



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Gestión por Procesos en el Marco de la Modernización de la
Gestión Pública. Un Estudio de Caso**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Br. Sandra Patricia Flores Vásquez (ORCID: 0000-0002-5707-7928)

ASESOR(A):

Dr. Luis Alberto Núñez Lira (ORCID: 0000-0003-3542-9117)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mis padres, siempre a ellos... porque son mi fuente de fortaleza y guía constante para seguir adelante y conseguir lo que me propongo.

Agradecimientos

A mi asesor de tesis, Dr. Luis Núñez Lira

Por sus valiosos conocimientos y asesoría constante en el desarrollo de mi investigación. Porque ha sido un gusto ser su alumna y aprender de su experiencia y calidad profesional como docente y como investigador.

A mis amigos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Defensoría del Pueblo

En especial a Indira Romero, por brindarme siempre su apoyo, comprensión y facilidades para poder realizar mi investigación.

Al Ing. Leonidas Bravo Rojas

Por estar siempre disponible y dispuesto para darme sus recomendaciones y sugerencias para el desarrollo de mi investigación. Y por siempre alentarme a seguir creciendo profesionalmente.

A mis compañeros de la Maestría en Gestión Pública

Porque a pesar de la virtualidad, siempre nos hemos mantenido unidos durante todo el desarrollo de la maestría, dándonos aliento y apoyo moral hasta en las más grandes dificultades.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco teórico	4
III. Metodología	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	14
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	16
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	17
3.8. Método de análisis de datos	18
3.9. Aspectos éticos	18
IV. Resultados y discusión	19
V. Conclusiones	29
VI. Recomendaciones	32
Referencias	34
Anexos	39

Índice de tablas

Tabla 1: Codificación de los participantes del estudio

16

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: Fases para la implementación de la gestión por procesos	11
Figura 2: Etapas de la Fase 1	11
Figura 3: Etapas de la Fase 2	11
Figura 4: Etapas de la Fase 3	11

Resumen

Con el objetivo de describir cómo es la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, se eligió a la Defensoría del Pueblo para realizar un estudio de caso. A través de entrevistas aplicadas a expertos en el modelo normativo vigente, se abordaron una serie de preguntas para poder analizar los objetivos específicos relacionados a los conocimientos especializados que debe reunir un especialista, a la metodología aplicada según la Norma Técnica N° 001-2018-SGP/PCM, a los elementos relevantes para el diseño de los procesos, a las actividades de control aplicadas para el seguimiento y evaluación, a los mecanismos aplicados para la mejora y finalmente, a los medios utilizados para la difusión de los procesos.

Se concluyó que, el modelo es laborioso y eficaz pero las entidades públicas no lo aplican de acuerdo a la normativa vigente, dejando un vacío en la gestión. La gestión por procesos se da manera paulatina y su aplicación en el estado se encuentra en un proceso de conocimiento y madurez; y que, con la necesidad de modernizar la gestión pública, los procesos toman mayor relevancia para implementar nuevos sistemas de mejora que impacten en la calidad de los servicios públicos.

Palabras clave: Conocimientos, metodología, control, mejora, calidad.

Abstract

To describe how process management is inside of the Modernization of Public Management, the Defensoría del Pueblo was chosen to do a case study. Through interviews applied to experts in the current normative model, a series of questions were addressed to analyze the specific objectives related to the specialized knowledge that a specialist must gather, the methodology applied according to Technical Normative No. 001-2018 -SGP / PCM, the relevant elements for the design of the processes, control activities applied for control and evaluation, the mechanisms applied for improvement and finally, mechanisms used for the dissemination of the processes.

In conclusion, the model is laborious and effective but public entities don't apply according to current normative, leaving a gap in management. The management for process occurs gradually and its application in the public entities is in a process of knowledge and maturity; and that, with the need to modernize public management, the processes become more relevant to implement new improvement systems that impact the quality of public services.

Keywords: Knowledge, methodology, control, improvement, quality.

I. Introducción

La implementación del modelo de la gestión por procesos en las entidades públicas peruanas se encuentra normado; sin embargo, los beneficios que aporta en la gestión no son valorados, debido a los conocimientos y poca experiencia de los servidores públicos para generar aportes que puedan impactar en la gestión institucional, ya sean a nivel de competitividad, simplificación, satisfacción del cliente, calidad, entre otros aspectos. Por lo tanto, la implementación de este modelo en organismos estatales se concreta más por una imposición normativa, que por una necesidad de gestión de cambio y de mejora que no ve a más allá de una identificación de procesos generales, dejando de lado las etapas de seguimiento y medición de resultados para la identificación e implementación del ciclo de la mejora continua en el marco de la modernización institucional.

La Gestión por Procesos es considerado como un modelo de organización que propicia la mejora continua de las actividades desarrolladas en una organización (International Standardization Organization, 2015), y que su aplicación en empresas ha ido de la mano con el desarrollo sistemático de las administraciones públicas permitiendo identificar sus tendencias y enfoques en la temática que define como gestionar el valor público (Alarcón & Sánchez, 2018). Por consiguiente, en la modernización del sector público peruano esta herramienta se ha venido aplicando paulatinamente.

En ese contexto, la visión del Perú al 2021 y en el marco de la Modernización de las entidades públicas, se contempla a la Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional como uno de sus pilares centrales, como modelo de gestión para la mejora de los resultados y de esa forma incrementar el valor público. Sin embargo, desde los años 2013 con la aprobación de la Ley del servicio civil hasta la aprobación de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP aprobada a finales del año 2018, no se conoce una entidad pública en el Perú que realmente haya implementado esta cultura y el presente modelo para la mejora de la gestión institucional, que vea más allá de contar con un Mapa de procesos y un manual de procedimientos "MAPRO".

El liderazgo activo es pieza clave para el desarrollo del modelo en una organización, ya que permite involucrar a todo el personal de todo nivel en el

proceso, sin embargo, esta gestión no se realiza a nivel de las entidades públicas, ya que la responsabilidad absoluta de su aplicación recae en una sola unidad orgánica, cuando es responsabilidad de la Alta Dirección promover una cultura de modernización y gestión del cambio para la mejora de la calidad de los servicios públicos.

Del dicho bien dicho de Peter Drucker “lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se puede mejorar” se percibe que a nivel del sector público, el proceso de implementación de la normativa de procesos se da en forma paulatina, ya que al no existir una cultura de seguimiento y control que vaya más allá de lo estandarizado para medir la ejecución de presupuesto y metas, en aras de medir índices de cumplimiento, más no un sistema de proceso de cambio que permita aplicar mejoras en los procesos, se puede decir que, lo que promueve el modelo de gestión no se cumple, compartiéndose a nivel de cada entidad pública una problemática diferente ya sea a nivel de compromiso, conocimientos especializados, metodología, seguimiento y control, difusión y mecanismos de mejoras que influyen en el proceso de la adopción del modelo.

Se dice que el proceso de aplicación del modelo es una tarea labiosa pero que sus resultados son eficaces para el logro de los objetivos y alcanzar resultados competitivos en la gestión, sin embargo, a nivel del sector público existe una desarticulación entre sus sistemas de gestión con los procesos, lo cual impide que se pueda visualizar la importancia del tema y cómo su implementación y sostenibilidad en la gestión puede llegar a ser provechosa y encaminar la aplicación de nuevos sistemas que mejoren la calidad de la prestación de servicios y la mejora de la administración pública en busca del bienestar de la ciudadanía.

Es por ello que, la presente investigación tiene como propósito responder la interrogante al problema general identificado del ¿Cómo es la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 2021? para cumplir con el objetivo general de describir la aplicación de la gestión por procesos en las entidades públicas en el marco de la Modernización. Así como establecer 6 objetivos específicos que van a ayudar al análisis de la problemáticas, tales como, identificar las características del especialista técnico que lidera el proceso de implementación del modelo, definir la metodología aplicada del modelo en una entidad pública, identificar los elementos estratégicos considerados para el diseño

de los procesos institucionales, listar las actividades de control que se implementan para el seguimiento y evaluación de los procesos, identificar los mecanismos aplicados para la mejora continua y finalmente, identificar los medios de difusión interna y externa para dar a conocer los procesos.

La investigación tiene como justificación teórica el brindar un aporte a la comunidad científica para que sirva como base para futuras investigaciones relacionadas al tema aplicados en el sector público, tomando en consideración las conceptualizaciones, beneficios y estrategias de implementación. Así como, en la justificación práctica se busca analizar cómo se da su implementación en el sector público, que limitaciones se encuentran y cómo ésta es usada para mejorar los servicios públicos que se brinda a la ciudadanía peruana. En la perspectiva social, el estudio contribuirá en mejorar las gestiones realizadas en las entidades públicas, buscando la eficiencia y la eficacia de los procesos para la mejorar la calidad de atención y los procesos internos que impactarán en obtener procesos más dinámicos y ágiles para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población. Finalmente, como aspecto metodológico, el presente estudio contribuye a la definición de las etapas para un adecuado proceso de implementación con el fin de que este sea satisfactorio.

II. Marco teórico

La gestión por procesos es un modelo que rompe el esquema de trabajar por actividades centralizadas en funciones, para dar paso a los procesos interconectados en busca de la excelencia orientada al cliente (Nuñez, Vélez , & Berdugo, 2004). Así mismo, la gestión resulta ser un proceso eficaz para alcanzar mejores resultados en la administración pública (Alarcón & Sánchez, 2018). También, cumple un papel de perfeccionamiento de los órganos de la entidad; y a su vez, es una herramienta básica para la eficacia de la administración pública y el mapa de procesos definido contribuye al control de los elementos esenciales de la gestión (Salvador-Hernández, Llanes-Font, & Velázquez-Zaldívar, 2019).

La gestión por procesos de negocios y sus modelos de madurez están recibiendo mayor relevancia como herramienta para evaluar los procesos, reconocer dónde y cómo avanzar y cómo mejorar el uso de los recursos (Rohvein, y otros, 2019). Actualmente, la modernización exige impulsar a las entidades en un proceso de transformación orientado en resultados impactando en los servicios públicos y en el desarrollo sostenible de la región (Tamayo Pineda & Lazo Tamayo, 2020)

Introducir este enfoque es una tarea laboriosa y compleja, ya que, por años, han existido organizaciones que han presentado una estructura funcional (Medina, Hernandez, Nogueira, & Comas, 2019). Sin embargo, su éxito depende de que sus procesos se encuentren correctamente alineados con su estrategia, misión, visión y objetivos (Morales, Leal, & González, 2018). Pues la gestión horizontal de una organización desplaza el interés centralizado en las estructuras verticales hacia los procesos para mejorar el rendimiento y llevar un diseño disciplinado y cuidadoso en su ejecución (Mallar, 2018).

De la misma manera, para la aplicación del modelo se requiere el compromiso de la Alta Dirección, así como el trabajo de un equipo especializado con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones (Medina, Hernandez, Nogueira, & Comas, 2019). Y de acuerdo al marco normativo de Gestión por Procesos, define roles administrativos de coordinación entre la entidad y el ente rector, así como, hace referencia a la designación de un responsable con conocimientos técnicos en

la materia y en la conformación de un equipo que se encarga de la aplicación de la metodología (Secretaría General Pública , 2018).

En el aspecto metodológico del sistema, la Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM, define tres fases para su implementación: 1) La determinación de los procesos, 2) Seguimiento, evaluación y control de los procesos y, 3) Mejora de procesos (Secretaría General Pública , 2018). Pero desde otro enfoque, las teorías y la clasificación de sistemas permiten definir cuatro fases: 1) Caracterización y diagnóstico del sistema, 2) Análisis de procesos, 3) Mejora de procesos, y 4) Seguimiento y control, según (Hernandez-Nariño, Medina-León, Nogueira-Rivera, Negrín-Sosa, & Marqués-León, 2014).

Existe una similitud en lo mencionado anteriormente al referir que, en la concepción teórica del proceso de implementación del sistema también se proponen cuatro fases en base al ciclo de la calidad: 1) Preparación, 2) Identificación, 3) Mejora de Procesos, y 4) Revisión estratégica. Y a su vez, se indica que, el proceso de mejora tiene tres pasos cíclicos: 1) Identificación de oportunidades de mejora, 2) Determinación de las acciones de mejora y, 3) Implementación de las medidas. (Ricardo-Cabrera, Medina-León, Abreu-Ledón, Gómez-Dorta, & Nogueira-Rivera, 2018).

Al mismo tiempo, se puede señalar cinco resultados principales de cada fase propuesta en el diseño, tales como: Fase 1: Planificación general, se obtiene la definición de los objetivos, equipo de trabajo técnico y estado actual del proceso; Fase 2- Estudio del proceso, se define el mapa de procesos, el mapa funcional, fichas de procesos, identificación de procesos críticos y deficiencias de los procesos como parte de un diagnóstico; Fase 3 – Diseño de indicadores e instrumentos, se obtiene la validación de los instrumentos de medición y propuestas de nuevos indicadores; Fase 4 – Medición y análisis de indicadores, se obtiene la medición de los indicadores, gráficas o indicagramas y análisis de correlaciones de indicadores; finalmente Fase 5 – Mejora y evaluación, se identifican las oportunidades de mejora, las acciones de mejora y se evalúa el impacto del procedimiento (Salvador , Llanes, & Velázquez , 2018).

