del proceso de préstamo} = 844,64 \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

$$\text{Tiempo actual del proceso de préstamo (post aplicación)} = 502,72 \frac{\text{min}}{\text{ciclo}}$$

Indicador de la variación eficiencia:

$$\Delta E = \frac{\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}}{\text{Tiempo post aplicación}}$$

$$\Delta E = \frac{844,64 - 502,72}{502,72} * 100 \%$$

$$\Delta E = 68,01 \%$$

Lo que refleja que el proceso de apertura tiene un incremento de la eficiencia en 68,01 %.

5.3. Factibilidad Técnica – Operativa

Factibilidad Técnica

Se demuestra que es técnicamente factible, ya que existe la disponibilidad de herramientas tecnológicas, tales como los programas de Microsoft Office, dentro de la Unidad que fueron necesarias para el desarrollo de cada proceso. Asimismo, es posible el uso de la metodología de Rediseño de Procesos para la Apertura, Manejo y Préstamo de Legajo Personal, ya que es un tema de gran amplitud de investigación y aplicado a muchas ramas de estudio de donde se pudo extraer información.

Factibilidad Operativa

El uso de nuevas herramientas para los procesos es posible debido a la experiencia del jefe de la Unidad de Escalafón, con más de 15 años en el área de archivos y más de 5 años en su puesto actual, lo que facilita su adaptación y desarrollo.

Además, que el personal involucrado directamente, tales como los practicantes de la unidad, y los involucrados indirectamente como los servidores de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, se muestran disponibles y predispuestos a apoyar en el desarrollo, esto basado en conversaciones sostenidas con el personal, ya involucrándose dentro de los procesos o reportando mejoras.

6. Análisis de Resultados

A continuación, se presentará los resultados obtenidos después de la aplicación del rediseño en cada proceso.

Resultados del Proceso de Apertura de Legajo Personal

Después de la toma de tiempos del proceso de apertura de legajo personal y la utilización de los formatos de informe de entrega de legajos, realizar la foliación de la pieza documental, utilizar modelo de base de datos compartida se obtuvieron los siguientes resultados:

El tiempo de ciclo de la situación inicial del proceso de apertura sin el rediseño de procesos fue de 14,06 minutos, considerándose este tiempo como el 100 %; es decir como el tiempo estimado en que se trabajaba; ya que, fue la primera medición que se hacía con respecto a los tiempos en el proceso de apertura.

El tiempo de ciclo de la situación actual del proceso de apertura (post aplicación) con el rediseño de procesos fue de 9,91 minutos, siendo este tiempo el 70,5 % del tiempo inicial.

Se puede constatar que hay un decremento de 4,15 minutos, siendo este tiempo el 29,5 % del tiempo inicial y un incremento de la eficiencia en 41,88 %.

Este tiempo de 4,15 minutos se representa monetariamente en S/ 0,27 por cada ciclo, considerándose que esta actividad fue desarrollada por un practicante pre profesional con S/ 930,00 como sueldo básico (en base a S/ 0,06 por minuto). Asimismo, este proceso fue desarrollado por 2 practicantes, lo que se ahorró el sueldo del tercer practicante que eran inicialmente.

Resultados del Proceso de Manejo de Legajo Personal

Luego de medir el tiempo del proceso de gestión del legajo personal y utilizar la estructura del mismo junto al modelo de base de datos compartida, se lograron obtener los siguientes resultados:

El tiempo de ciclo de la situación inicial del proceso de manejo sin el rediseño de procesos fue de 14,75 minutos, considerándose este tiempo como el 100 %; es decir como el tiempo estimado en que se trabajaba; ya que, fue la primera medición que se hacía con respecto a los tiempos en el proceso de manejo.

El tiempo de ciclo de la situación actual del proceso de manejo (post aplicación) con el rediseño de procesos fue de 8,09 minutos, siendo este tiempo el 54,88 % del tiempo inicial.

Se puede constatar que hay un decremento de 6,66 minutos, siendo este tiempo el 45,12 % del tiempo inicial y un incremento de la eficiencia en 82,32 %.

Este tiempo de decremento se representa monetariamente en S/ 0,43 por cada ciclo, considerándose que esta actividad fue desarrollada por un practicante pre profesional con S/ 930,00 como sueldo básico (en base a S/ 0,06 por minuto). Asimismo, este proceso fue desarrollado por 2 practicantes, lo que se ahorró el sueldo del tercer practicante que eran inicialmente.

