

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

*Fundada en 1551*

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**Tesis**

**Digitales UNMSM**

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”**

**INFORME PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de :

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

LILIANA PÉREZ VILLANUEVA

**LIMA – PERÚ**

**2003**

*A mis padres porque les debo cada pedazo de lo que soy, por haber formado mi mente y mi corazón y a mis hermanas Patty y Rosa por ser el lado hermoso de mi vida, por permitirme conocer el amor más grande que puedo sentir y por ser cada una la mitad de mí misma.*

# ÍNDICE

<b>Capítulo I</b>	<b>El problema</b>	
		Página
1.1.	Título	6
1.2.	Formulación	6
1.3.	Objetivo de la investigación	9
1.4	Evaluación del problema	
1.4.1	Aporte a la sociedad	10
1.4.2	Aporte al gobierno	10
1.4.3	Aporte académico	11
1.5	Limitaciones de la investigación.	
1.5.1	Tamaño del estudio	12
1.6	Revisiones y soluciones aplicadas	
1.6.1.	Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	13
1.7	Síntesis de la investigación	15
<b>Capítulo II</b>	<b>El Estado Peruano</b>	
2.1.	Gestión del estado	17
2.2.	Funciones del estado	18
2.3.	Leyes y normatividad del sector público	18
2.4.	Características de los procesos en el estado	21
<b>Capítulo III</b>	<b>Reingeniería</b>	
3.1.	Razones para aplicar reingeniería	27
3.2.	Objetivos conseguidos con la aplicación de la reingeniería.	28
3.3.	Reingeniería de procesos en la administración pública.	31

## **Capítulo IV      Aplicación de reingeniería en un proceso de la administración pública**

4.1.	Aplicación de la reingeniería	33
4.2.	El proceso de negocios	34
4.3.	Razones para la selección del proceso	35
4.4.	Método para la aplicación de la reingeniería de procesos en la administración pública	35
4.5.	Procedimiento para la aplicación del modelo de madurez de procesos	
4.5.1.	Descripción informal del proceso	37
4.5.2.	Documentación de las tareas del proceso	
4.5.2.1.	Conceptos básicos	38
4.5.2.2.	Resumen del proceso seleccionado	39
4.5.2.3.	Descripción del proceso	40
4.5.3.	Perspectiva general del proceso mediante diagramas	42
4.5.4.	Modelo de comportamiento	42
4.5.5.	Simulación del proceso	43
4.5.6.	Condiciones y términos especiales para la simulación	43
4.5.7.	Determinación de tiempos para cada operación de acuerdo al proceso descrito	44
4.5.8.	Determinación de curvas de ajuste para la toma de tiempos de cada una de las operaciones	46
4.5.9.	Modelo de simulación	52
4.5.10.	Explicación del modelo de simulación	53
4.5.11.	Análisis de los resultados	55
4.5.12.	Resultados de simulación para las 10 primeras réplicas	56
4.5.13.	Gráficas ( Modelo actual )	66
4.5.14.	Descripción de la solución propuesta	74
4.5.15.	Análisis de los resultados de la solución propuesta	76
4.5.16.	Diagrama de procesos del modelo propuesto	76
4.5.17.	Modelo de simulación propuesto	77
4.5.18.	Resultados de simulación para las 10 primeras réplicas	78
4.5.19.	Gráficas ( Modelo propuesto)	88

<b>CONCLUSIONES</b>	96
<b>RECOMENDACIONES</b>	97
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	98

## ANEXOS

Anexo 1	Relación de fuentes de financiamiento	101
Anexo 2	Relación de categorías de gasto por rubros	102
Anexo 3	Relación de cadenas presupuestales por función	103
Anexo 4	Relación de dependencias	104
Anexo 5	Formato Requerimiento de compra	105
Anexo 6	Formato Disponibilidad Saldo Presupuestal	106
Anexo 7	Formato Solicitud de Cotización	107
Anexo 8	Formato Cotización de precios	108
Anexo 9	Formato Cuadro comparativo de precios	109
Anexo 10	Formato Acta de otorgamiento de bienes	110
Anexo 11	Formato Orden de compra	111
Anexo 12	Diagramas de proceso del modelo actual	112
Anexo 13	Toma de tiempos para la operación de Verificación del saldo presupuestal	113
Anexo 14	Toma de tiempos para la operación de aprobación por Logística y su envío a la oficina de Administración	114
Anexo 15	Toma de tiempos para la operación de aprobación por el Área de Administración	117
Anexo 16	Toma de tiempos para el retorno de documentos desde la Oficina de Administración hacia Logística con la aprobación respectiva	120
Anexo 17	Toma de tiempos para la operación de envío de cotizaciones de precios en sobre cerrado.	123
Anexo 18	Diagrama de proceso del modelo propuesto.	126
Anexo 19	Marco legal de la creación de la institución pública expuesta como ejemplo.	129
Anexo 20	Ley de Simplificación Administrativa	130
Anexo 21	Texto Único Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos.	135

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. TITULO

Reingeniería de procesos en la administración pública.

#### 1.2. FORMULACIÓN

Las entidades del estado tienen como principal misión la prestación de servicios de bajo costo a la sociedad, para lo cual cuentan con los recursos provenientes del Tesoro Público.

Principalmente los recursos del gobierno central o Tesoro Público están conformados por los impuestos recaudados por las entidades encargadas tales como SUNAT, así mismo los recursos provenientes de privatizaciones y en menor cantidad lo componen las donaciones internacionales.

Desde hace más de una década se ha venido desarrollando una política fiscal, que le ha permitido al gobierno elevar el ahorro público, abriendo espacio para la inversión privada, esto ha permitido establecer que el superávit primario del sector público consolidado (excluyendo ingresos por privatización) disminuyó de 1,3 por ciento del PBI en 1998 a 0,9 por ciento del PBI del año 1999. La disminución del superávit primario a 0,9 por ciento del PBI en 1999, refleja un moderado menor nivel de recaudación tributaria y mayores gastos por salarios del sector público y pensiones derivados del primer incremento decretado desde agosto de 1997.

En el año 2000, el gobierno adoptó medidas para llegar a alcanzar la meta propuesta en montos de ingresos fiscales, en particular aquellas necesarias para compensar la eliminación programada del impuesto extraordinario de solidaridad (IES), así como

otros impuestos innecesarios que fueron exigidos al contribuyente a fin de aumentar la caja fiscal.

En los años siguientes 2001 y lo que transcurre del 2002, debido a los problemas políticos que afrontó el país y la situación de permanente coyuntura, cada vez se atraviesan por problemas de conseguir los recursos necesarios para el mantenimiento del aparato estatal.

De cualquier manera, una vez conseguidos los recursos, son cada una de las entidades las encargadas de decidir a fin de cumplir con sus metas, el destino de los recursos recibidos. Es ahí donde se presenta el problema de la mejor utilización de los mismos, así como el de la evaluación oportuna de los recursos versus gastos confrontados con los objetivos propuestos.

Esto puede apreciarse en todos los países de Latinoamérica y especialmente en el Perú, dedicado a generar un menor gasto público, mediante su política de austeridad, donde se exige a las entidades públicas la obligación de reducir sus gastos operativos en porcentajes significativos, surge la necesidad de controlar los recursos de una manera más efectiva, lo cual permita el mejor desarrollo de una nación y brinde mejoras, tales como: la promoción del empleo, prestación de servicios de salud y seguridad, revisión y mejoramiento de los planes educativos, que en su conjunto conlleven a mejorar el servicio a toda una nación.

Uno de los más delicados problemas que existe en la gestión de los recursos públicos, es la normatividad bajo las cuales se generan las transacciones la cual dificulta la generación de operaciones simples incluyendo obligatoriamente acciones adicionales de fiscalización y auditoría, muchas veces innecesarias.

Así mismo otros factores como el crecimiento de la actividad empresarial del Estado, la liberalización de la economía, la apertura de mercados y la crisis prolongada y generalizada han hecho que los procedimientos se distorsionen cada vez, llevando a confusión y a un más difícil control.



Es así cada vez mas las entidades han venido solucionando los problemas del momento, sin detenerse a plantear una mejor organización en sus mismos procedimientos, los cuales son distintos para cada institución, a pesar de pertenecer al mismo Estado y la misma normatividad. En cambio, la situación ha ido forzando cada vez más a los gerentes de empresas públicas a acomodar las operaciones de la mejor manera posible, tratándolos individualmente, arrastrando los problemas sin solución definitiva.

Las operaciones de movimiento financiero se presentan en el nivel administrativo, también conocido como **ADMINISTRATIVO-TACTICO**, ya que todas las operaciones empiezan, siguen un ciclo al pasar por todas sus fases y terminan en este nivel llamado también operativo o funcional. El nivel administrativo se constituye como elemento básico para conseguir los objetivos empresariales de la institución y el cumplimiento de sus metas.

En la actualidad, la aplicación de tecnología de información es una de las principales inversiones, a fin de contar con una herramienta capaz de brindar datos oportunos que soporten la toma de decisiones, en las cuales está inmersa toda la institución y permita una evaluación permanente entre la relación beneficio-costos.

A partir de fines de la década del 90, en el Perú se han realizado grandes esfuerzos por crear un producto efectivo que ayude a solucionar el problema del registro y control de las operaciones administrativas, tomando sus procedimientos rutinarios, las especificaciones de los usuarios y los manejos particulares del Estado en general.

Pero hasta la fecha se sabe que estos esfuerzos no han llevado a mayores logros, con lo cual se ha llegado a grandes inversiones en dinero, tecnología y tiempo.

El Gobierno por su parte en el año 1994, inició un proyecto denominado SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), el cual fue concebido para responder a las necesidades de análisis y consulta sobre la información administrativa. Actualmente al evaluar los resultados, se puede señalar que el

sistema brinda información limitada, la cual cumple relativamente con las necesidades del propio Ministerio de Economía y no de los usuarios finales del sistema.

De todo lo expuesto, el problema es que el sector público no cuenta con información integrada, validada, verificada, consistente y oportuna que le permita evaluar su gestión y brindar servicios de calidad a la sociedad, generando confusión y desconfianza en el público usuario. De la misma manera, tampoco se convierte en una verdadera fuente reguladora de los recursos asignados por el gobierno central, impidiendo el cumplimiento de sus metas institucionales y a nivel país imposibilita presentar un análisis oportuno de recursos versus gastos esperando aproximadamente dos años posteriores a la finalización del ejercicio para realizar una evaluación con datos reales.

La solución a este problema es realizar una revisión a los procedimientos que permita identificar los problemas y los retrasos matemáticamente y ayude a diseñar una nueva manera de generar las operaciones administrativas, tomando en cuenta las variables y procesos, dentro del marco de la normatividad vigente, tomando en cuenta que los sistemas a aplicarse se limitarán a plasmar los mismos procedimientos continuando los procesos.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Tomando una muestra del sector público una descripción de la situación de la gestión administrativa gubernamental.
2. Simular el proceso de gestión administrativa con una herramienta que permite medir tiempos y examinar matemáticamente las dificultades y problemas que presenta el actual modelo de negocios.

### **1.4. EVALUACION DEL PROBLEMA**

La presente investigación permitirá brindar aportes sobre el estudio de la gestión de la administración pública donde se resaltaré el impacto que tiene sobre el desarrollo social, gubernamental y académico.

### **1.4.1. Aporte a la sociedad**

#### ***Política Fiscal***

La mayor parte de los recursos con los que operan las entidades del estado está formada por los impuestos que pagan los contribuyentes. Si los servicios que presta el Estado mejoran se crearía una conciencia, en la cual cada contribuyente confía que el dinero que aporte, ayudará efectivamente al país y repercutirá directa y oportunamente en favor de cada ciudadano.

Durante los años 1992 a 1996 la política fiscal contribuyó a aumentar la recaudación tributaria llegando a montos de aproximadamente S/. 2,001 millones, cantidad superior en 9.5% en términos reales a las presentadas en años anteriores.

Durante el año 1999 y lo que va del 2002, la situación se está revirtiendo disminuyendo los ingresos fiscales debido a varios factores como son: la difícil situación económica y política que atraviesa el país y la falta de liquidez de las empresas y contribuyentes en general, a tal punto, que los índices revelan de lo recaudado en forma global, las personas pagan más impuestos que las empresas.

### **1.4.2. Aporte al gobierno, a las entidades y a los organismos de control**

#### ***Evaluación oportuna***

La mayor parte del tiempo las entidades necesitan conocer simultáneamente las operaciones que se realizan en varias áreas. Esta situación también se presenta con los organismos de control del Estado. Tal es el caso del informe denominado Cuenta General de la República.

La Cuenta General de la República es el conjunto de informaciones económicas, financieras, presupuestales, administrativas y contables,

como resultado del registro que se lleva a cabo en todas las entidades que conforman el Sector Público Nacional.

Los aspectos económicos que contiene la Cuenta General son elaborados por la Contraloría General de la República y consta de dos partes: comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos y desenvolvimiento de la política peruana, resultados y metas.

Este informe anual que consolida los reportes de situación financiera de las entidades del sector público es sustentado ante el Congreso, con posterioridad aproximadamente un año y medio después de concluido el periodo a informar.

Este informe presenta indicadores en relación con la reducción de la pobreza, en el incremento del gasto social, en dólares per cápita, en la reducción de la mortalidad infantil, en la reducción de hogares sin agua, desagüe, electricidad, entre otros que al presentarse con tanto retraso, la convierten en información referencial e irrelevante ya que no permite corregir oportunamente la gestión del sector público.

### **1.4.3. Aporte Académico**

- . El presente trabajo se presenta como un aporte al conocimiento en general, contribuye a conocer el tema de investigación más de cerca y a realizar un enfoque distinto de posibles soluciones.
- . Además de servir de orientación para los estudiantes y profesionales relacionados con el sector en estudio, que tengan interés en conocer el problema de la gestión administrativa.

## 1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

### 1.5.1. Tamaño del Estudio

El Estado se presenta ante la sociedad con aproximadamente 500 unidades ejecutoras, denominados Pliegos Presupuestarios, organizadas por funciones como son:

- . Legislativa
- . Justicia
- . Administración y Planeamiento.
- . Agraria.
- . Asistencia y Previsión Social.
- . Comunicaciones.
- . Defensa y Seguridad Nacional.
- . Educación y Cultura.
- . Energía y Recursos Minerales.
- . Industria, Comercio y Servicios.
- . Pesca.
- . Relaciones Exteriores.
- . Salud y Saneamiento.
- . Trabajo.
- . Transporte.
- . Vivienda y Desarrollo Urbano.

Cada función agrupa a una cantidad de instituciones distintas con realidad y necesidades particulares. Esta es una limitación ya que no podrá ser estudiado el Estado en su conjunto. Para el estudio se escogerá una institución de la función Desarrollo Humano.

- . Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF)

## 1.6. REVISIONES Y SOLUCIONES APLICADAS

Durante la década de los 90, el gobierno se planteó como meta la reinserción del país en la economía mundial, así como la promoción de la modernización administrativa a fin de obtener el incremento de la eficiencia y la productividad. Mediante cartas de intención y continuos informes de situación al Fondo Monetario Internacional y entidades internacionales tiene la necesidad de demostrar cuáles son las medidas adoptadas para un mejor y más efectivo control del gasto público.

Es así como el Ministerio de Economía y Finanzas como organismo técnico administrativo del Poder Ejecutivo, responsable de formular, supervisar y evaluar las políticas, normas y planes del sector, así como planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la tributación, política fiscal, política aduanera, financiación, endeudamiento, presupuesto, tesorería y contabilidad, decide fortalecer a entidades tales como SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), encargada de administrar y aplicar estrictamente los procesos de recaudación y fiscalización de los tributos internos.

Así mismo, ha utilizado tecnología de información para crear una herramienta que pueda informarle cuantitativamente el gasto de cada una de las unidades ejecutoras logrando desarrollar e implantar el sistema SIAF, el cual cumple con los objetivos del Ministerio proporcionando información a nivel macro, más no de las entidades que lo utilizan.

### 1.6.1. SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACION FINANCIERA (SIAF)

En julio de 1994 el Ministerio de Economía y Finanzas definió la necesidad de contar con un Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), dentro de un conjunto de trabajos destinados a mejorar la asignación y uso de los recursos públicos. Se acordó utilizar para el diseño e implementación del SIAF-SP recursos del convenio BID 678/OC-PE.

En septiembre de 1994 se inició con un diagnóstico, compartido con el Fondo Monetario Internacional: deficiencias en el sistema de asignación de recursos, enfoque de corto plazo, fraccionamiento de directivas e informes, etc.

En 1995 se aplicó la estrategia de entender y resolver el problema desde el punto de vista de las unidades ejecutoras, sin dejar de lado el de los organismos rectores y centrales. Se tomó en cuenta la experiencia de diversos países al desarrollar el marco conceptual; se realizó una vista de comparación a casos en la región.

Desde 1996 se ha trabajado con unidades ejecutoras seleccionadas con grupos de trabajo y casos.

Se utilizaron prototipos de *"Cambio en la metodología de formulación de Presupuesto Público 1997"*, dando mayor énfasis al cumplimiento de funciones a diferencia de presupuestos basado en la organización y monto anterior.

Desde 1997 se puso en marcha la ejecución del presupuesto público (bajo la nueva Ley de Gestión N° 26703, que confirma la metodología de formulación), orientado al cumplimiento de grandes objetivos nacionales ( funciones ), expresados en programas, actividades o proyectos y metas.

En enero de 1997 se inició el registro manual con la metodología integrada del SIAF-SP. En el segundo semestre se pasó a un registro automatizado en las 500 unidades ejecutoras utilizando el módulo SIAF97; capacitando personal a nivel nacional.

A partir de enero de 1998 más de 500 unidades ejecutoras vienen registrando progresivamente en el SIAF-SP sus operaciones de gasto e ingreso. Actualmente cada mes las entidades reciben su calendario de compromisos elaborado por la Dirección Nacional de Presupuesto Público y cada día transmiten electrónicamente información sobre su ejecución presupuestaria y financiera desde más de 90 localidades en el país.

Para agosto de 1998 se concluyeron la mayoría de tareas financiadas con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (678/OC-PE) que tuvo por objetivo principal asegurar el registro básico de datos de ejecución presupuestaria en todas las unidades ejecutoras del presupuesto aprobado

por el Congreso (que es en promedio del orden de los 10 mil millones de dólares).

Actualmente la mayoría de las 506 unidades ejecutoras del país, están registrando operaciones en el SIAF-SP en paralelo a los registros oficiales.

Cada día aproximadamente 480 entidades transmiten electrónicamente datos de su ejecución presupuestaria y financiera desde más de 90 localidades del país, el resto de unidades envían su información por otros medios.

Sin embargo, la implantación de este software no ha solucionado el problema, ya que éste cumple con las funciones de informar al ministerio referencialmente sobre las operaciones administrativas, pero no soporta la toma de decisiones para las propias instituciones.

## **1.7. SINTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El problema en estudio está centrado en la gestión administrativa del sector público al no contar con información válida que le permita brindar servicios óptimos a la sociedad, lo cual conlleva a la generación de desconfianza e insatisfacción en el público usuario.

Por otro lado, en el marco del ahorro público en el cual debe estar inmerso un país que pretende estabilizarse económicamente, tampoco se maximiza la utilización de los recursos asignados por el Gobierno Central, impidiendo el cumplimiento de sus metas institucionales así como el análisis oportuno de los recursos que permitan corregir y aplicar medidas en los programas económicos, políticos y sociales.

Mediante el presente trabajo se presenta un estudio del proceso administrativo mediante herramientas y técnicas de simulación que permite realizar análisis de tiempos en los procesos representados.

Así mismo se presenta un modelo propuesto como una de las alternativas de cambio al modelo actual, que se convierte en una posibilidad de las innumerables que brinda el proceso simulado.



## CAPÍTULO II

### EL ESTADO PERUANO

El presente capítulo tiene como finalidad presentar la composición del Estado establecido en poderes, el marco de las obligaciones que tiene con el público usuario, a fin de conocer de cerca sus funciones y a quien debe beneficiar directamente.

#### 2.1. Gestión del estado

La gestión del estado está basada en llevar principalmente beneficios al público usuario.

##### Poderes del Estado

La república del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes.

El poder del Estado emana del pueblo. Quienes lo ejercen lo hacen con las limitaciones y responsabilidades que la Constitución y las leyes establecen.

Las actividades legislativas, judiciales, electorales y ejecutivas han sido divididas en los Poderes del Estado, que son:

##### a. Poder Ejecutivo

El Presidente de la República es el Jefe del Estado y del Poder Ejecutivo. El Consejo de Ministros que se llama Gabinete, tiene a su vez un Presidente del Consejo de Ministros. Dirige la política del gobierno pero sus integrantes (ministros) son nombrados por el Presidente.

##### b. Poder Legislativo

El Poder Legislativo reside en el Congreso, el cual consta de Cámara única. Actualmente el número de congresistas es de ciento veinte.

c. Poder Judicial

El Poder Judicial dispone de una Corte Suprema, Corte Superior y Juzgados en lo civil y en lo penal. Complementan el ejercicio del Derecho, la Fiscalía de la Nación y sus similares provinciales de turno.

d. Poder Electoral

El Poder Electoral tiene a su cargo la organización de las elecciones y la expedición de los documentos de identidad para todos los ciudadanos.

## 2.2. Funciones del estado

Son funciones primordiales del Estado:

- a. Defender la soberanía nacional
- b. Garantizar la plena vigencia de los derechos humanos; proteger a la población de las amenazas contra su seguridad; y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la nación.
- c. Establecer y ejecutar la política de fronteras y promover la integración, particularmente latinoamericana, así como el desarrollo y la cohesión de las zonas fronterizas, en concordancia con la política exterior.

## 2.3. Leyes y normatividad del Estado

El objeto de estudio como ha sido presentado es el sector público. De este modo se presentan las principales leyes que establecen la creación, establecimiento y funciones de las entidades del Estado.

a. **Constitución Política del Perú**

De conformidad a lo preceptuado al Artículo 77° de la Constitución Política del Perú, la administración económica y financiera del Estado se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Congreso. La estructura del

presupuesto del sector público contiene dos secciones: Gobierno Central e Instancias descentralizadas.