Del diagnóstico realizado en las organizaciones para el diseño, se pueden presentar dos enfoques, el primero consiste en formatos estructurales y en estrategias; y el segundo enfoque define una red de procesos para alcanzar los

objetivos. A su vez, para el diseño de los procesos se deben de considerar los resultados de los indicadores de desempeño de las unidades orgánicas (Chava, 2015). Sin embargo, los modelos de gestión por procesos generalmente, se encuentran desalineados con la estrategia, ya que no se encuentra una relación entre los modelos y los formatos estructurales (Pires & Machado, 2006). Y para garantizar la eficacia del sistema en cuanto al logro de resultados, lo primero que se debe de realizar es la identificación de los procesos y clasificarlos como estratégicos, operativos y de soporte o de apoyo, principalmente (Castanedo, 2019).

Según la Norma Técnica N° 001-2018-SGP/PCM, indica que la caracterización procesos forma parte de la primera fase de implementación de la norma citada (Secretaría General Pública , 2018). Esta etapa consiste en analizar el funcionamiento de la entidad, aplicando técnicas como el flujo de actividades, revisión de documentos y consultas o entrevistas a diferentes expertos (Marrero, Olivera, Garza, & González, 2014). Sin embargo, pueden llegar a existir variedades de formas para el modelamiento o diseño, centrándose en el orden de ejecución de la actividad dentro del flujo del proceso. Y pueden llegar a existir otros tipos de relación entre actividades como de coocurrencia o causal restricción o motivadas por una norma o una ley (Adamo, Di Francescomarino, Ghidini, & Maria, 2021)

Uno de los primeros entregables a definirse en las primeras etapas del modelo estudiado es el Mapa de Procesos de la organización, el cual comprende la clasificación de las actividades que lo componen y se identifica la interrelación entre sí que deben de mantener para asegurar la efectividad del mismo (Briñez, Gómez, Guerra, Betancur, & Isaza, 2020). Así mismo, el uso de esta herramienta permite elevar estándares de calidad en la gestión, permitiendo incluso replicar los mapas de procesos en negocios de la misma actividad económica (Alarcón, Alarcón, & Guadalupe, 2019). Además, con el objetivo de alcanzar mayor entendimiento entre los procesos, se requiere el análisis entre roles, actividades y subprocesos con la idea de que las acciones a aplicarse sean más oportunas con la aplicación de la gestión de conocimiento (Armas, Rivero, & Socarrás, 2019).

El diagnóstico de los procesos se considera como parte de la minería de datos y una evaluación del desempeño, identificación de problemáticas y patrones comunes, pero principalmente, el diagnóstico permite tener una visión general con

la finalidad de identificar los procesos y los subprocesos de negocio (Yzquierdo-Herrera, Silverio-Castro, Lazo-Cortés, & Torres-Graña, 2012). Seguidamente, el análisis de los estos requiere de mucho tiempo y los resultados que se esperan dependen de la experiencia y de la habilidad técnica del quien realiza el estudio, sin embargo, mediante la minería de datos, esto puede llegar a ser más práctico mediante el uso de algoritmos y registro de eventos relacionados a las actividades de los procesos (Hernán & Bayona-Oré, 2019).

El análisis de procesos consiste en su priorización para las mejoras y elevar la eficiencia y eficacia de la organización, y que su vínculo con los enfoques estratégicos y de servicios se logre una orientación hasta la satisfacción del cliente. De esta etapa se define que, la simplificación de actividades, eliminación de actividades innecesarias que no agregan valor al proceso, impactan en los indicadores de competitividad de la organización (Estrada & De la Nuez, 2020). Para realizar esta actividad de análisis se utilizan una serie de técnicas como diagramas de actividades, encuestas, consulta a documentos, etc. (Carbonell, Sánchez, & Plasencia, 2019). Y mediante la identificación de puntos críticos se puede llegar a reducir tiempos entre las etapas del proceso como parte de una mejora basada en el rediseño del proceso (Contreras & Medina-Giacomozzi, 2018).

Cabe resaltar que, la competitividad es el gran reto de las entidades y la gestión por procesos genera mayor competitividad y organización en las empresas, cuando está orientada al uso eficiente de los recursos y a medir los resultados de los procesos (Barrios, Contreras, & Olivero - Vega, 2019). De la misma manera, la mejora continua y los productos generados se define como la clave para alcanzar la competitividad, y la calidad juega un rol fundamental para satisfacer las expectativas de los clientes (Pulido-Rojano, Ruiz-Lázaro, & Ortiz-Ospino, 2020).

Dado que el ciclo de la mejora continua, también conocido como Ciclo de Deming y a su vez, como ciclo para la mejora de la calidad, es una metodología de mejora que permite a las organizaciones enfocarse en eliminar elementos que no generan valor en las actividades (Antonio, Nuñez, & Gutiérrez, 2019). La Normativa Técnica N° 001-2018-SGP-PCM, indica que su tercera fase hace referencia a la optimización del desempeño de los procesos priorizados (Secretaría General Pública , 2018).

Las organizaciones requieren soluciones informáticas para apoyar los procesos de negocio (Bayona-Oré, Chamilco, & Perez, 2019). De la misma manera, la búsqueda de ventajas competitivas permite a las empresas sobresalir frente a sus competidores, y tienen que estar en constante cambio o sumergirse en una transición de mejora continua, desde su estructura funcional, productos y procesos. Y es donde la metodología BPM (Business Process Management) toma mayor relevancia (Cetina, 2016). Así mismo, también se considera como uno de los mecanismos de mejora, la estrategia de estandarización que contribuye a fortalecer la habilidad de la organización para generar valor (De la Cruz Valdez, 2017).

Los sistemas BPM son los resultados de análisis y desarrollo de la gestión y manejo de la organización para lograr mayor efectividad en los procesos a través de la automatización, obtención de información, seguimiento que permitan mayores resultados y agilidad en las actividades que se traducen en eficiencia (Mazacon, Barragán, Wasbrum, Borbor, & Bustos, 2018). Sin embargo, para alcanzar mejores niveles de desempeño, las entidades requieren alinear la estrategia del negocio con la estrategia de las herramientas TIC, así como, alinear las herramientas TIC con los procesos del negocio, pero se concluye que, las herramientas TIC no están alineadas a estos (Morales, Leal, & González, 2018).

Actualmente, se le da mucha importancia al control de las entidades públicas porque es de interés asegurar que funcionen bien para facilitar la efectividad del gobierno institucional (Cabana, Cortés, Contreras, & Vargas, 2020). Por lo tanto, hay que revisar el cuadro de mando en tiempo real, generar reportes de datos y de procesos, realizar auditorías internas y construir indicadores de seguimiento (Mazacon, Barragán, Wasbrum, Borbor, & Bustos, 2018). En esa perspectiva, la evaluación de las políticas públicas, programas y/o servicios de una entidad, debería de realizarse a través de la medición de los resultados, impactos, aspectos intrínsecos al sector, por supuesto, de sostenibilidad; y no sólo enfocarse en la ejecución del presupuesto, gestión y cobertura (Zamacona & Alabart, 2019).

El uso de indicadores permite obtener resultados con la posibilidad de establecer políticas y procesos para lograr los objetivos planteados (Miranda, Reyes, De las Mercedes, & Goicochea, 2019). Así mismo, investigan y evalúan el impacto que tienen las actividades diarias que se ejecutan en la gestión, a fin de

poder conocer y mejorar constantemente el negocio (Alfonso, Blanco, Cedeño , & Suarez, 2019).

De la misma manera, para el cumplimiento de la segunda fase de la normativa referida se señalan dos pasos consistentes en el seguimiento y medición de los procesos a través de la formulación de los indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos; y como segundo paso, el análisis de los procesos a través de la comparación de los resultados obtenidos de los indicadores versus las metas trazadas para cada indicador (Secretaría General Pública , 2018).

Por otro lado, en el marco de la difusión de los procesos, actividades y transmisión de ideas existen métodos y herramientas a través de los medios digitales como las webs y medios sociales, así como, canales unidireccionales o bidireccionales como las redes sociales para publicar información de identidad (Castillo-Esparcia, Castellero-Ostio, & Castillo-Díaz, 2020). Los entregables desarrollados en el proceso de aplicación, son difundidos mediante comunicaciones al personal a través de medios escritos, electrónicos, portales web, y otros mecanismos como capacitaciones, charlas, talleres, según como se considere apropiado (Secretaría General Pública , 2018). Y en la misma línea de análisis, se hace referencia que en las entidades públicas existe una comunicación descendente, ascendente y horizontal, siendo importante cada una de ellas para poder comunicar las actividades o sucesos internos en la entidad (Porras, 2017).

En otras perspectivas generales de la aplicación de este modelo de gestión para entidades públicas se hace referencia que, en la medida de que su aplicación se realice adecuadamente, esta va a impactar positivamente en la gestión administrativa pública, ya que estas dos variables de estudio se encuentran directamente relacionadas entre sí (Sanchez, 2021). Así como, el modelo de gestión propuesto permite mejorar la calidad de atención de las entidades (Oliva, 2020). Y debido al incremento de la competencia y mejora de los servicios, las entidades se ven obligadas a mejorar y encontrarse en constante cambios alineados a las demandas y necesidades de los usuarios (Ccam, 2020).

También se puede mencionar que, este modelo se encuentra relacionado con la simplificación administrativa que se realiza en las entidades públicas porque es una metodología que viene cambiando la perspectiva de la gestión en un enfoque de búsqueda de la satisfacción del ciudadano (Salazar, 2021). Teniendo

en cuenta que, que se encuentra articulada a los procesos para buscar reducir tiempos, costos y permite disminuir la burocracia en los trámites de los servicios brindados al público (Silva, 2021).

Finalmente, a través de los autores citados se puede decir que, el tema estudiado es un modelo de gestión que promueve un enfoque horizontal interrelacionando a las áreas funcionales de una organización para mejorar los estándares de desempeño enfocados al cliente. También, se puede rescatar que su adopción, es una secuencia de mejora continua constante que se sumergen las organizaciones para incrementar sus niveles de competitividad y mejora de la calidad del servicio público.

Supuestos teóricos

El modelo contribuye con la identificación de los procesos institucionales y tiene como propósitos administrar las actividades de una entidad pública de manera transversal y secuencial, así como satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales (Secretaría General Pública , 2018).

Los supuestos teóricos de la presente investigación cualitativa se encuentran relacionados con el objetivo, la triangulación y concordancia del problema del estudio, para ello es importante tener en claro las diferencias conceptuales sobre los tipos de procesos y su metodología para su adopción. En la norma citada anteriormente, se consideran las siguientes disposiciones:

Respecto a los tipos de procesos, se consideran tres tipos:

Operativos o Misionales, definidos como aquellos procesos relacionados directamente con la cadena de valor de la entidad y encargados de producir los bienes y servicios.

Estratégicos, son aquellos procesos que ayudan a definir las políticas, planes, objetivos y metas de la entidad.

De soporte, se consideran a todo aquel proceso que proporciona los recursos para elaborar los bienes y servicios.

Respecto a la metodología, la norma técnica define 3 fases:

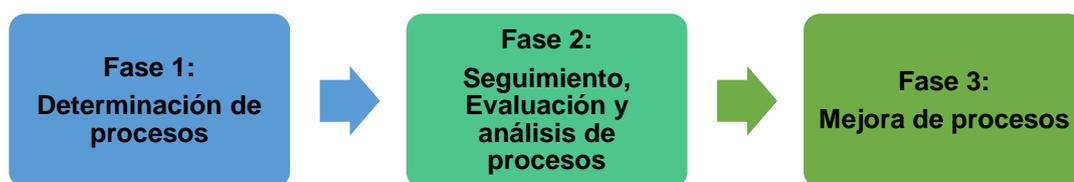


Figura 5: Fases para la implementación de la gestión por procesos¹

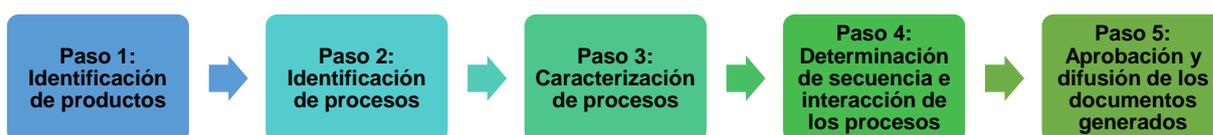


Figura 6: Etapas de la Fase 1 ²

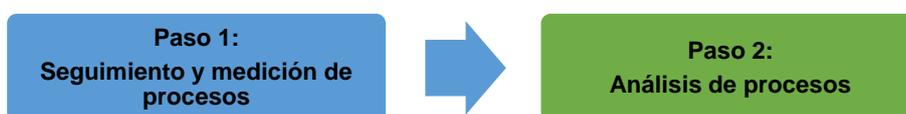


Figura 7: Etapas de la Fase 2 ³



Figura 8: Etapas de la Fase 3⁴

En el marco de la Modernización de la Gestión Pública, se le considera como un componente enfocado a la gestión por resultados basado en procesos institucionales de la entidad.

¹ La figura indica las tres fases para la implementación de un modelo de la gestión por procesos para una entidad pública (Secretaría General Pública, 2018).