Resultados del Proceso de Préstamo de Legajo Personal

Luego de llevar a cabo una medición de tiempos en el proceso de préstamo de legajos personales y de utilizar formatos de solicitud, entrega y recepción de préstamo, junto con un modelo de base de datos de préstamos, se obtuvieron los siguientes resultados:

El tiempo de ciclo de la situación inicial del proceso de préstamo sin el rediseño de procesos fue de 844,64 minutos, considerándose este tiempo como el 100 %; es decir como el

tiempo estimado en que se trabajaba; ya que, fue la primera medición que se hacía con respecto a los tiempos en el proceso de préstamo.

El tiempo de ciclo de la situación actual del proceso de préstamo (post aplicación) con el rediseño de procesos fue de 502,72 minutos, siendo este tiempo el 59,52 % del tiempo inicial.

Se puede constatar que hay un decremento de 341,92 minutos, siendo este tiempo el 40 % del tiempo inicial y un incremento de la eficiencia en 68,01 %.

Este tiempo se representa monetariamente en S/ 22,08 por cada ciclo, considerándose que esta actividad fue desarrollada por un practicante pre profesional con S/ 930,00 como sueldo básico (en base a S/ 0,06 por minuto). Asimismo, este proceso fue desarrollado por 2 practicantes, lo que se ahorró el sueldo del tercer practicante que eran inicialmente.

6.1. Análisis Costos – Beneficio

A continuación, se detallará cuánto costó realizar la presente investigación en base a los costos de hardware, software, recursos humanos, mobiliario, equipos, materiales de consulta, y diversos.

En la tabla 27 se considera la adquisición de una laptop HP, la cual permitió la elaboración de lo mencionado y el manejo de las bases de datos.

Tabla 27.*Costos de inversión a detalle*

Costos de inversión a detalle		
Denominación	Cantidad	Total (S/)
Costos de Hardware		
Laptop HP Core I7-Ram 8GB	1	S/ 1 800,00
Costos de Software		
Microsoft Office 2019 PC	1	S/ 349,00
Costos en Recursos Humanos		
Practicante preprofesional	2	S/ 1 860,00
Costos Diversos		
Cronómetro Q&Q HS46	1	S/ 65,00
Materiales de consulta	3	S/ 90,00
Otros Costos	-	S/ 300,00

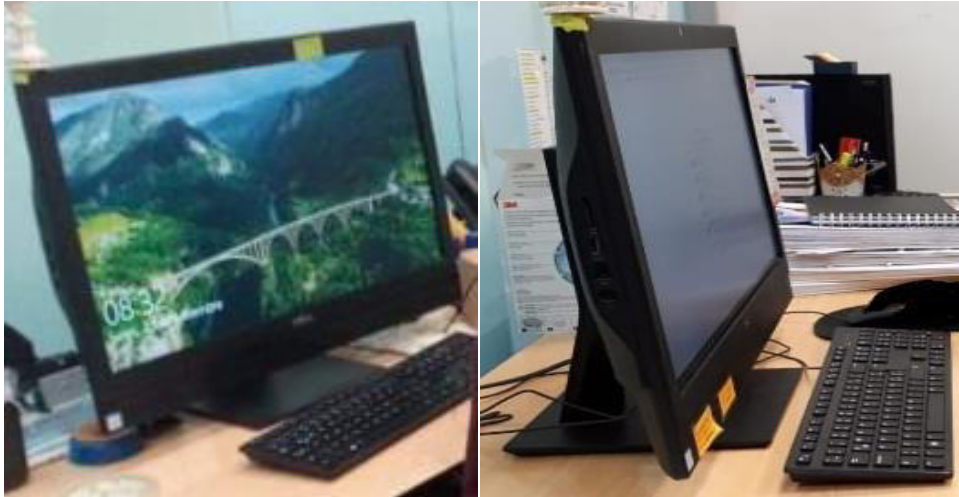
Nota. El sueldo del practicante preprofesional fue de S/ 930,00 en el 2020.

También fue necesario el uso de la computadora que se encuentra en la Unidad de Escalafón, el cual cuenta con las siguientes características:

- Sistema operativo: Microsoft Windows 10 Professional (64 bits).
- Suite ofimática: Office 2016 (Hogar y Empresas).
- Antivirus: Eset Nod32
- Aplicaciones: Siga y SIAF

Figura 17.

Computadora Dell de la Unidad de Escalafón

**Figura 18.**

Impresora Kyocera Taskalfa



Además, fue necesario el uso de la impresora “Kyocera TASKalfa 3252ci” que se encuentra en la Unidad de Escalafón.

La PC y la impresora no se consideran como costo, porque ya se contaban estos materiales dentro del área.

Tabla 28.