El presupuesto asigna equitativamente los gastos públicos, su programación y ejecución responden los criterios de eficiencia, de necesidades sociales básicas y de descentralización.

b. **Ley Anual del Presupuesto**

Es así, que la Ley Anual del Presupuesto concordante con la Ley N° 26199, Ley Marco del Proceso Presupuestario y Ley N° 14816, establece que la más alta responsabilidad de revisión y supervisión del funcionamiento financiero y presupuestal de las actividades, en virtud de recibir los fondos públicos asignados para finalidades específicas o metas cuantificadas o descritas. De igual modo, los jefes de programas designados por la más alta autoridad, tienen la responsabilidad de su administración, así como, el logro de sus resultados con relación a las metas previstas; de tal manera, que conjuntamente, asumen responsabilidad solidaria del manejo del dinero del Estado en suma deberán rendir cuenta.

Los créditos suplementarios, habilitaciones y transferencias de partidas se tramitan ante el Congreso tal como la Ley de Presupuesto. Durante el receso parlamentario se tramitan ante al comisión Permanente. Para aprobarlos, se requiere los votos de los tres quintos del número legal de sus miembros.

c. **Sustentación de Pliegos Presupuestarios**

Artículo 80.- "El ministro de Economía y Finanzas sustenta, ante el pleno del Congreso, el pliego de ingresos. Cada Ministro sustenta los pliegos de egresos de su sector. El Presidente de la Corte Suprema, el Fiscal de la Nación y el Presidente del Jurado Nacional de Elecciones sustentan los pliegos correspondientes a cada institución".

d. **Cuenta General de la República**

Artículo 81.- La Cuenta General de la República, acompañada del informe de auditoría de la Contraloría General, es remitida por el Presidente de la República al Congreso en un plazo que vence a quince de noviembre del año siguiente al de ejecución del presupuesto.

La Cuenta General es examinada y dictaminada por una comisión revisora dentro de los noventa días siguientes a su presentación. El Congreso se pronuncia en un plazo de treinta días, si no hay pronunciamiento del Congreso en el plazo señalado, se eleva el dictamen a la Comisión Revisora al Poder Ejecutivo para que éste promulgue un decreto legislativo que contiene la Cuenta General.

e. **Sistema Nacional de Control**

Ley N° 26162. - Ley Orgánica del Sistema Nacional de control que establece entre otros que la responsabilidad a los funcionarios financieros de mantener los libros y registros contables al día, la información oportuna a los niveles superiores sobre las operaciones y la situación financiera de la entidad así como, es responsabilidad de todo funcionario mantener al día la información que permita efectuar la evaluación de sus actividades.

f. **Contaduría Pública de la Nación**

Las últimas disposiciones señalan la periodicidad y obligatoriedad de remitir información contable tal como consta en la resolución de Contaduría N° 006-94-EF/93.01 y de acuerdo con las directivas 040-92-EF/92.11.1 y 041-93-EF/93.11.1, para lo cual es necesario que la institución cuente con herramientas que satisfagan la necesidad de tener que presentar información contable a los organismos de control y llevar en orden y al día su información.

## 2.4. Características de los Procesos en el Estado

Todos los procesos en la Administración Pública están basados en una normatividad especial, donde uno de los fines es utilizar de una manera transparente los recursos de los fondos públicos, estableciendo antecedentes y sustento para posteriores acciones de fiscalización y auditoría.

Este modelo tiene una estructura de mando piramidal, clara y disciplinada: cada trabajador tiene teóricamente muy bien definidas sus competencias, funciones y responsabilidades y en cualquier caso y circunstancia debe seguir la cadena de mando, inclusive hasta para presentar un reclamo debe seguirse el trámite orgánico.

El modelo burocrático de gestión que caracteriza a la Administración Pública no estimula los cambios. Por el contrario, todos los procesos siguen un estándar sin tomar en cuenta el tipo de proceso o la naturaleza de las acciones a llevarse a cabo.

Las principales características de los procesos en la Administración Pública:

- La entidad del sector público es denominada unidad ejecutora, es aquella facultada para contraer compromisos, devengar gastos y ordenar pagos.
- Tiene a su cargo la administración de los fondos del Tesoro Público Central, cuya asignación depende de un presupuesto anual previamente aprobado en el Congreso de la República a nivel pliego. Los recursos públicos se destinan a financiar actividades y/o proyectos y su recaudación, captación y obtención es responsabilidad de cada entidad, sujetas a las normas de la materia.

Los recursos se desagregan en el clasificador de fuentes de financiamiento. Conocidos como Recursos Ordinarios, los recursos recibidos del gobierno central y los Recursos Directamente Recaudados, los generados por actividades propias desarrolladas por la propia entidad.

- El establecimiento de criterios presupuestales para clasificar el tipo de requerimiento según partidas de gasto aprobadas oficialmente por la Dirección General de Tesoro Público al inicio del ejercicio fiscal, es según las siguientes categorías:

- a. Categoría de Gasto. Comprende los Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicio de la Deuda.

Son gastos corrientes los destinados al mantenimiento o funcionamiento de los servicios que presta el Estado, Incluye también los datos en investigación, estudios u otros que no conllevan a la ejecución de obras o equipamiento.

Son gastos de capital, los destinados al aumento de la producción o contribuyen al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado.

Son gastos de servicio a la deuda, los destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la Deuda Pública, sea interna o externa.

- b. Genérico de Gasto. Agrupa los gastos según su objeto, de acuerdo a determinadas características comunes.

- c. Modalidad de Aplicación. Determina si el gasto será realizado directamente por la Entidad del Sector Público o indirectamente, mediante transferencias a otra Entidad u organismo.

- d. Específica de Gasto. Individualiza el elemento específico de gasto, identificando los rubros concretos del egreso público. Cada rubro a su vez, contiene un detalle enumerando los conceptos integrantes del mismo.

- Las entidades del Sector Público están obligados a informar, sin excepción de los Compromisos de Gasto realizados por todas las fuentes de financiamiento. Dicha obligación se efectúa en la forma y plazos establecidos en las Directivas que emita la Dirección Nacional de Presupuesto Público. Los continuos reportes e información solicitados por las instituciones de control tales como: Contraloría General de la República, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria .
- Todas las operaciones realizadas contienen el criterio de meta presupuestal, según la función efectuada identificada por cada sector como son:

- . Legislativa.
- . Justicia.
- . Administración y Planeamiento.
- . Agraria.
- . Asistencia y Previsión Social.
- . Comunicaciones.
- . Defensa y Seguridad Nacional.
- . Educación y Cultura.
- . Energía y Recursos Minerales.
- . Industria, Comercio y Servicios.
- . Pesca.
- . Relaciones Exteriores.
- . Salud y Saneamiento.
- . Trabajo.
- . Transporte.
- . Vivienda y Desarrollo Urbano.

En el proceso de formulación presupuestaria, el cual es un proceso previo al procedimiento seleccionado, se definen los objetivos y metas en función a los lineamientos y prioridades de asignación establecidas en la fase de programación, de acuerdo a las Directivas que imparta la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

En las siguientes tablas se muestran las siguientes relaciones codificadas:

- . Estructura funcional programática.- En esta relación se muestran de acuerdo a la función de la institución, las metas finalidades que debe cumplir para su gestión.
- . Naturaleza de Gasto .- En esta relación se muestran los códigos de gasto autorizados de acuerdo a ley para generar un gasto.

- . Dependencias .- Relación de oficinas o lugares que dependen de la institución.
- . Fuente de financiamiento.- Relación de fuentes generadoras de recursos a la entidad pública.
- Una vez publicada la Ley Anual de Presupuesto, la Dirección Nacional del Presupuesto Público aprueba los calendarios de compromisos, teniendo en cuenta la asignación presupuestaria trimestral y la programación mensual de compromisos informada por los Pliegos Presupuestarios.

El documento denominado Calendario de Compromisos, constituye la autorización máxima para la ejecución de egresos, el mismo que se sujeta a la disponibilidad efectiva de los Recursos Públicos.

El Calendario de compromisos persigue los siguientes objetivos:

- a. Servir de instrumento eficaz de la programación del gasto.
- b. Asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas contempladas en las actividades y proyectos programados en el Presupuesto Anual.

Los calendarios de compromisos son modificados durante el ejercicio presupuestario, teniendo como límite el presupuestario autorizado y la disponibilidad de la caja fiscal.

Cada calendario rige sola y únicamente durante el mes que se utiliza.

- La adquisición de bienes así como la contratación de servicios y ejecución de obras, se efectúa previo requisito de la Licitación Pública, Concurso Público de Precios o Adjudicación Directa, según los montos que para cada caso fija la Ley Anual de Presupuesto.



La entidad establecerá el valor referencial de la adquisición o contratación, a fin de determinar el proceso de selección correspondiente y la asignación de recursos necesarios.

En toda entidad que administre recursos públicos se ha establecido según Decreto Legislativo 325, el uso obligatorio del sistema informático denominado "Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF", para el registro de los datos relacionados con la ejecución de ingresos y gastos, bajo responsabilidad del Director General de Administración o funcionario que haga sus veces.

- La ejecución de los gastos en las entidades del Sector Público, es denominada Compromiso, el cual refleja la obligación contraída, debiéndose afectar preventivamente al correspondiente elemento específico de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible de la asignación presupuestaria, a través del respectivo documento oficial.

El compromiso no debe exceder el límite de la programación de gasto trimestral, ni a los calendarios de compromisos aprobados al pliego presupuestario. Se prohíbe la realización de compromisos si no cuenta con la respectiva asignación presupuestaria aprobada.

- El Devengado es la obligación de pago que asume un pliego presupuestario como consecuencia del respectivo compromiso contraído. Comprende la liquidación, la identificación del acreedor y la determinación del monto, a través del respectivo documento oficial.

En el caso de bienes y servicios se configura a partir de la verificación de la conformidad del bien recepcionado, del servicio prestado o por haberse cumplido con los requisitos administrativos y legales para los casos de gastos sin contraprestación inmediata o directa.

Todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través de almacén, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita.

El Devengado debe efectuarse en forma definitiva, con cargo al correspondiente elemento específico del gasto.

- El Pago constituye la etapa final de la ejecución del gasto, en el cual el monto devengado se cancela total o parcialmente, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente.

Se prohíbe efectuar pago de obligaciones no devengadas.

- Los pagos emitidos con recursos públicos, tienen una duración de un mes calendario. En el caso de exceder este límite el cheque automáticamente perderá su valor y deberá ser devuelto a la Entidad que lo emitió para anular y crear un nuevo giro de cheque.
- Ningún funcionario o servidor público puede realizar compromisos, disponer y/o efectuar pagos, si no cuenta con las respectivas asignaciones autorizadas en el Presupuesto.

En el caso de que realicen pagos por montos mayores a la autorización presupuestaria el titular del pliego y el funcionario involucrado asumen responsabilidad solidaria.

- Las entidades se encuentran obligadas a proporcionar información respecto de las adquisiciones de bienes y servicios realizadas dentro de un período determinado, ésta deberá ser proporcionada mediante medio magnético, resultante del registro en el sistema informático denominado "Confrontación de operaciones autodeclaradas – COA".

## CAPÍTULO III

### REINGENIERÍA

#### 3.1. Razones para aplicar reingeniería

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos presentar el resultado. El objetivo es hacer lo que ya se hace pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que éstos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

La reingeniería busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica igualmente un enfoque de gestión del cambio diferente.

El error fundamental que muchas instituciones cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Están centrados en usar las nuevas capacidades tecnológicas para realzar, dinamizar o mejorar los flujos existentes. El enfoque correcto debe ser en aprovechar la tecnología para llevar a cabo procesos que no se están efectuando. La reingeniería a diferencia de la automatización es innovación. Es explorar más las nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.

Según Davenport en su libro Innovación de Procesos: "Los negocios deberán de ser vistos sobre sus procesos claves y no sobre funciones, divisiones o productos.

Rediseñar estos desde el inicio hasta el final, empleando cualquier tecnología innovativa (Innovación de Procesos), ayuda a obtener :

Reducción de costos en los procesos;

Reducción de tiempo en los procesos;

Mejora de la Calidad;

Flexibilidad;

Optimizar niveles de servicios y lograr cualquier objetivo de la empresa"

### 3.2. Objetivos conseguidos con la aplicación de reingeniería

a. Desaparición del trabajo en serie

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pasos laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen tiempos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos se satisfagan a tiempo.

b. Procesos remodelados

El proceso remodelado estimula a los trabajadores para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y producir al mismo tiempo altos números de un proceso terminado. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

c. Empowerment

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones -fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción del público usuario y más facultades para los trabajadores.

d. Ejecución de procesos en orden natural

Los procesos rediseñados resultantes de este estudio procurarán estar libres de los pasos innecesarios: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos se aceleran ya que muchas tareas se hacen simultáneamente y reducen el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

e. Procesos aceptan ligeras modificaciones en casos especiales

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo

porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

f. Reducción de verificaciones y controles

Los procesos tradicionales están llenos de pasos de verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

g. Conciliación mínima

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

h. Prevalen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

### 3.3. Reingeniería de procesos en la Administración Pública

Quizá pueda parecer que la Reingeniería de Procesos solo ha de afectar a las empresas cuya finalidad es hacer negocio, dejando de lado a las Instituciones sin fines de lucro y a las Administraciones Públicas. Hay autores que apoyan estas restricciones por considerar que procesos de negocio solo son aquellos que aportan valor de negocio a la empresa. Y quizá también por eso mismo no ha sido bien comprendido en las Administraciones Públicas.

Sin embargo, siendo los procesos los que se encuentran sujetos a reingeniería y no las instituciones, es perfectamente válida su aplicación en la Administración Pública, ya que la diferencia básica con instituciones con fines de lucro, se encuentra en la normatividad vigente y la aplicación de las leyes del Estado.

La dinámica del cambio en las exigencias a las Administraciones Públicas, así como los nuevos planteamientos tecnológicos obliga a modificar tanto las formas de dirigir y de organizar como los comportamientos en estas Instituciones.

Paulatinamente se ha ido incorporando en los nuevos diseños, tanto políticos como administrativos la exigencia de una mayor orientación de las Administraciones Públicas hacia sus "resultados" y sus "prestaciones" rompiendo así con la orientación tradicional de sus estructuras.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la Información y las comunicaciones, no solo ha favorecido los niveles de información para un control más eficiente, sino que facilita de manera decisiva una nueva forma de configurar los procesos o procedimientos en las Administraciones Públicas.

Estas a su vez, deben dar respuesta eficiente al mandato político, por un lado, y a la eficiencia económica y social de su gestión por el otro. Para lo cual se precisa de un nuevo desarrollo de su capacidad directiva, pero dentro de los nuevos diseños organizativos. Es decir, se debe romper con la estructura burocrática.

Se trata, en fin, de un proceso de cambio con el que se desarrolla no solo una gestión de lo público, de lo económico y de lo social, sino que, además, se abren



nuevas oportunidades de desarrollo profesional para las personas implicadas en las Administraciones Públicas.

La aplicación de reingeniería produce la optimización del flujo de trabajo y de la productividad en una organización. Esta optimización se mide en función de los resultados del negocio.



## CAPÍTULO IV

### APLICACIÓN DE REINGENIERÍA EN UN PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### 4.1 Aplicación de Reingeniería

Para llegar a ser exitosa cualquier organización necesita crear, aprender y dominar un conjunto de métodos y técnicas que permitan la racionalización del trabajo, su división y control, el alcance de los logros así como la combinación de la autoridad con la responsabilidad.

A fin que se pueda hacer más eficiente el Sector Público son necesarias reformas o cambios sustanciales al modo de cómo se generan los procesos de tal manera que se puedan introducir los conceptos de calidad, reingeniería, control y evaluación.

Un proceso no se puede cambiar, a menos que se cambien también todos los elementos que los sustentan. Por tanto un paso temprano esencial de un esfuerzo de rediseño es identificar claramente y cuantificar todos los recursos de la institución que están dedicados a cada proceso específico.

El presente capítulo tendrá como finalidad plasmar el actual modelo de procesos de una situación típica dentro del Sector Público, como es la adquisición de bienes para la atención de sus necesidades internas, la cual tendrá como principales objetivos:

- Identificar el flujo administrativo.
- Identificar el tiempo de los procesos.
- Identificar las causas de los retrasos.
- Identificar la interrelación que existe entre las áreas que tienen a su cargo la adquisición.
- Identificar ventajas y demoras.
- Recomendar ventajas y demoras.

Para tal efecto se presenta el desarrollo de un caso de adquisición de bienes de acuerdo a la modalidad de adquisición de menor cuantía. Este caso está descrito junto con los criterios propios de la Administración del Estado y la modalidad actualmente aplicada en la institución seleccionada para el estudio.

## 4.2 El proceso de negocios

Un **proceso de negocios** es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor o resultado para el cliente. Son los procesos y las organizaciones los que se encuentran sujetos a cambios radicales.

Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que debe hacerse de ahora en adelante en cualquier compañía o institución es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

El caso de las instituciones autónomas en Perú difiere de las experiencias internacionales, básicamente, debido al nivel de confianza que existe en el país. Una diferencia clara se observa en el nivel de sospecha que existe por parte de los individuos para con la autoridad. En Perú, uno de los principales problemas alrededor de las instituciones es el elevado nivel de desconfianza que existe hacia ellas, lo que hace más inestable a nuestra sociedad.

En resumen, Perú ofrece pocas garantías de "sostenibilidad" de las reformas. La reingeniería del Estado es la reforma más crucial que debe presentarse para cualquier gobierno si se pretende coexistir con instituciones sólidas.

#### 4.3. Razones para la selección del proceso

- Extenso intercambio de información.
- Redundancia de datos.
- Niveles de control basados en firmas y sellos, sin revisión de ningún tipo.
- Unidades de trabajo fragmentadas.
- Reprocesamiento de información en cada unidad a partir de la información recibida.
- Sistemas de control impuestos por la normatividad vigente, que como se explicó en la primera parte de este trabajo, no constituyen una verdadera herramienta de seguridad y control.
- Imposibilidad de establecer medidas de eficiencia en el Sector Público, ya que el trabajo se encuentra fragmentado en tareas pequeñas, las cuales no se traducen necesariamente en mejor desempeño del proceso.
- Número considerable de cantidad de defectos, demoras producidas y fallas hacen necesario que el proceso sea analizado y revisado.

#### 4.4. Método para la aplicación de la reingeniería de procesos en la Administración Pública

El presente trabajo presentará un proceso de reingeniería utilizando las técnicas del modelado y la simulación.

Para tal efecto, se tomarán las etapas del **Modelo de madurez de procesos**. Este modelo clasifica los procesos en cinco niveles de madurez y aunque está diseñado para analizar los procesos de desarrollo de software puede aplicarse a los procedimientos empresariales en general.

El modelo de madurez de procesos creado por el Software Engineering Institute SEI describe “el grado en el que una compañía de software adopta e institucionaliza un enfoque en el mejoramiento continuo” y se ilustra en el siguiente cuadro:

Nivel	Características
<b>5. Optimización</b>	Mejoramientos que se introduce en el proceso
<b>4. Manejable</b>	Proceso definido y medido
<b>3. Definido</b>	Proceso definido con resultados estandarizados
<b>2. Repetible</b>	Proceso definido de manera informal con resultados predecibles
<b>1. Inicial</b>	Ad hoc / caótico

Aunque en un principio se creó para medir la efectividad de los procesos en la creación de software de los contratistas gubernamentales, el modelo de madurez representa una teoría general de evolución de procesos que sirve para cualquier proceso en investigación.

A través del modelado y la simulación de procesos es posible lograr analizar diferentes escenarios, evitando los costos de los programas de prueba de reingeniería, sin considerar que se aplican en situaciones controladas o ficticias y no son siempre exactos.

El uso de la tecnología de Reingeniería de Procesos asistida por computador, será el método a usar para determinar una estrategia repetitiva que permita la aplicación de reingeniería de procesos.

#### **4.5. Procedimiento para la aplicación del modelo de madurez de procesos.**

Basado en el nivel de madurez de procesos, se propone usar el siguiente método de investigación, definido en cinco etapas, a fin de recoger toda la información necesaria que permita obtener resultados y analizarlos.

- Nivel 1. Elaboración de una descripción informal del proceso.
- Nivel 2. Documentación de las tareas del proceso.
- Nivel 3. Ofrecer una perspectiva general del proceso mediante diagramas.

- Nivel 4. Crear un modelo de comportamiento del proceso, determinando las reglas por las que opera el proceso y medir los parámetros de interés.
- Nivel 5. Simular el proceso.

#### 4.5.1. Descripción informal del proceso

En una institución pública, los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios, pero con frecuencia las estructuras organizacionales los fragmentan y los oscurecen. Contienen sus principales desventajas al ser concebidos para los departamentos individuales y no acerca del proceso en su conjunto.

También tienden a carecer de dirección porque un departamento o unidad de trabajo es encargado a una persona, pero por lo general no existe una persona con la responsabilidad de realizar toda la tarea: **el proceso**.

Es importante observar que en el gobierno y en las organizaciones sin ánimo de lucro, los resultados del negocio no se miden en función de ingresos y utilidades sino en función de parámetros tales como el número de personas atendidas satisfactoriamente o el número de casos resueltos a satisfacción del cliente, en una unidad de tiempo.

La demanda de mayor información sobre el funcionamiento de las entidades, programas, proyectos y otros servicios gubernamentales es cada vez más notoria. Tanto los legisladores, como los gerentes gubernamentales y el público en general, tienen interés en conocer si los recursos públicos se administran correctamente, de acuerdo a ley y si los fines para los cuales fueron autorizados los recursos se están cumpliendo.

La transparencia en la gestión de los recursos del Estado comprende, de un lado, la obligación de la entidad pública de divulgar información sobre las actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y de otro lado, la facultad del público de acceder sin restricciones a tal información,

para conocer y evaluar en su integridad, el desempeño y la forma de conducción de la gestión gubernamental.

Corresponde a la dirección de cada entidad establecer políticas generales para promover la transparencia en la gestión de los recursos públicos y permitir el acceso del público a las informaciones que genere. Igualmente, corresponde a los órganos del Sistema Nacional de Control examinar e informar sobre la calidad de la información que las entidades públicas brindan al usuario.

#### 4.5.2. Documentación de las tareas del proceso

##### 4.5.2.1. Conceptos básicos

A fin de aclarar los conceptos presentados en el proceso, se presentan algunos ejemplos de las siguientes tablas principales, las cuales corresponden a los criterios necesarios para la adquisición de bienes en el Sector Público.

**Fuente de financiamiento.** – Tabla donde se codifican los conceptos por los cuales se manejan los recursos de la institución ( Ver Anexo 1 Pág. 101 ).

**Naturaleza del Gasto.**- Tabla de conceptos según categoría de gasto. Cada gasto en el sector público debe estar sustentada según esta codificación ( Ver Anexo 2 Pág. 102 ).

