



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación de un Texto Único de Procedimientos Administrativos en la Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Jorge Martin Fiestas Anton

**Revisor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García**

Piura, octubre de 2021

A Dios, por acompañarme siempre a lo largo de mi vida.

A mi familia por apoyarme constantemente en las decisiones
que tomo.



Resumen

El presente trabajo buscó mejorar los procedimientos administrativos para la “Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza”, y conocer su impacto en la organización y los usuarios que acuden a la referida institución. El trabajo consistió en aplicar los conocimientos adquiridos en la formación universitaria, que después de observar los hechos que requerían un instrumento de gestión para corregir los problemas administrativos, se plantea como solución el diseño e implementación de un Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). Se tuvo como base a la información correspondiente a los TUPA de organizaciones públicas que utilizan para el desarrollo de sus actividades. El resultado fue un TUPA aceptado e implementado por la Comunidad Campesina, dicho instrumento permitió mejorar de manera interna y externa a la organización, de forma interna porque brindaba la información necesaria para que los colaboradores ejercieran de manera idónea su labor, facilitó la comunicación entre las áreas encargadas con respecto a los procedimientos administrativos que se realizaban; de manera externa el documento ayudó a optimizar los tiempos de atención al usuario y que estos tengan una imagen óptima con respecto a la Comunidad Campesina, esto se vio reflejado en la productividad de la organización, brindando un servicio rápido y eficaz. Se concluyó que el Texto Único de Procedimientos Administrativos sirve como una guía para los usuarios, que transparenta y facilita el entendimiento de los procedimientos administrativos que brinda la Comunidad Campesina. Además, mediante este documento, la organización pudo observar un mejoramiento en las actividades realizadas por los trabajadores, en el ambiente laboral, entre otros. Para lo cual ha sido tomada como base para seguir desarrollando nuevos documentos y cambios dentro de la organización, teniendo una visión a futuro.

Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la persona jurídica	13
1.1.1 Ubicación.....	13
1.1.2 Actividad de la persona jurídica.....	13
1.1.3 Misión, visión y valores	13
1.1.4 Organigrama.....	14
1.2 Descripción general de experiencia profesional.....	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	15
1.2.2 Finalidad del puesto de asistente administrativo	15
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	16
1.2.4 Resultados obtenidos.....	16
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño laboral.....	17
2.1.1 Antecedentes y justificación de la existencia del Texto Único de Procedimientos Administrativos	17
2.1.2 Texto Único de Procedimientos Administrativos.....	17
2.1.3 Contenido del Texto Único de Procedimientos Administrativos	17
2.1.4 Finalidad del TUPA.....	18
2.1.5 Beneficios del TUPA.....	18
2.1.6 Organizaciones que deben tener TUPA	18
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	19
2.3 Relación entre el marco teórico y el TUPA	20
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
3.1 Aportes.....	21
3.2 Desarrollo de experiencias.....	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	27

Lista de referencias	29
Anexos.....	31
Anexo A. Procedimiento administrativo del TUPA elaborado “Otorgamiento de área de terreno de expansión agrícola solo comuneros”	33
Anexo B. Procedimiento administrativo del TUPA elaborado “Otorgamiento de área de terreno para sector casa granja solo comuneros”	34
Anexo C. Procedimiento administrativo del TUPA elaborado “Actualización de área de terreno para Asociaciones Ganaderas”	35



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa	14
--	----



Introducción

El presente informe tiene como objeto principal evidenciar la importancia que tienen el diseño e implementación de un TUPA en la Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza de Paita, la cual es considerada como una de las comunidades campesinas más importantes del norte del país por su antigüedad y por la delimitación territorial que cubre a lo largo de territorio de Paita, teniendo un gran impacto en la población paiteña por medio de los proyectos en bienestar y desarrollo de dicha población.

El documento está conformado por tres capítulos. El primer capítulo, consta de dos partes, la primera, se detalla la información pertinente a la organización, partiendo de una descripción general hasta llegar a puntos particulares de la Institución; en la segunda, se detalla la experiencia laboral del autor en esta institución: la actividad desempeñada, propósito del puesto, proceso objeto del estudio del autor y los resultados obtenidos.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico que fue fundamental para el desarrollo del presente trabajo, donde se incluyeron antecedentes de diseño e implementación de este instrumento de gestión que fueron útiles para desarrollar el TUPA adaptado a la realidad de la Comunidad Campesina y con ella las acciones y procedimientos que se siguieron para llevar a cabo el objeto de estudio. En el tercer capítulo, se detallan los aportes del autor y las experiencias obtenidas a lo largo de su desempeño laboral. Finalmente, se podrá observar las conclusiones y recomendaciones del autor.

Posterior al diseño e implementación del TUPA en la organización se observaron beneficios internos y externos, puesto que permitieron definir funciones a cada trabajador, plasmar de forma organizada los procedimientos administrativos y que transparente el procedimiento ante los usuarios, quienes en un principio sentían dudas debido a la desorganización generada.

Entre los beneficios, están que la organización tuvo un mejoramiento en las actividades realizadas por los trabajadores, en el ambiente laboral, entre otros. Para lo cual ha sido tomada como base para seguir desarrollando nuevos documentos y cambios dentro de la organización, teniendo una visión a futuro.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la persona jurídica

La Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza (se le denominará de ahora en adelante Comunidad Campesina), fue reactivada el 7 de junio de 1992 e inscrita en la oficina de los Registro Públicos de Piura, con la partida N° 11005337, con RD N° 04393 DRA DPI 25-1193, cuenta con 335 comuneros calificados según el libro padrón N°09.