Resumen de costos de inversión

Resumen de Costos	
Ítem	Monto (S/)
Costos de Hardware	S/ 1 800,00
Costos de Software	S/ 349,00
Costos de Recursos Humanos	S/.1 860,00
Costos Diversos	S/ 355,00
TOTAL COSTOS	S/ 4 364,00

En resumen, se tiene el monto total de costos que se invirtió, de S/ 4 364,00 para la elaboración del presente proyecto de investigación.

6.2. Beneficios

Los beneficios que se obtuvo al realizar la presente investigación fueron:

- En el aspecto social, al ser una entidad del estado al que se está generando mejoras, esto impacta en la calidad del servicio que ofrece a los usuarios externos; es decir, a la población, dónde podrán obtener atención oportuna en relación a las solicitudes de información y emisión de certificados de trabajos.
- En la Unidad de Escalafón, se podrá lograr alcanzar los objetivos del Plan Operativo Institucional; ya que, los legajos estarán debidamente actualizados, la jefa podrá atender las solicitudes de información oportunamente y proporcionar informes a la Alta Dirección en muy corto tiempo.

- Los trabajadores dentro de la Unidad de Escalafón se desempeñaron eficientemente en sus actividades debido a que tuvieron procedimientos definidos con indicadores de control; asimismo, en caso de rotación de personal, la capacitación fue mucho más sencilla ya que realizaron las actividades con el procedimiento estandarizado.

7. Aportes más Destacables a la Institución

La investigación presentó como aportes a la entidad lo siguiente:

- Dentro del entorno de rediseño de procesos, es importante mencionar que se mejoró la cultura organizativa no solo en la Unidad de Escalafón, sino también en la Oficina General de Recursos Humanos; en los aspectos de actitud y motivación, se generó que los trabajadores se sientan motivados e integrados como ejecutores de roles dentro de la mejora, se observó que el flujo de comunicación entre los jefes y trabajadores se incrementó, y era mayor la frecuencia de opiniones y propuestas de mejora. Asimismo, los trabajadores de la unidad reflexionaron sobre los procedimientos y actualmente incluyen el concepto de estandarización, indicadores, eficiencia, así como la mejora continua.
- Por otro lado, el comportamiento de la jefa de la OGRH mejoró, ya que tuvo predisposición al cambio y mejoras que se desarrollaban durante el rediseño; desde su rol incentivó a los trabajadores presentar la misma predisposición con el fin de mejorar. De similar manera, la jefa de la Unidad de Escalafón, quién es la dueña del proceso y presenta mayor conocimiento sobre el manejo de los legajos, aprobó los cambios generados y observó que si se presentan mejoras en el desempeño de la unidad.
- Los trabajadores que ejecutan los procesos mejoraron en su desempeño y eficiencia, específicamente en los tiempos de cada proceso, lo que reflejaba una mejor actitud debido a que se lograron las metas de la unidad y se recibieron reconocimientos verbales de la jefa de la OGRH.

- Los portes que presenté al desarrollar el presente estudio fueron, rediseñar y mejorar los procesos de apertura, manejo y préstamo de legajo, los procesos críticos que manejaban mayor cantidad de información y documentos, lográndose eficiencia en los tiempos y una considerable reducción de las mismas. Logré aplicar mis conocimientos e investigaciones en temas de legajos y procesos, estableciendo así un cambio significativo de un antes y después de la aplicación del rediseño considerándolo como el inicio de una mejora continua en el tema de legajos, el cual antes no había sido considerado para ninguna mejora.

8. Conclusiones

En la presente investigación, se determinó que la aplicación del rediseño de procesos mejoró la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del MTPE, Lima, 2023; puesto que, la aplicación de la metodología permitió realizar el análisis y rediseño de los procesos críticos de apertura, manejo y préstamo, con el uso de nuevas herramientas e instrumentos y con ello la administración del legajo obtuvo una reducción de tiempos de 117,58 minutos, donde el tiempo inicial fue de 291,15 y el tiempo actual (post aplicación) fue de 173,57 minutos, logrando un incremento en la eficiencia de 67,74 %.

La aplicación de la metodología de rediseño de procesos mejoró el proceso de apertura del legajo personal en la Unidad de Escalafón del MTPE, Lima, 2023; debido a que, se redujeron los tiempos con el uso de las siguientes herramientas, el formato de informe de entrega de legajos, la foliación de la pieza documental y la base de datos compartida, el tiempo de disminución fue de 4,5 minutos, lo que representa el 29,5 % del tiempo inicial y se obtuvo un incremento de la eficiencia en 41,88 %.

El rediseño de procesos mejoró el proceso de manejo del legajo personal en la Unidad de Escalafón del MTPE, Lima, 2023; porque al aplicar las herramientas de la estructura del legajo personal y la base de datos compartida, el proceso de manejo del legajo personal tuvo una disminución del tiempo de archivamiento y manejo de documentos de 6,66 minutos, siendo este tiempo el 45,12 % del tiempo inicial y un incremento de la eficiencia en 82,32 %.