**Estructura funcional programática** .- Tabla donde se codifican las metas u objetivos que la institución se plantea cumplir durante un año ( Ver Anexo 3 Pág. 103).

**Dependencias.**- Cuando la institución tiene carácter descentralizado, debe indicarse cual será la oficina o

dependencia a quien se cargará el gasto ( Ver Anexo 4 Pág. 104 ).

#### 4.5.2.2. Resumen del proceso seleccionado

El proceso seleccionado se trata de una adquisición de bienes según solicitud de una dependencia.

Descripción : Conjunto de procedimientos que se realizan para llevar a cabo una adquisición de menor cuantía en el Sector Público, en atención a una necesidad imprevista.

Finalidad : Adquirir el requerimiento y contar con los bienes en el menor tiempo posible a fin de cumplir con el usuario y cumplir con la necesidad presentada.

#### Identificación del problema:

No se cumple oportunamente con la entrega de los bienes o servicios, ya que los trámites de la adquisición toman más tiempo de lo necesario.

El pago al proveedor se realiza con retraso debido a los numerosos estados de verificación y control que existen en el trámite.

La imagen del Sector Público se deteriora creando un clima de desconfianza.

#### 4.5.2.3. Descripción del proceso

La necesidad de contratar un bien o servicio se presenta y debe hacerse llegar formalmente a la Oficina de Logística.

El documento es denominado Requerimiento de Compra ( Ver Anexo N° 5 Pág. 105).

Dependiendo de la naturaleza del gasto a realizar y a su procedencia debe identificarse a que específica de gasto corresponde y a que meta presupuestal. Dependiendo de estos parámetros, debe determinarse si existe disponibilidad para efectuar el gasto.

Las metas presupuestales se agrupan a un nivel superior denominado PROGRAMA. Es a éste nivel donde se realiza la aprobación del presupuesto ( Ver Anexo N° 6 Pág. 106).

Una vez obtenida la verificación aprobatoria para realizar el desembolso, se emite un documento donde el área de Logística aprueba el requerimiento solicitado. Este documento incluye las firmas y sellos necesarios provistos por el Gerente del área.

El requerimiento aprobado en una primera instancia, es enviado por la Gerencia de Logística a la espera de su aprobación en un segundo nivel en el área de Administración.

Cuando el área de Administración revisa el documento, debe expresar su aprobación indicando las acciones a tomarse.

Este documento nuevamente es enviado al área de Logística a fin de coordinar las acciones pertinentes y necesarias para su adquisición.

De acuerdo a la naturaleza del bien que se necesita debe identificarse a los proveedores que suministran los bienes solicitados en el requerimiento.

Los proveedores son seleccionados del denominado "Registro de Proveedores" de la institución y son escogidos por los técnicos encargados en función de la calidad del servicio y tiempo de entrega en experiencias anteriores.

El documento preparado por los técnicos encargados de la adquisición es denominado Solicitud de Cotización, donde se indican los items, a fin que el proveedor devuelva el mismo



formato, indicando su propuesta económica. ( Ver Anexo N° 7  
Pág. 107 )

Este documento es enviado a los proveedores usando el fax o  
envíos a las direcciones de los mismos.

Una vez recibidos los documentos a los proveedores, éstos  
preparan sus respectivas proformas y las envían de regreso a la  
Oficina de Logística.

Cuando los técnicos de la oficina cuenten con tres proformas  
como mínimo, se puede dar iniciado el concurso de propuestas,  
durante el cual se elabora el cuadro comparativo de  
cotizaciones y se determina el(los) proveedor(es) ganador(es) ( Ver  
Anexo N° 8 Pág. 108 y Anexo N° 9 Pág. 109 ).

Una vez emitido el documento denominado "Acta de  
Otorgamiento de bienes", (Ver Anexo N° 10 Pág. 110 ), se  
prepara el documento denominado "Orden de compra", la cual  
establece un compromiso formal entre la institución y el  
proveedor, donde se consigna los datos de los bienes a  
suministrar, las condiciones de pago y la distribución de los  
ítems a las dependencias ( Ver Anexo N° 11 Pág. 111 ).

La orden de compra debe ser firmada por el Gerente de  
Logística y el Gerente de Administración, en señal de  
conformidad y entregada finalmente al proveedor.

#### **4.5.3. Perspectiva general del proceso mediante diagramas**

Los diagramas de descomposición funcional que se incluyen han sido  
preparados con el software **BPwin 2.5**. ( Ver Anexo N° 12 Pág. 112)

#### 4.5.4. Modelo de comportamiento del proceso, determinando las reglas por las que opera el proceso midiendo los parámetros de interés.

Para establecer los parámetros de interés fueron consultados trabajadores pertenecientes a la muestra poblacional en la cual se determinaron los siguientes parámetros de interés o indicadores de eficiencia:

Tiempo de ciclo: Definido como la cantidad de tiempo total que una entidad se encuentra en el proceso, desde que ingresa a la Oficina de Logística presentado como una necesidad hasta que se emite el documento formalmente para la adquisición del bien o servicio a cubrir.

Rendimiento: Porcentaje de utilización de las estaciones que se encuentran prestando servicio, así como una comparación entre las entidades que arriban y las que terminan.

Personal: Cantidad de personas asignadas a cada estación, estudiando la posibilidad de aumentar o disminuir la capacidad en función a los resultados obtenidos en la simulación.

Tiempo en la cola: Cantidad de entidades que esperan en una cola a fin de ser atendidas.

#### 4.5.5. Simulación del proceso

Un modelo de proceso es la representación gráfica de un proceso; el mapa de un proceso.

Una simulación de software imita el comportamiento del proceso que se investiga. Representa del comportamiento dinámico del sistema, moviéndose de estado a estado de acuerdo a las reglas de operación estrictamente definidas y a los tiempos obtenidos.

La herramienta de simulación utilizada fue Arena 3.0.

#### 4.5.6. Condiciones y términos especiales para la simulación

- El horario de trabajo desde las 08:00 horas hasta las 19:00 horas.
- Para evaluar los tiempos que demora cada proceso, se ha tomado un mes completo de ejecución presupuestal correspondiente a un calendario de compromisos aprobado por la institución. Durante este tiempo, se produjeron aproximadamente cien procesos de adquisición, las cuales han sido tomados para el presente modelo.
- El tiempo de simulación será de 52 semanas equivalentes a un año.
- Se asume por experiencias anteriores que del 100% de necesidades presentadas solamente se rechaza un 10% de ellas, las demás son procesadas y atendidas siguiendo el trámite normal.
- Las entidades que se encuentran en el modelo siguen una distribución exponencial ya que el comportamiento presentado no guarda relación entre ellas, conteniendo el síndrome de “pérdida de la memoria”.
- Las colas a formarse delante de cada servidor son del tipo “Primero en entrar, primero en salir”.
- En los diagramas y en todo el trabajo se ha plasmado todo el proceso que debe seguir una necesidad desde su generación hasta el pago al proveedor por el servicio prestado. Sin embargo, el presente modelo de simulación solamente contiene el trámite desde la presentación de una necesidad hasta la adquisición, ya que es hasta este momento en que se incluyen niveles de decisión y espera. A partir de este punto, el trámite se vuelve simple, atravesando las diversas oficinas presentadas en los

diagramas, generando tareas derivadas de la primera etapa, las cuales no implican mayor análisis, decisión o tiempo.

#### 4.5.7. Determinación de tiempos para cada operación de acuerdo al proceso descrito

##### Arribo de las entidades

Los tamaños de lote de los requerimientos a la Oficina de Logística están dados por la siguiente función de probabilidad:

x	1	2	3	4	5
f(x)	0.33	0.33	0.13	0.13	0.08

Donde x representa al lote de documentos, y las probabilidades mostradas han sido obtenidas de las observaciones, indicando que la probabilidad que el lote sea con tamaño 1 es de 0.33.

De las observaciones también se desprende que el 20% de los arribos a la Oficina de Logística son rechazados, se ha considerado para el modelado que es el 10% el que se rechaza, poniendo un escenario pesimista, en el cual se estaría trabajando con más entidades.

El arribo de los lotes está fijado en una hora, ya que cada hora la Oficina de Logística recibe los requerimientos.

##### Consulta de verificación de saldo presupuestal

Para la operación de consulta de saldo se tomaron los tiempos, correspondientes. ( Ver Anexo 13 Pág. 114).

De acuerdo a la naturaleza de las observaciones, se determina que siguen una distribución exponencial, ya que las entidades aparecen aleatoriamente y los arribos de cualquiera de ellas no dependen en ninguna forma de las anteriores. Del análisis se establece que la media de la operación es 5.76 minutos, lo cual para la aplicación del modelo será trabajado con 0.10 horas.

Emisión del documento de aprobación del área de Logística al requerimiento solicitado, incluyendo firmas y sellos necesarios.

En la operación de aprobación en una primera instancia en el área de Logística, se realizó la toma de tiempos, resultando una media exponencial de 0.992, en el modelo de simulación será considerado como 1 hora. ( Ver Anexo 14 Pág. 117 ).

Emisión del documento por el cual el área de Administración aprueba el requerimiento

Para la operación de aprobación del área de Administración se tomaron 100 observaciones, ( Ver Anexo 15 Pág. 120 ) determinando que el tiempo promedio que demora en aprobarse el documento definitivamente es de 28.8 minutos. Este tiempo ha sido determinado de una distribución exponencial debido a la naturaleza de las entidades que se procesan sin conocer o implicar de alguna manera el comportamiento del anterior.

Envío del documento aprobado hacia la Oficina de Logística

Una vez recepcionada la aprobación por el área de Administración, el expediente regresa a la Oficina de Logística. Este tiempo ha sido calculado de 100 observaciones en una media de 1.99 horas. Para efectos de la simulación será utilizado como 2 horas. ( Ver Anexo 16 Pág. 123 ).

Envío de solicitudes de cotización y recepción de proformas

La Oficina de Logística se encarga de enviar las solicitudes de cotizaciones a los proveedores, los cuales en función de un plazo de entrega fijado, entregan sus proformas en sobre cerrado en la Oficina de Trámite Documentario, la cual luego las enviará a la Oficina de Logística.

Este tiempo ha sido tomado de 100 observaciones, obteniendo una media exponencial de 11.9 horas. Para el modelo de simulación serán consideradas como 12 horas. ( Ver Anexo 17 Pág. 126 ).

#### Toma de decisión y selección de la mejor oferta

Una vez evaluadas las proformas para cada proceso se toma la decisión de efectuar el compromiso al proveedor que ofertó la mejor propuesta. Esta decisión no debe exceder de una hora, una vez contada con toda la información correspondiente, según políticas de la institución.

#### **4.5.8. Determinación de curvas de ajuste para la toma de tiempos de cada una de las operaciones**

De los datos obtenidos se muestra la determinación de las medias exponenciales para cada una de las operaciones presentadas en el proceso de adquisición, en el siguiente orden.

1. Verificación del saldo presupuestal.
2. Aprobación de documentos en Logística.
3. Aprobación de documentos por la Oficina de Administración.
4. Envío del documento aprobado hacia la oficina de Logística
5. Envío de solicitudes de cotización y recepción de proformas



**Curvas de ajuste de la media exponencial de la actividad:**

**Verificación del saldo presupuestal**

Distribution: Exponential  
Expression: EXPO(5.76)  
Square Error: 0.011538

Chi Square Test

Number of intervals = 5  
Degrees of freedom = 3  
Test Statistic = 7.33  
Corresponding p-value = 0.0656

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.11  
Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 100  
Min Data Value = 0.32  
Max Data Value = 21.4  
Sample Mean = 5.76  
Sample Std Dev = 4.64

Histogram Summary

Histogram Range = 0 to 22  
Number of Intervals = 10

```
=====
```

Int. No.	No. of Data Pts.	x	Probability Density	Data Function	Cumulative Distribution	Data Function
0	25	2.20	0.250	0.318	0.250	0.318
1	22	4.40	0.220	0.217	0.470	0.534
2	19	6.60	0.190	0.148	0.660	0.682
3	16	8.80	0.160	0.101	0.820	0.783
4	5	11.0	0.0500	0.0689	0.870	0.852
5	3	13.2	0.0300	0.0470	0.900	0.899
6	6	15.4	0.0600	0.0321	0.960	0.931
7	1	17.6	0.0100	0.0219	0.970	0.953
8	1	19.8	0.0100	0.0149	0.980	0.968
9	2	22.0	0.0200	0.0102	1.00	0.978

## Curvas de ajuste de la media exponencial de la actividad:

### Aprobación de documentos en Logística

Distribution: Exponential  
 Expression: EXPO(0.992)  
 Square Error: 0.025818

#### Chi Square Test

Number of intervals = 4  
 Degrees of freedom = 2  
 Test Statistic = 10.8  
 Corresponding p-value < 0.005

#### Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.116  
 Corresponding p-value = 0.13

#### Data Summary

Number of Data Points = 100  
 Min Data Value = 0.02  
 Max Data Value = 4.38  
 Sample Mean = 0.992  
 Sample Std Dev = 0.917

#### Histogram Summary

Histogram Range = 0 to 4.82  
 Number of Intervals = 10

```
=====
```

Int. No.	No. of Data Pts.	x	Probability Density	Data Function	Cumulative Distribution	Data Function
0	31	0.482	0.310	0.385	0.310	0.385
1	37	0.964	0.370	0.237	0.680	0.622
2	11	1.45	0.110	0.146	0.790	0.767
3	8	1.93	0.0800	0.0896	0.870	0.857
4	3	2.41	0.0300	0.0551	0.900	0.912
5	5	2.89	0.0500	0.0339	0.950	0.946
6	1	3.37	0.0100	0.0208	0.960	0.967
7	2	3.86	0.0200	0.0128	0.980	0.980
8	1	4.34	0.0100	0.00788	0.990	0.987
9	1	4.82	0.0100	0.00485	1.00	0.992



## Curvas de ajuste de la media exponencial de la actividad:

### Aprobación de documentos por la Oficina de Administración

Distribution: Exponential  
Expression: EXPO(28.7)  
Square Error: 0.009641

#### Chi Square Test

Number of intervals = 5  
Degrees of freedom = 3  
Test Statistic = 5.57  
Corresponding p-value = 0.148

#### Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.0515  
Corresponding p-value > 0.15

#### Data Summary

Number of Data Points = 100  
Min Data Value = 0.58  
Max Data Value = 124  
Sample Mean = 28.7  
Sample Std Dev = 27.9

#### Histogram Summary

Histogram Range = 0 to 125  
Number of Intervals = 10

Int. No.	No. of Data Pts.	x	Probability Density	Data Function	Cumulative Distribution	Data Function
0	36	12.5	0.360	0.353	0.360	0.353
1	27	25.0	0.270	0.228	0.630	0.581
2	7	37.5	0.0700	0.148	0.700	0.729
3	12	50.0	0.120	0.0956	0.820	0.825
4	6	62.5	0.0600	0.0619	0.880	0.887
5	3	75.0	0.0300	0.0400	0.910	0.927
6	5	87.5	0.0500	0.0259	0.960	0.953
7	0	100.	0.000	0.0167	0.960	0.969
8	2	113.	0.0200	0.0108	0.980	0.980
9	2	125.	0.0200	0.00701	1.00	0.987

## Curvas de ajuste de la media exponencial de la actividad:

### Envío del documento aprobado hacia la Oficina de Logística

Distribution: Exponential  
Expression:  $-0.001 + \text{EXPO}(1.99)$   
Square Error: 0.011869

#### Chi Square Test

Number of intervals = 4  
Degrees of freedom = 2  
Test Statistic = 4.5  
Corresponding p-value = 0.109

#### Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.0821  
Corresponding p-value > 0.15

#### Data Summary

Number of Data Points = 100  
Min Data Value = 0  
Max Data Value = 10.1  
Sample Mean = 1.99  
Sample Std Dev = 1.81

#### Histogram Summary

Histogram Range = -0.001 to 11  
Number of Intervals = 10

=====						
Int. No.	No. of Data Pts.	x	Probability Density	Data Function	Cumulative Distribution	Data Function
-----						
0	37	1.10	0.370	0.424	0.370	0.424
1	33	2.20	0.330	0.244	0.700	0.669
2	11	3.30	0.110	0.141	0.810	0.809
3	10	4.40	0.100	0.0809	0.910	0.890
4	4	5.50	0.0400	0.0466	0.950	0.937
5	2	6.60	0.0200	0.0268	0.970	0.964
6	2	7.70	0.0200	0.0154	0.990	0.979
7	0	8.80	0.000	0.00889	0.990	0.988
8	0	9.90	0.000	0.00512	0.990	0.993
9	1	11.0	0.0100	0.00295	1.00	0.996

**Curvas de ajuste de la media exponencial de la actividad:**

**Envío de solicitudes de cotización y recepción de proformas**

Distribution: Exponential  
 Expression: EXPO(11.9)  
 Square Error: 0.003100

Chi Square Test

Number of intervals = 4  
 Degrees of freedom = 2  
 Test Statistic = 1.29  
 Corresponding p-value = 0.529

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.061  
 Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 100  
 Min Data Value = 0.1  
 Max Data Value = 59.8  
 Sample Mean = 11.9  
 Sample Std Dev = 12.6  
 Histogram Range = 0 to 60  
 Number of Intervals = 10

```
=====
```

Int. No.	No. of Data Pts.	x	Probability Density	Data Function	Cumulative Distribution	Data Function
0	41	6.00	0.410	0.396	0.410	0.396
1	26	12.0	0.260	0.239	0.670	0.635
2	12	18.0	0.120	0.144	0.790	0.780
3	5	24.0	0.0500	0.0872	0.840	0.867
4	6	30.0	0.0600	0.0527	0.900	0.920
5	4	36.0	0.0400	0.0318	0.940	0.951
6	2	42.0	0.0200	0.0192	0.960	0.971
7	2	48.0	0.0200	0.0116	0.980	0.982
8	0	54.0	0.000	0.00701	0.980	0.989
9	2	60.0	0.0200	0.00423	1.00	0.994

**4.5.9. Modelo de simulación (CONSULTAR EN FORMATO IMPRESO)**

#### 4.5.10. Explicación del modelo de simulación

El primer nodo está simbolizando de acuerdo a la distribución de probabilidad determinada el arribo de las necesidades presentadas. La estación ha sido denominada como **“entrada”**.

Se ha incluido el atributo **“veces”**, el cual indica el comportamiento a seguir por las entidades cuando se encuentren con bifurcaciones. Este parámetro en la primera estación se fija con el valor de 1.

El segundo nodo está simbolizando a la inspección o verificación del saldo presupuestal por la cual deben pasar todos los requerimientos. Esta inspección ha sido denominada **“verificacion1”**, la cual indica la probabilidad de falla de 0.10 y el tiempo de proceso igual a 0.10 horas.

La tercera estación denominada **“aprobaciondoc1”**, está representando la aprobación de los documentos por la oficina de Logística, en esta estación se encuentran 3 personas, donde el tiempo de proceso está dado por la variable **“tiempo”**, que en el primer caso es igual a 1 hora.

A modo de condicionante se encuentra el nodo Choose, el cual permitirá al modelo comportarse de acuerdo al valor que tenga en ese momento el atributo **“veces”**. Para el modelo cuando el atributo veces sea igual a 1, pasará a la siguiente aprobación denominada **“aprobaciondoc2”**, la cual tiene un tiempo de procesamiento de 0.5 horas.

En esta área solamente existe una persona la cual debe leer los informes presentados, evaluando la necesidad, la cantidad de veces que se presenta el requerimiento y el presupuesto autorizado.

La estación **ASSIGN**, luego de haber ejecutado **“Aprobaciondoc2”**, está cambiando el valor del atributo veces a 2.

La siguiente estación de acuerdo al modelo descrito debe ser nuevamente **“aprobaciondoc”**, ya que está retornando al lugar de origen.

De acuerdo al modelo, la estación **“aprobaciondoc2”** devuelve los documentos aprobados a la estación **“aprobaciondoc1”**, para que éstos empiecen a llevarse a cabo.

Nuevamente de acuerdo a la variable tiempo y al atributo veces, el modelo se comporta con tiempo de 2 horas.

La estación **CHOOSE** está nuevamente preguntando por el valor del atributo veces el cual al tener el valor de 2, llega al nodo **“Delay”**, el cual representa el envío de proformas y la espera de las mismas por el personal de Logística.

Para tomar la decisión se necesitan como mínimo tres ofertas de proveedores.

El nodo **ASSIGN** nuevamente se encarga de cambiar el valor del atributo veces a 3.

Nuevamente al regresar a la estación **“aprobaciondoc”**, el nodo **CHOOSE** se encarga de evaluar al atributo veces, el cual al tener el valor de 3, indica que se ha terminado la espera y se encuentra todo el expediente completo listo para la toma de decisión el cual toma una hora como máximo. Este tiempo está dado por la variable tiempo, la cual está expresado como una función y parámetro igual a veces.

Finalmente el nodo **DEPART**, etiquetado como **“decision”**, indica que el proceso ha sido terminado y se cuenta con una entidad terminada.

#### 4.5.11. Análisis de los resultados

1. La cantidad de entidades que ingresan al modelo en la primera semana es de 137 unidades y sólo se aprueban 39 de ellas.

2. La cola de necesidades esperando se tome una decisión es de 19.111 horas en la primera semana, consiguiendo una gran media en la simulación de 52 semanas equivalentes a un año es de 28.7 horas.
3. En la primera semana, se reportan 13 entidades que no entran al proceso por no encontrarse completo el expediente, constituyen el 10% asumido de rechazo.
4. El tiempo promedio en la primera semana, que espera una entidad delante de la operación de Verificación<sup>1</sup>, entidades que esperan para ser evaluados presupuestalmente es de 0.13557 horas.