1.1.1 Ubicación

El domicilio de la organización es Mz. B1 Lt.01 - carretera Paita – Piura km. 3.5; que pertenece al Local Comunal, en el distrito y provincia de Paita, departamento de Piura.

1.1.2 Actividad de la persona jurídica

La Comunidad Campesina se dedica a la administración de terrenos comunales, destinados a vivienda, o actividades productivas como la ganadería, agricultura y avicultura, además con la relación que tiene con diversas organizaciones, gestiona proyectos en beneficio de la población.

1.1.3 Misión, visión y valores

1.1.3.1 Misión. Trabajar en beneficio de la comunidad para satisfacer las necesidades, asegurando el cumplimiento de nuestras funciones, como son de efectuar y hacer cumplir los acuerdos, dirigir la marcha administrativa de la comunidad, hacer respetar y cumplir el Estatuto, además planificar, impulsar y ejecutar en conjunto con acciones a fin de proporcionar a los comuneros el ambiente adecuado para satisfacer sus ideales comunales, y promover el desenvolvimiento de las actividades comunales y sociales, de esta manera lograr el fortalecimiento de la comunidad. (Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza, 2019, párr. 1).

1.1.3.2 Visión. Ser en el 2030 una comunidad campesina reconocida a nivel nacional por su alta producción agrícola y ganadera, utilizando tecnología de punta, y contar con un soporte financiero con [la] finalidad de exportar productos de calidad que asegure su rentabilidad y se mantenga en el tiempo (Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza, 2019, párr. 2).

1.1.3.3 Valores. Los valores de

- **Respeto:** reconocer y apreciar el valor de la persona, con un significado de ecuanimidad y rectitud a través de un entorno de armonía, libertad de expresión e igualdad de oportunidades.
- **Igualdad:** todos tenemos los mismos derechos, y son respetados dentro de la comunidad.
- **Honradez:** tienen un comportamiento impecable.
- **Libertad:** Permiten expresar a los comuneros de forma libre, sin sentirse presionados o influenciados por otras personas.

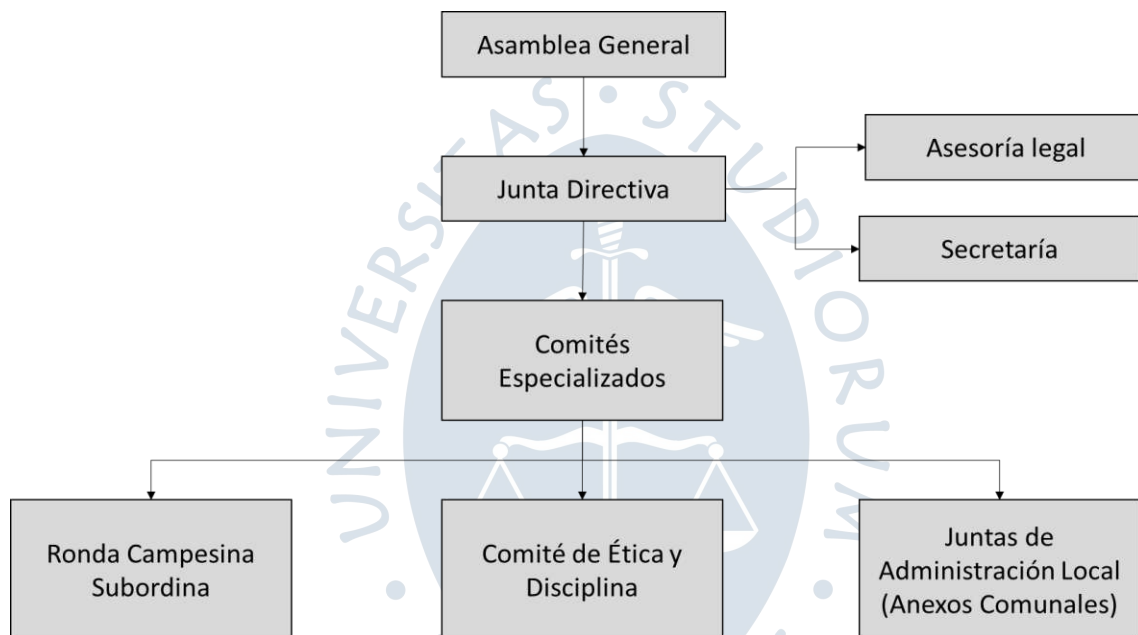
- **Responsabilidad:** Es asumir de forma responsable todas sus acciones, respetando las normas y buenas costumbres.
- **Solidaridad:** La Comunidad Campesina siempre busca solucionar los problemas de sus comuneros y de la sociedad, promueve la unión entre sus integrantes. (Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza, 2019)

1.1.4 Organigrama

Se presenta el organigrama de la Comunidad Campesina como se describe en la figura 1:

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza (2019). Elaboración propia

1.2 Descripción general de experiencia profesional

A partir del ingreso a trabajar en la Comunidad Campesina, el autor se desempeñó en el área administrativa, donde observó junto a compañeros de trabajo que la institución requería mejorar sus procesos.

Puesto que se observó que usualmente los trabajadores ejercían las funciones de otros miembros distintos al área que pertenecían; si bien cada colaborador tenía una idea de sus funciones, pero no las cumplían en su totalidad, esto generaba una confusión en las funciones de otros miembros. Además, no contaban con un instrumento de gestión como el Texto Único Procedimientos Administrativos (se le denominará de ahora en adelante TUPA) en la organización u otros que le ayuden a delimitar las funciones dentro de la organización. Esto generaba otros problemas por los que estaban pasando; por ello se procedió a evaluar y definir los problemas que se podrían solucionar a corto plazo, para alcanzar un desarrollo constante en el desempeño de la Comunidad Campesina.