Por último, se afirma que el rediseño de procesos mejoró el proceso de préstamo del legajo personal en la Unidad de Escalafón del MTPE, Lima, 2023; dado que, el desarrollo y uso del formato de solicitud de acceso al legajo personal, el formato de entrega y recepción de

préstamo, la delimitación del periodo de tiempo de préstamo y el modelo de base de datos, generó un decremento de 341,92 minutos, siendo este tiempo el 40 % del tiempo inicial y un incremento de la eficiencia en 68,01 %.

9. Recomendaciones

Se recomienda el análisis y ampliación de la investigación, sobre los demás procesos que comprenden la administración de legajo personal, a parte de los estudiados, tales como el proceso de mantenimiento y el proceso de depuración, y de similar modo a lo desarrollado, utilizar la metodología del rediseño de procesos.

Se recomienda que en el proceso de apertura de legajo personal se continúe ejecutando las mejoras implementadas; así como, la elaboración de un proyecto de implementación de la digitalización de los legajos relacionado a la apertura, fin que se controle su información y accesibilidad virtual.

Se recomienda que en el proceso de manejo de legajo personal se continúe ejecutando las mejoras implementadas. Asimismo, de crear un software donde se almacene los documentos del legajo y estudio para implementar mesas de trabajo continuas a los archivadores, así como la utilización del espacio físico de la Unidad de Escalafón y la distribución de los legajos activos y de baja, la cual, en base a la observación, no se distribuye en óptimas condiciones, estas deberían basarse en las normativas vigentes de seguridad y archivamiento.

Se recomienda que en el proceso de préstamo de legajo personal se continúe ejecutando las mejoras implementadas. Además, desarrollar un sistema donde el préstamo de los legajos se realice en formato virtual a fin de que su custodia física sea segura, proyectándose a un uso solo digital e interrelacional con otros sistemas del estado peruano.

10. Referencias

- Aguirre Mayorga, S. (2007). *Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7024424.pdf>.
- Alonso, J. A., García Alsina, M., y Lloveras i Moreno, M. R. (2008). *La norma ISO 15489: un marco sistemático de buenas prácticas de gestión documental en las organizaciones*.
<https://dokumen.tips/documents/alonso-garcia-lloveras-la-norma-iso-15489.html?page=1>
- Archivo General de la Nación del Perú. (1985). *Resolución Jefatural N° 073-85-AGN-J: Normas Generales del Sistema Nacional de Archivos*.
- Archivo General de la Nación del Perú. (2019). *Resolución Jefatural N° 180-2019-AGN/SG*.
http://repositorio.agn.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/RJ_180-2019-AGN-SG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Archivo General de la Nación. (2020). *Directiva N° 002-2020-Agn/DDPA - Directiva Que Aprueba Lineamientos De Prevención, Seguridad y Actuación en Cumplimiento de las Normas Del Sistema Nacional De Archivos*. Archivo General de La Nación.
<http://repositorio.agn.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/1835/25%20Exposici%C3%B3n%20de%20Motivos%20y%20Directiva%20002-2020-DDPA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Procedimiento de Administración de Legajos del Personal*. SERVIR. <https://www.servir.gob.pe/servir-solicita-aportes-para-directiva-de-gestion-de-administracion-de-legajos-de-servidores-civiles/>

Becerra Fernández, C. A. (2020). *Mejora en la gestión del legajo personal en la subgerencia de recursos humanos de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) - LIMA.*

Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos.*

Byars, y Rue. (1996). *El desarrollo de Carrera.* McGraw-Hill Latinoamericana.

Ccahuana, O. (2017). *Implementación de mejoras en los procesos administrativos en el área de Escalafón de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huaytará.*

Universidad Privada Norbert Wiener.

<http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/524>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7th ed.).

McGRAW-HILL/ÍTER American A Editores, S.A.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20

[Idalveto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20)

Coordinadora de Asociaciones de Archiveros y Gestores de Documentos CAA. (2011).

Administración de Documentos y Archivos - Textos Fundamentales.

Consejo Internacional de Archivos. (1988). *International Council on Archives.* Consejo

Internacional de Archivos-1988-Directorios.