#### 4.5.12. Resultados de Simulación para las 10 primeras réplicas ( Modelo actual )

1/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 1 of 52

Project: Reingenieria de Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time : 66.0

##### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	3.9006	(Insuf)	.00000	12.530	97
decision_Ta	19.111	(Insuf)	4.3488	46.853	39
verificacion1_R_Q Queu	.13557	(Insuf)	.00000	.89415	135
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	4.1046	(Insuf)	.00000	14.506	113

##### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	11.001	(Insuf)	.00000	38.000	38.000
verificacion1_R Busy	.19649	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	8.5874	(Insuf)	.00000	34.000	24.000
# in verificacion1_R_Q	.27997	(Insuf)	.00000	6.0000	2.0000
aprobacionDoc2_R Busy	.76936	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.7904	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

##### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	13	Infinite
entrada_C	137	Infinite
decision_C	39	Infinite
fin1_C	13	Infinite

2/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 2 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	10.044	(Insuf)	.00000	16.281	121
decision_Ta	32.794	(Insuf)	5.6605	55.361	41
verificacion1_R_Q Queu	.14201	(Insuf)	.00000	.58211	180
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	10.060	(Insuf)	.00000	20.419	117

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	28.167	(Insuf)	.00000	66.000	66.000
verificacion1_R Busy	.25086	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	22.126	(Insuf)	.00000	37.000	31.000
# in verificacion1_R_Q	.38731	(Insuf)	.00000	11.000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.95273	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.8948	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	28	Infinite
entrada_C	180	Infinite
decision_C	41	Infinite
fin1_C	28	Infinite



3/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 3 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	3.0990	(Insuf)	.00000	7.0177	109
decision_Ta	36.179	(Insuf)	4.4186	54.763	43
verificacion1_R_Q Queu	.12650	(Insuf)	.00000	1.0104	130
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	12.356	(Insuf)	.00000	21.767	120

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	30.536	(Insuf)	.00000	50.000	46.000
verificacion1_R Busy	.18739	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	5.4193	(Insuf)	.00000	14.000	9.0000
# in verificacion1_R_Q	.24917	(Insuf)	.00000	5.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.88399	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.9544	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	11	Infinite
entrada_C	130	Infinite
decision_C	43	Infinite
fin1_C	11	Infinite

4/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 4 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	1.3051	(Insuf)	.00000	4.7989	111
decision_Ta	24.889	(Insuf)	5.4851	43.865	33
verificacion1_R_Q Queu	.18202	(Insuf)	.00000	1.2164	130
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	8.6207	(Insuf)	.00000	18.847	105

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	22.580	(Insuf)	.00000	61.000	61.000
verificacion1_R Busy	.21996	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	2.1950	(Insuf)	.00000	9.0000	.00000
# in verificacion1_R_Q	.35853	(Insuf)	.00000	9.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.70458	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.6347	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	19	Infinite
entrada_C	130	Infinite
decision_C	33	Infinite
fin1_C	19	Infinite

## 5/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 5 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	4.4629	(Insuf)	.00000	9.9758	103
decision_Ta	29.699	(Insuf)	12.019	51.379	40
verificacion1_R_Q Queu	.14411	(Insuf)	.00000	.81062	118
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	6.4734	(Insuf)	.00000	15.732	115

### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	16.889	(Insuf)	.00000	50.000	49.000
verificacion1_R Busy	.20391	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	6.9885	(Insuf)	.00000	14.000	1.0000
# in verificacion1_R_Q	.25766	(Insuf)	.00000	6.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.96891	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.8193	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	13	Infinite
entrada_C	118	Infinite
decision_C	40	Infinite
fin1_C	13	Infinite

6/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 6 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	10.984	(Insuf)	.00000	19.935	129
decision_Ta	36.793	(Insuf)	8.7828	60.614	39
verificacion1_R_Q Queu	.14208	(Insuf)	.00000	.98032	148
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	10.079	(Insuf)	.00000	21.558	116

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	29.722	(Insuf)	.00000	76.000	74.000
verificacion1_R Busy	.21282	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	21.907	(Insuf)	.00000	38.000	8.0000
# in verificacion1_R_Q	.31860	(Insuf)	.00000	6.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.99146	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.9030	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	10	Infinite
entrada_C	148	Infinite
decision_C	39	Infinite
fin1_C	10	Infinite

7/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 7 of 52

Project: Reingenieria de Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	4.9549	(Insuf)	.00000	13.698	108
decision_Ta	18.239	(Insuf)	5.1846	53.248	37
verificacion1_R_Q Queu	.17792	(Insuf)	.00000	1.0028	124
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	4.3128	(Insuf)	.00000	15.250	118

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	13.913	(Insuf)	.00000	57.000	55.000
verificacïon1_R Busy	.19623	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	8.1414	(Insuf)	.00000	26.000	2.0000
# in verificacion1_R_Q	.33427	(Insuf)	.00000	10.000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.80291	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.9396	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	14	Infinite
entrada_C	124	Infinite
decision_C	37	Infinite
fin1_C	14	Infinite

8/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 8 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revisbn date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	9.3433	(Insuf)	.00000	22.576	122
decision_Ta	28.900	(Insuf)	5.7516	51.773	32
verificacion1_R_Q Queu	.19998	(Insuf)	.00000	1.6019	181
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	10.526	(Insuf)	.00000	23.801	112

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	31.078	(Insuf)	.00000	70.000	70.000
verificacion1_R Busy	.27274	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	26.420	(Insuf)	.00000	56.000	41.000
# in verificacion1_R_Q	.54842	(Insuf)	.00000	11.000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.97046	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.8600	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	17	Infinite
entrada_C	181	Infinite
decision_C	32	Infinite
fin1_C	17	Infinite

9/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 9 of 52

Project: Reingenieria de Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	.88073	(Insuf)	.00000	3.3591	109
decision_Ta	28.498	(Insuf)	8.7410	59.449	41
verificacion1_R_Q Queu	.12068	(Insuf)	.00000	.66202	123
envio Proformas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	10.116	(Insuf)	.00000	22.368	117

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	25.737	(Insuf)	.00000	52.000	52.000
verificacion1_R Busy	.19068	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	1.4545	(Insuf)	.00000	8.0000	.00000
# in verificacion1_R_Q	.23134	(Insuf)	.00000	6.0000	4.0000
aprobacionDoc2_R Busy	.72822	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.8759	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	13	Infinite
entrada_C	127	Infinite
decision_C	41	Infinite
fin1_C	13	Infinite

10/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 10 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	9.8325	(Insuf)	.00000	21.596	108
decision_Ta	29.337	(Insuf)	12.142	47.356	44
verificacion1_R_Q Queu	.12884	(Insuf)	.00000	.80367	136
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	6.8809	(Insuf)	.00000	15.512	117

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	18.238	(Insuf)	.00000	48.000	47.000
verificacion1_R Busy	.20322	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	17.316	(Insuf)	.00000	30.000	21.000
# in verificacion1_R_Q	.26548	(Insuf)	.00000	6.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.98181	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	2.8414	(Insuf)	.00000	3.0000	3.0000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	7	Infinite
entrada_C	136	Infinite
decision_C	44	Infinite
fin1_C	7	Infinite





#### 4.5.13. Gráficas ( Modelo actual )

**Consultar en formato impreso a partir de la p.66-73**

#### 4.5.14. Descripción de la solución propuesta

De los análisis presentados, resalta la necesidad de hacer cambios de proceso aplicando reingeniería.

Esta aplicación se ejecutará en el siguiente modelo, el cual se propone de la siguiente manera:

Las estaciones de **“entrada”** y **“verificacion1”** se mantienen intactas. El escenario propuesto establece que no deben existir tantos controles y verificaciones, ya que de la observación se sabe que la segunda verificación no agrega valor al expediente, por el contrario lo retarda esperando una conformidad que pueda decidirla la estación **“aprobaciondoc”**, basada normativamente en la Ley de Simplificación Administrativa N° 25035 Capítulo III denominada “La desconcentración en los procesos decisorios” donde indica en el Artículo 9 lo siguiente:

**Artículo 9** .- *En aplicación del principio de la desconcentración de los procesos decisorios en las entidades de la Administración Pública, los órganos de dirección están liberados de todo tipo de rutinas de ejecución y de tareas de mera formalización de actos administrativos, con el objeto de que puedan concentrarse en actividades del planeamiento, supervisión, coordinación y fiscalización.*

La estación **“aprobaciondoc”** conoce con más detalle el proceso de adquisición a realizarse y es con este conocimiento que tiene más posibilidad de decidir la adquisición de acuerdo al pedido y a la disponibilidad presupuestal.

En cambio la estación **“aprobaciondoc2”**, por ser de naturaleza de dirección no tiene todos los elementos de juicio para emitir una decisión.

En la actualidad para la recepción de proformas, los proveedores son invitados a través de fax, pero para recibirlas éstas deben ser entregadas

con un plazo de entrega que se encuentra entre 24 y 48 horas como máximo y en sobre cerrado siguiendo una formalidad que simplemente retarda la documentación que se necesita para seguir evaluando el proceso.

Se propone que las proformas sean recibidas de diversas formas, por correo electrónico, fax o través de las páginas web de los proveedores, con lo cual la oficina de Logística no tendría que esperar las cotizaciones y podría despachar los expedientes al contar con la información completa.

Esta propuesta de solución se basa en el Decreto Supremo N° 02-94-JUS, Capítulo V, Artículo 56.

ARTICULO 56°

**(Presentación de Documentos Simples: Responsabilidad )**.-

*Las entidades de la Administración Pública no podrán exigir a los interesados la presentación de documentos originales, copias de los mismos legalizadas notarialmente o traducciones oficiales, para el cumplimiento de los requisitos correspondientes a los procedimientos administrativos. Para el efecto, bastará la presentación de copias o traducciones simples, sin perjuicio de las acciones de fiscalización posterior que realicen dichas entidades.*

El tiempo para recibir las proformas, se ha estimado en dos horas, consultando este escenario con los trabajadores de la institución, los cuales intentaron esta modalidad de trabajo en algún momento, pero fue desestimada.

Una vez que se cuenta con toda la información y se haya tomado la decisión del proveedor ganador, se propone que sea en este momento que se solicite la conformidad final por la Oficina de Administración. De

manera que los controles se disminuyen, se aplican solamente en los límites y no en medio de un proceso de naturaleza administrativo.

#### **4.5.15. Análisis de los resultados de la solución propuesta**

1. Verificando los contadores se advierte que en la primera semana, las entidades que arriban al modelo son 139, de las cuales 113 de ellas llegan a terminar el ciclo.
2. El tiempo de ciclo promedio hasta llegar a la estación de decisión es de 5.92 horas, mejorando el tiempo anterior de 28.7, con el cual se refleja un notable aumento de productividad.
3. El porcentaje de ocupación para la primera semana en la estación de la Verificación presupuestal es de 22%.
4. El porcentaje de utilización para la primera semana en la estación de la aprobación final emitida por el Gerente es de 88%.

#### **4.5.16. Diagrama de procesos ( Modelo propuesto)**

El diagrama de procesos ha sido diseñado con la herramienta Bpwin, donde se aprecia la modificación propuesta ( Ver Anexo 18 Pág. 129).

#### **4.5.17. Modelo de simulación propuesto**

**Consultar en formato impreso el cuadro**

#### 4.5.18. Resultados de Simulación para las 10 primeras réplicas ( Modelo propuesto )

1/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 1 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

##### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	4.0067	(Insuf)	.00000	8.2005	114
decision_Ta	5.2385	(Insuf)	.62128	10.204	113
verificacion1_R_Q Queu	.14793	(Insuf)	.00000	.80645	138
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

##### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.22625	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	7.5924	(Insuf)	.00000	21.000	12.000
# in verificacion1_R_Q	.31619	(Insuf)	.00000	6.0000	1.0000
aprobacionDoc2_R Busy	.88308	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

##### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	9	Infinite
entrada_C	139	Infinite
decision_C	113	Infinite
fin1_C	9	Infinite

2/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 2 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	2.7168	(Insuf)	.00000	6.9573	129
decision_Ta	3.8815	(Insuf)	.56437	8.4499	128
verificacion1_R_Q Queu	.12412	(Insuf)	.00000	.92439	157
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.21822	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	6.0726	(Insuf)	.00000	14.000	9.0000
# in verificacion1_R_Q	.29525	(Insuf)	.00000	8.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.94007	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	18	Infinite
entrada_C	157	Infinite
decision_C	128	Infinite
fin1_C	18	Infinite

3/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 3 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	13.235	(Insuf)	.00000	25.327	113
decision_Ta	14.471	(Insuf)	.67122	26.140	112
verificacion1_R_Q Queu	.13241	(Insuf)	.00000	.88266	173
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.25619	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	30.430	(Insuf)	.00000	53.000	38.000
# in verificacion1_R_Q	.35162	(Insuf)	.00000	6.0000	1.0000
aprobacionDoc2_R Busy	.97258	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	20	Infinite
entrada_C	174	Infinite
decision_C	112	Infinite
fin1_C	20	Infinite

4/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 4 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	5.3590	(Insuf)	.00000	17.969	120
decision_Ta	6.5228	(Insuf)	.85555	18.804	119
verificacion1_R_Q Queu	.17037	(Insuf)	.00000	.84113	165
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.25077	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	15.124	(Insuf)	.00000	40.000	27.000
# in verificacion1_R_Q	.42593	(Insuf)	.00000	7.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.92589	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	18	Infinite
entrada_C	165	Infinite
decision_C	119	Infinite
fin1_C	18	Infinite



5/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 5 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	5.6466	(Insuf)	.00000	11.746	101
decision_Ta	6.9998	(Insuf)	.51453	12.906	100
verificacion1_R_Q Queu	.12612	(Insuf)	.00000	.86292	128
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.23692	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	9.1173	(Insuf)	.00000	20.000	13.000
# in verificacion1_R_Q	.24459	(Insuf)	.00000	5.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.93353	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	12	Infinite
entrada_C	128	Infinite
decision_C	100	Infinite
fin1_C	12	Infinite

6/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 6 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	3.7475	(Insuf)	.00000	9.2951	119
decision_Ta	4.9616	(Insuf)	.76570	10.357	118
verificacion1_R_Q Queu	.13111	(Insuf)	.00000	.95366	134
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.20977	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	6.9299	(Insuf)	.00000	21.000	5.0000
# in verificacion1_R_Q	.26619	(Insuf)	.00000	4.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.87011	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	10	Infinite
entrada_C	134	Infinite
decision_C	118	Infinite
fin1_C	10	Infinite

7/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 7 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	5.9107	(Insuf)	.00000	13.798	120
decision_Ta	7.1455	(Insuf)	.57348	15.646	119
verificacion1_R_Q Queu	.17069	(Insuf)	.00000	.98608	163
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.27981	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	12.825	(Insuf)	.00000	29.000	27.000
# in verificacion1_R_Q	.42155	(Insuf)	.00000	8.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.91892	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	15	Infinite
entrada_C	163	Infinite
decision_C	119	Infinite
fin1_C	15	Infinite

8/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 8 of 52

Project: Reingenieria de Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time : 66.0

TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	3.9903	(Insuf)	.00000	11.169	135
decision_Ta	5.2438	(Insuf)	.83861	12.533	134
verificacion1_R_Q Queu	.21707	(Insuf)	.00000	1.0484	170
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.29124	(Insuf)	.00000	1.0000	.00000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	9.5385	(Insuf)	.00000	26.000	22.000
# in verificacion1_R_Q	.55913	(Insuf)	.00000	8.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.93655	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	13	Infinite
entrada_C	170	Infinite
decision_C	134	Infinite
fin1_C	13	Infinite

9/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 9 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	4.3368	(Insuf)	.00000	9.7194	122
decision_Ta	5.5508	(Insuf)	.62248	10.516	121
verificacion1_R_Q Queu	.15047	(Insuf)	.00000	.96549	165
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.23192	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	9.3332	(Insuf)	.00000	29.000	23.000
# in verificacion1_R_Q	.37935	(Insuf)	.00000	9.0000	1.0000
aprobacionDoc2_R Busy	.93767	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	17	Infinite
entrada_C	166	Infinite
decision_C	121	Infinite
fin1_C	17	Infinite

10/52

ARENA Simulation Results  
xxx xxx - License #9400000

Summary for Replication 10 of 52

Project: Reingenieria de                      Run execution date : 12/ 9/2002  
Analyst: Liliana Perez                      Model revision date: 12/ 9/2002

Replication ended at time    : 66.0

#### TALLY VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Observations
aprobacionDoc2_R_Q Que	1.3372	(Insuf)	.00000	4.2829	103
decision_Ta	2.4999	(Insuf)	.71588	7.1338	102
verificacion1_R_Q Queu	.13692	(Insuf)	.00000	.70221	127
envio Proformmas_Ta	--	--	--	--	0
aprobacionDoc_R_Q Queu	--	--	--	--	0

#### DISCRETE-CHANGE VARIABLES

Identifier	Average	Half Width	Minimum	Maximum	Final Value
aprobacionDoc2_R Avail	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
verificacion1_R Busy	.20950	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc_R_Q	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
verificacion1_R Availa	1.0000	(Insuf)	1.0000	1.0000	1.0000
# in aprobacionDoc2_R_	2.1791	(Insuf)	.00000	10.000	10.000
# in verificacion1_R_Q	.26347	(Insuf)	.00000	6.0000	.00000
aprobacionDoc2_R Busy	.66410	(Insuf)	.00000	1.0000	1.0000
aprobacionDoc_R Busy	.00000	(Insuf)	.00000	.00000	.00000
aprobacionDoc_R Availa	3.0000	(Insuf)	3.0000	3.0000	3.0000

#### COUNTERS

Identifier	Count	Limit
verificacion1_C_Fail	12	Infinite
entrada_C	127	Infinite
decision_C	102	Infinite
fin1_C	12	Infinite



4.5.19. Gráficas resultantes ( Modelo propuesto )

**Consultar en formato impreso a partir de la p.88-95**

## CONCLUSIONES

1. Las instituciones del Estado se encuentran dentro de una normatividad rígida y estricta, donde no es posible incluir cambios o mejoras, si éstas no son aprobadas por instancias superiores u oficinas de auditoría y control regidas por normas obsoletas. Si bien es cierto, se conoce que se ha tratado de solucionar los problemas de información, desarrollando software y aplicando tecnología de información, éstos esfuerzos no han representado mejoras sustanciales, ya que se intenta acelerar la forma de cómo se hacen las cosas, pero los procesos obsoletos siguen siendo los mismos.
2. Las técnicas de modelado y simulación constituyen una herramienta que permite aplicar reingeniería de procesos al evaluar distintos escenarios simplemente con el uso de parámetros y variables.
3. Mediante la propuesta de solución presentada, se advierte que es posible mejorar el tiempo de atención de las necesidades, para lo cual este ejemplo se presenta como un aporte para posibles estudios que puedan realizarse a nivel de gobierno, a fin de aplicar reformas que puedan empezar a plantear soluciones a los problemas que afronta el Sector Público.
4. Los tiempos han cambiado, definitivamente las operaciones ya sean administrativas, operacionales o técnicas han ido complicándose, en momentos, donde la realidad nacional vive una crisis y se cuestiona sobretodo el origen y destino de los recursos públicos, la recaudación tributaria y la repartición de los fondos entre todo el aparato estatal, es necesaria una actuación transparente y eficiente a fin de devolver credibilidad y confianza en el sector.



## RECOMENDACIONES

1. Las instituciones del Estado no deben perder de vista los flujos administrativos existentes en cada una de sus organizaciones, solamente el estudio y la revisión continua permitirá la simplificación de los procesos.
2. Las instituciones del Estado principalmente necesitan el uso y la aplicación de tecnología de información, pero sobre todo inversión en operaciones de simulación, las cuales permitan evaluar diferentes escenarios en busca de soluciones alternativas.
3. La capacitación del personal del Estado en la Ley de Simplificación Administrativa en su aplicación y alcances debe ser realizada en toda su extensión de manera que cada una pueda realizar toma de decisiones dentro del marco que la ley lo permite.

## BIBLIOGRAFÍA

Título : *Constitución Política del Perú – Legislación Jurisdiccional*

Autor : Editora Normas Legales S.A.

Ciudad : Lima, Perú.

Año de Publicación: 1997

Título: Reingeniería

Autor : Hammer Michael y James Champy

Año de Publicación: 1994

Título: Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público.

Autor : Llanova Galván Melchor.

Año de Publicación: 1995

Libro de Casos Prácticos de Registro – Anexo de Normas Legales

Autor: Ministerio de Economía y Finanzas

Ciudad: Lima, Perú.

Año de Publicación: 1999

Título : Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.

Autor : Nieto Irigoyen, Ricardo.