Posterior al proceso de análisis de la Comunidad Campesina y teniendo definidos los problemas e incluso las posibles soluciones a corto plazo, los encargados optaron por reorganizar la institución, determinando las responsabilidades de los trabajadores usando como base los estatutos de la organización y que estas se respeten.

Esto implicó a dar inicio a la elaboración de un TUPA donde el autor estuvo encargado con una compañera de trabajo, durante este proceso se tuvo la oportunidad de tener un trato directo con otras instituciones (empresas, municipalidades, organizaciones públicas). En consecuencia, de ello, el autor tuvo un aprendizaje continuo y por ende desarrollo profesional.

Es importante señalar, que para el autor era la primera experiencia en la elaboración de este tipo de documento administrativo. Adicionalmente, conforme ejercía su labor en la organización, fue desempeñando más acciones, lo que ameritó llegar a alcanzar el cargo de Administrador, desenvolviéndose en dicho cargo por un corto tiempo, ya que como manda los estatutos de la Comunidad Campesina, cada dos años se realizan elecciones y cambio de Junta Directiva, por ello culminó su labor, en cuanto el periodo de la Junta Directiva que lo contrató terminó.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor ejerció el cargo de asistente administrativo, donde cumplía las funciones de atención al cliente proporcionándoles la información que estos requerían, además administraba el trámite de las solicitudes de los posibles poseedores de terrenos, también se encargaba de actualizar la base de datos de los poseedores de la Comunidad Campesina. Conforme pasó el tiempo, comenzó a ejercer más funciones, y en vista de los problemas recurrentes en la organización por la falta de orden en los procedimientos administrativos propuso la idea de preparar un TUPA, el cual, se diseñó con apoyo de una compañera del área administrativa. Al finalizar la elaboración del documento, se procedió a la implementación, mediante reuniones primero con la Junta Directiva y después con los trabajadores, también se alcanzó la información adecuada para que tomaran conocimiento del documento y su aplicación fuera más fácil para el personal.

1.2.2 Finalidad del puesto de asistente administrativo

El autor tiene como fin asegurar el buen funcionamiento administrativo de la organización, realizando funciones administrativas, tales como resolver las consultas de usuarios comuneros y usuarios en general, brindar reportes a la Junta Directiva vigente e informar el estado de los trámites, preparar el TUPA para que los usuarios tengan claridad del procedimiento administrativo que debían realizar durante alguna gestión en la Comunidad Campesina, como por ejemplo: solicitud de terreno para casa-vivienda, casa-granja, terreno de expansión agrícola, pagos a realizar a fin de gestionar permisos para la posesión del terreno y entre otras gestiones que el usuario esté interesado.

1.2.3 *Producto o proceso que es objeto del informe*

El producto que es objeto de informe para el autor es el TUPA, debido a la alta demanda de personas en busca de ser poseionarios de los terrenos administrados por la Comunidad Campesina y la gran afluencia de personas en el local comunal que buscaban realizar trámites administrativos, se observó que era necesario este instrumento de gestión para una mejor administración de las consultas a los usuarios, cuando estos se acercaban a adquirir información sobre los procedimientos administrativos a seguir para poder ser poseionario de un terreno para casa-vivienda, casa-granja y terreno de expansión agrícola.

Es por ello, que se planteó la elaboración e implementación de un TUPA, a fin de lograr orden en los trámites, mejor atención al usuario, mejorar el control de documentos ingresados, control en los ingresos económicos a consecuencia de los trámites, respetando el Estatuto, así como la información de los procesos, que estaban predeterminados de forma empírica, así como montos y plazos establecidos, a fin de no generar malestar al usuario.

Al finalizar el objeto de estudio ya mencionado, la Junta Directiva lo revisó y aprobó, llevándolo a Asamblea General para que éste lo aprobara y se autorice su aplicación por la Comunidad Campesina.

1.2.4 *Resultados obtenidos*

Con la aplicación del TUPA, la Comunidad Campesina logró reducir el cuello de botella que se generaba al iniciar el proceso de inscripción para poder acceder a ser poseionario de un terreno, también se redujo las aglomeraciones que se daban en el local comunal donde se ejecutan todas las actividades administrativas de la Comunidad Campesina.

En época de pandemia la utilización del TUPA fue de gran utilidad, ya que se evitaba que las personas tengan contacto directo y que se respetara lo dispuesto por el Estado respecto al aforo permitido, y así cumplir las labores, para el bienestar de la sociedad y de la comunidad.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño laboral

2.1.1 *Antecedentes y justificación de la existencia del Texto Único de Procedimientos Administrativos*

Con el propósito de aligerar cargas y obligaciones de las organizaciones públicas y hacer efectivo un proceso de desburocratización sobre los procedimientos administrativos que siga toda persona natural o jurídica ante las autoridades del Estado, fue la razón por la que surge el TUPA, además dichos procedimientos deben contener toda la información en cuanto al proceso de las solicitudes, y se tendrá como particularidad la simplicidad y transparencia de todos los trámites y requisitos para llevar a cabo los procedimientos administrativos (Fernández, 2017).

2.1.2 *Texto Único de Procedimientos Administrativos*

Desde la perspectiva del autor debe quedar claro que para este documento administrativo llamado TUPA, no cuenta con una bibliografía basada en textos o estudios especializados. Simplemente se cuenta con la ley o norma que rige para las instituciones públicas.