² La Fase 1 se encuentra conformada por 5 pasos para la determinación de los procesos. En esta primera fase se identifican y denominan los tipos de procesos y procesos, se realiza la documentación correspondiente a nivel de flujogramas y fichas de caracterización y/o fichas técnicas de procesos. Como entregables de la primera fase, se obtienen el Mapa de Procesos, fichas de caracterización y diagramas de interrelación de procesos y/o diagramas de bloques (Secretaría General Pública, 2018).

³ La Fase 2 tiene como finalidad poder verificar y evaluar el desempeño de los procesos a través de los indicadores diseñados para cada proceso para la identificación de las oportunidades o acciones de mejoras a través de la comparación de los resultados obtenidos en una unidad de tiempo (Secretaría General Pública, 2018).

⁴ La fase 3 consta de 4 etapas desde la priorización de las problemáticas identificadas en los procesos, el análisis del por qué pasan los problemas, y la selección y priorización de las mejoras para su implementación (Secretaría General Pública, 2018).

La parte metodológica del modelo abarca no solo las fases de su aplicación sino también las etapas para la mejora de procesos, en un orden muy similar al Ciclo para la Calidad, llamado también Ciclo de Deming.

Este modelo de gestión propone un enfoque de trabajo transversal que permita interconectar a todas las unidades orgánicas de una entidad para el logro de los objetivos y metas; es por ello que se dice que se dice que busca el logro del resultado para la cumplir las expectativas y necesidades del beneficiario o cliente del proceso. Sin embargo, se requiere de personal con un perfil especializado que encamine el proceso de aplicación del modelo y el proceso de mejora en la entidad pública.

Supuesto 1: Conocimientos especializados

Para la implementación de este sistema en una entidad se requiere que el equipo técnico se encuentre conformado por especialistas con el perfil y conocimientos en la materia, así como, con la experiencia mínima para poder diseñar el plan de trabajo o plan de acción del inicio del proceso de la implementación y de todas sus fases.

Supuesto 2: Aplicación de la metodología

La metodología para la aplicación se encuentra conformado por 3 etapas claves: La determinación de los procesos, el seguimiento y la medición de los procesos, y la tercera etapa de la mejora de los procesos. Con el cumplimiento de las 3 etapas mencionadas, se puede indicar que el sistema se encuentra implementado en la entidad.

Supuesto 3: Diseño de los procesos institucionales

Los procesos son una secuencia de actividades interrelacionadas sincronizadas que interactúan para el logro de un resultado. Por lo tanto, su diseño debe encontrarse alineados a la estrategia de la entidad, teniendo en cuenta la visión, los objetivos estratégicos, y las metas a alcanzar; respondiendo a las interrogantes del cómo se hace o qué se debe de hacer para cumplir los objetivos estratégicos en un plazo determinado.

Supuesto 4: Actividades de control

Las actividades de control son todas aquellas medidas ejecutadas para asegurar el logro del objetivo de la aplicación de un sistema basado en procesos. Ya sean a través de definición de políticas de responsabilidades, procedimientos, ejecución de revisiones periódicas para evaluar el cumplimiento de las metas definidas y definición de acciones correctivas para asegurar el buen funcionamiento de los procesos institucionales.

Supuesto 5: Mejora de procesos

La mejora de procesos consiste en analizar la secuencia de actividades interrelacionadas a través de procedimientos o flujogramas que permitan identificar las ineficiencias y medir su desempeño a través de indicadores claves para evaluar el logro de los objetivos. Estas mejoras pueden concretarse a través de la sistematización de procesos, simplificación de procesos, aplicación de buenas prácticas u otros mecanismos que permitan ejecutar los procesos competitivamente.

Supuesto 6: Difusión de los procesos institucionales

La difusión de los documentos institucionales tiene la finalidad de dar a conocer los documentos de interés de toda la entidad, así como poder a disposición de interesado la información que necesita o la posibilidad del cómo pueda obtenerla. Estas suelen ser publicadas de acuerdo al tipo de público objetivo, ya sea externo como un portal de transparencia de acceso público; y si la difusión es de interés de público objetivo interno, existen espacios de común acceso como el intranet institucional, correos electrónicos, uso de boletines o materiales de difusión.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

Es presente estudio es calificado como cualitativo porque se busca explorar las experiencias, las creencias y las percepciones, con la finalidad de que el investigador pueda comprender el fenómeno ocurrente en la realidad y explicarlo con sus propias palabras (Córdoba, 2017). Dicho de otra manera, este tipo de investigación implica un enfoque interpretativo del entorno para entender o interpretar los fenómenos desde la perspectiva que le dan las personas (Flick, 2015).

Adicionalmente, de acuerdo al tipo de estudio cualitativo, el investigador puede explorar y descubrir la realidad, como también puede comprender el contexto de una situación y profundizar en la problemática y, finalmente, realizar interpretaciones para comprender el por qué la generación de los hechos o por qué se dan de una manera peculiar (Córdoba, 2017). A su vez, el diseño que sigue la presente investigación es etnográfica de estudio de caso, ya que existe un interés de estudiar el tema abordado en un ámbito determinado, con el objeto de alcanzar una mejor comprensión del problema general (Katayama, 2014).

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Categoría:

Como categoría principal se define a la Gestión por procesos, comprendida como un modelo de gestión que permite trabajar de manera interconectada y transversal con las unidades orgánicas para optimizar los resultados en el logro de los objetivos y metas de la entidad, con el propósito de cumplir con las expectativas y necesidades de los beneficiarios o clientes de los procesos.

Subcategorías:

- **Conocimientos especializados**, hace referencia al perfil que reúne un especialista técnico en la materia. Para el caso de estudio, evalúa si el especialista que ocupa el puesto, cumple con el dominio temático, experiencia, y formación profesional requerida.

- **Metodología**, indica la secuencia de fases, etapas o pasos para la implementación o aplicación del modelo en estudio, medido a través de las etapas que cita la normativa vigente del estado peruano.
- **Diseño de los procesos**, se refiere a los elementos que se deben de tener en cuenta para realizar el diseño de los procesos y evaluar si se encuentran alineados a la misión, objetivos estratégicos u otros elementos que se identifiquen relevantes.
- **Actividades de control**, alude a los mecanismos, técnicas, instrumentos, entre otros que se aplican para realizar el control de los procesos y se cumpla lo que se procedimenta para su ejecución.
- **Mejora de procesos**, corresponde a los mecanismos que aplica la entidad para realizar la mejora, ya sea a través, de su optimización, simplificación y aplicación de buenas prácticas en general para mejorar los estándares que impacten en la mejora de la calidad de servicio.
- **Difusión de procesos**, indica los mecanismos aplicados para socializar los procesos de la entidad ya sean, a nivel interno y externo.

Matriz de categorización: Revisar anexo 01.

3.3. Escenario de estudio

La definición del escenario de estudio se considera un paso importante para el desarrollo de la investigación, pues se debe de tener en cuenta la accesibilidad del investigador al lugar de estudio, el contacto con los participantes y la accesibilidad a las fuentes de información (Valderrama, 2013).

La investigación se desarrolla en la Defensoría del Pueblo – Sede Central, el cual es un organismo público de característica autónoma, cuya misión es defender y promover los derechos de las personas y las comunidades vulnerables mediante la supervisión del cumplimiento de las obligaciones del Estado peruano.

3.4. Participantes

Para la definición de los participantes es conveniente establecer una serie de estrategias por parte del investigador, ya sea un convenio, o dirigirse con actores de mayor nivel que tengan un interés en el tema para su desarrollo (Valderrama, 2013).

Los participantes del presente estudio fueron especialistas expertos que trabajaron en entidades públicas, así como, expertos con conocimiento y experiencia en la materia estudiada en el sector público, quienes aportaron información valiosa para el análisis de la problemática y cumplimiento de los objetivos de la investigación, que permitió realizar la interpretación y análisis de la realidad problemática.

Tabla 1:

Codificación de los participantes del estudio

Nro.	Nombre y apellidos	Cargo	Participantes	Código
1	Indira Romero Castañeda	Especialista de Modernización de la Defensoría del Pueblo	Entrevistado I	E1
2	Vicky Retuerto	Experto 1	Entrevistado II	E2
3	José Medrano	Experto 2	Entrevistado III	E3
4	Noemi Rosales Tineo	Experto 3	Entrevistado IV	E4
5	Alexandra Aquino	Experto 4	Entrevistado V	E5

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El recojo de la información es una etapa que requiere de mucho esfuerzo, observación, análisis, y trabajo conceptual (Valderrama, 2013).

La técnica seguida para la recolección de datos en el desarrollo del presente estudio fue el análisis de documentos y la entrevista a profundidad aplicada a los participantes, aplicando un cuestionario de cinco preguntas relacionadas a las categorías y subcategorías del estudio (Revisar anexo 02).

3.6. Procedimiento

El procedimiento seguido para el desarrollo de la presente investigación, se tomaron en consideración las siguientes actividades:

- Se revisó una serie de documentos como evidencias para la identificación y definición de la problemática en el escenario de estudio.
- Seguidamente, se revisó y organizó la información recopilada en cuanto a la categoría estudiada y sus subcategorías correspondientes.
- Se informó a los participantes convocados sobre la finalidad de las entrevistas realizadas y los objetivos de la investigación, con el propósito de que los participantes sean entrevistados en una fecha de común acuerdo y con consentimiento permitido de grabación.
- Se revisó y analizó la información e ideas abordadas respecto a la problemática a través de las entrevistas realizadas.
- Se realizó la triangulación entre lo recopilado por los participantes, las fuentes bibliográficas de revistas científicas, normativas correspondientes y documentos propios de la entidad.
- Y finalmente, se presentó los resultados de manera organizada para el análisis profundo del caso.

3.7. Rigor científico

La rigurosidad científica de una investigación asegura la credibilidad del estudio realizado y de los resultados. Esta credibilidad se logra abordando claramente el propósito del estudio, la selección de los participantes específicos y escenarios, y también los procedimientos usados para el levantamiento de información y análisis de datos (Valderrama, 2013).

Finalmente, para asegurar la veracidad de los resultados, la presente investigación aborda las siguientes estrategias:

- La triangulación, utilizando las diferentes fuentes de información
- La comprobación de los participantes, para comprobar la exactitud de los datos recopilados.
- La revisión de los participantes, consistente en que cada participante debe de revisar la síntesis de su participación elaborada por el investigador.

3.8. Método de análisis de datos

La recolección de datos y su análisis son dos actividades que se realizan en paralelo en una investigación cualitativa (Valderrama, 2013).

Para el análisis de la presente, se tomaron en consideración el análisis de las fuentes de información con la finalidad de realizar una triangulación con la información recopilada de los participantes. Esto implicó identificar las coincidencias o similitudes y a su vez, las diferencias identificadas en las entrevistas realizadas a los participantes, donde se permitió acceder a un panorama más preciso con los aportes alcanzados en la materia.

3.9. Aspectos éticos

El análisis del resultado de la investigación se abordó de manera interpretativa, sin perder la objetividad del tema, respetando la autoría de las fuentes bibliográficas consultadas para el desarrollo del presente estudio y con la finalidad de evitar el plagio. Respecto a la participación de los entrevistados se le pidió autorización debida a cada uno de ellos, informando que la finalidad de la entrevista era para fines académicos más no, para generar una crítica en la gestión de la entidad estudiada.

IV. Resultados y discusión

En este extremo de la investigación, se procedió a analizar los resultados de las entrevistas realizadas a los especialistas expertos en la materia, los cuales fueron cinco especialistas con experiencia en gestión por procesos en entidades públicas. Cabe señalar que, las preguntas aplicadas son parte de la Guía de Entrevista, las cuales fueron abordadas de manera ordenada, de acuerdo al orden de los objetivos planteados (Revisar anexo 03).

En relación al primer objetivo específico de: Identificar las características de un especialista técnico que lidera el proceso de implementación de la gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la modernización de la gestión pública; se redactó la interrogante 1: **¿Qué requisitos debe de tener un especialista para ejercer una gestión por procesos?**, en la cual los entrevistados coinciden con el autor Medina, et.al (2019) en que los especialistas técnicos deben de tener capacidad de formular ideas de mejora continua y toma de decisión, adicionalmente, deben de tener conocimientos y dominio en la Política de Modernización, en gestión por procesos, mejora continua y en proyectos. En experiencia, debe de reunir dos a tres años en entidades públicas implementando el modelo. Y adicionalmente, en cuanto a competencias, debería tener capacidad de análisis y adaptación al contexto de la entidad.

En el caso de la Defensoría del Pueblo se identifica que, el perfil de puesto de su especialista se solicita a un profesional de ingeniería industrial principalmente, ya que su formación profesional familiarizada a la gestión, procesos y mejora continua contribuye al proceso de modernización; además debe contar con conocimientos en Modernización y con cursos técnicos en Gestión Pública o Gestión de Proyectos o Mejoramiento de Procesos. Con tres años de experiencia, y con competencias de análisis (Revisar anexo 04).