Título : Ventaja Competitiva

Autor : Porter Michael

Ciudad: México D.F, México

Año de Publicación : 1996

Título : *Las empresas públicas en el Perú.*

Autor : Zuzunaga Flores Carlos

Ciudad: Lima, Perú

Año de Publicación: 1985

Congreso Nacional de la República del Perú

<http://www.congreso.gob.pe>

Contaduría Pública de la Nación

<http://www.cpn.gob.pe>

Diario El Peruano

<http://www.elperuano.com.pe>

Instituto Nacional de Bienestar Familiar

<http://www.inabif.gob.pe>



Instituto Nacional de Estadística e Informática

<http://www.inei.gob.pe>

Diario Gestión

<http://www.gestion.com.pe>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú

<http://www.mef.gob.pe>

Poder Judicial del Perú

<http://www.pj.gob.pe>

Red Científica Peruana

<http://www.rcp.net.pe>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

<http://www.sunat.gob.pe>

## ANEXO 1

### Relación de fuentes de financiamiento

Código	Descripción Fuente
00	RECURSOS ORDINARIOS
09	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS
13	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS
92	DEPOSITOS TRANSITORIOS
95	CONVENIO INABIF - CONTRADROGAS
98	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS - SUNAT
99	RECURSOS ORDINARIOS - SUBSIDIOS

## ANEXO 2

### Relación de categorías de gasto por rubros.

Código	Descripción del código de gasto
5100	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES
511101	RETRIBUCIONES Y COMPLEMENTOS - D.L. 276
51110101	RETRIBUCIONES Y COMPLEMENTOS - D.L. 276
511111	OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR
51111101	APORTES SEGURO DE VIDA LEY
51111102	APORTES AL FONDO DE PENSIONES
51111103	APORTES VIVIENDA
5300	BIENES Y SERVICIOS
531120	VIATICOS Y ASIGNACIONES
53112001	GASTOS POR ALIMENTACION
53112002	HOSPEDAJE
53112003	MOVILIDAD LOCAL
53112004	GASTOS DE VISITANTES DE OTROS ORGANISMOS
53112005	MOVILIDAD (RACIONAMIENTO)
53112205	OTROS ACCESORIOS (GUANTES, GORROS, PONCHOS)
531130	MATERIAL DE CONSUMO
53113001	MATERIALES DE OFICINA Y ESCRITORIO
53113002	MATERIALES DE LIMPIEZA
53113003	MATERIALES DE ENSEÑANZA
53113004	MATERIALES DE SALUD, FARMACIA, Y OTROS QUIMICOS
53113005	IMPRESOS Y SUSCRIPCIONES
53113006	MATERIALES GRAFICOS, FOTOGRAFICOS Y FONOTECNICOS
53113007	MATERIAL DE ACONDIC. MANTEN. E INSTALAC. ELECTRICA
53113010	MENAJE DE MESA
53113011	IMPLEMENTOS DE DEPORTE Y RECREACION
53113012	MATERIAL DE DORMITORIO
53113013	ALIMENTOS PARA ANIMALES
53113014	SUMINISTRO DE COMPUTO
53113015	SOFTWARE (PRODUCTO TERMINADO)
53113016	MOBILIARIO
53113017	REPUESTOS Y AUTOPARTES
53113018	MATERIAL DE TALLERES
531136	TARIFAS DE SERVICIOS BASICOS
53113601	TARIFAS DE AGUA
53113603	TARIFAS DE ELECTRICIDAD
53113604	TARIFAS DE TELEFONO
53113607	ARBITRIOS
53113609	MENSAJERIA
53113611	TELEVISION POR CABLE
53113612	INTERNET
531139	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS

### ANEXO 3

#### Relación de cadenas presupuestales de la institución.

Código estructura	Descripción estructura
34	Promudeh
34340	Instituto Nacional de Bienestar familiar
34340001	Instituto Nacional de Bienestar familiar
3434000105	Supervisión y coordinación superior
3434000105003	Administración
34340001050030005	Supervisión y coordinación superior
34340001050030005100110	Conducción y orientación superior
3434000105003000510011030010	Acciones de la alta dirección
343400010500300051001103001000001	Dirección y asesoramiento, Lima, Lima.
3434000105003000510011030170	Asesoramiento de naturaleza jurídica
343400010500300051001103017000001	Dirección y asesoramiento, Lima, Lima.
34340001050030006100267	Gestión administrativa
3434000105003000610026730693	Gestión administrativa
343400010500300061002673069300001	Acciones administrativas Lima, Lima.
34340001050030011	Edificaciones públicas
34340001050030011200132	Construcción y Rehabilitación de instalaciones
3434000105003001120013221193	Rehabilitación de las unidades operativas
343400010500300112001322119300001	Rehabilitación de unidades operativas Lima - Lima
3434000105014	Promoción y asistencia social comunitaria
34340001050140046	Asistencia al niño y al adolescente
34340001050140046100044	Apoyo al niño y al adolescente
3434000105014004610004430197	Atención de los niños y adolescentes en abandono
343400010501400461000443019700001	Asistencia al niño y al adolescente Ancash.
343400010501400461000443019700002	Asistencia al niño y al adolescente Arequipa.
343400010501400461000443019700003	Asistencia al niño y al adolescente Ayacucho.
343400010501400461000443019700004	Asistencia al niño y al adolescente Cusco, Cusco.
343400010501400461000443019700005	Asistencia al niño y al adolescente Huánuco.
343400010501400461000443019700006	Asistencia al niño y al adolescente Ica, Ica.
343400010501400461000443019700007	Asistencia al niño y al adolescente Junín, Huancayo.
343400010501400461000443019700008	Asistencia al niño y al adolescente La libertad, Trujillo
343400010501400461000443019700009	Asistencia al niño y al adolescente Lambayeque.
343400010501400461000443019700010	Asistencia al niño y al adolescente Lima, Lima.
343400010501400461000443019700011	Asistencia al niño y al adolescente Loreto, Maynas.
343400010501400461000443019700012	Asistencia al niño y al adolescente Puno, Puno.
343400010501400461000443019700013	Asistencia al niño y al adolescente Tacna, Tacna
343400010501400461000443019700015	Asistencia al niño y al adolescente Piura, Piura

## ANEXO 4

### Relación de dependencias

Código	Descripción de la dependencia
00013001	Consejo Directivo
00013002	Presidencia
00013003	Gerencia General
00013004	Gerencia para el desarrollo de población en riesgo
00023006	Oficina de asesoría jurídica
00033005	Oficina de auditoría interna
00033007	Oficina de Planeamiento y Desarrollo
00033008	Oficina de Administración
00033009	Unidad de Recursos humanos
00033010	Unidad de Contabilidad y Tesorería
00033011	Unidad de Logística
00033012	Oficina de Sistemas de Información
00033013	Unidad de Infraestructura
00033014	Oficina de Imagen Institucional
00033015	Unidad de Administración Documentaria y Archivo
01062317	Inabif - Hogar San Martín de Porres
01062318	Inabif - Hogar Sagrado Corazón de Jesús
01072319	Inabif - Hogar Santo Domingo Savio
01082801	Aldea San Ricardo Ate Lima - Lima
01092321	Inabif - Hogar El Churre Piurano
01101306	Inabif - Cpf Huaraz
01111301	Inabif - Cpf Ayacucho
01121314	Inabif - Cpf Wanchaq
01121318	Inabif - Cpf Sicuani
01131305	Inabif - Cpf Huancavelica
01141309	Inabif - Cpf María Magdalena Robles Canales
01151316	Inabif - Cpf San Ramón
01151317	Inabif - Cpf Mazamari
01161307	Inabif - Cpf Lambayeque
01171312	Inabif - Cpf Señor de los milagros
01171315	Inabif - Cpf Yurimaguas
01181310	Inabif - Cpf Los Cabitos
01181311	Inabif - Cpf Rosa Coda de Martorell
01191313	Inabif - Cpf Tumbes
01211319	Inabif - Cpf Tamburco Tamburco
01211320	Inabif - Cpf Curahuasi
01211324	Inabif - Cpf San Jerónimo
01221322	Inabif - Cpf Juli
01231323	Inabif - Cpf Bagua
01241302	Inabif - Cpf Micaela Bastidas
01241303	Inabif - Cpf Castilla
01241304	Inabif - Cpf Chiclayito



**Reingeniería de procesos en la administración pública.** Pérez  
Villanueva, Liliana.

Derechos reservados conforme a Ley

## **ANEXO 5**

### **Formato Requerimiento de Compra**

**Consultar en formato impreso los anexos 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12**



### Anexo 13

#### Toma de tiempos para la operación de Verificación del saldo presupuestal

N° Observación	Minutos	Segundos	Tiempo total en Minutos
1	6	48	6.80
2	5	25	5.42
3	7	58	7.97
4	2	54	2.90
5	16	33	16.55
6	9	24	9.40
7	5	25	5.42
8	3	13	3.22
9	14	13	14.22
10	7	25	7.42
11	13	58	13.97
12	14	44	14.73
13	2	57	2.95
14	2	50	2.83
15	19	54	19.90
16	6	25	6.42
17	12	12	12.20
18	5	13	5.22
19	14	14	14.23
20	2	10	2.17
21	0	32	0.53
22	2	55	2.92
23	5	49	5.82
24	9	40	9.67
25	3	48	3.80
26	8	15	8.25
27	2	55	2.92
28	4	50	4.83
29	1	32	1.53
30	4	47	4.78
31	6	43	6.72
32	4	56	4.93
33	1	22	1.37
34	10	55	10.92
35	0	54	0.90

N° Observación	Minutos	Segundos	Tiempo total en Minutos
36	4	14	4.23
37	14	46	14.77
38	1	22	1.37
39	7	47	7.78
40	0	19	0.32
41	4	51	4.85
42	3	55	3.92
43	1	28	1.47
44	1	56	1.93
45	4	23	4.38
46	6	15	6.25
47	1	30	1.50
48	6	31	6.52
49	8	39	8.65
50	3	28	3.47
51	6	23	6.38
52	2	46	2.77
53	0	51	0.85
54	7	18	7.30
55	5	58	5.97
56	0	42	0.70
57	21	21	21.35
58	0	22	0.37
59	0	48	0.80
60	11	19	11.32
61	7	40	7.67
62	3	52	3.87
63	2	17	2.28
64	6	27	6.45
65	2	11	2.18
66	2	48	2.80
67	14	59	14.98
68	2	56	2.93
69	8	52	8.87
70	5	50	5.83
71	2	51	2.85
72	8	41	8.68
73	17	45	17.75
74	4	44	4.73
75	8	33	8.55
76	4	49	4.82
77	2	39	2.65

N° Observación	Minutos	Segundos	Tiempo total en Minutos
78	1	25	1.42
79	0	35	0.58
80	3	37	3.62
81	6	46	6.77
82	3	49	3.82
83	7	54	7.90
84	0	35	0.58
85	3	23	3.38
86	0	27	0.45
87	1	32	1.53
88	2	45	2.75
89	6	41	6.68
90	1	53	1.88
91	0	21	0.35
92	13	11	13.18
93	8	46	8.77
94	1	15	1.25
95	0	55	0.92
96	8	59	8.98
97	4	32	4.53
98	1	43	1.72
99	7	39	7.65
100	5	56	5.93

Fuente : Observaciones tomadas en el Instituto Nacional de Bienestar Familiar durante un mes correspondiente a un calendario de Compromisos.

### Anexo 14

#### Toma de tiempos para la operación de aprobación por el Area de Logística y su envío a la Oficina de Administración

N° Observación	Horas	Minutos	Tiempo total en horas
1	0	35	0.58
2	1	59	1.98
3	0	8	0.13
4	0	54	0.90
5	0	6	0.10
6	0	24	0.40
7	0	3	0.05
8	0	42	0.70
9	1	10	1.17
10	0	20	0.33
11	0	55	0.92
12	0	43	0.72
13	0	2	0.03
14	0	50	0.83
15	2	49	2.82
16	0	25	0.42
17	0	26	0.43
18	0	46	0.77
19	1	6	1.10
20	0	37	0.62
21	0	13	0.22
22	0	15	0.25
23	0	17	0.28
24	0	40	0.67
25	0	48	0.80
26	3	43	3.72
27	0	55	0.92
28	0	50	0.83
29	0	7	0.12
30	0	51	0.85
31	1	43	1.72
32	0	52	0.87
33	3	11	3.18
34	4	8	4.13
35	0	34	0.57

N° Observación	Horas	Minutos	Tiempo total en horas
36	1	2	1.03
37	0	46	0.77
38	1	7	1.12
39	0	37	0.62
40	1	18	1.30
41	1	33	1.55
42	0	55	0.92
43	0	20	0.33
44	1	21	1.35
45	4	23	4.38
46	2	40	2.67
47	0	52	0.87
48	0	16	0.27
49	0	50	0.83
50	0	7	0.12
51	1	18	1.30
52	0	33	0.55
53	0	8	0.13
54	0	1	0.02
55	0	43	0.72
56	0	17	0.28
57	2	34	2.57
58	1	8	1.13
59	2	14	2.23
60	1	16	1.27
61	0	51	0.85
62	0	5	0.08
63	0	7	0.12
64	1	33	1.55
65	3	26	3.43
66	0	43	0.72
67	1	17	1.28
68	0	56	0.93
69	2	10	2.17
70	0	50	0.83
71	0	51	0.85
72	0	3	0.05
73	0	13	0.22
74	1	44	1.73
75	1	33	1.55
76	0	49	0.82
77	1	39	1.65

N° Observación	Horas	Minutos	Tiempo total en horas
78	1	31	1.52
79	0	39	0.65
80	0	13	0.22
81	0	1	0.02
82	0	33	0.55
83	1	4	1.07
84	2	35	2.58
85	0	20	0.33
86	0	5	0.08
87	0	7	0.12
88	0	45	0.75
89	0	18	0.30
90	1	47	1.78
91	0	52	0.87
92	2	31	2.52
93	0	57	0.95
94	0	46	0.77
95	0	55	0.92
96	0	13	0.22
97	0	20	0.33
98	0	41	0.68
99	0	5	0.08
100	0	34	0.57

Fuente : Observaciones tomadas en el Instituto Nacional de Bienestar Familiar durante un mes correspondiente a un calendario de Compromisos.

## Anexo 15

### Toma de tiempos para la operación de Aprobación por el área de Administración

N° Observación	Minutos	Segundos	Tiempo total en minutos
1	32	50	32.83
2	11	20	11.33
3	11	23	11.38
4	16	54	16.90
5	14	33	14.55
6	9	24	9.40
7	20	38	20.63
8	76	13	76.22
9	16	18	16.30
10	7	2	7.03
11	2	2	2.03
12	18	56	18.93
13	108	35	108.58
14	2	50	2.83
15	23	14	23.23
16	28	25	28.42
17	79	8	79.13
18	21	4	21.07
19	4	51	4.85
20	111	54	111.90
21	45	7	45.12
22	1	11	1.18
23	18	6	18.10
24	47	40	47.67
25	18	48	18.80
26	59	4	59.07
27	77	55	77.92
28	10	50	10.83
29	2	35	2.58
30	7	52	7.87
31	65	43	65.72
32	10	21	10.35
33	10	33	10.55
34	9	6	9.10
35	19	32	19.53
36	18	1	18.02

N° Observación	Minutos	Segundos	Tiempo total en minutos
37	38	46	38.77
38	38	52	38.87
39	29	13	29.22
40	18	15	18.25
41	13	12	13.20
42	38	55	38.92
43	120	32	120.53
44	61	12	61.20
45	10	23	10.38
46	7	25	7.42
47	4	12	4.20
48	8	7	8.12
49	11	44	11.73
50	11	7	11.12
51	4	42	4.70
52	3	17	3.28
53	32	55	32.92
54	45	24	45.40
55	64	57	64.95
56	8	59	8.98
57	20	5	20.08
58	15	45	15.75
59	10	30	10.50
60	21	35	21.58
61	50	1	50.02
62	4	15	4.25
63	12	43	12.72
64	49	33	49.55
65	45	21	45.35
66	67	14	67.23
67	1	6	1.10
68	40	56	40.93
69	13	48	13.80
70	60	50	60.83
71	23	51	23.85
72	49	21	49.35
73	3	48	3.80
74	54	44	54.73
75	29	33	29.55
76	3	49	3.82
77	80	39	80.65
78	124	28	124.47



<b>N° Observación</b>	<b>Minutos</b>	<b>Segundos</b>	<b>Tiempo total en minutos</b>
79	4	31	4.52
80	24	35	24.58
81	16	54	16.90
82	3	55	3.92
83	2	9	2.15
84	0	35	0.58
85	9	16	9.27
86	16	8	16.13
87	51	54	51.90
88	79	45	79.75
89	41	57	41.95
90	5	18	5.30
91	22	23	22.38
92	34	47	34.78
93	4	18	4.30
94	48	29	48.48
95	14	55	14.92
96	30	44	30.73
97	18	32	18.53
98	24	53	24.88
99	2	39	2.65
100	15	56	15.93

Fuente : Observaciones tomadas en el Instituto Nacional de Bienestar Familiar durante un mes correspondiente a un calendario de Compromisos.

## Anexo 16

**Toma de tiempos para el retorno de documentos desde la Oficina de Administración hacia la Oficina de Logística con la aprobación respectiva.**

N° Observación	Horas	Minutos	Tiempo total en horas
1	1	11	1.18
2	0	52	0.87
3	4	24	4.40
4	1	54	1.90
5	2	39	2.65
6	6	24	6.40
7	1	30	1.50
8	3	26	3.43
9	3	51	3.85
10	2	54	2.90
11	2	43	2.72
12	1	47	1.78
13	2	0	2.00
14	1	50	1.83
15	1	20	1.33
16	7	25	7.42
17	0	23	0.38
18	2	49	2.82
19	0	14	0.23
20	1	28	1.47
21	3	3	3.05
22	2	15	2.25
23	3	8	3.13
24	2	40	2.67
25	3	48	3.80
26	0	15	0.25
27	0	55	0.92
28	1	50	1.83
29	0	7	0.12
30	1	19	1.32
31	1	43	1.72
32	2	7	2.12
33	0	39	0.65
34	1	29	1.48
35	4	17	4.28
36	7	29	7.48
37	2	46	2.77

N° Observación	Horas	Minutos	Tiempo total en horas
38	1	58	1.97
39	1	7	1.12
40	0	35	0.58
41	3	35	3.58
42	0	55	0.92
43	1	51	1.85
44	1	8	1.13
45	0	23	0.38
46	0	1	0.02
47	0	29	0.48
48	2	4	2.07
49	1	35	1.58
50	1	9	1.15
51	0	19	0.32
52	0	40	0.67
53	4	5	4.08
54	4	4	4.07
55	4	3	4.05
56	6	20	6.33
57	0	57	0.95
58	0	40	0.67
59	3	14	3.23
60	0	21	0.35
61	0	9	0.15
62	1	58	1.97
63	2	11	2.18
64	0	6	0.10
65	0	11	0.18
66	2	7	2.12
67	0	1	0.02
68	0	56	0.93
69	0	55	0.92
70	1	50	1.83
71	1	51	1.85
72	0	3	0.05
73	0	45	0.75
74	0	44	0.73
75	1	33	1.55
76	0	49	0.82
77	0	39	0.65
78	1	57	1.95
79	4	25	4.42

<b>N° Observación</b>	<b>Minutos</b>	<b>Segundos</b>	<b>Tiempo total en minutos</b>
80	10	7	10.12
81	0	51	0.85
82	0	7	0.12
83	1	29	1.48
84	4	35	4.58
85	1	40	1.67
86	4	31	4.52
87	1	41	1.68
88	0	45	0.75
89	0	18	0.30
90	3	28	3.47
91	2	40	2.67
92	4	5	4.08
93	0	0	0.00
94	0	38	0.63
95	0	55	0.92
96	1	7	1.12
97	1	42	1.70
98	0	25	0.42
99	0	39	0.65
100	1	45	1.75

Fuente : Observaciones tomadas en el Instituto Nacional de Bienestar Familiar durante un mes correspondiente a un calendario de Compromisos.

### Anexo 17

#### Toma de tiempos para la operación de Envío de cotizaciones de precios a la Oficina de Logística en sobre cerrado.

N° Observación	Horas	Minutos	Tiempo total en horas
1	4	53	4.88
2	6	45	6.75
3	0	39	0.65
4	3	54	3.90
5	20	15	20.25
6	26	24	26.40
7	36	56	36.93
8	5	4	5.07
9	2	16	2.27
10	14	9	14.15
11	4	22	4.37
12	59	50	59.83
13	11	48	11.80
14	0	50	0.83
15	8	37	8.62
16	16	25	16.42
17	39	40	39.67
18	1	22	1.37
19	23	44	23.73
20	2	43	2.72
21	31	32	31.53
22	9	51	9.85
23	7	27	7.45
24	9	40	9.67
25	3	48	3.80
26	22	14	22.23
27	2	55	2.92
28	9	50	9.83
29	6	20	6.33
30	5	26	5.43
31	46	43	46.72
32	2	22	2.37
33	4	52	4.87
34	0	10	0.17
35	3	34	3.57
36	2	32	2.53

N° Observación	Minutos	Segundos	Tiempo total en minutos
37	8	46	8.77
38	21	33	21.55
39	33	27	33.45
40	2	53	2.88
41	12	1	12.02
42	5	55	5.92
43	1	41	1.68
44	15	28	15.47
45	9	23	9.38
46	12	39	12.65
47	27	58	27.97
48	13	29	13.48
49	10	45	10.75
50	8	53	8.88
51	11	15	11.25
52	15	32	15.53
53	10	27	10.45
54	4	50	4.83
55	7	14	7.23
56	0	22	0.37
57	0	43	0.72
58	8	53	8.88
59	1	39	1.65
60	0	10	0.17
61	1	49	1.82
62	0	18	0.30
63	15	52	15.87
64	7	44	7.73
65	0	6	0.10
66	6	10	6.17
67	24	23	24.38
68	1	56	1.93
69	17	33	17.55
70	28	50	28.83
71	0	51	0.85
72	6	11	6.18
73	22	43	22.72
74	7	44	7.73
75	0	33	0.55
76	1	49	1.82
77	6	39	6.65
78	0	16	0.27

<b>N° Observación</b>	<b>Minutos</b>	<b>Segundos</b>	<b>Tiempo total en minutos</b>
79	9	15	9.25
80	16	32	16.53
81	27	48	27.80
82	3	56	3.93
83	12	6	12.10
84	0	35	0.58
85	11	46	11.77
86	0	59	0.98
87	5	29	5.48
88	6	45	6.75
89	3	26	3.43
90	5	50	5.83
91	56	17	56.28
92	0	42	0.70
93	7	29	7.48
94	27	31	27.52
95	5	55	5.92
96	42	4	42.07
97	33	32	33.53
98	13	55	13.92
99	31	39	31.65
100	8	56	8.93

Fuente : Observaciones tomadas en el Instituto Nacional de Bienestar Familiar durante un mes correspondiente a un calendario de Compromisos.



## Anexo 18

Diagrama de proceso del modelo propuesto.

**[Consultar en formato impreso](#)**



## ANEXO 19

### Marco Legal de Creación del Decreto Ley 830

El Instituto Nacional de Bienestar Familiar - INABIF, es el organismo público descentralizado del Ministerio de la Presidencia, con personería jurídica de derecho público interno, con autonomía económica, administrativa y financiera, bajo la supervisión del Ministerio de la Presidencia; encargado de planificar, proponer, dirigir, ejecutar y evaluar la política de bienestar familiar, orientada prioritariamente a los niños y adolescentes en riesgo, en armonía con las disposiciones constitucionales, los fines del Estado y la política sectorial, de conformidad con lo que establece la presente Ley y la legislación vigente.

Artículo 2.- La sede del Instituto de Bienestar Familiar - INABIF, es la ciudad de Lima y su plazo de duración es indefinido.

Artículo 3.- El INABIF tiene competencia a nivel nacional, en los asuntos vinculados al cumplimiento de sus fines.

Artículo 4.- Son objetivos del INABIF:

- a. Promover la protección de los niños y adolescentes en riesgo, propiciando la generación y el mejoramiento de las condiciones que aseguren su desarrollo integral;
- b. Desarrollar sistemas adecuados de prevención, asistencia, protección, rehabilitación y promoción del niño y adolescente para su realización como persona útil a la sociedad;
- c. Desarrollar servicios institucionales que ofrezcan a los niños y adolescentes en riesgo las condiciones y posibilidad de su integración familiar y social;
- d. Promover la participación comunal como eje para el desarrollo de los programas de atención.

Artículo 5.- Son funciones del INABIF:

- a. Desarrollar, ejecutar, supervisar y evaluar los programas y servicios de prevención, asistencia, protección, rehabilitación y promoción relacionados con sus objetivos;
- b. Dirigir y ejecutar acciones tendientes a lograr la rehabilitación de los niños y adolescentes en circunstancias especialmente difíciles;
- c. Estimular la participación de la colectividad en acciones orientadas a mejorar las condiciones socioeconómicas y culturales de sus miembros;
- d. Coordinar y mantener relaciones con entidades nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales en materias vinculadas al ámbito de su competencia;
- d. Velar por la protección de los niños y adolescentes en abandono.