El TUPA es un documento de administración que incluye toda información detallada correspondiente a trámites y procedimientos administrativos de una entidad pública o privada, que busca agrupar y simplificar los procedimientos (trámites) que el usuario requiera realizar, con el fin de brindarle un correcto servicio (Ministerio de Educación [Minedu], 2019).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas: El TUPA es un “documento de gestión que abarca los procedimientos administrativos que, por exigencia legal, deben iniciar los administrados ante las entidades para satisfacer o ejercer sus intereses o derechos” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021, párr. 1)

Martínez y Huamán (2020) citando a Bacacorzo lo define como “un texto de la administración que se utiliza para guiar la realización de las actividades importantes que es brindada por una entidad pública, se dice también que su naturaleza no es normada ni reglaría” (p.7).

2.1.3 *Contenido del Texto Único de Procedimientos Administrativos*

Según lo estipulado en la Ley 27444 (2019), todas las organizaciones crean y aceptan o solicitan la aprobación, según sea el caso, de su Texto Único de Procedimientos Administrativos, el cual debe contener:

1. Todos los procedimientos de iniciativa que requieran los administrados para satisfacer sus intereses o derechos mediante el pronunciamiento de cualquier órgano de la entidad, siempre que esa exigencia cuente con respaldo legal.
2. Detallar de manera clara y precisa todos los requisitos exigidos para la realización completa de cada procedimiento.

3. Para los procedimientos de evaluación previa se debe definir si sería aplicable de manera negativa o positiva.
4. En el supuesto de proceder el pago por derechos de tramitación, se debe indicar el monto y la forma de pago. El monto se expresará publicándose en la entidad en moneda de curso legal.
5. Se determinará las vías de recepción idóneas para acceder a los procedimientos contenidos en los TUPA, de acuerdo a lo dispuesto por los artículos 127 y siguientes.
6. La autoridad competente para resolver en cada instancia del procedimiento y los recursos a interponerse para acceder a ellas.
7. Los formularios que sean empleados durante la tramitación del respectivo procedimiento administrativo, no debiendo emplearse para la exigencia de requisitos adicionales (Ley de Procedimiento Administrativo, Ley N° 27444, 2019, art. 43).

2.1.4 Finalidad del TUPA

En definitiva un TUPA es una la guía informativa para los administrados, en el que puedan conocer los procedimientos administrativos que se realizan en cada institución, cuáles son sus requisitos, plazos, montos a pagar por conceptos de derecho de trámites.

Así mismo, mediante un TUPA, las instituciones podrán brindar un mejor servicio a los administrados, ya que se podrá acelerar las gestiones que estén realizando, debido a que se tiene un conocimiento de ello.

2.1.5 Beneficios del TUPA

Según Fernández (2017) los beneficios del TUPA, son:

- Acelerar la gestión de los trámites que está por realizar o ya realizó el administrado.
- Generar seguridad jurídica al procedimiento administrativo.
- Proporcionar al funcionario un mejor desempeño al realizar su labor.
- Informar adecuada y eficientemente al usuario sobre el resultado de su trámite en los tiempos establecidos.
- Eliminar el abuso de poder en las instituciones.
- Mejorar el trabajo de la administración pública reduciendo la asignación de trámites y requisitos que se le exige al administrado.
- Facultar al funcionario público a tomar decisiones administrativas para aligerar el procedimiento.

2.1.6 Organizaciones que deben tener TUPA

De acuerdo a la Ley 27444 (2019), de acuerdo al Artículo I, las organizaciones que deben tener un TUPA, son:

1. Los tres poderes del estado y sus instituciones.
2. Los tres niveles de gobierno, central, regionales y locales.
3. Todos aquellos organismos a quienes la Constitución Política del Perú y leyes les confieren autonomía.
4. Las instituciones incluidos los proyectos especiales y programas estatales, en donde las actividades son en razón a potestades administrativas, éstas consideran sujetas a las normas comunes de derecho público, salvo a quienes tengan un mandato expreso por ley que las refiera a un régimen diferente.
5. Las personas jurídicas que se rigen por el régimen privado, pero que prestan servicios públicos o ejercen función administrativa, por concesión, delegación o autorización del Estado de acuerdo a normas legales.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

En esta sección se detallan las acciones, metodologías y procedimientos que se ejecutan para la elaboración del TUPA en la Comunidad Campesina.

En primer lugar, se recopiló información sobre los procedimientos administrativos que se realizan en la Comunidad Campesina teniendo en cuenta el tipo de terreno y el servicio que buscaba el usuario, por ejemplo, presentaban solicitudes para ser posesionarios de casa-vivienda, casa-granja, expansión agrícola, terreno de cementerio, en otros tipos de trámites.

En segundo lugar, posterior a la recopilación de la información, se procedió a visitar diferentes instituciones públicas y obtener entrevistas con personas encargadas de dichas instituciones para tener información sobre la elaboración y que aspectos se debía considerar para el TUPA, como es el caso de tasas que cobran las municipalidades por trámites y lo que exige en el contenido de la Ley 27444.

Es importante considerar que la entrevista “es una forma de comunicación oral interpersonal, que tiene como fin reunir datos e información en el tiempo que se está dando dicha comunicación, para así alcanzar un objetivo previsto” (Acevedo y Lopez, 2004, p. 11)

A partir de las evidencias anteriores, se procedió a reunirse con la directiva vigente de la Comunidad Campesina para tomar una decisión sobre los precios que se cobraría por trámite realizado, para esto se revisó los estatutos de la Comunidad Campesina ya que dicha información es relevante y necesaria para poder plasmar y unificar toda información en el trabajo que se estaba realizando.

Posterior a la determinación de las tasas a pagar por cada trámite realizado por los usuarios, se procedió a elaborar el esquema del TUPA, para esto se tomó como ejemplos e ideas los TUPA de otras instituciones, proyectándolos con los servicios que brindaba la Comunidad Campesina. Cabe indicar que el TUPA de la Comunidad Campesina no fue proporcionado para este informe; sin embargo,

se muestra tres imágenes de procedimientos administrativos que están incluidos en el TUPA elaborado (Ver anexos A, B y C).