Cabe señalar que, a pesar de que la norma técnica no hace referencia específica al perfil de un especialista, ésta si refiere las responsabilidades que debe de asumir el equipo técnico, sin embargo, las entidades públicas comparten una propuesta de perfil similar para la contratación de un especialista en gestión por procesos o un especialista de modernización para tal fin. Pero lo que sí es importante señalar es que, según los entrevistados, hay entidades que van más allá

de lo indica el manual de puestos tipo para estos especialistas, ya que en el perfil exigen cursos de especialización o por lo menos, conocimientos en las herramientas Lean, con la finalidad de poder cuantificar las mejoras identificadas en los procesos y es importante considerar, cursos o conocimientos en gestión de proyectos, ya que el proceso de implementación o de mejora puede ser tratado como un proyecto para que se facilite su gestión y aplicación.

Respecto a la formación profesional, se evidencia que los requisitos de la Defensoría del Pueblo para su especialista en gestión de procesos son sesgados a una sola carrera, mientras que en el perfil de un especialista de gestión pública que cumple funciones de modernización tiene más opciones en el aspecto de formación profesional. (Revisar anexo 05).

En resumen, cuando identificamos los requisitos que debe de cumplir un especialista técnico, podemos decir que debe de tener dominio temático en la materia de procesos y en la política de modernización, también en mejora continua, calidad, con habilidades en gestión de proyectos y conocimientos en herramientas Lean. Respecto a la experiencia, esta puede ser de mínimo de dos a tres años como general, pero por lo menos un año debería de sustentar que es aplicando la gestión por procesos en entidades públicas principalmente. Finalmente, respecto a la formación profesional, este es un aspecto irrelevante, ya que lo que prima es la experiencia del profesional en la materia.

En cuanto al segundo objetivo específico de: Definir la metodología seguida para la aplicación de un modelo de una gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la modernización de la gestión pública; se redactó la interrogante 2: **¿Qué pasos seguiría para aplicar un modelo de gestión por procesos en una entidad pública?**, en donde los entrevistados coincidieron que, la aplicación del modelo debería de iniciar con un proceso de sensibilización a la Alta Dirección y al personal involucrado para compartir el propósito y objetivo de la implementación, y posteriormente, realizar un diagnóstico partiendo de la revisión de los documentos institucionales y el reconocimiento de los bienes y/o servicios que brinda la entidad para la identificación de los procesos, los indicadores hasta la identificación de las mejoras.

Lo mencionado anteriormente coincide con lo que indica Hernandez-Nariño, Medina-León, Nogueira-Rivera, Negrín-Sosa, & Marqués-León (2014), también con

Ricardo-Cabrera, Medina-León, Abreu-Ledón, Gómez-Dorta, & Nogueira-Rivera, (2018) y Salvador, Llanes, & Velázquez (2018) quienes detallan cuáles deberían de ser las etapas de implementación. Sin embargo, en la normativa de la Secretaría General Pública (2018), se definen tres en las cuales no se considera la sensibilización, pero en otra perspectiva de aplicarse, esta debería de abarcar un marco más amplio como el proceso de la gestión del cambio, ya que la mantenibilidad y sostenibilidad de la norma conlleva a desarrollar una cultura de cambio constante alineada al logro de los objetivos y mejora continua de la organización con el propósito de lograr su modernización, y que, según Cetina (2016) y los entrevistados se debería de formar y fortalecer a través de capacitaciones a toda el personal de la entidad.

Como parte de la determinación o identificación de los procesos, los entrevistados coinciden que, se debe de realizar un diagnóstico previo a través de la revisión de los documentos de gestión de la entidad y la identificación de los bienes, servicios y productos obtenidos en cada una de las unidades orgánicas, para proceder posteriormente a clasificar los procesos, tal y como lo menciona Castanedo (2019). En la misma línea, la normativa referida también lo señala en su paso tres de su primera etapa, coincidiendo con Marrero, Olivera, Garza & Gonzales (2014), sin embargo, este análisis previo no se realiza a la medida, ya que no existe una alineación, coherencia o articulación entre los documentos de gestión y los procesos en la Defensoría del Pueblo. Para lo mencionado en la entidad se realizó un análisis de su PEI con su mapa de procesos, en la cual se evidenció su articulación incompleta (Revisar anexo 06).

Para el modelamiento o también conocido como la determinación de la secuencia de actividades, la normativa indica que se desarrollan diagramas de bloques a fin de obtener un mapa de procesos, siendo este uno de los primeros productos institucionales y, señalado por los entrevistados, como uno de los principales e importantes productos de una entidad, de la misma manera, según Briñez, Gómez, Guerra, Betancur & Isaza (2020) y Alarcón, Alarcón & Guadalupe (2019) señalan que, la interrelación de estos procesos definidos en el mapa aseguran la efectividad y la calidad en la gestión.

Respecto a este punto, de la revisión de las evidencias para el estudio de caso de la Defensoría del Pueblo se identificó que, esta cuenta con un Mapa de

Procesos institucional y fichas de caracterización de Nivel 0 aprobados en el año 2019, en la cual se definen la cadena de valor. Cabe señalar que, estas fichas detallan los procesos de nivel 1 con un análisis SIPOC tal y como, lo indica los formatos normativos. Pero se observan que, estos entregables no son suficientes para poder hacer un análisis específico de la problemática de los procesos, ya que no se encuentran descompuestos en mayores niveles, debido a que la normativa no lo considera como algo obligatorio para la entidad y la entidad no lo ha considerado como algo relevante, sin embargo, según Armas, Rivero & Socarrás (2019) señala que, para un mayor entendimiento se requiere el análisis entre las actividades y subprocesos, así como Yzquierdo-Herrera, Silverio-Castro, Lazo-Cortes & Torres-Graña (2012) refiere que, este diagnóstico y análisis permite tener una visión general de los procesos y sus problemáticas. (Revisar anexo 07)

De la misma manera, al considerarse la descomposición de los procesos en mayores niveles, Adamo, Di Francescomarino, Ghidini & María (2021) indican que puede existir muchas formas de generarse a través de flujogramas y también de identificar relaciones de ocurrencias; pero Hernán M. & Bayona-Oré (2019) sostiene que, este análisis puede tomar mucho tiempo, es por ello que, los entrevistados concuerdan que, un especialista debe de tener capacidad de análisis para poder sintetizar y aprovechar la información recopilada de los involucrados en el proceso para tal fin.

En referencia a la segunda etapa de seguimiento y evaluación de los procesos que indica la norma, los entrevistados coinciden que esta fase es importante, ya que permite evaluar el desempeño de los procesos, considerándose además que, las entidades públicas deben de dejar de usar indicadores de cumplimiento y definir indicadores de desempeño que permitan evaluar los procesos. Empero, en la Defensoría del Pueblo no hay evidencias que respalden, por lo menos, el desarrollo de las dos fases siguientes que indica la normativa en procesos, concluyéndose que, en este aspecto, aplicación del modelo en la entidad no cumple con lo que exige la norma, dejando un vacío en la gestión como tal.

En conclusión, la Defensoría del Pueblo sólo ha cumplido con el desarrollo de la primera fase del modelo indicado por la NT 001-2018-PCM teniendo sólo un mapa de procesos, más no evidencias del desarrollo de la segunda y tercera fase como lo indica la norma.

En cuanto al tercer objetivo específico de: Identificar los elementos estratégicos considerados para el diseño de los procesos de una entidad pública en el marco de la modernización de la gestión pública, se redactó la interrogante 3: **¿Qué elementos considera relevante para realizar el diseño de los procesos institucionales de una entidad pública?**, los participantes en la entrevista coincidieron que, para el diseño de los procesos, se debe de tomar en cuenta la revisión de la ley de creación de la entidad, la misión, la visión y los documentos de gestión tales como, el ROF, el PEI, POI, MOP y TUPAC. Todo ello ayudará a identificar cuáles son las funciones de la entidad y analizar cuáles son sus servicios y/o productos, a quiénes están dirigido y con quienes trabaja como proveedores. Estos elementos citados, concuerdan con el autor (Morales, Leal, & González, 2018), ya que indica que el éxito de la aplicación del modelo parte de la alineación de los procesos con la estrategia de la entidad.

Para el caso de la entidad estudiada, se identifica que su ley orgánica y su misión institucional se encuentra articulada a sus procesos misionales definiendo su razón de ser y diferenciándose de otras entidades públicas en su defensa y promoción de los derechos de las personas y comunidades, especialmente a poblaciones vulnerables del país, mediante sus procesos de supervisiones defensoriales. (Revisar anexo 08)

“Defender y promover los derechos de las personas y la comunidad, con autonomía y énfasis en los grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad, mediante la supervisión al cumplimiento de las obligaciones del Estado”.⁵

Sin embargo, del análisis de articulación entre el Plan Estratégico de la Defensoría del Pueblo con sus procesos institucionales se identificó que, existe una vacío ya que, no todos los procesos se encuentran alineados a la estrategia de la entidad, visualizándose la falta de definición de los procesos ligados a las AEI 01.03, AEI 03.03 y OEI 05 y sus acciones estratégicas correspondientes (Revisar anexo 09 y 06), comprobándose de esta forma la teoría de Pires & Machado (2006) en la cual sostiene que, la estrategia de una organización no se encuentra alineada a sus procesos.

⁵ Misión institucional de la Defensoría del Pueblo, extraída de su Plan Estratégico Institucional 2020-2023.

Por consiguiente, a partir del estudio de caso presentado, se puede decir que a pesar de que la teoría y los expertos indican que, el PEI debe ser revisado para el diseño de los procesos, este no ha sido tomado en consideración, existiendo un vacío entre los mismos. Si bien, la fecha de aprobación del mapa de procesos antecede a la fecha de aprobación del PEI vigente, no existe evidencia alguna de que exista un proceso de actualización del mapa de procesos. Esta situación permite visualizar que, existe una incoherencia entre los documentos de gestión con los procesos institucionales.

En cuanto al cuarto objetivo específico de: Listar las actividades de control que implementan para el seguimiento y evaluación de los procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, la interrogante 4 redactada como **¿Qué actividades de control implementaría para dar seguimiento y evaluación a los procesos?**, los participantes indicaron que como actividades de control a los procesos adicionales a los indicadores, se pueden diseñar procedimientos internos y directivas, además de, indicar en las fichas de procesos unos riesgos y controles como análisis de reportes e informes de evaluación. Los mismos coinciden con el autor Barrios, Contreras & Olivero-Vega (2019) y tienen en claro que, la medición de los procesos a través de los indicadores es importante para evaluar en qué estado se encuentra la entidad.

También, los participantes indicaron como medidas de control, el realizar reuniones individuales con los dueños de procesos y reuniones grupales con todos los participantes para evaluar y analizar resultados, así como, aplicar inspecciones periódicas y auditorías externas para la evaluación de cumplimiento de los procesos. Coincidiendo estas últimas actividades con el autor Mazacon, Barragán, Wasbrum, Borbor, & Bustos (2018).

Según Alfonso, Blanco, Cedeño & Suarez (2019) y Miranda, Reyes, De las Mercedes & Goicochea (2019), señalan que el uso de los indicadores permiten establecer políticas y procesos para evaluar el cumplimiento de los objetivos planeados y que esta medición se ha vuelto un tema importante para las entidades públicas, según Cabana, Cortés, Contreras, & Vargas (2020). Sin embargo, no se evidencia alguna actividad de evaluación de cumplimiento de procedimientos, lineamientos, directivas o algún documento regulador interno en la entidad. Y a pesar de que, la SGP de la PCM, indica en su normativa que los indicadores a

definirse deben de permitir medir satisfacción, cumplimiento de plazos, disponibilidad, cuantificar reclamos, medir productividad y costos, como también establecer el desempeño de los procesos de soporte, la entidad de estudio solo cuenta con la definición de sus indicadores de procesos en sus fichas técnicas, más no evidencia su medición y análisis.(Revisar anexo 10). Lo que si se puede evidenciar en su portal de transparencia, son sus informes de evaluación del POI en los cuales permite dar seguimiento al cumplimiento de sus metas y ejecución presupuestal. (Revisar anexo 11).

Por lo tanto, en cuanto a las actividades de control para seguimiento y evaluación de los procesos de la Defensoría de Pueblo se puede determinar de que no hay mayor evaluación de indicadores, más que los indicadores de cumplimiento definidos en el PEI y POI. En esa idea, el pensamiento de Zamacona & Alabart (2019) no es acogida para la evaluación de políticas, programas y/o servicios ya que, la medición se encuentra enfocada únicamente a la ejecución del presupuesto y cumplimiento de metas.

En cuanto al quinto objetivo específico de: Identificar los mecanismos aplicados para la mejora de los procesos en el marco de la modernización de la gestión pública, se planteó la interrogante 5: **¿Qué mecanismos aplicaría para la mejora de los procesos institucionales?**, en la cual los participantes en las entrevistas coincidieron con la normativa en que debería de realizarse de forma priorizada y a su vez, esta debería de estar enfocada en procesos críticos.

Como parte procedimental de aplicar la mejora, uno de los participantes indica que, para realizarse se debería de ejecutar reuniones con los gestores de procesos y de esta manera poder identificar las problemáticas existentes. Si bien, la normativa te indica seguir cuatro pasos para aplicar la mejora de los procesos, no existe evidencia alguna en que la Defensoría del Pueblo aplique los pasos y las herramientas de calidad definidas en la normativa para su análisis, a pesar de que, Pulido-Rojano, Ruiz-Lázaro, & Ortiz-Ospino (2020) refiere que, la mejora continua se define como factor clave para alcanzar la competitividad y la calidad de los servicios y que esta se puede dar a partir de la evaluación de resultados de los indicadores, como lo señala Chava (2015).