Artículo 6- La estructura orgánica del INABIF está conformada por la Alta Dirección, órgano de control, órganos de Asesoramiento, órganos de Apoyo, órganos de Línea y unidades operativas.

Artículo 7.- La Alta Dirección está conformada por el Consejo Directivo, el Presidente del INABIF y el Gerente General.

Artículo 8- El Presidente del INABIF es el funcionario de mayor jerarquía de la institución y será designado por el Presidente de la República, mediante Resolución Suprema, refrendada por el Ministro de la Presidencia. Presidirá el Consejo Directivo y ejercerá la Titularidad del Pliego Presupuestario. Su cargo es remunerado.

El Presidente del INABIF tiene las siguientes funciones y atribuciones:

1. Ejercer la representación institucional del INABIF;
2. Revisar y someter al Consejo Directivo las estrategias, Planes y Presupuesto de desarrollo institucional de largo, mediano y corto plazo.

3. Emitir directivas y resoluciones en el área de competencia del INABIF.
4. Suscribir convenios con personas naturales jurídicas nacionales o extranjeras;
5. Proponer ante el Consejo Directivo a quien ejercerá el cargo de Gerente General y a los funcionarios de confianza;
6. Ejercer las demás funciones y atribuciones que le correspondan con arreglo de las disposiciones vigentes.

Artículo 9.- El Consejo Directivo está conformado por seis (6) miembros designados por Resolución Suprema, refrendada por el Ministro de la Presidencia, y percibirán una dieta por cada sesión a la que asistan, hasta por un máximo de dos sesiones remuneradas al mes.

El Consejo Directivo tiene las siguientes funciones y atribuciones:

1. Aprobar la política, objetivos y metas de la institución;
2. Aprobar el Presupuesto, los Planes y las estrategias de desarrollo institucional;
3. Aprobar los estados financieros y la Memoria Anual del INABIF.
4. Aprobar los Convenios con personas naturales y jurídicas y con organismos de cooperación técnica nacional e internacional, sobre actividades vinculadas al ámbito de su competencia;
5. Proponer al Ministerio de la Presidencia los proyectos de normas y dispositivos legales que contribuyan al mejor desempeño de las funciones del INABIF.
6. Proponer al Ministerio de la Presidencia la designación o remoción de personal directivo y de confianza;
7. Disponer las investigaciones, auditorías, inspecciones y las medidas correctivas que se requieran para el cabal cumplimiento de los fines del INABIF;
8. Delegar en el Gerente General la facultad o atribuciones que no sean privativas del Consejo Directivo;

9. Aprobar las modificaciones de las Unidades Operativas, según las necesidades y fines institucionales, a propuesta del Gerente General;
10. Designar a los representantes del INABIF ante organismos y certámenes nacionales e internacionales;
11. Conceder licencia a sus miembros;
12. Designar al Secretario del Consejo Directivo;
13. Otras que le asignen por disposiciones legales vigentes.

Artículo 10.- El Consejo Directivo, designará un Vicepresidente, el mismo que será elegido entre sus miembros y reemplazará al Presidente en caso de ausencia, impedimento, licencia o renuncia, en tanto se designe al Titular.

Artículo 11.- El Gerente General es el funcionario ejecutivo de mayor nivel del INABIF y tiene las siguientes funciones:

1. Participar en las sesiones del Consejo Directivo, con voz pero, sin voto;
2. Ejercer la representación legal del INABIF;
3. Dirigir, coordinar, orientar, supervisar y controlar la formulación y cumplimiento de los Planes, Programas y Presupuesto para el desarrollo institucional de largo, mediano y corto plazo; así como las actividades técnico administrativas del INABIF;
4. Ejecutar los Acuerdos del Consejo Directivo.
5. Presentar al Presidente del Consejo Directivo los informes y documentos técnicos correspondientes, proponiendo las medidas necesarias para el mejor funcionamiento institucional.
6. Proponer la formulación de Directivas y Resoluciones vinculadas al ámbito de su competencia;

7. Ejercer, por delegación, las funciones que el Consejo Directivo estime pertinentes, expidiendo las resoluciones correspondientes;
8. Designar a los coordinadores institucionales en el ámbito de cada Consejo Transitorio de Administración Regional;
9. Otras que le encargue el Presidente o el Consejo Directivo del INABIF.

Artículo 12.- Constituyen recursos del Instituto:

Las asignaciones y transferencias presupuestarias del Tesoro Público; los ingresos propios que genere el Instituto; las contribuciones no reembolsables de los gobiernos extranjeros, fundaciones, organismos internacionales y otros; las subvenciones, donaciones y los legados que se instituyan a su favor.

Disposiciones Complementarias

Primera.- El Instituto está autorizado, sin limitación alguna, para aceptar y otorgar las donaciones que sus actividades requieran, mediante Resolución del Titular del Pliego Presupuestario o del funcionario con la facultad delegada, previo acuerdo del Consejo Directivo.

Segunda.- Se adjudicará al INABIF, libre de pago, mercaderías procedentes del exterior y otros artículos declarados en abandono, en la forma prevista en el Decreto Ley N° 21710.

## ANEXO 20

### LEY DE SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA LEYN° 25035

#### TÍTULO I DEFINICIONES

**Artículo 1 .-** Para los efectos de la presente ley, la Administración Pública comprende los Poderes Legislativo, Judicial y Ejecutivo, las reparticiones de este último, las instituciones, entidades u órganos a los que la Constitución Política del Perú confiere autonomía, las instituciones Públicas descentralizadas, las empresas de derecho público, los gobiernos regionales cuando se constituyan, los gobiernos locales, los organismos descentralizados autónomos y en general las entidades del Estado de derecho público y en cuanto ejerzan funciones administrativas.

Cuando la presente ley aluda individualmente uno a más de los componentes de la Administración Pública que se consignan en el párrafo precedente, lo hará utilizando la expresión "entidad" o "entidades".

#### TÍTULO II PRINCIPIO GENERALES

**Artículo 2 .-** Las funciones que desarrolla la Administración Pública están sujetas a los siguientes principios generales:

La presunción de veracidad que rige en las relaciones de aquellas con sus funcionarios y servidores y con el público y que consiste en suponer que las personas dicen la verdad. Esta presunción admite prueba en contrario.

La eliminación de las exigencias y formalidades cuando los costos económicos que ellas impongan sobre la sociedad, excedan los beneficios que le reportan.

La desconcentración de los procesos decisorios a través de una clara distinción entre los niveles de dirección y de los ejecutivos.

La participación de los ciudadanos en el control de la prestación de los servicios por parte de la Administración Pública y en la prestación misma de los servicios.

## CAPÍTULO I

### LA PRESUNCION DE VERACIDAD

**Artículo 3** .- En aplicación del principio de la presunción de veracidad la Administración Pública no exige la presentación de los documentos que se enumeran a continuación, aceptando en sustitución de los mismos las declaraciones hechas por el interesado o un representante suyo con poder suficiente:

- Certificado de buena conducta o de antecedentes policiales
- Certificado de antecedentes penales
- Certificado de Salud
- Certificado de domicilio
- Certificado de supervivencia
- Certificado de orfandad; y
- Certificado de viudez

La relación precedente será completada con arreglo a lo que establezca el Reglamento.

**Artículo 4.-** A efecto de lo dispuesto en el presente Capítulo la Administración Pública sustituye la fiscalización previa por la fiscalización posterior. La forma en que esta se lleva a cabo, así como las acciones y sanciones a que dé lugar, serán establecidas por el Reglamento.

**Artículo 5.-** Cuando la presentación de un documento original no comprendido en el Artículo 3° de la presente Ley. haya sido dispuesta por normas expresa, tal requerimiento puede ser satisfecho mediante copias autenticadas o certificadas por un notario público o por los fedatarios que para tales efectos se designen en las entidades de la Administración

Publica. Estos últimos cotejarán el documento original con la copia que presente el interesado acreditando que ella es copia fiel del original.

**Artículo 6** .- Verificada la ocurrencia de fraude o falsedad en la prueba documental o en la declaración del interesado, la exigencia respectiva será considerada como no satisfecha y sin efecto alguno debiendo la Administración Pública poner el hecho en conocimiento de la autoridad competente, dentro de un plazo que no excederá de 5 días calendario para la instauración del correspondiente proceso penal así como para la adopción de las medidas que, conforme a Ley conduzcan a declarar la nulidad del acto o proceso administrativo de que se trate, sin perjuicio de las acciones indemnizatorias a que hayan lugar.

**Artículo 7** .- Modificase los Artículos 334°, 364° y 365° del código Penal, en los siguientes términos:(°)

**Artículo 334** .- El testigo, perito traductor o interprete que en un procedimiento de justicia hiciera una falsa deposición sobre los hechos de la causa o emitiera un dictamen falso, una traducción o una interpretación falsa, será reprimido con penitenciaría no mayor de tres años o prisión no menor de tres meses.

La pena será prisión no mayor de seis meses, si la falsa declaración se refiere a hechos que no pueden ejercer ninguna influencia en la decisión del juez.

La pena será penitenciaría no mayor de diez años o prisión no menor de seis meses si el testigo en su deposición ha acusado al inculpado de haber cometido un delito del que el sabía era inocente.

En todos los casos se impondrá al reo además inhabilitación de los derechos comprendidos en los incisos 1,2 y 3 del Artículo 27° por otro tanto de la condena.

El juez podrá disminuir la pena hasta límites inferiores del mínimo legal o eximir de pena, si el delincuente hubiese rectificado espontáneamente su falsa declaración antes de ocasionar perjuicio a los derechos del otro.

El que siendo parte en un procedimiento hiciera una falsa declaración en relación a hechos y circunstancias que le corresponda probar, violando la presunción de veracidad consagradas por ley sufrirá penitenciaría no mayor de diez años o prisión no menor de dos años".



**Artículo 364** .- El que hiciera en todo o en parte un documento falso o adulterado uno verdadero que pueda dar origen a derecho u obligación o servir para probar un hecho con el propósito de utilizar el documento, será reprimido, si de su uso pudiera resultar algún perjuicio, con penitenciaría no mayor de diez años o con prisión no menor de diez meses y multa de la renta de tres a noventa días si se tratare de un documento público, registro público, título auténtico, cualquier clase de testamento, valor de emisión, letra de cambio o cualquier título de crédito transmisible por endoso o al portador y con penitenciaría no mayor de cinco años o prisión no mayor de dos años y multa de la renta de tres a treinta días si se tratare de un documento privado.

Si el documento se hace se adultera para ser presentado en un procedimiento administrativo o judicial, la pena será de penitenciaría no mayor de diez años o prisión no menor de un año sin que sea necesario en este caso que del uso del documento pudiera resultar algún perjuicio.

En las mismas penas incurrirá, en su caso, el que intencionalmente hiciere uso de un documento falso o falsificado, como si fuere legítimo, si de su uso pudiera resultar algún perjuicio, salvo el caso previsto en el párrafo anterior, en que será punible la sola utilización del documento.

En los casos de poca gravedad, el juez podrá pronunciar la prisión o la multa.

**Artículo 365** .- El que insertare o hiciera insertar en instrumento público declaraciones falsas concernientes o hechos que deban probarse con el documento, con el objeto de emplearlo como si la declaración fuera conforme a la verdad, será reprimida, si de su uso pudiera resultar algún perjuicio, con penitenciaría no mayor de diez años o con prisión no menor de seis meses y multa de la renta de tres o noventa días.

La misma pena se impondrá al que intencionalmente hiciere uso del documento, como si su contenido fuera exacto, si de su contenido fuera exacto, si de uso pudiera resultar algún perjuicio.

en las penas incurrirá el que en el curso de algún procedimiento administrativo o judicial formule una declaración falsa, violando la presunción de veracidad consagrada por ley sin que sea necesario en este caso que de tal declaración pudiera resultar algún perjuicio"

Nota:

En el código Penal Vigente los Artículos 411, 416, 427 y 428 serian los aplicables que se refieren a falso testimonio en Proceso Administrativo, Inducción a error de Funcionario Publico; Falsedad Material y Falsedad Ideológica

## CAPÍTULO II

### LA ELIMINACION DE EXIGENCIA Y FORMALIDADES COSTOSAS

**Artículo 8** .- En aplicación del principio de la eliminación de las exigencias y formalidades costosas a partir de la entrada en vigencia de la presente ley, quedan eliminadas la presentación de documentos que contengan información que la propia entidad que los solicita posea o deba poseer, y el pago de derechos que excedan el costo de producción en la expedición de pasaporte y otros documentos de identidad(°)

El reglamento dispondrá la eliminación de otras exigencias y formalidades costosas, excepto las que estén establecidas por ley

Nota:

(°) Se complementa con el Artículo 56, del Texto Unico Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos (D.S. N° 02-94-JUS), en razón de que este prohíbe la exigencia de presentar documentos originales, pudiendo acompañar copias, etc., bajo responsabilidad del interesado sobre la autenticidad de las mismas.

## CAPÍTULO III

### LA DESCONCENTRACIÓN DE LOS PROCESOS DECISORIOS

**Artículo 9** .- En aplicación del principio de la desconcentración de los procesos decisorios en la entidades de la Administración Publica, los órganos de dirección están liberados de todo tipo de rutinas de ejecución y de tareas de mera formalización de actos administrativos, con el objeto de que puedan concentrarse en actividades del planeamiento, supervisión, coordinación y fiscalización (°)

NOTA:

(°) Ver Artículo 12 y Artículo 86 del Texto Unico Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos (D.S. N° 02-94-JUS), que se refiere a la Delegación de competencia.

## CAPÍTULO IV

### LA PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS EN EL CONTROL DE LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS

**Artículo 10** .- Los ciudadanos en forma individual o asociación, podrán remitir sus quejas o sugerencias en relación a las deficiencias o modificaciones de procedimientos o costumbres administrativas, así como sobre el adecuado ejercicio del principio de veracidad

El reglamento establece los mecanismos necesarios para la participación de los ciudadanos en la simplificación administrativa, incluyendo la transferencia a la colectividad en la prestación de algunos servicios.

## TÍTULO III

### LAS FUNCIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP) EN SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.

**Artículo 11** .- El instituto Nacional de Administración Publica (INAP) ejerce en materia de simplificación administrativa, las funciones siguientes:

- Diseñar planes y programas de simplificación y racionalización administrativa.
- Promover y difundir la participación ciudadana en el diseño y control de las actividades encaminadas a simplificar y racionalizar la Administración Publica.
- Promover y realizar conjuntamente con organismos del sector publico o instituciones del sector privado investigaciones y estudios para la racionalización del sistema de simplificación administrativa.

- Proponer y dictar pautas y directivas de cumplimiento obligatorio para la coordinación y establecimiento de medidas conducentes a simplificar y racionalizar las actividades de la Administración Pública.
- Supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las normas y pautas establecidas para la simplificación y racionalización de la Administración Pública.
- Tener a su cargo a la capacitación de funcionarios y servidores de la Administración Pública en materia de simplificación y racionalización administrativa a través de la Escuela Superior de la Administración Pública (ESAP)
- Recomendar a los organismos e instituciones del Sector Público la reubicación de los funcionarios y servicios de la Administración Pública que se produjese de los funcionarios y servidores de la Administración Pública que se produjese como consecuencia de la simplificación administrativa y
- Las que le asigne la presente Ley y Reglamento y las que en el ámbito de su competencia le señale el Presidente de la República.

**Artículo 12** .- El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) depende directamente del Presidente de la República. Los actos presidenciales que proyecte y/o sean aprobados son refrendados por el Presidente del Consejo de Ministro. El Jefe del INAP asiste con voz a las sesiones del Consejo de Ministro en los asuntos de su competencia.

**Artículo 13** .- El INAP tendrá un Consejo Consultivo en materia de simplificación administrativa. Su composición y organización son definidas en el Reglamento de la presente Ley. Sus funciones son las siguientes:

- Emitir opinión de todos los asuntos que le sean solicitadas por el Jefe del INAP
- Informar al Jefe del INAP sobre los encargados que puedan haber sido encomendados a uno o varios de sus miembros.
- Elaborar los anteproyectos de leyes, decreto legislativos, decretos supremos o resoluciones que le sean encomendadas.
- Proponer al Jefe del INAP las normas legislativas o reglamentarias que juzguen convenientes.
- Aprobar y modificar su reglamento interno.

**Artículo 14** .- El INAP en coordinación con las entidades y organismos del Sector Público, concluirá y mantendrá actualizado el Inventario General de Procedimientos y Trámites Administrativos en la forma y plazo que establezca el Reglamento de la presente Ley.

**Artículo 15** .- El INAP imparte directivas e instrucciones específicas destinadas a reducir porcentualmente en un programa de tres años la carga de los trámites y procedimientos administrativos que presenten por su costo y su frecuencia, las consecuencias más significativas para los interesados.

**Artículo 16** .- El Jefe del INAP presenta informes anuales y cuando el Presidente de la República lo solicite sobre los avances y logros en materia de simplificación administrativa, consignando en ellos el nivel de cumplimiento de las reducciones porcentuales a que se refiere el artículo anterior e identificación tanto a las entidades infractoras cuando las razones que motivaron los incumplimientos.

**Artículo 17** .- El INAP fija las pautas a las que debe someterse la Administración Pública para que los formularios utilizados por esta última existentes o por crearse, sean expresamente aprobados por resolución emitida por el jefe de dicho Instituto. Las aprobaciones a que se alude son temporales, no pudiendo su validez exceder de los años sin perjuicio de que ellas puedan ser dejadas sin efecto por el INAP con la fundamentación técnica del caso.

## DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y FINALES

Primera .- Facúltase al Poder Ejecutivo para que en un plazo no mayor de noventa (90) días naturales contados a partir de la fecha de la promulgación de la presente Ley, modifique y complemente, mediante Decreto Legislativo, la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Segunda .- El INAP, en coordinación con la Contraloría General estudiará y propondrá las normas necesarias para adecuar las disposiciones sobre el Sistema Nacional de Control a los objetivos de simplificación y racionalización de la presente Ley.

Tercera .- El INAP dentro de un plazo de sesenta(60) días naturales, preparará al Presidente de la República el Proyecto de Reglamento de la presente ley, el mismo que será puesto en vigencia por decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros.

Cuarta .- El valor de las especies valoradas creadas por ley podrán ser modificadas por decreto supremo, previo informe del INAP con aprobación del Consejo de Ministros dando cuenta al Congreso.

Quinta .- Derogarse los dispositivos que se opongan a lo prescrito en la presente Ley.

Sexta .- La presente ley entra en vigencia al día siguiente de su publicación en el diario oficial "El Peruano".

Comuníquese al presidente de la República para su promulgación

Casa del Congreso, en Lima, a los treinta días del mes de mayo de mil novecientos ochentinueve

POR LO TANTO:

Mando se publique y cumpla

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima a los diez días del mes de junio de mil novecientos ochentinueve.

ALAN GARCIA PEREZ, Presidente Constitucional de la República

LUIS ALBERTO SANCHEZ SANCHEZ, Presidente del consejo de Ministro y Ministro de la Presidencia.

## ANEXO 21

### Texto Único Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos

#### DECRETO SUPREMO N° 02-94-JUS

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

CONSIDERANDO :

Que por Decreto Ley N° 26111, Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos, se modificó el Reglamento de Normas Generales de Procedimientos Administrativos aprobado por Decreto Supremo N° 006-67-SC, así como se estableció su nueva denominación;

Que el Artículo 9° del Decreto Ley N° 26111, establece que el Poder Ejecutivo aprobará el Texto Único Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos;

De conformidad con el inciso 8) del artículo 118° de la Constitución Política del Perú;

SE DECRETA :

ARTICULO 1°.- Apruébase el Texto Único Ordenado de la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos que consta de 114 artículos y dos disposiciones complementarias.

ARTICULO 2°.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Justicia y entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintiocho días del mes de enero de mil novecientos noventa y cuatro.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI

Presidente Constitucional de la República

FERNANDO VEGA SANTA GADEA,

Ministro de Justicia.

## **CAPÍTULO I**

### **DE LOS PRINCIPIOS GENERALES**

Artículo I.- En la aplicación de las leyes toda autoridad del Estado, en su respectivo ámbito, deberá cumplir con los principios a que se refiere el presente Título Preliminar, salvo disposición legal expresa en contrario.

Artículo II.- Ninguna autoridad del Estado dejará de resolver por deficiencia del ordenamiento jurídico las cuestiones que se les propongan, debiendo acudir a los principios de este Título Preliminar.

Artículo III.- En todo acto o procedimiento debe observarse el ordenamiento legal vigente. Cuando una norma de Derecho Público condiciona el ejercicio de un derecho a hechos anteriores, sólo se tienen en cuenta los iniciados con posterioridad a la referida norma.

Artículo IV.- Toda autoridad del Estado que advierta un error u omisión en el procedimiento deberá encausarlo de oficio o a pedido de parte.

Artículo V.- Toda autoridad del Estado debe cumplir con los plazos señalados por la ley y no podrá exigir requisitos que no estén establecidos en los dispositivos legales vigentes.

Artículo VI.- Las resoluciones que pongan fin a un procedimiento no judicial podrán ser impugnadas ante el Poder Judicial mediante la acción a que se refiere el Artículo 486° numeral 6) del Decreto Legislativo N° 768, Código Procesal Civil, sin perjuicio de la acción de garantía constitucional ante el Tribunal Constitucional contra la norma legal que ampara la resolución.

Artículo VII.- El presente Título Preliminar se aplica por extensión a todo procedimiento fuera del ámbito del Poder Judicial. (\*3)

(\*3)Capítulo incorporado de conformidad con el Artículo 1° de la Ley N° 26654, publicada el 16.08.96.



## CAPÍTULO II

### DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1º (Ambito de Aplicación).- La presente Ley rige la actuación de orden administrativo de las entidades de la Administración Pública, siempre que por leyes especiales no se establezca algo distinto.

En consecuencia se aplica a :

- a. Los procesos administrativos que se siguen ante las diversas entidades de la Administración Pública que resuelven cuestiones contenciosas entre dos o más particulares, entre éstos y la Administración Pública o entre entidades de esta última;
- b. Los actos administrativos inherentes a las funciones propias de la Administración Pública que se inician de oficio, tales como inspecciones, fiscalizaciones y otras acciones de supervisión;
- c. Los procedimientos para la enajenación o adquisición de bienes y servicios por o para el Estado y los referidos al otorgamiento de concesiones para obras de infraestructura y de servicios públicos, a que se refiere el numeral 2.2 del inciso c) del Artículo 21º del Decreto Legislativo N° 757 - " Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada", y
- d. El derecho de petición consagrado en el numeral 20) del Artículo 2º de la Constitución Política del Perú, regulado por la Primera Disposición Complementaria del Decreto Supremo N° 006-67-SC.