Cuevas Rivas, F. A., y Pillpe León, W. (2016). *Rediseño de procesos para el archivamiento y control de los legajos personales en la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica.*

Dirección General de Personal de la Universidad de la República de Uruguay. (2005). *Legajo de Personal.* Dirección General de Personal. <https://dgp.udelar.edu.uy/gestion/legajo-de-personal>

- Directiva N° 005-2008-AGN/DNDAAI. (2008). *Normas para la foliación de documentos archivísticos en los archivos integrales del Sistema Nacional de Archivos*.
- Drucker. (1954). *The practice of management*. Harper y Row.
- Font, O. (2013). *Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Cuba* [Tesis de Doctorado, Universidad De Granada].
- <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31699/22668548.pdf?sequence=1>
- Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. MacGraw-Hill.
- Heredia Herrera, A. (1991). *Archivística General. Teoría y Practica* (5th ed.).
- <https://alexavidal.files.wordpress.com/2015/07/archivisticageneralteoriaypractica-antonia-heredia-herrera.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huamán, L., y Ríos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C. (2nd ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/558486/Metodolog%C3%ADas+para+implantar+la+estrat%C3%A9gia+-+Reposit.pdf;jsessionid=1AC51F3E7DADECF30398BC00EF12CFC6?sequence=1>
- Instituto Nacional de Salud del Niño San Borja. (2022). *Directiva Administrativa N° 003 - insn-sb/uad-2022 disposiciones para regular la administración del legajo personal de los servidores civiles del instituto nacional de salud del niño - San Borja*.

- Juan Sebastián Guañarita Gómez. (2018). *Propuesta de mejoramiento de la administración documental del área encargada del sistema de gestión de calidad de la empresa Fiduprevisora s.a.*
- Kahneman, D. (2012). *Of 2 Minds: How Fast and Slow Thinking Shape Perception and Choice*. Scientific American.
- Lira Camargo, J. (2016). *Rediseño e implementación de escalafón y su influencia en la calidad de atención a los usuarios en una entidad del estado, Periodo 2014- 2015.*
- Ludeña Encalada, A. L. (2010). *Propuesta de Rediseño de los Procesos de Administración de Servicios Internos de Banco Solidario S.A.* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador].
[https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2212/1/T0865-MBA-Lude%
Propuesta%20de%20redise%
c3%b1o.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2212/1/T0865-MBA-Lude%c3%b1a-Propuesta%20de%20redise%c3%b1o.pdf)
- MINEDU. (2021). *Instructivo De Administración De Legajos Del Personal Del Proyecto Especial De Inversión Pública Escuelas Bicentenario*. Ministerio de Educación.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2033983/INSTRUCTIVO%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20LEGAJOS%20DEL%20PERSONAL.pdf.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019a). *Organigrama del Ministerio de Trabajo Y Promoción del Empleo*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/2290547-organigrama-del-ministerio-de-trabajo-y-promocion-del-empleo>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019b). *Reglamento de Organización y Funciones*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/470844/doc04587420191231101351_compressed.pdf?v=1577805947

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2023). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. <https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/>
- Mintzberg, H. (2023). *Teoría de la gestión de Henry Mintzberg*.
<https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-mintzberg-basics/>
- Nayhua Ormachea, M. A., y Borda Solorio, R. A. (2016). *Desarrollo Del Sistema Gestión Para La Oficina De Escalafón De La Unidad De Gestión Educativa Local Quispicanchi* [Tesis de Pregrado, Universidad Andina Del Cusco].
https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/824/Marco_Rosberg_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Niebel, B., y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo* (12th ed.). McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/a9p7r9_Metodos%20estandares%20y%20diseno%20del%20trabajo.pdf
- Ornelas Cárdenas, M. T. (2003). *Mejora Continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas* [Universidad Autónoma de Nuevo León].
<http://eprints.uanl.mx/1398/1/1020149295.pdf>
- Porter, Alan, L., Rossini, Frederick, Carpenter, Stanley, R., Roper, A. T., Larson, Ronal, W., y Tiller, J. S. (1980). *A Guidebook for Technology Assessment and Impact Analysis*. North Holland.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *Grupo Editorial Patria*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051&info=resumen&idioma=EN>

Presidencia de Consejo de Ministros. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. *El Peruano*.

Proyecto de Norma Española. (2005). *Información y Documentación. Gestión De Documentos*.
https://www.uma.es/media/tinyimages/file/ISO_15489.1.pdf

Rafoso Pomar, S., y Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de La Información*, 42, 29–37.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>

Resolución de Secretaria General N°033-207-SUNAFIL. (2017). Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. *El Peruano*.