Para Antonio, Nuñez Cribillero, & Gutiérrez (2019) y Estrada & De la Nuez (2020), la mejora continua permite enfocarse en eliminar elementos que no generan

valor, y uno de los mecanismos indicados por entrevistados para su aplicación, es la automatización de procesos, la cual se refiere que se debe de ejecutar previo análisis a las actividades para proceder con el mecanismo, ya sea a través de las Tablas ASME o a través de diagramas, encuestas, consultas a documentos, como lo refiere Carbonell, Sánchez & Placencia (2019) con la finalidad de que se identifique puntos críticos para poder reducir tiempos entre etapas como parte de una cultura y pensamiento Lean para proponer un rediseño como mejora, como lo recomienda Contreras & Medina-Giacomozzi (2018). De esta manera, cobra relevancia el requisito de los conocimientos o especialidad en Herramientas Lean para el perfil del especialista técnico, indicado por un entrevistado.

Para el estudio de caso, se evidencia en el PEI 2020-2023 que la entidad tiene definido un OEI y una AEI relacionada a la Modernización de la gestión institucional, los cuales se miden a través del número de buenas prácticas implementadas y número de procesos optimizados. De acuerdo a la revisión de sus informes sustentatorios, las mejoras aplicadas se encuentran asociadas a los procesos aprobados en su mapa institucional, reflejándose que estas fueron impulsadas principalmente, por la necesidad de la virtualidad obligada por la pandemia de la COVID-19 (Revisar anexo 12 y 13). A través de la descripción de las mismas, se analiza que, estas no podrían ser posible sin el apoyo del uso de las herramientas TICs, hecho que demuestra lo que indica Bayona-Oré, Chamilco, & Perez (2019) respecto a que, las organizaciones requieren de soluciones informáticas para apoyar sus procesos.

En referencia al uso de las herramientas TICs para la mejora de los procesos, según Morales, Leal, & González (2018) señala que, las herramientas no se encuentran alineadas a los mismos, y se valida con lo declarado por el entrevistado perteneciente a la entidad de estudio, haciendo referencia de que los diseños de herramientas tecnológicas ayudan a la estandarización de los procesos y a su optimización, pero que estas no se diseñan en la entidad teniendo en cuenta un análisis integral de la problemática existente, obteniendo herramientas que no se encuentran articuladas al funcionamiento de los procesos institucionales.

De acuerdo a De la Cruz Valdez (2017) señala que, la estandarización de los procesos es un mecanismo más para la mejora, sin embargo, a partir de los documentos publicados en el portal de la entidad se evidencia la existencia de una

directiva para la elaboración de directivas que permite estandarizar este tipo de documentación (Revisar anexo 14). Así como, la simplificación administrativa también ha sido definida como mecanismo de mejora por los entrevistados coincidiendo con lo expuesto por Salazar (2021) y Silva (2021), evidenciándose en la Defensoría del Pueblo tres procesos TUPA, de los cuales, luego de su revisión y actualización en el SUT de la PCM, se evidencia de que ahora existe un solo procedimiento relacionado al Acceso de Información Pública. (Revisar anexo 15).

En resumen, respecto al análisis del objetivo definido, se indica que en la entidad de estudio no se aplica una mejora de procesos enmarcada en la normativa vigente, ya que en la definición de los procesos optimizados y buenas prácticas no guardan relación procedimental con lo que se indica en las disposiciones de la norma. Así como, la normativa referida no especifica mecanismos puntuales para la mejora, pues tan solo indica que las mejoras aplicadas deben de estar alineadas principalmente, a mejorar la calidad de la prestación de servicios.

En cuanto al sexto objetivo específico de: Identificar los medios de difusión interna para dar a conocer los procesos institucionales en el marco de la modernización de la gestión pública. La interrogante 6: **¿Qué medios de difusión utilizaría para socializar los procesos institucionales?** En cuanto a esta premisa, los entrevistados indicaron que la difusión se puede realizar a través de correo electrónico y plataformas webs como lo indica Castillo-Esparcia, Castillero-Ostio & Castillo-Diaz (2020), entre ellas como el portal de transparencia, portal web como también y a través del intranet de una entidad. También indicaron que, las entidades pueden considerar contar con un repositorio de documentos de fácil acceso para apoyar a la discusión en los procesos. Este aporte coincide con lo indicado en la normativa referida de la SGP.

Algo adicional en cual coinciden los entrevistados para la difusión de los procesos, es en la realización de conversatorios y capacitaciones dirigidas al personal de interés, mismas que posteriormente deben ser sujetas a evaluaciones de conocimientos para identificar si se ha entendido la información compartida. Por otro lado, también recomiendan realizar eventos institucionales internos como lo indica Porras (2017).

Para el estudio de caso, se identifica como mecanismos externos las plataformas del portal web de la entidad, así como su portal de transparencia

publicado en la página web institucional, y como medio interno, el uso de su intranet (Revisar anexo 16).

Dicho esto, la difusión de los procesos en la Defensoría del Pueblo no difiere en algo extraordinario a otras entidades públicas, sin embargo, a pesar de que el entrevistado de la entidad sugiere que se debería que la difusión debería de ir de aplicarse material de publicidad adicional, esta no se realiza en la misma.

En resumidas cuentas, para el objetivo general de la investigación de describir la aplicación de la gestión por procesos en las entidades públicas en el marco de su normativa vigente, se indica algo similar a lo que refiere Nuñez, Vélez & Berdugo (2004) que, el modelo rompe esquemas en la gestión y resulta ser un proceso eficaz para la gestión para alcanzar objetivos, tal cual como lo señala Salvador-Hernández, Llanes-Font, & Velázquez-Zaldívar (2019). Sin embargo, para entidades públicas como la Defensoría del Pueblo, este modelo de gestión no es aplicado en su totalidad para poder aprovechar sus beneficios. En general, su aplicación es un proceso que se encuentra en desarrollo de madurez tanto a nivel de implementación como entendimiento de su importancia, es decir, tal y como lo refiere Rohvein, y otros (2019), los modelos de madurez de procesos cobran mayor importancia en el transcurrir del tiempo.

A nivel normativo se puede observar que, la SGP describe el proceso de implementación y complementa su aplicación con el uso de las herramientas de la calidad para la mejora, sin embargo, se tiene la perspectiva de que los especialistas técnicos a pesar de contar con los conocimientos temáticos, no articulan la norma con los conceptos de calidad, a pesar de que Oliva (2020) y Ccam (2020) sostienen que, este mejora la calidad de atención. Y en la medida de que el modelo funcione, funcionará la administración pública, como lo señala Sanchez (2021). Pues como indica también Mallar (2018), el enfoque horizontal que promueve el modelo mejora el rendimiento de la gestión de los procesos, sin embargo, esta transición de enfoque aún no se ejecuta en el estado.

V. Conclusiones

Según el estudio realizado, se concluye que, la aplicación de la gestión por procesos es un proceso eficaz y laborioso aplicado también en entidades públicas, sin embargo, según entrevistas, se dice que no todas las entidades públicas cumplen con todo lo que implica la norma para su implementación, dejando un vacío en el proceso; y para el estudio de caso de la Defensoría del Pueblo, se evidencia que, no cumple con la implementación de las tres fases del modelo en cumplimiento de la Norma Técnica vigente.

Respecto a los conocimientos especializados de los protagonistas metodológicos que conducen la aplicación se concluye que, además de lo que pueda indicar el manual de puestos tipos se requiere que, los profesionales cuenten con el dominio temático y sobretodo, la experiencia relacionada al tema aplicado en entidades públicas. Además se indica que, el aspecto de la formación profesional es algo irrelevante, ya que lo que prevalece en el profesional es su experiencia y su capacidad de adaptación al sistema de su entidad y capacidad de análisis para poder llevar a cabo la aplicación del modelo. En la Defensoría del Pueblo, el perfil de puestos del especialista de procesos se encuentra sesgado y prevalece su preferencia por una carrera en específica, sin embargo, si cumple con los requisitos generales de los conocimientos técnicos y tiempo de experiencia en el sector público.

En cuanto a la metodología se concluye que, las etapas que indica la normativa vigente no son suficientes, ya que se debe de considerar una etapa previa de sensibilización o introducción de la entidad en la temática a desarrollarse, qué es lo que implica y cómo beneficiará a la gestión institucional. Sin embargo, esto no se realiza con frecuencia. En la Defensoría del Pueblo, el desarrollo de las etapas de la gestión por procesos que indica la norma no son desarrolladas en su totalidad, sólo cumple con la etapa de determinación de los procesos, teniendo un mapa de procesos aprobado y por otro lado, la Secretaría de la Gestión Pública no supervisa para controlar que su normativa se aplique según las disposiciones. La normativa es muy genérica y no te condiciona a realizar la profundización de análisis de los procesos para su mejora, en la entidad de estudio, no se evidencia seguimiento o evaluación de los procesos mediante indicadores de desempeño.

Sin embargo, como producto del desarrollo de la primera fase, cuenta con fichas de procesos nivel 0 que contienen las propuestas de indicadores, pero no se evidencia su aplicación. Y finalmente, para el desarrollo de la mejora de procesos, no se evidencia la aplicación de la metodología sin embargo, si existen aplicación de optimización de procesos e identificación de buenas prácticas pero en el marco de la implementación del su PEI vigente.

Por otro lado, para realizar el diseño de los procesos se concluye que, los elementos que se deben de tener en cuenta son la visión, la misión, los objetivos estratégicos, servicios y productos identificados que generan a nivel de unidades orgánicas entre sí y a nivel de entidad, sin embargo, para la Defensoría del Pueblo se identificó que los documentos que contienen estos elementos relevantes para el diseño no guardan relación de coherencia o alineación con los procesos, requiriéndose realizar un ajuste, modificación o actualización de los documentos como tal para la mejora de la gestión administrativa pública. Por consiguiente, esta situación es algo común de encontrar en todas las entidad, pues a pesar de que los procesos se encuentran en constante cambio, existe una carencia de sincronía entre lo que se planifica con lo que se procedimenta.

En otra perspectiva en referencia a la identificación de actividades de control se alude que, la Defensoría del Pueblo no trabaja con indicadores de cambio, es decir, los existentes son de cumplimiento y no se mide más allá de lo establecido en lo estipulado en el PEI o el POI. Según entrevistados, existen entidades públicas que además de tener indicadores de desempeño, realizan otras actividades de control como las reuniones individuales y colectivas para evaluar resultados e identificar problemáticas existentes, sin embargo, esta actividad no se da en todas, como en el caso de la entidad de estudio. Pues todo depende del liderazgo existente que motive a generar esta cultura de cambio.

En cuanto a la mejora de procesos se concluye que, pueden aplicarse mecanismos varios incluso apoyados en la tecnología, pero sin la presencia de un análisis integral que respalden la necesidad, el alcance del problema, los involucrados y el impacto como tal, las mejoras realizadas no serán bien ejecutadas. Para el caso de la Defensoría del Pueblo, se concluye que realiza la mejora de sus procesos a partir del cumplimiento de la normativa de la simplificación administrativa y el cumplimiento de los indicadores de su PEI vigente,

más no se evidencia que la mejora de los mismos se realice por cumplimiento de la normativa que lo precede.

Finalmente respecto a la difusión de los procesos se concluye que, la Defensoría del Pueblo cuenta con los mecanismos apropiados para poder realizar una difusión interna y externa, pero no lo explotan al máximo para asegurar que los cambios se difundan. Se concluye que, el uso del correo, portal web o intranet, son los medios comunes para la difusión de información la entidad, pero no hay un proceso de aseguramiento de que la información haya llegado a los involucrados.

VI. Recomendaciones

De acuerdo al estudio realizado se recomienda, a la Secretaría General de la entidad de estudio que, se involucre en la definición de los requisitos mínimos para la selección de los miembros del equipo metodológico con conocimiento no solo de procesos, sino también de calidad y mejora continua.

Se recomienda al equipo metodológico que conduce la implementación del modelo para la Defensoría del Pueblo, antes de iniciar el proceso de implementación del modelo de estudio, realice un plan de acción que comprenda la definición del objetivo del proyecto y su finalidad, el alcance de análisis de los procesos, la duración de la implementación por etapas, los requisitos mínimos que deberían de cumplir los miembros del equipo metodológico quienes va a guiar el proceso, y considerar elaborar una directiva interna del proceso de aplicación del modelo según la normativa, definiendo cómo se va a ejecutar cada fase y qué se espera de cada una de ellas.

En cuanto a la metodología, se recomienda al equipo metodológico, aplicar un proceso de sensibilización holístico introductorio en las temáticas de gestión de cambio, procesos, mejora continua y calidad en el marco de la modernización institucional, involucrando a la Alta Dirección (Primera Adjuntía y Secretaría General) y a todo el personal institucional, con la finalidad de presentar la normativa, cómo impacta en la gestión, y cómo se relaciona con otros planes de los sistemas administrativos.

Para el diseño de los procesos, además de la revisión documentaria, se recomienda el equipo metodológico, elaborar una matriz de relación entre los productos, servicios y procesos, con la finalidad de sincerar la identificación de los procesos institucionales y permita tener documentos de gestión alineados y actualizados basados en los procesos de la entidad.