Asimismo, se aplica a los procedimientos administrativos a que se refiere el Título IV del Decreto Legislativo N° 757 - "Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada", así como a los procedimientos tributarios, en los aspectos en que no se haya previsto una disposición específica en las normas legales correspondientes.

En ningún caso se aplica a los procedimientos internos de la Administración Pública, destinados a organizar o hacer funcionar sus propias actividades o servicios.

Para los fines a que se contrae este artículo, la Administración Pública comprende a los ministerios, instituciones y organismos públicos descentralizados, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, los organismos constitucionalmente autónomos, y las empresas u otras

entidades públicas y privadas que prestan servicios públicos, incluidas las universidades públicas y privadas.

ARTICULO 2° (Principio de plenitud hermética del derecho).- Las autoridades administrativas no podrán dejar de resolver, por deficiencia de las leyes, las cuestiones que se les proponga; en este caso acudirán a las fuentes supletorias del derecho administrativo.

ARTICULO 3° (Impulso de Oficio o a instancia de Parte).- El proceso administrativo puede ser promovido de oficio por el órgano competente o a instancia de parte interesada.

ARTICULO 4° (Personería Jurídica y Derechos Exigibles).- Cualquier persona con capacidad jurídica puede presentarse ante la autoridad administrativa para obtener la declaración, reconocimiento o concesión de un derecho, el ejercicio de una facultad, la constancia de un hecho, o formular legítima oposición.

ARTICULO 5° (Interposición de Reclamación: Casos que procede).- Frente a un acto administrativo que se supone viola, desconoce o lesiona un derecho o un interés legítimo y directo, procede la interposición de una reclamación para que se revoque o modifique el acto impugnado y se suspendan sus efectos.

ARTICULO 6° (Requisitos y tipos de interés para ejercer el Reclamo).- Para que el simple interés pueda justificar la titularidad del reclamante, se precisa que sea directo, personal, actual y probado.

El interés puede ser material o moral.

ARTICULO 7° (Titularidad de la Acción por interés de la Sociedad).- Las personas naturales y jurídicas podrán presentar una petición o interponer un reclamo aduciendo el interés de la sociedad.

ARTICULO 8° Finalización del Procedimiento Administrativo y Acción Contencioso-Administrativa).- Las resoluciones que pongan fin al procedimiento administrativo podrán ser

impugnadas ante el Poder Judicial mediante la acción contencioso-administrativa a que se refiere el Artículo 148° de la Constitución Política del Estado.

Para tal efecto, se pone fin al procedimiento administrativo :

- a. Con la resolución expedida por un órgano que no esté sometido a subordinación jerárquica en la vía administrativa o cuando se produzca el silencio administrativo previsto en el Artículo 87°, salvo que el interesado opte por interponer recurso de reconsideración, en cuyo caso la resolución que se expida o el silencio administrativo producido con motivo de dicho recurso impugnativo agota la vía administrativa; o
- b. Con la resolución expedida o el silencio administrativo producido con motivo de la interposición de un recurso de apelación en aquellos casos en que se impugne la resolución de un órgano sometido a subordinación jerárquica; o
- c. Con la resolución expedida o el silencio administrativo producido con motivo de la interposición de un recurso de revisión, únicamente en los casos a que se refiere el primer párrafo del Artículo 100° de la presente ley; o
- d. Con la declaratoria de nulidad de las resoluciones administrativas que hayan quedado consentidas, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 110° de la presente ley. (\*2)

(\*2) Modificado por Ley N° 26810, publicada el 18.06.97.

ARTICULO 9° (Procedimientos Gratuitos: Excepciones).- La tramitación de los procedimientos administrativos contemplados en los incisos b) y d) del Artículo 1° de la presente Ley, es gratuita.

Sólo procederá el cobro de los derechos de tramitación de procedimientos administrativos por parte de las entidades de la Administración Pública, cuando esté autorizado por Ley y conste en el Texto Unico de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la entidad correspondiente, los mismos que serán establecidos conforme a lo prescrito en el Artículo

30° del Decreto Legislativo N° 757, Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada. En ningún caso el monto de los derechos de tramitación podrá exceder anualmente de una (1) Unidad Impositiva Tributaria vigente al 1° de enero del mismo ejercicio gravable.

ARTICULO 10° (Obligaciones de los Servidores Públicos).- Los servidores públicos están obligados a desempeñar sus funciones con la más absoluta imparcialidad, emitir los dictámenes e informes y expedir las resoluciones, ciñéndose a las normas establecidas.

## **TÍTULO PRIMERO**

### **DE LOS SUJETOS DEL PROCESO**

#### **CAPÍTULO I**

#### **JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA**

ARTICULO 11° (Inhibición y Consulta al Superior).- El órgano administrativo se abstendrá de seguir conociendo un proceso y lo remitirá al Poder Judicial, conforme a lo dispuesto en el Artículo 13° de la Ley Orgánica de ese Poder, cuando se suscite una cuestión litigiosa entre dos particulares sobre determinadas relaciones de derecho privado, que precisen ser esclarecidas previamente antes del pronunciamiento administrativo.

La resolución inhibitoria que se dicte será elevada en consulta al superior jerárquico, aún cuando no medie apelación. Si se confirma la resolución inhibitoria, será comunicada al Procurador Público para que, previa resolución ministerial que lo autorice, se apersona ante el Juez, si conviniera a los intereses del Estado.

ARTICULO 12° (Irrenunciabilidad de Competencia).- La competencia es irrenunciable y se ejercerá por los órganos administrativos originarios, salvo los casos de delegación, sustitución o avocación previstos por las disposiciones legales.

ARTICULO 13° (Declaración de Incompetencia: De Oficio o a Pedido de Parte).- La incompetencia puede declararse de oficio o a instancia de los interesados.

El órgano administrativo que se estime incompetente para la tramitación o resolución de un asunto, remitirá directamente las actuaciones al órgano que considere competente.

ARTICULO 14° (Conflicto Negativo de Atribuciones: Efectos).- En el caso de suscitarse conflicto negativo de atribuciones se elevará el expediente al órgano inmediato superior para que resuelva la competencia. Esta decisión es irrecurrible.

ARTICULO 15° (Requerimiento de Inhibición por el Organismo Competente).- El órgano que se considere competente requerirá de inhibición al que está conociendo del asunto, quien, si estuviere de acuerdo, enviará lo actuado al funcionario requeriente para que continúe el trámite. En caso de sostener su competencia el funcionario requerido, remitirá lo actuado al superior inmediato para que la dirima.

ARTICULO 16° (Plazo para resolver el Conflicto de Competencia).- En todo caso de conflicto de competencia, el órgano a quien se remite el expediente dictará resolución en el plazo de ocho días.

## **CAPÍTULO II**

### **ABSTENCIÓN**

ARTICULO 17° (Causales de Abstención y Designación de Nuevo Funcionario).- La autoridad o funcionario que tenga facultad resolutoria o cuyas opiniones sobre el fondo de la petición o reclamo puedan influir en el sentido de la resolución, deberá abstenerse de resolver o intervenir en los siguientes casos:

- a. Si es pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con cualquiera de los interesados o con sus representantes o mandatarios.
- b. Si ha tenido intervención como abogado, perito o testigo en el mismo proceso.
- c. Si la resolución por expedirse le pudiera favorecer directa y personalmente.

El superior jerárquico podrá disponer de oficio, o a pedido de los interesados, la abstención del funcionario incurso en alguna de las causales a que se refiere el presente Artículo. En este mismo acto designará al funcionario que continuará conociendo del asunto.

ARTICULO 18° (Nulidad de Resolución por no abstención. Causas y efectos).- La no abstención podrá dar lugar a que se declare la nulidad de la resolución, pero sólo en el caso

de que se hubieran violado manifiestamente las normas legales, o se hubiera incurrido en error de interpretación de las pruebas. Tanto en este caso como en el de confirmatoria, el superior ordenará la apertura del procedimiento disciplinario contra el funcionario que no se hubiese abstenido de intervenir.

ARTICULO 19° (Plazo de Remisión al Superior para pronunciamiento sobre abstención).- El funcionario que se abstenga de resolver o intervenir en un asunto determinado, remitirá el expediente a su superior jerárquico dentro de los tres (3) días siguientes de haberlo recibido para que, sin más trámite, se pronuncie sobre la abstención.

ARTICULO 20° (Resolución final sobre Abstención: Efectos).- Contra la resolución expedida en esta materia no se concederá recurso impugnativo, salvo la posibilidad de alegar la no abstención como fundamento del recurso administrativo contra la resolución final.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LOS INTERESADOS**

ARTICULO 21° (Capacidad Procesal).- Tendrán capacidad procesal ante la Administración Pública las personas que gozan de capacidad conforme a las leyes.

ARTICULO 22° (Intervención de Personas Jurídicas en el Proceso: Forma).- Las personas jurídicas podrán intervenir en el proceso a través de sus representantes legales, quienes deberán actuar premunidos de los respectivos poderes.

ARTICULO 23° (Clases, Requisitos y Formalización de Poder).- Para la tramitación ordinaria de los procesos administrativos se requiere poder general, el cual se formalizará mediante simple carta poder.

Para el desistimiento de la petición o reclamo, la renuncia de derechos o el cobro de dinero, se requiere poder especial en el que deberá señalarse expresamente el acto o los actos para los cuales fue conferido. El poder especial se formalizará mediante documento privado con firma legalizada ante notario o funcionario público autorizado para el efecto.

ARTICULO 24° (Comunicación del Proceso a interesados no comparecientes).- Si durante la tramitación de un proceso se advierte la existencia de interesados que no hayan comparecido, se comunicará a dichas personas la tramitación del expediente.

ARTICULO 25° (Facultad de facilitar informes y documentos por el interesado).- Los interesados están facultados para facilitar a las entidades de la Administración Pública los informes y otros documentos vinculados a sus peticiones o reclamos, que estimen necesarios para obtener el pronunciamiento correspondiente.

ARTICULO 26° (Comparecencia Personal: Procedencia).- Nadie estará obligado a comparecer personalmente a una repartición pública, salvo que tal obligación emanase de la ley. En la citación se hará constar el objeto de la comparecencia.

#### **CAPÍTULO IV**

#### **RESPONSABILIDAD**

ARTICULO 27° (Denuncia y Destitución de Funcionarios y Servidores Públicos por uso de la función con fines de lucro).- Las personas a quienes los funcionarios o servidores públicos soliciten un donativo, una promesa o cualquier otra ventaja para favorecer, realizar u omitir un trámite, ya sea en cumplimiento o en violación de sus funciones, podrán denunciar tales hechos, indistinta o conjuntamente, al órgano de control interno de la entidad respectiva o al Ministerio Público, de conformidad con los Artículos 11°, 12° y 13° del Decreto Legislativo N° 52, Ley Orgánica del Ministerio Público, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiera lugar.

Los funcionarios o servidores públicos que soliciten o acepten tal donativo, promesa o cualquier otra ventaja serán sancionados disciplinariamente con destitución, de acuerdo a lo dispuesto en el inciso h) del Artículo 28° del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa, previo proceso administrativo.

ARTICULO 28° (Falta Disciplinaria por Incumplimiento de la presente Ley e Interposición de Queja).- Los funcionarios y servidores públicos que incumplan las disposiciones contenidas en la presente Ley incurrirán en falta disciplinaria que será sancionada conforme a lo

dispuesto en el Artículo 26° del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

Los interesados podrán interponer, indistinta o conjuntamente, la queja a que se refiere el Artículo 105° de la presente Ley, dirigirse al órgano de control interno de la entidad respectiva, o interponer el recurso de queja ante el Fiscal de la Nación previsto en el Artículo 67° del Decreto Legislativo N° 52, Ley Orgánica del Ministerio Público, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que hubiera lugar.

ARTICULO 29° (Intangibilidad del Expediente Administrativo).- El contenido de un expediente administrativo es intangible. No podrán introducirse enmendaduras o raspaduras, entrelíneas ni añadiduras, de ninguna clase, en los documentos administrativos, una vez que éstos hayan sido firmados por el funcionario competente. De ser necesario, deberá dejarse constancia expresa y detallada de las modificaciones que se hubieran producido. Tampoco se podrá desglosar ni sustituir página alguna, ni alterar la foliación, salvo autorización por escrito de la autoridad competente.

La infracción de esta norma determina la aplicación de las sanciones previstas en los dos artículos anteriores, según su gravedad.

ARTICULO 30° (Sanción Administrativa y Penal por Empleo de instrumentos falsos o adulterados).- Si en la tramitación del proceso un particular se valiera de instrumentos falsos o adulterados, o de cualquier otro medio de engaño para conseguir ventaja para sí o para un tercero o representado, en agravio del Estado, se aplicará, en la misma resolución que declare la nulidad, las sanciones administrativas que señalen las leyes, sin perjuicio de ordenarse la interposición de la acción penal que corresponda.

ARTICULO 31° (Registro de Sanciones de Destitución).- La Presidencia del Consejo de Ministros designará al organismo que, en coordinación con las Comisiones de Procesos Administrativos de las entidades de la Administración Pública, organizará y actualizará en forma permanente un registro de las sanciones de destitución que se hayan aplicado a los servidores y funcionarios públicos, con el objeto de impedir su reingreso a la carrera administrativa durante el periodo de inhabilitación a que refiere el Artículo 30° del Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa.



## **TÍTULO SEGUNDO**

### **ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

ARTICULO 32° (Principios del Proceso Administrativo).- El proceso administrativo se regirá por los principios de simplicidad, celeridad y eficacia.

Estos principios servirán también de criterio interpretativo para resolver las cuestiones que puedan suscitarse en la aplicación de las normas de procedimiento.

Asimismo serán aplicables los principios generales previstos en el Artículo 2° de la Ley N° 25035, Ley de Simplificación Administrativa.

ARTICULO 33° (Uniformidad de Expedientes y Documentos).- Los documentos, formularios y expedientes administrativos, se uniformarán en su presentación para que cada especie o tipo de los mismos reúna iguales características.

ARTICULO 34° (Información al Público: Órganos y Servicios).- En todas las oficinas administrativas se informará al público acerca de los fines, competencia y funcionamiento de sus distintos órganos y servicios, así como sobre la tramitación de expedientes, diagramas de procedimiento, organigramas, indicación sobre localización de dependencias y horarios de trabajo.

ARTICULO 35° (Uso de Formularios Impresos).- Cuando los órganos administrativos, deban resolver una serie numerosa de expedientes homogéneos, se podrá emplear formularios impresos y otros métodos que permitan el rápido despacho de los asuntos.

ARTICULO 36° (Unicidad de Expedientes).- No podrá organizarse sino un sólo expediente para la solución de un mismo caso.

Cualquier escrito deberá hacer referencia al expediente de la materia.

ARTICULO 37° (Inicio del Procedimiento: Efectos).- El expediente deberá iniciarse ante el órgano que es competente para resolver el asunto de que se trate. Ese órgano recabará de los otros órganos o de los organismos autónomos a los que compete algún género de intervención en el asunto cuántos informes, autorizaciones y acuerdos sean precisos, sin perjuicio del derecho de los interesados a instar por sí mismos los trámites pertinentes y a aportar los documentos oportunos.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS**

ARTICULO 38° (Origen de los Actos Administrativos: Requisitos y Contenido).- Los actos administrativos se producirán por el órgano competente mediante los procedimientos que estuvieren establecidos. El contenido de los actos se ajustará a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico y será adecuado a los fines de aquellos.

ARTICULO 39° (Resolución Motivada).- Todas las resoluciones serán motivadas, con sucinta referencia de hechos y fundamentos de derecho.

ARTICULO 40° (Efectos de los Actos Administrativos).- Los actos administrativos producirán sus efectos desde el día siguiente de su notificación o publicación, salvo que el propio acto señale una fecha posterior.

ARTICULO 41° (Suspensión de Efectos de los Actos Administrativos: Vigencia).- Los efectos del acto administrativo quedarán suspendidos durante el tiempo que en dicho acto se determine, a partir del día siguiente de su notificación o publicación.

ARTICULO 42° (Notificación del Acto Administrativo ante Pluralidad de Sujetos).- Los actos administrativos en los que tenga interés una pluralidad de sujetos, serán notificados en el domicilio legal señalado por éstos.

ARTICULO 43° (Nulidad de Actos).- Son nulos de pleno derecho los actos administrativos :

- a. Dictados por órgano incompetente.
- b. Contrarios a la Constitución y a las leyes y los que contengan un imposible jurídico.
- c. Dictados prescindiendo de las normas esenciales del procedimiento, y de la forma prescrita por la ley.

ARTICULO 44° (Declaración de Nulidad: Organo Competente).- La nulidad será declarada por la autoridad superior que conozca de la apelación interpuesta por el interesado.

ARTICULO 45° (Invalidez de Actos Sucesivos: Requisitos).- La invalidez de un acto implicará la de los sucesivos en el procedimiento, siempre que estén vinculados a él.

ARTICULO 46° (Subsanación de los requisitos omitidos por interesados).- Cuando en cualquier momento del proceso se advierta que los interesados no hubieran cumplido con todos los requisitos necesarios, la Administración podrá, de oficio, notificarlos, para que dentro de un plazo prudencial puedan subsanar las omisiones.

### **CAPÍTULO III**

#### **TERMINOS Y PLAZOS**

ARTICULO 47° (Perentoriedad de términos y plazos).- Los términos y plazos establecidos para la tramitación de los procedimientos administrativos se entienden como máximos, y obligan a las autoridades y los funcionarios competentes, así como a los interesados.

ARTICULO 48° (Prórroga de Plazos: Requisitos).- La autoridad competente podrá otorgar prórroga de los plazos establecidos para la actuación de las pruebas, cuando así lo soliciten los interesados, o para la evacuación de informes o dictámenes cuando lo pidan los funcionarios. Para ambos casos la prórroga se concederá cuando las circunstancias lo aconsejen y no se perjudiquen derechos de terceros.

ARTICULO 49° (Vigencia de los Plazos).- Los plazos se contarán siempre a partir del día siguiente a aquel en que tenga lugar la notificación o publicación del acto de que se trate.

ARTICULO 50° (Cómputo del Plazo: Casos).- Siempre que no se exprese otra cosa, cuando los plazos se señalen por días, se entiende que éstos son hábiles, excluyéndose del cómputo los feriados. Si el plazo se fija en meses o años se computará de fecha a fecha. Si en el mes del vencimiento no hubiere día equivalente a aquél en que comienza el cómputo se entenderá que el plazo expira el último día del mes.

Cuando el último día del plazo sea inhábil, se entenderá prorrogado al primer día hábil siguiente.

A los términos establecidos en esta Ley se agregará el de la distancia.

ARTICULO 51° (Duración del Procedimiento).- No podrá exceder de treinta (30) días el plazo que transcurra desde que se inicie un procedimiento administrativo hasta aquél en que se dicte resolución, salvo en los casos en que la ley establezca trámites cuyo cumplimiento demande una duración mayor.

## **CAPÍTULO IV**

### **INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

ARTICULO 52° (Derecho de conocimiento e información del Expediente).- Los interesados o sus apoderados en un expediente administrativo tendrán derecho a conocer, en cualquier momento, el estado de su tramitación, recabando la oportuna información de las oficinas correspondientes.

ARTICULO 53° (Forma y Contenido de la Información).- Las informaciones que se suministren serán claras y sucintas y versarán sobre hechos y situaciones o estados de tramitación o comunicación de expedientes. Si la información se hace por escrito, se dejará copia en el expediente.

ARTICULO 54° (Carácter de las informaciones verbales).- Las informaciones verbales, que se emitan por los funcionarios tendrán exclusivamente carácter ilustrativo para quienes las soliciten y no producirán efectos procesales.

ARTICULO 55° (Derecho a solicitar copias certificadas).- Los interesados que son parte en el proceso podrán solicitar que se les expida copia literal certificada de actuaciones contenidas en el expediente. Las copias certificadas de resoluciones sólo podrán ser expedidas cuando hayan sido previamente notificadas.

También podrán solicitarlas los que sin haber intervenido en el proceso acrediten ser titulares de derechos o de intereses que pudieran ser afectados por el acto administrativo.

ARTICULO 56° (Presentación de Documentos Simples: Responsabilidad).- Las entidades de la Administración Pública no podrán exigir a los interesados la presentación de documentos originales, copias de los mismos legalizadas notarialmente o traducciones oficiales, para el cumplimiento de los requisitos correspondientes a los procedimientos administrativos. Para el efecto, bastará la presentación de copias o traducciones simples, sin perjuicio de las acciones de fiscalización posterior que realicen dichas entidades.

Los interesados serán responsables de la autenticidad de los documentos a que se refiere el párrafo anterior, que presenten a las entidades de la Administración Pública. En el caso de las traducciones, dicha responsabilidad alcanza solidariamente al traductor.

## **CAPÍTULO V**

### **RECEPCIÓN Y REGISTRO DE DOCUMENTOS**

ARTICULO 57° (Registro de Recepción y Control de Documentos: Contenido).- En cada dependencia administrativa se llevará un registro de recepción y control de documentos, en el que se anotará el número que corresponde al expediente que se inicia, con expresión de la naturaleza del pedido, fecha de presentación, nombre de los interesados y oficina remitente, en su caso, o dependencia a la que se envía para su trámite.

En el mismo día en que se practique el asiento, se remitirá el documento a la sección o servicio que corresponde.

ARTICULO 58° (Estructura y Formalidades del Expediente).- El expediente administrativo empezará con el primer escrito del interesado o con la orden del funcionario competente, cuando se inicia de oficio; y se seguirán agregando al expediente, por estricto orden

cronológico, los documentos, escritos y demás actuados, debidamente foliados, cuidando de formar con todos ellos un solo cuerpo. La foliación deberá hacerse con números y letras. Cada expediente llevará una carátula con los datos inherentes al procedimiento.

ARTICULO 59° (Presentación de Peticiones).- Las peticiones deberán ser presentadas ante la autoridad administrativa competente.

Los interesados que residan fuera de la capital de la República podrán presentar sus peticiones por intermedio de las autoridades políticas o de los órganos delegados de los distintos ministerios, las que serán remitidas a la autoridad administrativa correspondiente, dentro de las veinticuatro horas.

ARTICULO 60° (Remisión de Escritos por Correo Certificado).- Los interesados podrán remitir sus escritos y peticiones por medio de correo certificado a la autoridades administrativa competente, la que designará en su registro el número del certificado y la fecha de recepción.