Resolución de Secretaría General N°080-2015-OEFA/SG. (2015). Directiva N°007-2015-OEFA/SG “Procedimiento para la apertura, actualización, depuración, foliación, sistematización, organización, custodia, conservación, archivo y atención de solicitudes de acceso al legajo personal en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. *El Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/oefa/normas-legales/216158-080-2015-oefa-sg>

Resolución de Secretaria General N°0211-2015-MINAGR-SG. (2015). *Normas y procedimientos para la administración de los legajos personales de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego*. <https://www.midagri.gob.pe/portal/resoluciones-secretaria-general/rsg-2015/14086-resolucion-de-secretaria-general-n-0211-2015-minagri-sg>

- Resolución Directoral N° 004-94-INAP/DNP. (1994). Manual Normativo de Personal N° 005-94, “Legajo Personal”. *El Peruano*. <https://es.scribd.com/document/483022734/RD-004-94-INAP-DNP-pdf>
- Resolución Directoral N° 186-2016-EF/43.01. (2016). Instructivo para la Administración de los Files Personales de los servidores del Régimen Laboral Especial del Decreto Legislativo N° 1057 del Ministerio de Economía y Finanzas. *El Peruano*.
<https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/232442-186-2016-ef-43-01>
- Resolución Directoral N° 439-MINAM-SG/OGA. (2014). Lineamientos para la Administración de los Legajos Personales en el Ministerio de Ambiente. *El Peruano*.
<https://www.minam.gob.pe/disposiciones/resolucion-directoral-n-439-2015-minam-sgoga/>
- Resolución Secretarial N° 24-2017-SGEN/RENIEC. (2017). *Administración del legajo del servidor civil en el RENIEC*.
<http://www.reniec.gob.pe/Transparencia/intranet/imagenes/noticias/comunicado/DI-406-GTH-007-RS-000024-2017-SGEN-RENIEC.pdf>
- Rifkin, J. (2014). *Capitalism is making way for the age of free*. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/mar/31/capitalism-age-of-free-internet-of-things-economic-shift>
- Rodriguez Mantilla, M. F. (2013). *Sistema Escalafón Docente Universidad Católica De Pereira 2013*. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1594/1/DDPAIST28.pdf>
- Roth, K. (1990). An empirical analysis of the integration responsiveness framework in global industries. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541–564.

- Sánchez Carlessi, H., y Reyes Meza, C. (2017). *Metodología y diseño de la investigación científica Hugo Sánchez Carlessi pdf*.
https://www.academia.edu/40361917/Metodologia_y_dise%C3%B1o_de_la_investigacion_cientifica_Hugo_S%C3%A1nchez_CARLESSI_pdf
- Schmidt. (2019). Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-EN>
- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. (2017). *Administración de los legajos personales de los servidores y ex servidores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral*. Resolución de Secretaria General N°033-207-SUNAFIL. El Peruano.
- TIC Portal. (2020). *¿Qué es un sistema de gestión documental y para qué sirve?*
<https://www.ticportal.es/temas/sistema-gestion-documental/que-es-sistema-gestion-documental/>
- Villavicencio Chacaltana, M. del C. (2017). *Uso del sistema de información de legajos desde la percepción del personal de recursos humanos de la Red Túpac Amaru, 2016*.
Universidad César Vallejo.
- Vivar Abanto, J. M. (2017). *Gestión del área de Legajos y Escalafón de la Corte Superior de Justicia de Lima*.

11. Anexos

Anexo 01: Matriz de Operacionalización

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN					
“Rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023”					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE: Rediseño de Procesos	Es el análisis de un proceso y consiste en tomar sus actividades para someterlas a un cambio de mejora continua mediante las etapas de estrategia, diseño, optimización y monitoreo de los procesos. Aguirre (2007)	El rediseño de procesos permite al proceso ser eficiente en la reducción de tiempos, costes y mejorar la calidad.	X1 = Eficiencia del rediseño de procesos	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$	Datos estadísticos Observación directa
			X2 = Archivística	Porcentaje de Implementación de procedimientos	
DEPENDIENTE: Administración de los legajos personales	Es un conjunto de actividades establecidas que se realiza para el manejo de los legajos personales y que implica la participación de un número de personas y recursos con el fin de conseguir un objetivo identificado. Chiavenato (2006)	El proceso de administración de legajo personal comprende la mecánica operativa de apertura, manejo y préstamo del legajo dentro de la Unidad de Escalafón.	Y1 = Proceso de apertura del legajo	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$	Observación directa Datos estadísticos Legajos personales
			Y2 = Proceso de manejo del legajo	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$	
			Y3 = Proceso de préstamo del legajo	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$	