En cuanto a las actividades de control, se sugiere que además de los indicadores de desempeño de los procesos, el equipo metodológico pueda dar una inducción sobre la importancia del seguimiento y evaluación que se debe de realizar a los procesos para medir su eficiencia, eficacia y calidad.

Para realizar la mejora de los procesos, se recomienda que el equipo metodológico realice un análisis de procesos en función a los conductores que

impactan en la calidad del servicio, definidos en la normativa de la calidad de la SGP, para identificar y ponderar cuáles son los procesos críticos para priorizar su mejora.

Y finalmente para la difusión de los procesos, se recomienda que el equipo metodológico coordine con el Área de Comunicaciones de la entidad para realizar difusiones masivas de las actualizaciones de los procesos mediante afiches publicitarios enviados por correo, intranet, portal web u otro medio que tenga la entidad.

Referencias

- Adamo, G., Di Francescomarino, C., Ghidini, C., & Maria, F. (2021). Beyond arrows in process models: A user study on activity dependences and their rationales. *Information System*, 1-16. doi:doi:10.1016/j.is.2021.101762
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). Elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 40(19), 1-14.
- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Approach to Processes Management in Local Public Administration in Cuba: Conceptual Analysis and Procedure. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013&lng=es&tlng=es.
- Alarcón, R., & Sánchez, B. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: Análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 198-215. Recuperado el 2022 de Abril de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013&lng=es&tlng=es.
- Alfonso, R., Blanco, G., Cedeño, J., & Suarez, R. (2019). Modelo de gestión para hoteles de categorías superiores en el destino Manta, Ecuador. *Retos turísticos*, 18(1), 64-77.
- Antonio, V., Nuñez, Y., & Gutiérrez, E. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes. *Revista Científica EPigmalion*, 1(2), 1-10. doi:<https://doi.org/10.51431/epigmalion.v1i2.538>
- Armas, J., Rivero, Y., & Socarrás, I. (2019). La definición y mejora de procesos organizacionales y la gestión del conocimiento en la actividad productiva en la UCI. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 11(6), 1-10. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.5bc995a8c5e4bec9d4920c8a886498f&lang=es&site=eds-live>.
- Barrios, K. d., Contreras, J. A., & Olivero - Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 103-114.
- Bayona-Oré, S., Chamilco, J., & Perez, D. (2019). Mejora de Procesos Software: Gestión de Requisitos, Verificación y Validación. *Mejora de Procesos Software: Gestión de Requisitos, Verificación y Validación*. (págs. 1-5). Lima: CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies).
- Briñez, M., Gómez, S., Guerra, J., Betancur, Y., & Isaza, J. (2020). Mapa de procesos de internacionalización de las Instituciones de Educación Superior Colombianas. *Sapientiae*, 5(2), 343-356. doi:10.37293/sapientiae52.07

- Cabana, S., Cortés, F., Contreras, F., & Vargas, V. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile. *Información Tecnológica*, 31(2), 103-116. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200103>
- Carbonell, A., Sánchez, Y., & Plasencia, Y. (2019). Aplicación de un procedimiento para la gestión por procesos en la Empresa Pecuaria Venegas. *Infociencia*, 23(2), 13-23.
- Castanedo, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del Siglo XXI. *Revista Cubana de Educacion Superior*, 38(2), 150-170.
- Castillo-Esparcia, A., Castillero-Ostio, E., & Castillo-Díaz, A. (2020). Los think tanks en España. Análisis de sus estrategias de comunicación digitales. *RLCS Revista Latina de Comunicación Social*, 77, 253-273. doi:DOI: 10.4185/RLCS-2020-1457
- Ccam, M. (2020). *Desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60069>
- Cetina, M. (2016). Gestión por procesos con BPM. *TIA*, 4(2), 45-56.
- Chava, C. (2015). *Gestión por Procesos y los Indicadores de Desempeño de las Unidades Orgánicas de Soporte del Seguro Social de Salud ESSALUD - Lima 2015*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5316>
- Contreras, A., & Medina-Giacomozzi, A. (2018). Diseño de procesos para reducir tiempo en lista de espera traumalógica no garantizada, Hospital público Chileno. *Revista Médica de Risaralda*, 43-48. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-06672018000100008&lng=en&tlng=es.
- Córdoba, H. (2017). *Investigación cualitativa* (Primera ed.). Colombia, Colombia: Fondo Editorial Areandino.
- De la Cruz Valdez, J. (2017). *Estandarización de los procesos administrativos y la eficiencia en el control de obras públicas de una entidad pública*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12950>
- Estrada, D., & De la Nuez, D. (2020). Gestión del proceso de restauración en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 22(1), 81-96.
- Flick, U. (2015). *Designing Qualitative Research*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.

- Hernán, M., & Bayona-Oré, S. (2019). Algoritmos de Minería de Proceso para el desubrimiento automático de procesos. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnología de Información*, 31(3), 33-49. doi:10.17013/risti.31.33-49
- Hernandez-Nariño, A., Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Negrín-Sosa, E., & Marqués-León, M. (Abril de 2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA* 81, 193-200. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405027.pdf>
- International Standardization Organization. (15 de Setiembre de 2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.isotools.org/normas/>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Mallar, M. (2018). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 34-57.
- Marrero, R., Olivera, A., Garza, R., & González, C. (2014). Diagnostic model for design and process improvement applied in the optical articles business. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(N° 1), 29-38. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v36n1/rri04115.pdf>
- Mazacon, C., Barragán, S., Wasbrum, W., Borbor, X., & Bustos, A. (2018). Los sistemas BPM y su aplicación en los procesos internos a nivel organizacional. *International Journal of Health Sciences*, 28-32. doi:10.15640/ijhs.v5n4a5
- Medina, A., Hernandez, A., Nogueira, D., & Comas, R. (2019). Procedure for process management: Methods and support tools. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 328-342.
- Miranda, R., Reyes, S., De las Mercedes, G., & Goicochea, O. (2019). Metodología para la realización de un diagnóstico de la gestión de indicadores ambientales en la administración pública. *Ingeniería y Desarrollo*, 37(1), 71-87. doi:<https://doi.org/10.14482/inde.37.1.363>
- Morales, D., Leal, L., & González, A. (2018). Theoretical considerations for the improvement of processes with an Enterprise Architecture approach. *Ciencias de la Información*, 18-25.
- Morales, D., Leal, L., & González, A. (2018). Theoretical considerations for the improvement of processes with an Enterprise Architecture approach. *Ciencias de la Información*, 49(3), 18-25. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f973a10b-aa8a-46e3-98b8-4d51b9fc3596%40pdc-v-sessmgr02>
- Núñez, L., Vélez, M., & Berdugo, C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los

- Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*(16), 45-58.
- Oliva, D. (2020). *Gestión por procesos para la calidad de atención en el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento - Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48375>
- Pires, A., & Machado, V. (2006). Gestión por procesos en el diseño de las organizaciones. *Información Tecnológica*, 17(1), 35-44. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642006000100005>
- Porras, M. (2017). *Propuesta de plan de comunicación interna para la unidad de imagen institucional del Gobierno Regional de Áncash*. Tesis de Maestría, Universidad de César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6824>
- Pulido-Rojano, Ruiz-Lázaro, & Ortiz-Ospino. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 56-67. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=02d056da-527b-45e2-ac6a-783c69b5884e%40sessionmgr103>
- Ricardo-Cabrera, H., Medina-León, A., Abreu-Ledón, R., Gómez-Dorta, R., & Nogueira-Rivera, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 15-23. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003&lng=es&tlng=es.
- Rohvein, C., Jaureguiberry, M., Urrutia, S., Roark, G., Chiondi, F., & Paravie, D. (2019). Maturity model as foundations of a SME process management diagnosis. *Revista Ingeniería Industrial - Año 18*, 5-26. doi:<https://doi.org/10.22320/S07179103/2019.01>
- Salazar, E. (2021). *Gestión por procesos y simplificación administrativa para los usuarios de la Municipalidad de Lince, 2019-2020*. Tesis de Mestría, Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63125>
- Salvador , Y., Llanes, M., & Velázquez , R. (2018). Contribución a la gestión de los procesos de participación ciudadana. Análisis de un caso de estudio. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5(2), 1-21.
- Salvador-Hernández, Y., Llanes-Font, M., & Velázquez-Zaldívar, R. (2019). Manager by processes in to civic participation. Application in the Holguinero territory. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100059&lng=es&tlng=es.

- Sanchez, P. (2021). *Gestión por procesos y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53257>
- Secretaría General Pública . (27 de Diciembre de 2018). Norma Técnica N° 001-2018-SGP-PCM . Lima, Lima, Perú.
- Silva, E. (2021). *Modelo de gestión de simplificación administrativa para mejorar la satisfacción del usuario, escuela de posgrado de la UNSM, 2020*. Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56799>
- Tamayo Pineda, N., & Lazo Tamayo, D. (2020). *La modernización de la gestión pública. Una mirada desde la Inmótica*. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de la Habana, CUJAE, Cuba.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Yzquierdo-Herrera, R., Silverio-Castro, R., Lazo-Cortés, M., & Torres-Graña, A. (2012). Diagnóstico de proceso basado en el descubrimiento de subprocesos. *Ingeniería industrial*, 33(2), 133-141. doi:10.1145/287000.287001
- Zamacona, G., & Alabart, Y. (2019). Pitch of Indicators to Assess Economic Sustainability of Cultural Projects. Case Study: pacmyc. *Gestión y Política Pública*, 28(1), 237-269. doi:<https://doi.org/10.29265/gypp.v28i1.547>

ANEXO

Anexo 01: Matriz de categorización

Ámbito de atención	Problema General	Objetivo General	Objetivos específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Evidencias	Preguntas al experto
Defensoría del Pueblo	¿Cómo es la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 2021?	Describir la aplicación de la gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 2021.	Identificar las características del especialista técnico que lidera el proceso de implementación de la gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Conocimientos especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio temático • Perfil de PT • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad cuenta con especialistas de modernización con conocimientos en gestión por procesos? • ¿La entidad cuenta con especialistas de modernización con el perfil de puesto adecuado para la aplicación de la gestión por procesos? • ¿La entidad cuenta con especialistas de modernización con experiencia en la aplicación de la gestión por procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de puesto 	¿Qué requisitos debe tener un especialista para ejercer una gestión de procesos?
			Definir la metodología seguida para la aplicación de un modelo de una gestión basada en procesos en una entidad pública en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los procesos • Indicadores de desempeño • Mejora de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad realizó la determinación de sus procesos? • ¿La entidad definió y aplicó indicadores de desempeño? • ¿La entidad aplica mecanismos de mejora de procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de procesos 	¿Qué pasos seguiría para aplicar un modelo de gestión por procesos en una entidad pública?
			Identificar los elementos estratégicos considerados para el diseño de los procesos de la entidad en el marco de la Modernización de la gestión pública.	Diseño de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El diseño de los procesos de la entidad se encuentra alineados a la misión? • ¿El diseño de los procesos de la entidad se encuentra alineados a los objetivos estratégicos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de la entidad • PEI vigente • Misión 	¿Qué elementos considera relevantes para realizar el diseño de los procesos institucionales de una entidad pública?
			Listar las actividades de control que se implementan para	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Revisiones periódicas a los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La entidad cuenta con indicadores como actividad de control de procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de procesos 	¿Qué actividades de control implementaría para dar seguimiento y

Ámbito de atención	Problema General	Objetivo General	Objetivos específicos	Categorías	Indicadores	Ítems	Evidencias	Preguntas al experto
			el seguimiento y evaluación de los procesos en el marco de la Modernización de la gestión pública.		<ul style="list-style-type: none"> Fichas de proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La entidad realiza revisiones periódicas a los procesos como actividad de control de procesos? ¿La entidad tiene fichas de procesos como actividades de control de procesos? 		evaluación al modelo de la gestión por procesos?
			Identificar los mecanismos aplicados para la mejora de los procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública.	Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de procesos Simplificación de procesos Buenas prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La entidad realiza optimización de procesos como aplicación de mejora? ¿La entidad realiza simplificación administrativa como aplicación de mejora? ¿La entidad realiza buenas prácticas como mecanismo de mejora de procesos? 	<ul style="list-style-type: none"> Memorando de Informe de procesos optimización y buenas prácticas Procedimientos TUPA Informe de evaluación anual del PEI para el OEI 04. 	¿Qué mecanismos aplicaría para la mejora de los procesos institucionales?
			Identificar los medios de difusión interna y externa para dar a conocer los procesos institucionales en el marco de la Modernización de la Gestión Pública.	Difusión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Interna Externa 	<ul style="list-style-type: none"> ¿La entidad cuenta con mecanismos de difusión interna para compartir los procesos institucionales? ¿La entidad cuenta con mecanismos de difusión externa para compartir sus procesos institucionales? 	<ul style="list-style-type: none"> Publicación en el portal web Publicaciones en intranet 	¿Qué medios de difusión utilizaría para socializar los procesos institucionales?

Anexo 02: Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Tesis: “Gestión por Procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública”

Autora: Ing. Sandra Flores Vásquez

Objetivo de la entrevista: Analizar con el entrevistado cómo se realiza la aplicación de la gestión por procesos en las entidades del estado en el marco de la Modernización de la Gestión Pública.