A continuación, el TUPA fue presentada ante la Junta Directiva, para revisarlo y corroborar que dicha información de procedimientos administrativos esté en concordancia con los requerimientos que ellos solicitaban.

Finalmente, la Junta Directiva, presentó el TUPA en Asamblea General, donde fue aceptado y se consiguió que fuera puesto en uso por la Comunidad Campesina.

En los siguientes días la Junta Directiva, se reunió con el personal para darles indicaciones sobre el uso del TUPA, el personal se adaptó de manera eficaz y rápida, ya que estaban esperando poder iniciar su trabajo con esta guía de documentos administrativos, para esto se les brindó una charla informativa y se entregaron copias del documento.

Como resultado se obtuvo un mejor desempeño del personal, debido a la organización que ahora tienen y esto conllevó a brindar un servicio eficiente por un adecuado manejo de los procedimientos administrativos.

2.3 Relación entre el marco teórico y el TUPA

La relación que existe es que el marco teórico y el TUPA es la descripción del contenido que debe tener, considerando los elementos que permitan llevar a cabo el desarrollo de dicho trabajo, de tal manera el marco teórico está determinado por las necesidades del trabajo realizado, el cual permite tener una visión completa sobre los elementos teóricos que ayudan a fundamentar el conocimiento científico.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

En este capítulo se presentan las mejoras que se originaron de manera interna y externa en la Comunidad Campesina a través de la implementación del TUPA.

3.1 Aportes

Las mejoras que se realizaron, son palpables en la mejora de la ejecución de funciones y actividades; sin embargo, no se realizó una medición cuantitativa para determinar el grado de aporte y mejoramiento que originó la elaboración e implementación del TUPA. Entre ellas, es que dicho documento administrativo, mejoró en la atención al cliente, desempeño de los colaboradores, en la generación de respuestas rápidas y eficientes a las solicitudes de los usuarios, mejora en la organización de procesos administrativos, mejora en el tiempo de entrega de los certificados de posesión.

El primer aporte fue el mejoramiento de atención al cliente en un 20%, se toma como referencia que al día se atendían un promedio de 20 a 30 usuarios, con el apoyo del TUPA se logró poder atender entre 30-35 usuarios al día para todo tipo de consulta, ya que ahora los usuarios podían recibir la información necesaria para iniciar su trámite, esto conllevó a reducir el tiempo que le demandaba al usuario iniciar su procedimiento administrativo generando así una mayor satisfacción durante dicho procedimiento, para poder tener un dato más exacto en relación a la atención al cliente, el autor recomienda que se utilice la herramienta “Encuestas de Satisfacción del Cliente”, de manera trimestral durante el periodo vigente de la Junta Directiva.

Un segundo aporte fue la mejora en el desempeño de los trabajadores de la Comunidad Campesina en un 30%, para esto se toma como referencia que los trabajadores procesaban al día entre 10 a 15 solicitudes y la Junta Directiva daba su decisión acerca de aceptar o negar la continuidad del procedimiento administrativo en promedio de 5 a 10 solicitudes procesadas al día, ahora con el TUPA se procesaban entre 15 a 20 solicitudes y la Junta Directiva brindada su decisión respecto de aceptar o negar la continuidad del procedimiento administrativo en promedio de 8 a 12 solicitudes procesadas al día, cabe resaltar que el número de solicitudes procesadas que tengan respuesta de la Junta Directiva también dependerá del tiempo que la Junta Directiva tenga en el transcurso del día, ya que usualmente desempeña otras funciones que le demandan de mucho tiempo de trabajo; además ahora tienen bien definidas sus funciones y un adecuado ambiente laboral, dado que internamente comenzó a generarse mejoras en la organización (como por ejemplo, una comunicación más fluida entre áreas, un mejor desenvolvimiento por áreas ya que contaban con el material e información necesaria para realizar sus labores), para poder cuantificar este aporte la Comunidad Campesina deberá aplicar métodos de evaluación de desempeño a sus trabajadores de manera trimestral.

Generar respuestas más rápidas y eficientes respecto de aceptar o negar las solicitudes presentadas considerando los plazos establecidos por la Comunidad Campesina para la realización de los trámites, se dio una mejora del 25% aproximadamente ya que antes del TUPA se generaban en promedio 15 respuestas al día, con el uso del TUPA hubo en promedio 20 respuestas al día a los usuarios explicándoles la razón de ser aceptado o negado la solicitud presentada, si fuese aceptado se le explica que el procedimiento administrativo tiene plazos determinados por la Comunidad Campesina, si estos plazos se vencen y no logra presentar los requerimientos que se detallan en el TUPA, se dará por culminado dicho procedimiento administrativo por lo tanto tendrá que volver a iniciar el trámite correspondiente, además en caso de duda o reclamo, los usuarios tienen conocimiento qué persona estaba encargada o en qué parte del proceso su trámite tuvo inconvenientes para subsanarlo y proseguir con el procedimiento administrativo; para que se pueda medir de manera cuantitativa el autor recomienda que se realice un comparativo bimestral de los procedimientos administrativos terminados y en proceso, para obtener el número de respuestas y soluciones que se les brindó a los usuarios.