Anexo 02: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023				
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
¿Cómo el rediseño de procesos mejora la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?	Aplicar el rediseño de procesos para mejorar la administración de los legajos personales en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.	Variable independiente (VI): X: Rediseño de Procesos	X1 = Eficiencia del rediseño de procesos	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$
			X2 = Archivística	Porcentaje de Implementación de procedimientos
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
¿Cómo el rediseño de procesos mejora el proceso de apertura del legajo la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?	Aplicar el rediseño de procesos para mejorar el proceso de apertura del legajo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.	Variable dependiente (VP): Y: Administración de los legajos personales	Y1 = Proceso de apertura del legajo	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$
¿Cómo el rediseño de procesos mejora el proceso de manejo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?	Aplicar el rediseño de procesos para mejorar el proceso de manejo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.		Y2 = Proceso de manejo del legajo	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$
¿Cómo el rediseño de procesos mejora el proceso de préstamo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023?	Aplicar el rediseño de procesos para mejorar el proceso de préstamo en la Unidad de Escalafón del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Lima, 2023.		Y3 = Proceso de préstamo del legajo	$\Delta E = (\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo post aplicación}) / (\text{Tiempo post aplicación})$

Anexo 09: Certificado de prácticas preprofesionales



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades Para Mujeres y Hombres"
"Año de la universalización de la salud"

CERTIFICADO DE PRÁCTICAS **N° 102 -2020-MTPE/4/12**

**La Oficina General de Recursos Humanos de Ministerio de Trabajo
 y Promoción del Empleo**

CERTIFICA

Que, la señorita LUZ MARIA CASALLO QUISPE, identificada con DNI N° [REDACTED], ha realizado PRÁCTICA PREPROFESIONAL en la carrera de INGENIERIA INDUSTRIAL desde el 20 de agosto de 2019 hasta el 16 de setiembre de 2020, en la Unidad de Administración de Recursos Humanos de la Oficina General de Recursos Humanos de nuestra Entidad.

Se expide el presente Certificado a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Jesús María, 21 de setiembre de 2020



Firmado digitalmente por:
 ROBLES HERRAN Rocio Del
 Carmen FAU 20131023414 hard
 Motivo: Soy el autor del
 documento
 Fecha: 21/09/2020 12:19:46-0500



Firmado digitalmente por:
 RODRIGUEZ VEGA Gloria Del
 Carmen Guadalupe FAU 20131023414
 soft
 Motivo: Soy el autor del
 documento
 Fecha: 21/09/2020 12:03:38-0500

Anexo 10: Informe del POI Periodo diciembre 2019



“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”

INFORME N° 12 -2019-MTPE/E.S.E

Para : **EDILBERTO TERRY RAMOS**
Jefe de la Oficina General de Recursos Humanos

Asunto : Actividades del POI-OGRH 2019

Fecha : 13 de enero de 2020

Estimado Dr. Edilberto Terry, le adjuntamos la relación de documentos atendidos, pendientes y en proceso del periodo del 1 al 31 de diciembre de 2019, según lo indicado, que se elabora en la Unidad de Escalafón.

En ese sentido, se informa lo siguiente:

Cuadro N° 01

Periodo del 1 al 31 de diciembre de 2019

ACTIVIDADES	SITUACIÓN		
	Atendidos	Pendientes	Proceso
Certificados	17	0	0
Constancias	12	0	0
Oficios	8	0	0
Fotocheck por perdida	4	0	0
Elaboración Fotocheck	9	0	0
Recepción de Legajos de Procesos Ganados	12	0	0
Armado de Legajos de Procesos Ganados	0	0	12
Archivado de Documentos	132	125	21
Archivado de Adendas	0	0	260
Préstamo de Legajos	15	0	0
Codificación de Legajos (mensual)	44	0	0
Redistribución de Legajos	15	0	19
Atención a Trabajadores y Ex Trabajadores	69	0	0
Subtotal de Expedientes	337	125	312
Total de Expedientes	774		

Es todo cuanto informo a usted, para los fines que corresponda.

Atentamente,

Eva Monica Saavedra Enmanuele
Unidad de Escalafón

ETH,grv-cs

Anexo 11: Informe del POI Periodo enero 2020



“Año de la Universalización de la Salud”

INFORME N° 03 -2020-MTPE/E.S.E

Para : **EDILBERTO TERRY RAMOS**
Jefe de la Oficina General de Recursos Humanos

Asunto : Actividades del POI-OGRH 2020

Fecha : 11 de febrero de 2020

Estimado Dr. Edilberto Terry, le adjuntamos la relación de documentos atendidos, pendientes y en proceso del periodo del 1 al 31 de enero de 2020 y del 01 al 11 de febrero de 2020, según lo indicado, que se elabora en la Unidad de Escalafón.