Consideraciones:

El entrevistador debe cumplir con:

- a) Informar sobre el propósito de la investigación.
- b) Informar sobre la finalidad de la entrevista.
- c) Utilizar la información recopilada para fines exclusivamente académicos.
- d) Remitir la síntesis de la entrevista realizada para la validación los aportes y comentarios compartidos en la reunión por cada participante correspondiente.
- e) Solicitar su autorización para grabar las entrevistas realizadas.

El experto entrevistado debe de cumplir con:

- a) Compartir sus ideas, aportes, conocimientos y experiencias verídicas en la temática para el desarrollo de la presente investigación.
- b) Revisar la síntesis de la entrevista y dar validez en señal de conformidad, en caso corresponda o dar las recomendaciones adicionales para el desarrollo de la investigación.

Para el análisis de los objetivos de la investigación se abordaron las siguientes preguntas a los expertos:

1. Para la evaluación de las características del especialista técnico que lidera el proceso de implementación de la gestión por procesos en una entidad pública en el marco de la Modernización de la gestión pública **¿Qué requisitos debe tener un especialista para ejercer una gestión de procesos?**
2. Para el análisis de la metodología seguida para la aplicación de un modelo de una gestión basada en procesos en una entidad pública en el marco de la Modernización de la gestión pública. **¿Qué pasos seguiría para aplicar un modelo de gestión por procesos en una entidad pública?**
3. Para la identificación de los elementos estratégicos considerados para el diseño de los procesos de la entidad en el marco de la Modernización de la gestión pública. **¿Qué elementos considera relevantes para realizar el diseño de los procesos institucionales de una entidad pública?**
4. Para la identificación de las actividades de control que se implementan para el seguimiento y evaluación de los procesos en el marco de la Modernización de la gestión pública. **¿Qué actividades de control implementaría para dar seguimiento y evaluación al modelo de la gestión por procesos?**
5. Para la identificación de los mecanismos aplicados para la mejora de los procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública. **¿Qué mecanismos aplicaría para la mejora de los procesos institucionales?**
6. Para la identificación de los medios de difusión interna y externa para dar a conocer los procesos institucionales en el marco de la Modernización de la Gestión Pública. **¿Qué medios de difusión utilizaría para socializar los procesos institucionales?**

Anexo 3: Matriz de respuesta de entrevistados

PREGUNTAS	EXPERTOS ENTREVISTADOS					SÍNTESIS
	Indira Romero	Vicky Retuerto	José Medrano	Noemí Rosales	Alexandra Aquino	
¿Qué requisitos debe de contar los especialistas para ejercer la gestión por procesos en una entidad pública?	Independientemente la carrera, un especialista debe de estar capacitado en gestión por procesos, pero también, el perfil requerido debería de ser un ingeniero industrial. Se considera que un especialista de modernización debería de ser un ingeniero industrial, ya que su formación profesional aporta en el proceso de modernización. Adicionalmente, conocimientos en gestión publica o conocimientos en mejora continua o calidad o gestión por procesos. Así como, la experiencia en haber implementado el modelo.	Como requisitos principales tener conocimiento en: La NT de procesos, la PNMGP y en manejo en gestión de proyectos, ya que el proceso de implementación de la norma es un proyecto aplicado en la entidad y se debe de mantener un orden, un objetivo, alcance, finalidad y tiempos. Otro requisito importante es la experiencia del especialista en la aplicación de la norma en el contexto de la administración pública, por lo menos unos 2 años a más.	El especialista debería de conocer la temática de la gestión por procesos, el ámbito del lugar donde se implementa la norma, experiencia en GxP, diagramación de procesos en BPMN, manejo de la herramienta SIPOC. Debería de tener capacidad de análisis para los procesos y de adaptación al contexto de la entidad pública en cuanto a la documentación que existe, el día a día, a la cultura de las áreas, etc. El especialista debe de tener la capacidad técnica para poder aprovechar la información brindada por los usuarios para poder procesarla y transformarla en los procesos.	Un especialista en gestión por procesos debe de conocer la metodología como tal, experiencia de 2 a 3 años en el sector público, y conocimientos de mejora continua y actitud proactiva que permita vender la mejora de los procesos. Así como, Lean Six Sigman para cuantificar la mejora a implementarse o conocimientos Lean para abordar la mejora continua y evaluar la madurez de los procesos. En cuanto a la formación profesional, un administrador o ingeniero podrían ser buenos especialistas, pero hay profesionales de otras carreras como abogados que se han desempeñado bien porque tienen la experiencia.	Los especialistas, además de cumplir con los requisitos de puestos tipo, con experiencia de 4 años, especialización en gestión pública y gestión por procesos, se consideraría una especialización en gestión por proyectos, metodología ágiles y manejo de habilidades blandas como liderazgo. Respecto a la formación académica, es algo indistinto ya que lo que influye más es la experiencia en gestión por procesos.	En cuanto a los requisitos que debe reunir los especialistas, estos deben de tener conocimientos y dominio en la PNMGP, en gestión por procesos, gestión de mejora continua, y en gestión de proyectos y metodologías Lean. En experiencia debe reunir de 2 a 3 años en entidades públicas, implementando la gestión por procesos. Adicionalmente, en cuanto a competencias, debería tener capacidad de análisis y adaptación al contexto de la entidad.

PREGUNTAS	EXPERTOS ENTREVISTADOS					SÍNTESIS
	Indira Romero	Vicky Retuerto	José Medrano	Noemí Rosales	Alexandra Aquino	
¿Qué pasos seguiría para aplicar un modelo de gestión por procesos en una entidad pública?	<p>Como primer paso de la implementación, se considera la sensibilización a la Alta Dirección y a los operadores de tal manera que, cuando se inicie con la implementación ya se conozca el fin de la implementación y se encuentren familiarizados con la metodología y la terminología. También se capacitaría en gestión de indicadores, ya que la norma exige que se mida el desempeño de los procesos Y, de esta manera inducir al personal a la metodología para indicar que los indicadores no miden el desempeño del personal sino el desempeño de los procesos.</p> <p>Seguidamente, se consideraría la aplicación de las 3 etapas correspondientes indicadas en la NT 001-2018-SGP. En cuanto al uso de los formatos de la implementación, se consideraría su modificación para que sean más amigables y aterrizarlo a la realidad de la entidad.</p>	<p>El primer paso es realizar la sensibilización de la Alta Dirección, tu jefatura y del personal con el que se va a trabajar para lograr su compromiso y tener el mismo objetivo del proceso de implementación. Como segundo paso, se realizaría un diagnóstico como línea base, desde el análisis de sus documentos de gestión: ROF, MOP, MAPRO. Si se encuentran actualizados el PEI, POI o no, cómo han sido elaborados y en qué estados se encuentran actualmente.</p> <p>Como tercer paso, a partir de la revisión de los documentos de gestión existentes, poder identificar los procesos existentes y elaborar una propuesta de mapa de procesos, inventario de procesos y flujogramas.</p> <p>Cuarto paso, la definición de los indicadores y quinto paso, la aplicación de las mejoras.</p> <p>En el estado debería de aplicarse una política interna para asegurar su continuidad del sistema basado en el proceso.</p>	<p>Como primer paso, dentro de la determinación, identificar los bienes y servicios de la entidad haciendo el match con los usuarios, es decir, identificar que productos y servicios brinda cada unidad orgánica. Seguidamente, identificar indicadores de desempeño y dejar los indicadores de cumplimiento. Así mismo, identificar procesos críticos para identificar las problemáticas y causas para identificar las acciones de mejora.</p> <p>La norma es muy genérica, por lo tanto, se requiere detallar que metodología es más adecuada, sin embargo, se debe de manejar una directiva de la implementación de la norma, para pautar que es lo que se busca lograr en cada fase de la implementación y asegurar su aplicación.</p> <p>De la misma manera, se considera como etapa 0 una sensibilización de la norma técnica, seguidamente de la elaboración de un diagnóstico para la determinación de los procesos.</p> <p>Si los especialistas ya cuentan con un análisis previo de la situación actual, se podría considerar mapear los procesos TOBE, es decir, los procesos de mejora.</p>	<p>En cuanto a la metodología, no consideraría alguna etapa adicional a lo que señala la norma.</p> <p>Lo que se podría considerar es una sensibilización a la gestión del cambio, ya que la norma de gestión por proceso amerita a que el personal se someta a nuevos cambios constantes y tiene que estar preparado para ello. Y esto lo debe de liderar cada jefatura. Y para las mediciones de proceso, se necesita descomponer a los procesos en mayores niveles para poder medir el desempeño y aplicar mejoras.</p>	<p>Adicionalmente a lo que indica la NT 001, tomaría en cuenta la etapa de consideraciones previas de la Ley Servir del 2017, en la cual detallaba el trabajo de comunicación y sensibilización a la Alta Dirección y al personal sobre gestión por procesos y habilidades blandas como liderazgo.</p>	<p>En referencia al proceso de aplicación de la gestión por procesos en una entidad pública, se coincidió en que se debería aplicar una etapa de Sensibilización del personal en materias de gestión por procesos, gestión de indicadores y gestión del cambio para introducir a la entidad en el proceso de la mejora continua. Seguidamente, revisar y analizar los documentos de gestión para continuar con la identificación de los procesos. Posteriormente, continuar con la identificación de los indicadores. Y con el resultado de la medición poder priorizar procesos críticos para iniciar con la etapa final de aplicación de mejoras.</p>

PREGUNTAS	EXPERTOS ENTREVISTADOS					SÍNTESIS
	Indira Romero	Vicky Retuerto	José Medrano	Noemí Rosales	Alexandra Aquino	
¿Qué elementos consideras relevantes para el diseño de los procesos institucionales de una entidad pública?	<p>Es necesario conocer las funciones principales de la entidad, la misión de la entidad, su público objetivo o principales clientes para el diseño de los procesos misionales. Y también evaluar con que equipo o unidad orgánica se realizará el diseño de los procesos. También revisar documentos de gestión y normativas como la ley orgánica de la entidad, el Reglamento de Organización de Funciones, el Plan Estratégico Institucional en la cual se desarrolla su misión, visión, políticas institucionales, objetivos estratégicos y metas. De la misma manera, el Pla Operativo Institucional, el Manual de Operaciones, el Texto Único de Procedimientos Administrativos y procedimientos internos normativos propios de la entidad.</p>	<p>Identificar los servicios que brinda la entidad y los tipos de clientes. Identificar los productos y clasificarlos. Y a partir de ellos, elaborar el inventario de procesos. Revisar los Administrativos documentos de gestión y la ley de creación de la entidad para identificar la misión de la organización y qué es lo que hace, para qué fue creada la entidad. Una vez definido los productos y servicios, identificar cuáles son las secuencias de actividades. Pero si la entidad cuenta con algún mapa de procesos inicial, se puede considerar ese producto como punto inicial para el diseño de los procesos de la entidad</p>	<p>El enfoque de los procesos debe de guardar alineación con la misión de la empresa. Para el diseño de procesos, tomaría como productos relevantes la revisión de los documentos de gestión (ROF, MOF) y procedimientos TUPA. Y para la mejora, se consideraría los informes de evaluación del PEI y del POI.</p>	<p>Revisar el ROF y las competencias de cada órgano y unidad orgánica y a partir de ellos, definir los procesos y la identificación de cada actividad de los procesos. De la misma manera, identificar qué servicios se están dando en la entidad. Y realizar un análisis para averiguar en qué procesos se soportan los servicios e identificar si hay duplicidad de funciones.</p>	<p>Para el diseño de procesos parte de un análisis de documentos de gestión: ROF, MOF, Ley de creación, a fin de identificar los procesos misionales de la entidad, los productos y servicios de la entidad. Seguidamente, de los procesos estratégicos y de soporte para definir los macroprocesos que serán la base para el despliegue. Muchas veces un mapa de procesos desactualizado puede ser un problema al momento de actualizarse, ya que el personal se encuentra muy parametrado en lo que se venía haciendo o cuando se encuentran en un proceso de ISO de Calidad, prefieren mantener los procedimientos cómo funcionan actualmente y no actualizarlos porque se encuentran en un proceso de auditoría.</p>	<p>Entre los elementos considerados como relevantes para el diseño de los procesos, se listaron: Los servicios o bienes que brinda la entidad, los productos, los clientes o público objetivo. Entre los documentos normativos, se listaron: La ley de creación de la entidad, y documentos de gestión como, el ROF, MOP. TUPAC, PEI, POI y procedimientos internos. Finalmente, elementos adicionales como la misión, la visión los objetivos estratégicos contenidos en los documentos de gestión antes descritos.</p>