Otro de los aporte fue que sí bien la Comunidad Campesina estaba pasando un desorden administrativo, tenían problemas con las solicitudes presentadas por los usuarios, con los plazos establecidos de dar respuestas a cada parte del procedimiento administrativo llevado por el usuario como el caso de visita catastral, demora en la emisión de los certificados de posesión, todas estas acciones que se realizaban previo pago a la Comunidad Campesina, cuando se da la implementación del TUPA se da un mejor control en el procesamiento de solicitudes presentadas por los usuarios, a consecuencia de esto, se pudo observar una mejora en todo el procedimiento administrativo, se dieron visitas catastrales durante los plazos establecidos, emitieron certificados de posesión después de corroborar adecuadamente los pagos realizados por los usuarios y que estos estén registrados en la Comunidad Campesina, es por eso que el autor en su tiempo de estancia en la Comunidad Campesina y según lo observado del uso del TUPA alega que se dio una mejora aproximadamente del 10% en los ingresos, se recomienda a la Comunidad Campesina que realice un comparativo semestral de los ingresos que tenía antes de la implementación del TUPA con los ingresos que está obteniendo con la implementación de dicho documento administrativo.

Debido que la Comunidad Campesina se encontraba pasando por problemas administrativos y retrasos en la entrega de certificados de posesión de terreno al usuario, no era bien vista por los usuarios e incluso por la misma población de la localidad, pero con la ayuda de la implementación del TUPA, se pudo mejorar los problemas administrativos referentes a los procedimientos administrativos para acceder a ser poseionario de un terreno, ya que ahora contaban con un manual de todos los procedimientos administrativos que brinda la Comunidad Campesina, el TUPA sirvió como una guía tanto para el usuario como para el personal de trabajo, a consecuencia de esto el usuario tiene mayor

seguridad al realizar su trámite administrativo, además siente que la comunidad está creciendo y desarrollándose debido a las buenas gestiones que está realizando la Junta Directiva, ya que ahora tiene una imagen empresarial y formal sobre la Comunidad Campesina, es por esto que el autor concluye que se da una mejora en la aceptación e imagen de la Comunidad Campesina en un 15%, para que puedan obtener datos más exactos respecto a la imagen que tiene la sociedad sobre la Comunidad Campesina, se recomienda realizar encuestas de manera aleatoria a grupos de personas, teniendo como objetivo principal evaluar el concepto que tiene la sociedad sobre la Comunidad.

3.2 Desarrollo de experiencias

La experiencia obtenida en esta organización fue muy enriquecedora, debido que logró relacionarse con diferentes organizaciones, clientes y profesionales de diversas carreras que permitieron mejorar sus habilidades blandas y plasmar los conocimientos técnicos aprendidos hasta el momento.

En la etapa de la elaboración del TUPA, se tuvo en consideración la Ley 27444 (2019) y llevó a cabo reuniones con algunos encargados de diferentes instituciones municipales (entre ellas la municipalidad, la oficina de tributos municipales, oficina de catastro), la cual fue beneficiosa, porque tuvo la oportunidad de conversar con profesionales que brindaron información relevante, sobre modelos, tasas, plazos, posteriormente con la información obtenida, se planteó un esquema del TUPA, dicho esquema fue cruzado con los datos de plazos y montos a pagar por trámite que usaba la Comunidad Campesina en esos momentos para después ser presentado a la Junta Directiva vigente.

La Junta Directiva levantó algunas observaciones, referentes a procedimientos administrativos, los cuales se corrigieron y mejoraron oportunamente, siguiendo los requerimientos de la Junta Directiva; además se tomaron en cuenta las ideas brindadas por parte del autor, estas etapas ayudaron en el desarrollo de habilidades blandas, ya que se ejerció un rol de liderazgo, la comunicación fue más fluida con los jefes directos e incluso con los usuarios, porque lo que se buscaba era crear este TUPA para el mejoramiento del servicio al usuario y al desarrollo de la Comunidad Campesina.

Para finalizar, el proceso fue un éxito, el TUPA fue aceptado por la Junta Directiva y llevado a Asamblea General, la cual por votación aceptó el trabajo realizado; ahora es un medio de información para los usuarios que les facilita iniciar sus procedimientos administrativos de la mejor manera y saber en qué instancia se encuentra dicho trámite.

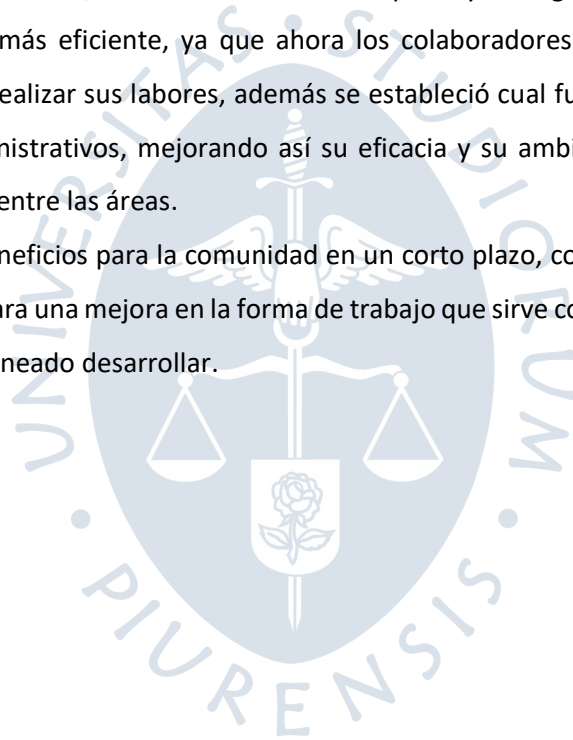
Conclusiones

La finalidad principal del presente trabajo, consiste en la implementación de un TUPA en la Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza, lo cual fue beneficioso tanto para la Comunidad Campesina y para los usuarios que acuden a esta organización para realizar sus trámites administrativos, ya que se ha podido brindar un mejor servicio a los usuarios y como resultado de esto se dio un aumento en el procesamiento de solicitudes e ingresos.