En ese sentido, se informa lo siguiente:

Cuadro N° 01

Periodo del 1 al 31 de enero de 2020

ACTIVIDADES	SITUACIÓN		
	Atendidos	Pendientes	Proceso
Certificados	24	0	0
Constancias	8	0	0
Oficios	10	0	0
Fotocheck por perdida	6	0	0
Elaboración Fotocheck	0	0	0
Recepción de Legajos de Procesos Ganados	14	0	0
Armado de Legajos de Procesos Ganados	30	0	0
Archivado de Documentos	334	85	0
Archivado de Adendas	526	0	0
Préstamo de Legajos	41	0	0
Codificación de Legajos (mensual)	14	0	0
Redistribución de Legajos	20	0	24
Atención a Trabajadores y Ex Trabajadores	83	0	0
Subtotal de Expedientes	1110	85	24
Total de Expedientes	1219		

ETH,grv-cs

Anexo 12: Informe del POI Periodo febrero 2020

 **PERÚ** Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

"Año de la Universalización de la Salud"

INFORME N° 04-2020-MTPE/E.S.E

Para : **IRIS PATRICIA ALFARO BAZAN**
Jefe de la Oficina General de Recursos Humanos

Asunto : **Actividades del POI-OGRH 2020**

Fecha : **12 de marzo de 2020**

Estimada Dra. Iris Patricia Alfaro Bazan, le adjunto la relación de documentos atendidos, pendientes y en proceso del periodo comprendido del 01 al 29 de febrero de 2020, según lo solicitado, que se elabora en la Unidad de Escalafón.

En ese sentido, se informa lo siguiente:

Cuadro N° 01

Periodo del 1 al 29 de febrero de 2020

ACTIVIDADES	SITUACIÓN		
	Atendidos	Pendientes	Proceso
Certificados	19	0	0
Constancias	16	0	0
Oficios	07	0	0
Fotocheck por perdida	10	0	0
Elaboración Fotocheck	27	0	0
Recepción de Legajos de Procesos Ganados	7	0	0
Armado de Legajos de Procesos Ganados	7	0	0
Archivado de Documentos	276	85	0
Archivado de Adendas	124	0	23
Préstamo de Legajos	31	0	0
Codificación de Legajos (mensual)	7	0	0
Redistribución de Legajos	0	0	0
Atención a Trabajadores y Ex Trabajadores	87	0	0
Subtotal de Expedientes	618	85	23
Total de Expedientes		726	

Es todo cuanto informo a usted, para los fines que corresponda.

Atentamente,

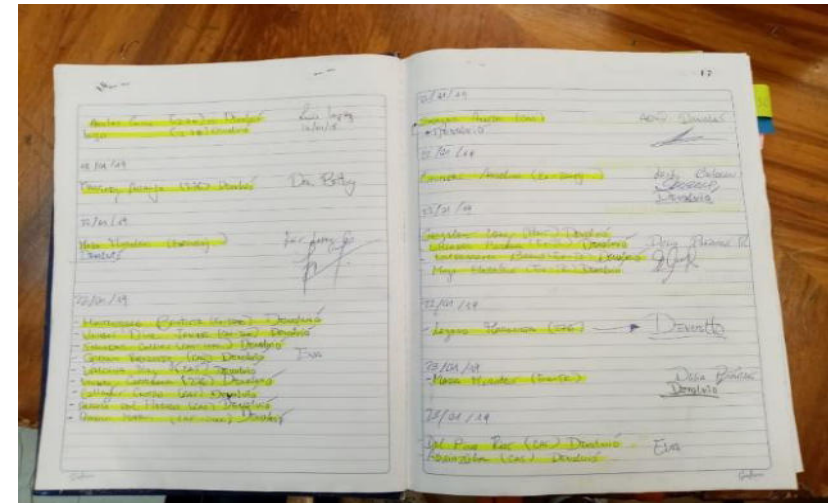
Eva Monica Saavedra Enmanuele
Unidad de Escalafón

ETB/pe-ecu

Anexo 13: Área física de la Unidad de Escalafón



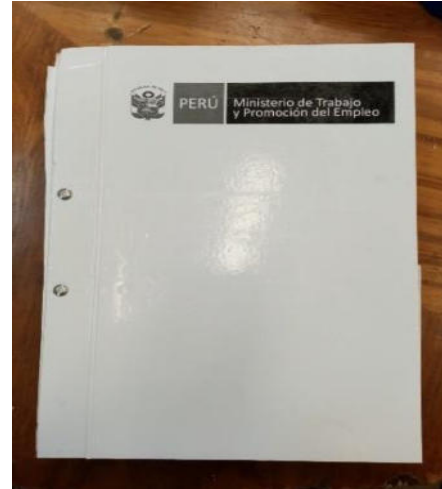
Anexo 14: Cuaderno inicial de préstamo de legajo



Anexo 15: Anaqueles de legajos activos (post aplicación)



Anexo 17: Portada de Legajo Personal CAS



Anexo 16: Anaqueles de legajos de baja CAS



Anexo 18: Apartados de Legajo Personal