## **TÍTULO TERCERO DEL PROCEDIMIENTO**

### **CAPÍTULO I INICIACIÓN**

ARTICULO 61° (Inicio de oficio o a instancia de parte).- El procedimiento se inicia de oficio por acuerdo del órgano competente, bien por propia iniciativa o como consecuencia de orden superior o a petición del interesado.

ARTICULO 62° (Contenido de los Escritos).- Todo escrito que presente el interesado debe contener los siguientes datos y requisitos:

Nombre, apellido, domicilio y número de libreta electoral o carnet de extranjería del interesado; y en su caso, los de la persona que lo represente.

- a. Nombre, apellido, domicilio y número de Libreta Electoral o carnet de extranjería del interesado, y en su caso, los de la persona que lo represente.

- b. La petición concretamente expresada y los fundamentos de hecho y derecho en que se apoya.
- c. Lugar, fecha y firma o huella digital, en caso de no saber firmar o estar impedido.
- d. Dependencia o autoridad a la que se dirige.

ARTICULO 63° (Presentación de Escritos en papel simple con copia).- Todo escrito se presentará en papel simple acompañado de una copia que le será devuelta al interesado con el correspondiente sello de recepción, salvo en los casos en que la ley o el respectivo Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) exija un mayor número de copias.

ARTICULO 64° (Presentación de Solicitudes con requisitos defectuosos u omitidos: Efectos).- Las Oficinas de Trámite Documentario de las entidades de la Administración Pública están obligadas a recibir las solicitudes o formularios para la realización de los procedimientos administrativos que se presenten sin cumplir con los correspondientes requisitos, bajo condición de ser subsanado el defecto u omisión en el plazo de cuarentiocho (48) horas, anotándose en el escrito y en la copia dicha circunstancia. Transcurrido el plazo antes indicado sin que el defecto u omisión fuera subsanado, el documento se tendrá por no presentado y será devuelto al interesado.

ARTICULO 65° (Prohibición de exigir recibos de pagos en presentación de escritos).- Ninguna oficina pública podrá exigir como condición para admitir la presentación de un escrito que se acompañe al mismo, recibos, constancias o certificaciones de pagos que no tengan relación directa e inmediata con el objeto de la solicitud.

ARTICULO 66° (Adopción de medidas precautorias. Requisitos).- Iniciado el procedimiento, la autoridad competente para resolverlo podrá adoptar las medidas provisionales o precautorias que estime oportunas para asegurar la eficacia de la resolución que se expida, pero sólo si cuenta con elementos de juicio suficientes para ello.

No se podrán dictar medidas provisionales o precautorias que puedan causar perjuicios a los interesados.

ARTICULO 67° (Acumulación de Procesos).- El Jefe de Sección o dependencia donde se inicie o se tramite cualquier expediente, bien por propia iniciativa o a instancia de los interesados, podrá disponer su acumulación a otros con los que guarde conexión.

Contra la resolución de acumulación no procede recurso alguno.

## **CAPÍTULO II**

### **TRAMITACIÓN**

ARTICULO 68° (Impulso de Oficio y Saneamiento del Proceso).- El procedimiento se impulsará de oficio en todos sus trámites.

Cualquier obstáculo que se oponga a la regular tramitación del proceso deberá ser superado por el funcionario competente, sin necesidad de petición de parte, quien además, determinará la norma aplicable al reclamo, aún cuando no haya sido invocada o la cita legal fuese errónea.

ARTICULO 69° (Reglas para dar celeridad al Procedimiento).- Para dar al procedimiento la mayor rapidez se observarán las siguientes reglas :

- a. En la tramitación de los asuntos se guardará el orden de ingreso, en cuanto sea posible, dándose cuenta de los motivos de demora en la oportunidad que señale la Ley.
- b. Podrá disponerse en una sola providencia el cumplimiento de todos los trámites que por su naturaleza corresponda.
- c. Se observarán puntualmente los términos establecidos, evitándose entorpecimientos o demoras originadas por diligencias innecesarias.
- d. Al solicitar los trámites que deben ser cumplidos por otras entidades y organismos de la propia administración, deberá consignarse en la comunicación cursada, el plazo legal establecido.
- e. Los trámites a cargo de los interesados deberán realizarse por éstos en el plazo de sesenta (60) días calendario, a partir de la notificación, salvo el caso de que por ley especial se fije plazo distinto. La autoridad competente podrá conceder un plazo extraordinario, que no exceda de seis (6) meses.



ARTICULO 70° (Abandono del Procedimiento Administrativo).- Cuando los interesados no cumplan con realizar los trámites a los que se refiere el inciso e) del artículo anterior en el plazo máximo de tres meses, incurrirán en abandono del procedimiento administrativo.

ARTICULO 71° (Trámite del expediente en caso de reemplazo de funcionario).- Los empleados y funcionarios que por razón de licencia, vacaciones u otros motivos se alejen de su centro de trabajo, deberán entregar obligatoriamente a su reemplazante, los documentos y expedientes que corran a su cargo. En ningún caso podrán interrumpirse la tramitación de los expedientes por las razones anteriormente expuestas.

ARTICULO 72° (Responsabilidad de Funcionarios en trámite de expedientes).- Los jefes o funcionarios que tuvieren a su cargo el despacho de los asuntos serán responsables de su tramitación y adoptarán las medidas oportunas para que no sufran retraso, disponiendo lo conveniente para eliminar toda anomalía en la tramitación de expedientes y en el despacho con el público.

ARTICULO 73° (Solicitud de informe o dictamen: Requisito).- A efecto de la resolución del expediente se solicitarán los dictámenes y/o informes que se juzguen absolutamente necesarios para el mejor esclarecimiento de la cuestión a resolver. Al ordenarse la expedición de un dictamen y/o informe se expresará la materia sobre la que se solicita opinión o investigación.

ARTICULO 74° (Dictámenes e Informes: Forma, Contenido y Plazo).- Los informes y/o dictámenes serán sucintos y deberán contener necesaria y exclusivamente los datos y opiniones que se hayan requerido al informante.

Los informes y dictámenes serán evacuados en el plazo de ocho días, salvo disposición legal, o de la autoridad superior, que permite otro mayor.

ARTICULO 75° (Notificación a Entidades Defensoras de la Sociedad).- El órgano encargado de resolver el proceso podrá notificar a las entidades a que se refiere el Artículo 7° de la

presente Ley, para que informen si lo tienen por conveniente, sobre las cuestiones que afecten al interés que representan.

ARTICULO 76° (Período de Prueba Excepcional: Término y Pruebas a actuarse).- Cuando la administración no tenga por ciertos los hechos alegados por los interesados, o la naturaleza del procedimiento lo exija, el instructor del expediente acordará la apertura de un período de prueba, por un plazo no superior a treinta (30) días, ni inferior a diez (10), a fin de que puedan practicarse las que juzguen pertinentes.

Se actuarán solamente las pruebas instrumentales, periciales y de inspección, que tengan pertinencia con la cuestión que se discute, y su actuación se sujetará a los reglamentos y principios del procedimiento administrativo.

ARTICULO 77° (Gastos en Actuación de Prueba a cargo de interesados).- Los gastos que ocasione la actuación de la prueba serán de cargo de los interesados en el proceso.

Las excepciones a esta regla serán las que se señale, en cada caso, dentro de un régimen especial.

ARTICULO 78° (Informe Final de los Interesados).- Concluida la etapa de la prueba los interesados podrán presentar por escrito un informe haciendo un resumen de las actuaciones realizadas y proponiendo conclusiones.

### **CAPÍTULO III**

#### **COMUNICACIONES Y NOTIFICACIONES**

ARTICULO 79° (Comunicaciones entre Órganos Administrativos).- Las comunicaciones entre los órganos administrativos se efectuarán en lo posible directamente, evitándose la intervención de órganos que no fueran necesarios. Cuando alguna autoridad u órgano deba tener conocimiento de la comunicación se le enviará copia de la misma.

ARTICULO 80° (Notificaciones: Órgano encargado y medio a emplearse).- Las notificaciones serán cursadas por el órgano que dictó el acto o acuerdo, empleándose cualquier medio como oficio, carta o telegrama, siempre que permita tener constancia de su recepción.

ARTICULO 81° (Notificación de Resoluciones: Plazo y Contenido).- La notificación de resoluciones se practicará a más tardar dentro del plazo de diez (10) días, a partir de su expedición y la cédula deberá contener su texto integro.

ARTICULO 82° (Efectos de las notificaciones defectuosas).- La notificación defectuosa surtirá efectos legales desde la fecha en que el interesado manifiesta haberla recibido, si no hay prueba en contrario. Asimismo se le tendrá por bien notificado si se presume que el interesado tuvo conocimiento de su contenido.

En caso que se demuestre que la notificación se ha realizado sin las formalidades y requisitos legales, se ordenará se rehaga subsanando las omisiones en que se hubiese incurrido

ARTICULO 83° (Notificación a ausente en su domicilio).- De no hallarse presente el interesado en el momento de entregarse la notificación en el domicilio señalado, podrá entenderse con la persona que se encuentre en dicho domicilio, dejándose constancia de su nombre y de su relación con el notificado.

## **CAPÍTULO IV**

### **FIN DEL PROCESO**

ARTICULO 84° (Casos por los que finaliza el proceso).- Pondrán fin al proceso, la resolución, el desistimiento, la renuncia al derecho en que se funde la instancia y la declaración de caducidad.

ARTICULO 85° (Resolución: Contenido).- La resolución decidirá sobre todas las cuestiones planteadas en el proceso y deberá ser obligatoriamente motivada, salvo que se incorpore a ella el texto de los informes o dictámenes que la sustente.

ARTICULO 86° (Expedición de Resoluciones por Delegación).- Cuando las resoluciones se expidan por delegación se hará constar expresamente esta circunstancia y se considerarán como dictadas por la autoridad que la haya conferido.

ARTICULO 87° (Demora en la Expedición de Resolución: Efectos).- Transcurridos los treinta (30) días a que se refiere el Artículo 51° de la presente Ley sin que se hubiera expedido resolución, el interesado podrá considerar denegada su petición o reclamo o esperar el pronunciamiento expreso de la Administración Pública. En ambos casos el interesado podrá reclamar en queja para denunciar dicha demora, la cual se tramitará conforme a los dispuesto en los artículos 105° al 108° de esta Ley.

ARTICULO 88° (Desistimiento o Renuncia Personal).- Si en el proceso hubiera dos o más interesados, el desistimiento o la renuncia sólo afectará a quien lo hubiere formulado.

ARTICULO 89° (Formalización del Desistimiento o Renuncia).- Tanto el desistimiento como la renuncia se harán por escrito con firma legalizada por el funcionario superior de la dependencia administrativa que conoce del proceso.

ARTICULO 90° (Aceptación del Desistimiento o Renuncia. Excepciones).- La administración aceptará el desistimiento o la renuncia, salvo que sea de interés público la continuación del proceso.

ARTICULO 91° (Caducidad y Abandono: Requisitos).- Cuando no exista disposición específica sobre la caducidad o sobre el abandono en leyes especiales o reglamentos dentro de cuyo régimen se esté tramitando un proceso, el órgano administrativo competente declarará el abandono si el interesado incumple algún trámite y pasan además treinta (30) días, más el término de la distancia, desde que fuera requerido para hacerlo, salvo que sea de interés público la continuación del proceso.

## **CAPÍTULO V**

### **EJECUCIÓN DE RESOLUCIONES**

ARTICULO 92° (Ejecución de Resoluciones Finales).- Las resoluciones que ponen fin al proceso serán ejecutadas, teniendo en cuenta lo dispuesto en el Artículo 104°.

ARTICULO 93° (Medidas para el Cumplimiento de Resoluciones).- Para el cumplimiento de sus resoluciones la Administración Pública dictará las medidas del caso, pudiendo solicitar el auxilio de la fuerza pública.

ARTICULO 94° (Multa por Incumplimiento de Actos Ordenados).- Cuando así lo autoricen las leyes y en la forma y cuantía que éstas determinen, la Administración Pública podrá, para la ejecución de determinados actos, imponer multas coercitivas, reiteradas por lapsos que sean suficientes para cumplir lo ordenado. Asimismo podrá ejecutar en forma subsidiaria los actos que no sean esencialmente personales del obligado.

Para este efecto se tendrá en cuenta lo dispuesto en el primer párrafo del Artículo 70°.

ARTICULO 95° (Indemnización de Daños y Perjuicios por Inejecución de Actos).- Si los actos fueran de cumplimiento personal y no fueren ejecutados, darán lugar al pago de los daños y perjuicios que se produjeran, los que se deberán regular judicialmente.

## **TÍTULO CUARTO**

### **RECURSOS Y NULIDAD DE RESOLUCIONES**

#### **CAPÍTULO I**

##### **RECURSOS IMPUGNATIVOS**

ARTICULO 96° (Rectificación por Error Material).- El error material de una resolución podrá ser rectificado de oficio en cualquier momento cuando perjudique intereses del Estado y a pedido de parte sólo cuando sea formulado dentro del plazo de impugnación de una resolución.

ARTICULO 97° (Clases de Recursos).- Los recursos impugnativos contra las resoluciones que se expidan son:

- a) Reconsideración;
- b) Apelación;
- c) Revisión.

ARTICULO 98° (Recurso de Reconsideración: Requisitos y Plazos).- El Recurso de Reconsideración se interpondrá ante el mismo órgano que dictó la primera resolución impugnada, debiendo necesariamente sustentarse en nueva prueba instrumental. Este recurso es opcional y su no interposición no impide el ejercicio del Recurso de Apelación.

El término para la interposición de este recurso es de quince (15) días y será resuelto en un plazo máximo de treinta (30) días, transcurridos los cuales sin que medie resolución, el interesado podrá considerar denegado dicho recurso a efectos de interponer el Recurso de Apelación correspondiente o la demanda judicial cuando se trate de un órgano que no esté sometido a subordinación jerárquica, en su caso, o esperar el pronunciamiento expreso de la Administración Pública. (\*2)

(\*2) Modificado por Ley N° 26810, publicada el 18.06.97.

ARTICULO 99° (Recurso de Apelación: Requisitos y Plazos).- El Recurso de Apelación se interpondrá cuando la impugnación se sustente en diferente interpretación de las pruebas producidas o cuando se trate de cuestiones de puro derecho, debiendo dirigirse a la misma autoridad que expidió la resolución para que eleve lo actuado al superior jerárquico.

El término para la interposición de este recurso es de quince (15) días y deberá resolverse en un plazo máximo de treinta (30) días, transcurridos los cuales, sin que medie resolución, el interesado podrá considerar denegado dicho recurso a efectos de interponer el Recurso de Revisión o la demanda judicial, en su caso, o esperar el pronunciamiento expreso de la Administración Pública.

ARTICULO 100° (Recurso de Revisión: Requisitos y Plazos).- Excepcionalmente hay lugar a la interposición de un Recurso de Revisión ante una tercera instancia si las dos anteriores fueron resueltas por autoridades que no son de competencia nacional.

El Recurso de Revisión se interpondrá dentro del término de quince (15) días y será resuelto en un plazo máximo de treinta (30) días, transcurridos los cuales, sin que medie resolución, el interesado podrá considerar denegado su recurso a efectos de interponer la demanda judicial correspondiente, o esperar el pronunciamiento expreso de la Administración Pública.

(\*3)

(\*2) Modificado por Ley N° 26810, publicada el 18.06.97.

ARTICULO 101° (Contenido del Escrito de Recurso Impugnativo).- El escrito de interposición del recurso deberá expresar:

- a. Funcionario o dependencia a quien se dirige;
- b. Nombre y domicilio del recurrente para el efecto de las notificaciones;
- c. El acto del que se recurre y la razón de su impugnación;
- d. Lugar, fecha y firma;
- e. Firma del letrado en los lugares en que la defensa sea cautiva;
- f. Las demás particularidades exigidas en su caso por disposiciones especiales.

ARTICULO 102° (Ejercicio Unico del Recurso).- Los recursos impugnativos se ejercitarán por una sola vez en cada proceso y nunca simultáneamente.

ARTICULO 103° (Error en la Calificación del Recurso).- El error en la calificación del recurso por parte del recurrente no será obstáculo para su tramitación, siempre que del escrito se deduzca su verdadero carácter.

ARTICULO 104° (Ejecución de Actos Impugnados: Casos y Suspensión).- La interposición de cualquier recurso, excepto en los casos en que una disposición legal establezca lo contrario, no suspenderá la ejecución del acto impugnado, pero la autoridad a quien compete resolverlo podrá suspender de oficio o a instancia de parte, la ejecución de la resolución recurrida, si existen razones atendibles para ello.

## CAPÍTULO II

### QUEJA

ARTICULO 105° (Queja por Inobservancia de Plazos Establecidos).- En cualquier estado del proceso, el interesado podrá reclamar en queja contra los defectos de tramitación y en especial los que supongan paralización o infracción de los plazos respectivamente señalados.

ARTICULO 106° (Tramitación de la Queja).- La queja se presentará al superior jerárquico de la autoridad o funcionario que tenga a su cargo la tramitación del asunto, citándose el precepto infringido.

ARTICULO 107° (Resolución de la Queja: Plazo).- La queja será resuelta en el término de tres días previo informe escrito del funcionario a que se refiere la queja, pero sin suspender la tramitación del expediente principal. El informe será emitido dentro de las 48 horas.

ARTICULO 108° (Reemplazo de Funcionario por Declararse Fundada la Queja).- Si el superior jerárquico advierte que el funcionario quejado carece de imparcialidad para resolver el proceso, al declarar fundada la queja podrá disponer que otro funcionario de igual jerarquía asuma el conocimiento del asunto.

## CAPÍTULO III

### NULIDAD DE RESOLUCIONES

ARTICULO 109° (Nulidad de Resoluciones Consentidas: Requisitos).- En cualquiera de los casos enumerados en el Artículo 43° podrá declararse de oficio la nulidad de resoluciones administrativas, aún cuando hayan quedado consentidas, siempre que agraven al interés público.

En caso haya caducado el plazo correspondiente, el Estado deberá interponer la acción de nulidad ante el poder judicial. Dicha acción es imprescriptible, salvo ley expresa en contrario.

(\*1)



(\*1)Modificado por Ley 26960, publicada el 30.05.95.

ARTICULO 110° (Funcionario Competente para declarar nulidad: Plazos).- La nulidad a que se refiere el artículo anterior deberá ser declarada por el funcionario jerárquicamente superior al que expidió la resolución que se anula. Si se tratara de Resolución Suprema, la nulidad se declarará también por Resolución Suprema.

La facultad de la Administración Pública para declarar la nulidad de las resoluciones administrativas prescribe a los seis (3) años, contados a partir de la fecha en que hayan quedado consentidas. (\*1)

(\*1)Modificado por Ley 26960, publicada el 30.05.95.

ARTICULO 111° (Inaplicación de Nulidad de Resoluciones: Casos).- No es aplicable lo dispuesto en el Artículo 109°, cuando se trata de resoluciones expedidas por tribunales o consejos regidos por leyes especiales, casos en los que se estará a lo dispuesto en el artículo siguiente.

ARTICULO 112° (Impugnación de Resoluciones expedidas por Tribunales regidos por Leyes Especiales).- Si las resoluciones que expidan los órganos a que se refiere el artículo anterior, hubieran infringido manifiestamente la ley en agravio del interés público, podrán ser impugnadas por el propio Estado en la vía judicial, previa Resolución Suprema autoritativa.

## **DISPOSICIONES FINALES**

ARTICULO 113° (Actos a los que corresponde la presente Ley).- La presente Ley atañe a los actos administrativos, o sea a las decisiones de las autoridades u órganos de la Administración Pública que, en ejercicio de sus propias funciones, resuelven sobre intereses, obligaciones o derechos de las entidades administrativas o de los particulares respecto de ellas.

ARTICULO 114° (Objeto de las Normas de Procedimiento: Vía Previa).- La presente Ley debe aplicarse y cumplirse teniendo en cuenta que sus reglas tienen por objeto crear las

garantías, trámites y recursos destinados a asegurar el procedimiento anterior a la acción que los interesados pueden hacer valer ante el Poder Judicial, siempre y cuando agoten, previamente, la vía administrativa; y por tanto cautela igualmente el Derecho de la Administración Pública, dándole la oportunidad de encausar el trámite y su resolución conforme a derecho. Por consiguiente, ningún asunto de carácter administrativo podrá ser llevado a la vía judicial sin el cumplimiento previo de este procedimiento, de acuerdo a lo que dispone el Artículo 13° de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

## **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS**

PRIMERA DISPOSICION COMPLEMENTARIA (Derecho de Petición: Ejercicio y Tramitación).- El derecho de petición, en lo que atañe a las entidades a que se refiere el último párrafo del Artículo 1° de la presente Ley, es el derecho que tiene toda persona a solicitar un pronunciamiento de la Administración Pública sobre asuntos cuya tramitación no está específicamente regulada en la presente Ley ni en los Textos Unicos de Procedimientos Administrativos - TUPA.

Para el efecto, se entiende por autoridad competente al titular de la entidad correspondiente al asunto materia de la solicitud.

Las solicitudes estarán sujetas a lo prescrito en los Artículos 51° y 87° de la presente Ley. Este derecho se agota en la vía administrativa.

SEGUNDA DISPOSICION COMPLEMENTARIA (Aplicación de los Principios de Simplificación Administrativa por Organismos Autónomos).- Los principios de simplificación administrativa contenidos en los Artículos 28°, 29°, 31°, 32° y 33° del Decreto Legislativo N° 757, alcanzan a los organismos constitucionalmente autónomos y las universidades públicas y privadas, de tal modo que deberán ser aplicados por dichas entidades para la determinación de sus trámites y requisitos.

TERCERA DISPOSICION COMPLEMENTARIA (Aplicación del Silencio Administrativo Positivo).- Sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 87° de la presente Ley, las entidades que forman parte de la Administración Pública, conforme al último párrafo del Artículo 1° de esta



Ley, aplicarán el silencio administrativo positivo en aquellos supuestos contemplados en el Reglamento de la Ley de Simplificación Administrativa, aprobado mediante Decreto Supremo N° 070-89-PCM y normas modificatorias. (\*4)

(\*4) Disposición agregada por la Ley N° 26594, publicada el 20.04.96.

(\*) Aclarado por Resolución N° 04-99-INDECOI/CAM, publicada el 08.07.99 que aprueba lineamientos de la Comisión de acceso al mercado sobre exigencia de formularios y formatos para tramitación de procedimientos administrativos.