Por medio del TUPA que es una guía de procedimientos administrativos para la perspectiva de los usuarios, se pudo mejorar la imagen de la Comunidad Campesina, dado que ahora tienen un concepto formal que les brinda una mayor seguridad sobre la organización.

Se cumplió con las expectativas que se tenían con la implementación del TUPA, ya que no solo se mejoró el servicio al cliente, sino también el desempeño y la organización de la Comunidad Campesina, volviéndose más eficiente, ya que ahora los colaboradores tenían la información y el material adecuado para realizar sus labores, además se estableció cual función desempeñar durante los procedimientos administrativos, mejorando así su eficacia y su ambiente laboral mediante una comunicación más fluida entre las áreas.

No solo se dio beneficios para la comunidad en un corto plazo, con solo tener el documento, sino que ha constituido para una mejora en la forma de trabajo que sirve como base para los proyectos futuros que ésta tiene planeado desarrollar.



Recomendaciones

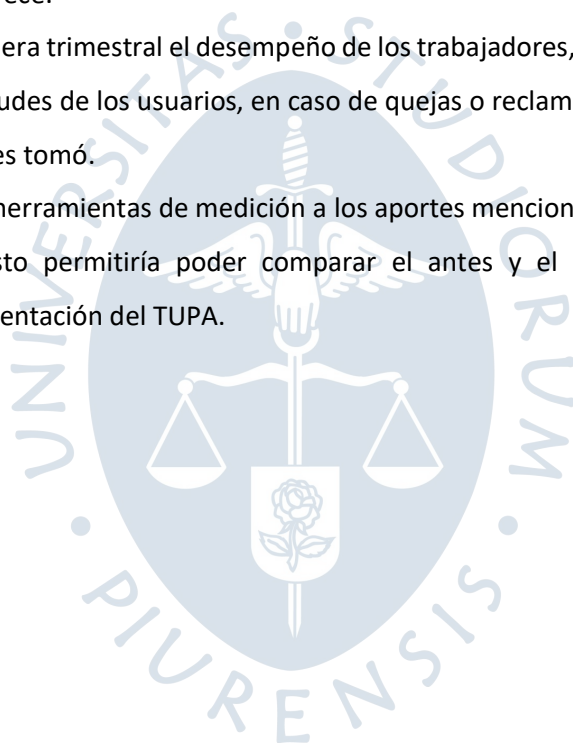
Se debe actualizar de manera constante el documento, con los nuevos servicios que la Comunidad Campesina va teniendo debido a su crecimiento y necesidades de los usuarios, siguiendo el formato establecido o mejorándolo si fuese el caso. Para esto el área administrativa debe detallar los nuevos procedimientos, los montos que se deberán pagar y determinar los plazos que demandará dicho trámite administrativo.

La Junta Directiva entrante debe tener como política de gestión dentro de la comunidad el uso del TUPA y otras herramientas que ayuden a tener un buen desenvolvimiento de sus trabajadores.

Realizar encuestas a los usuarios sobre el servicio brindado durante sus trámites administrativos, para así descubrir posibles deficiencias en los procesos administrativos que la comunidad campesina ofrece.

Comparar de manera trimestral el desempeño de los trabajadores, con respecto a la recepción y respuestas de las solicitudes de los usuarios, en caso de quejas o reclamos, que solución se les dio y el tiempo estimado que les tomó.

Se deben aplicar herramientas de medición a los aportes mencionados para así cuantificar los resultados obtenidos, esto permitiría poder comparar el antes y el después de la Comunidad Campesina con la implementación del TUPA.



Lista de referencias

- Acevedo, A., & Lopez, A. (2004). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. Limusa.
- Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza. (2019). *Comunidad Campesina San Francisco de la Buena Esperanza*. Obtenido de <https://comunidad-campesina-san-francisco-de-la-buena-esperanza-paita.webnode.pe/>
- Fernández, Y. (2017). Los criterios desarrollados en los trámites administrativos conforme al Texto Único de Procedimiento Administrativo en el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. Lima, Perú.
- Ley de Procedimiento Administrativo, Ley N° 27444. (25 de enero de 2019). *Texto Único Ordenado de la Ley N° 7444, Ley de Procedimiento Administrativo General*. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0005/13-texto-unico-ordenado-de-la-ley-27444-ley-de-procedimiento-administrativo-general-1.pdf>
- Martínez, S., & Huamán, N. (2020). *El texto único de procedimientos administrativos y su incidencia en el otorgamiento de la licencia de funcionamiento en la Municipalidad Distrital de San José, Lambayeque*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7104>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (27 de Febrero de 2021). *Texto Unico de Procedimientos Administrativos - TUPA*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2347&Itemid=102406&lang=es
- Ministerio de Educación. (2019). *Texto único de procedimientos administrativos*. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/tupa/>

Anexos



Anexo A. Procedimiento administrativo del TUPA elaborado “Otorgamiento de área de terreno de expansión agrícola solo comuneros”

TEXTO UNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS(TUPA) DE LA COMUNIDAD CAMPESINA SAN FRANCISCO DE LA BUENA ESPERANZA-PAITA														
UIT S/. 4200.00 AÑO año 2019 ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD CAMPESINA														
NÚMERO DE ORDEN	DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	REQUISITOS		DERECHO DE TRAMITACIÓN		TOTAL	CALIFICACIÓN		PLAZO PARA RESOLVER(EN DÍAS HÁBILES)	INICIO DEL PROCEDIMIENTO	AUTORIDAD COMPETENTE PARA RESOLVER	INSTANCIAS DE RESOLUCIONES DE RECURSOS		
		NUMERO Y DENOMINACIÓN	FORMULARIO/CODIGO	%UIT	S/.		AUTOMÁTICO	EVALUACIÓN PREVIA				RECONSIDERACIÓN	APELACIÓN	
								POSITIVO						NEGATIVO
11	OTORGAMIENTO DE ÁREA DE TERRENO DE EXPANSIÓN AGRÍCOLA SOLO COMUNEROS Base legal: Ley N°24656(Ley General de Comunidades Campesinas)	1. solicitud del o la representante, nombre completo. 2. Pagos a realizar: * Derecho de Posesión. *Derecho de Inspección. *Derecho de Topografía. *Certificado de posesión. 3. Realizar el Canje de los pagos realizados en la oficina de tesorería de la Comunidad. 4.Otorgamiento del Certificado de Posesión.		0.2381 0.01667 0.0119 0.00119	1000 70 50 5	1125	X			30 Días	Trámite Documentario	Junta Directiva	Junta Directiva	Junta Directiva
*El costo total brindado es por hectárea. *Para los que tiene actividad económica en el periodo, se les cobrara el monto acordado de 500, pero para los que no tengan se les cobrará 200 soles por actualización en vigencia de dos años. *Deberá actualizar sus datos cada dos años, periodo establecido por la comunidad, caso contrario se cobrará un monto moratorio.Monto Moratorio: Despues de la fecha de actualización el monto moratorio a pagar sera de 70 soles por hectárea.														

Nota. Datos adaptados de la empresa

Anexo B. Procedimiento administrativo del TUPA elaborado “Otorgamiento de área de terreno para sector casa granja solo comuneros”

TEXTO UNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS(TUPA) DE LA COMUNIDAD CAMPESINA SAN FRANCISCO DE LA BUENA ESPERANZA-PAITA														
UIT S/. 4200.00 AÑO año 2019 ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD CAMPESINA														
NÚMERO DE ORDEN	DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	REQUISITOS		DERECHO DE TRAMITACIÓN		TOTAL	CALIFICACIÓN			PLAZO PARA RESOLVER (EN DÍAS HÁBILES)	INICIO DEL PROCEDIMIENTO	AUTORIDAD COMPETENTE PARA RESOLVER	INSTANCIAS DE RESOLUCIONES DE RECURSOS	
		NUMERO Y DENOMINACIÓN	FORMULARIO/CODIGO	%UIT	S/.		AUTOMÁTICO	EVALUACIÓN PREVIA					RECONSIDERACIÓN	APELACIÓN
								POSITIVO	NEGATIVO					
10	OTORGAMIENTO DE ÁREA TERRENO SECTOR CASA GRANJA SOLO COMUNEROS. Base legal: Ley N°24656(Ley General de Comunidades Campesinas)	1. solicitud del o la representante, nombre completo. 2. Pagos a realizar: * Derecho de Posesión. *Derecho de Inspección. *Derecho de Topografía. *Certificado de posesión. 3. Realizar el Canje de los pagos realizados en la oficina de tesorería de la Comunidad. 4.Otorgamiento del Certificado de Posesión.		0.11905 0.01667 0.0119 0.00119	500 70 50 5	625	X			30 Días	Trámite Documentario	Junta Directiva	Junta Directiva	Junta Directiva
*El costo total brindado es por hectárea. *Para los que tiene actividad económica en el periodo, se les cobrará el monto acordado de 500, pero para los que no tengan se les cobrará 200 soles por actualización en vigencia de dos años. *Deberá actualizar sus datos cada dos años, periodo establecido por la comunidad, caso contrario se cobrará un monto moratorio.Monto Moratorio: Después de la fecha de actualización el monto moratorio a pagar sera de 70 soles por hectárea.														

Nota. Datos adaptados de la empresa

Anexo C. Procedimiento administrativo del TUPA elaborado “Actualización de área de terreno para Asociaciones Ganaderas”

TEXTO UNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS(TUPA) DE LA COMUNIDAD CAMPESINA SAN FRANCISCO DE LA BUENA ESPERANZA-PAITA														
UIT S/. 4200.00 AÑO año 2019 ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD CAMPESINA														
NÚMERO DE ORDEN	DENOMINACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	REQUISITOS		DERECHO DE TRAMITACIÓN		TOTAL	CALIFICACIÓN			PLAZO PARA RESOLVER(EN DÍAS HÁBILES)	INICIO DEL PROCEDIMIENTO	AUTORIDAD COMPETENTE PARA RESOLVER	INSTANCIAS DE RESOLUCIONES DE RECURSOS	
		NUMERO Y DENOMINACIÓN	FORMULARIO/CODIGO	%UIT	S/.		AUTOMÁTICO	EVALUACIÓN PREVIA					RECONSIDERACIÓN	APELACIÓN
								POSITIVO	NEGATIVO					
16	ACTUALIZACIÓN DE ÁREA DE TERRENO PARA ASOCIACIONES GANADERAS Base legal: Ley N°24656(Ley General de Comunidades Campesinas)	1. Solicitud del o la representante, razón social, ubicación de lotes y para que fines serán utilizados. . Pagos a realizar: *Derecho de Certificado. *Pago de mora por periodo 2. Realizar el canje de los pagos realizados en las oficinas de tesorería de la comunidad. 3.Otorgamiento del certificado de posesión y el contrato.		0.00952 0.0119	40 50	90	X			30 Días	Tramite Documentario	Junta Directiva	Junta Directiva	Junta Directiva
*El lote entregado será para poseesionarios de asociaciones de crianza de ganado. *El área será de 400 metros cuadrados sea comunero o persona externa. *Deberá presentar constancia de no adedudo. *Se realizará un pago por mora de 50 soles por periodo.														

Nota. Datos adaptados de la empresa