PREGUNTAS	EXPERTOS ENTREVISTADOS					SÍNTESIS
	Indira Romero	Vicky Retuerto	José Medrano	Noemí Rosales	Alexandra Aquino	
¿Qué actividades de control para dar seguimiento y evaluación a los procesos?	<p>Como control de procesos se consideran aplicarse a través de los indicadores, pero a su vez, en las fichas de procesos se especifican controles de procesos como informes de gestión, reportes de gestión, entre otros. Y como algo adicional a la ficha, se debería de considerar adicionalmente especificar los riesgos y controles del proceso, que van de la mano con buenos indicadores que permiten controlar el desempeño de los indicadores.</p>	<p>Una vez que se tiene los procedimientos definidos, se deben de contar con indicadores para dar seguimiento en una unidad de tiempo. De acuerdo a los resultados obtenidos, se podrá definir si los procesos están funcionando bien o no, o medir los indicadores a través de la satisfacción de los clientes.</p>	<p>La normativa tiene términos tan abiertos que la entidad debe de delimitar y elaborar una directiva interna para la implementación de la gestión por procesos, determinando que es lo que se busca cada etapa de su aplicación y definiendo parámetros para su medición.</p>	<p>Como actividades de controles, adicional a los indicadores de medición quincenal, se realiza reuniones de trabajo con gestores de procesos para presentar los resultados de indicadores semanales e identificar las acciones de mejoras. Realizar reuniones individuales con cada gestor de procesos, para saber cómo se encuentran los procesos de manera integral e identificar si se requiere capacitar al personal o si se ha identificado alguna brecha existente. Aplicar auditorías de procesos para medir el nivel de madurez de los procesos a través de preguntas al usuario. Aplicación de evaluaciones semestrales con auditores externos para medir los resultados.</p>	<p>Es importante la documentación de los procesos a través de las fichas de acuerdo a la complejidad del proceso. Aunque algunas entidades prefieren herramientas normativas como resoluciones. También realizar inspecciones para evaluar que los procesos se cumplan de acuerdo al procedimiento establecido o si amerita una actualización. Hacer de conocimiento los resultados de los indicadores de los procesos a vista de todo el personal para que se dé seguimiento al desempeño del personal.</p>	<p>Como actividades de control se señalaron la aplicación de indicadores de control y seguimiento, especificación de riesgos y controles, inspecciones para evaluar los procesos, reuniones de trabajo con los gestores de procesos y participantes, reuniones individuales, aplicación de auditorías de procesos, evaluaciones semestrales. Entre otras actividades, la elaboración de directivas internas, fichas de procesos, informes de gestión y reportes de gestión.</p>

PREGUNTAS	EXPERTOS ENTREVISTADOS					SÍNTESIS
	Indira Romero	Vicky Retuerto	José Medrano	Noemí Rosales	Alexandra Aquino	
¿Qué mecanismos aplicaría para la mejora de procesos institucionales?	<p>Para identificar las mejoras se debería conversar con el responsable del proceso y los participantes del proceso para evaluar las problemáticas principal y seguidamente aplicar las mejoras a través del uso de directivas, simplificación de algunas etapas del proceso, u otras mejoras que a veces conllevan a requerir recursos presupuestales. Pero para la identificación de mejoras se debería llevar a cabo mediante un equipo que permita viabilizar las mejoras de los procesos.</p> <p>Las mejoras en las entidades públicas se dan, pero sin un análisis previo que sustente la mejora desde su inicio, su fundamentación hasta su despliegue. Se concentran en una problemática específica y no se trabaja de una manera integral.</p>	<p>Se iniciaría por una priorización de procesos y actualizar esta priorización cada 3 o 6 meses. Esta priorización se realiza de acuerdo al entorno y al contexto que esté atravesando la entidad. Seguidamente, evaluar los procesos y su secuencia de actividades para su mejora.</p>	<p>Para realizar mejora de procesos se podría iniciar por la identificación de los procesos críticos para posteriormente, identificar la problemática en los procesos críticos, identificar la causa y las oportunidades de mejora de acuerdo a sus tipologías. Es mejor centrarse en procesos críticos y clasificar las mejoras de acuerdo a su impacto para priorizar su implementación.</p>	<p>Lo que ayuda a la mejora de procesos es la medición de los procesos a través de indicadores de desempeño que estén alineados a los objetivos y a los factores claves de éxito. También, el tener claro el pensamiento lean en las personas que participan en el proceso. Implementar controles en el proceso. La automatización de los procesos, es otro mecanismo pero que se debe de aplicar luego de eliminar las actividades que no agregan valor al proceso. Otro factor importante para la mejora de procesos es la Innovación "No pienses como los demás lo hacen, sino piensa de qué otra forma lo puedes conseguir en menos tiempo". Y definitivamente, es que los procesos deben de ser evaluados para preguntarnos en qué nivel está el proceso, en donde se encuentra actualmente, a donde quiero llegar y como se relacionan con los demás. También midiendo al cliente interno y externo a través de averiguar qué es lo que le gusta y que es lo que le incomoda de nuestros servicios.</p>	<p>Partiendo de la foto actual de los procesos, poder identificar las problemáticas en los procesos a través de las herramientas de calidad definidas en la norma técnica para plantear de las mejoras en los procesos. Adicionalmente, como buena práctica se aplicaría la metodología 5S para la eliminación de desperdicios en los procesos. También se aplicaría el uso de las Tablas ASME para la identificación de las actividades que no agregan valor al proceso y proceder a su mejora.</p>	<p>En resumen, se debe de realizar una priorización de los procesos en función a criterios, seguidamente, identificar las problemáticas y causas que lo originan, para nuevamente trabajar en una priorización de mejoras.</p> <p>Las personas que participan en los procesos deben de compartir un pensamiento Lean que permitan identificar y eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor para abordar las mejoras e implementar controles en el proceso. Las mejoras se pueden dar mediante el uso de directivas, lineamientos, simplificaciones de algunas etapas del proceso.</p>

PREGUNTAS	EXPERTOS ENTREVISTADOS					SÍNTESIS
	Indira Romero	Vicky Retuerto	José Medrano	Noemí Rosales	Alexandra Aquino	
¿Qué medios de difusión utilizaría para sociabilizar los procesos institucionales?	<p>Los medios que siempre se utilizan es mediante el correo electrónico para sociabilizar cualquier actividad institucional, también se podría usar el portal de transparencia, el portal web y el intranet que es de uso interno.</p> <p>Como propuesta adicional para difundir los procesos, se podría generar material como afiches, póster, etc. para comunicar los cambios o nuevos procesos.</p>	<p>A nivel interno, conversar con cada responsable de los procesos y que este responsable se encargue de difundir los cambios de los procesos entre los involucrados. Otro método, sería una sensibilización o capacitaciones entre los participantes de los procesos.</p> <p>Y a nivel externo, difundir las mejoras a través de materiales de publicidad a vista del ciudadano o medios de comunicación.</p>	<p>Se considera pertinente que además de su publicación en el portal, considerar su publicación en un medio interno, un repositorio, un correo, un sistema interno, pero a su vez, considerar la ejecución de inducción al personal a todas las unidades orgánicas.</p>	<p>Como difusión interna se consideraría, el correo y mecanismos oficiales como sistemas de gestión documentaria para notificar la actualización de procedimientos. Así como, elaborar afiches de aviso de que a una actualización próxima.</p> <p>Realizar sesiones de capacitación a todos los involucrados en el proceso y explicar de qué se trata el proceso. Seguidamente, evaluar si la capacitación tuvo efecto o no. Realizar eventos en vivo, en donde se comunican la cantidad de procedimientos que se han estado aprobado.</p>	<p>Aplicar capacitaciones al personal y seguidamente aplicar evaluaciones de conocimientos para ver si se ha adquirido los cambios en el proceso. Y que estas capacitaciones no solo sean al personal que intervienen en el proceso sino también al personal que sea de su interés.</p> <p>Hacer uso de herramientas de fácil acceso como repositorios de información que permitan la búsqueda de los documentos que contengan la actualización del proceso.</p> <p>Uso de correos para notificar las actualizaciones de los procesos.</p>	<p>Se coincidió en el uso de correos, portal de transparencia, portal web, el intranet institucional y repositorios internos de documentos, como realizar capacitaciones y evaluaciones de conocimiento adquirido a los responsables de procesos y personal involucrado en el mismo. Y finalmente, también socializar la información a través de material publicitario remitido por correo también.</p>

Anexo 4: Perfil de puestos del Especialista en Procesos de la Defensoría del Pueblo



**Defensoría
del Pueblo**

PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano o Unidad Orgánica: OPP - OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
Denominación: Profesional SP ES Nivel P5
Nombre del puesto: Especialista en Procesos
Dependencia jerárquica lineal: Jefe/a de Oficina
Dependencia funcional: No Aplica
Puestos a su cargo: No Aplica

MISIÓN DEL PUESTO

Participar en la implementación de la Gestión por Procesos, elaboración de los documentos de gestión institucional, así como ejecutar los procesos de modernización de la entidad.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Participar en la implementación de la gestión por procesos de la entidad y elaborar diagramas de flujo de la ejecución de actividades en el marco del D.S. N° 239-2020-EF.
2	Elaborar diagnósticos situacionales de los procesos de la Entidad para proponer mejoras o rediseños de procesos a fin de optimizar la ejecución de los mismos.
3	Asistir a las diversas áreas de la institución en aspectos relacionados a la mejora de procesos y modernización institucional, en especial a los procesos y procedimientos vinculados a la Política de Modernización del Estado y a los relacionados con la supervisión defensorial a las acciones de mitigación de los efectos del COVID 19.
4	Formular documentos que regulen procedimientos internos y elaborar presentaciones en el marco D.S. N° 239-2020-EF.
5	Controlar la documentación de los procesos a fin de que estos se encuentren disponibles y actualizados con la finalidad de agilizar la ejecución de los procesos y coadyuvar así en los objetivos.
6	Apoyar en el seguimiento de ejecución de actividades de la supervisión defensorial a las acciones de mitigación de los efectos del COVID 19.
7	Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata, relacionadas a la misión del puesto.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Coordina con todas las dependencias de la Defensoría del Pueblo.

Coordinaciones Externas

Coordina con entidades públicas y privadas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Formación Académica			B) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto					C) ¿Colegiatura?			
	Incompleta	Completa	Egresado	Bachiller	X	Título/ Licenciatura	Si	No	X		
Primaria			Ingeniería Industrial.					D) ¿Habilitación profesional?			
Secundaria							Si	No	X		
Técnica Básica (1 o 2 años)			Maestría		Egresado						
Técnica Superior (3 o 4 años)											
X Universitario		X	Doctorado		Egresado						

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales para el puesto (No requieren documentación sustentatoria)

Conocimientos técnicos en el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

B) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Programa de Especialización o Diplomado en Gestión Pública o Gestión de Proyectos o Mejoramiento de Procesos no menor de 90 horas cada uno y cursado desde la obtención del grado de bachiller. (No se considera estudios de Maestría)

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X		
Excel		X		
Power Point		X		
Bizagi		X		

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No Aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado:

Tres (03) años de experiencia general.

Experiencia específica

A) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

Dos (02) años en el sector público y/o privado en cargos o funciones equivalentes al puesto y computados desde la obtención del grado de bachiller.

B) En base a la experiencia requerida para el puesto (**parte A**), señale el tiempo requerido en el Sector Público:

Un (01) año en cargos o funciones equivalentes al puesto y computados desde la obtención del grado de bachiller.

C) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

<input type="checkbox"/>	Practicante Profesional	<input type="checkbox"/>	Auxiliar o Asistente	<input checked="" type="checkbox"/>	Analista	<input type="checkbox"/>	Especialista	<input type="checkbox"/>	Supervisor/ Coordinador	<input type="checkbox"/>	Jefe de Área o Dpto	<input type="checkbox"/>	Gerente o Director
--------------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------	-------------------------------------	----------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------	--------------------------	--------------------

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

No Aplica

NACIONALIDAD

¿Se requiere nacionalidad peruana?	<input type="checkbox"/>	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No
------------------------------------	--------------------------	----	-------------------------------------	----

Anote el sustento

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Análisis, comunicación oral, cooperación, autocontrol.

Nota: Extraído del SICAS – Módulo perfil de puestos de la Defensoría del Pueblo

Anexo 5: Perfil de puesto del Especialista en Gestión Pública II



PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Órgano	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Unidad Orgánica	Área de Modernización
Puesto Estructural	No Aplica
Nombre del puesto:	Especialista en Gestión Pública II
Dependencia jerárquica lineal:	Jefe/a de Oficina
Dependencia funcional:	No Aplica
Puestos a su cargo:	No Aplica

MISIÓN DEL PUESTO

Participar en la elaboración de los documentos de gestión institucional así como ejecutar los procesos de modernización de la entidad con el fin de garantizar su adecuada implementación.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Elaborar y actualizar los documentos de gestión institucional Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) y Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y demás documentos afines y complementarios, con la finalidad de contribuir en el desarrollo institucional.
2	Asistir y brindar asesoramiento a las diversas áreas de la institución en aspectos relacionados a la mejora de procesos y modernización institucional, en especial a los procesos y procedimientos vinculados a la Política de Modernización del Estado.
3	Formular, revisar, actualizar y emitir opinión técnica sobre proyectos de Directivas, Lineamientos, Manuales, Guías entre otros, a fin de optimizar la gestión institucional.
4	Participar en el proceso de Simplificación Administrativa, con la finalidad de mejorar los procedimientos administrativos de la entidad.
5	Asistir en la elaboración del Mapa de Procesos y participar en la implementación de la gestión por procesos en la Defensoría del Pueblo.
6	Participar en el desarrollo de estrategias de modernización de la gestión de la entidad en el marco de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, con el fin contribuir al fortalecimiento institucional.
7	Participar en la elaboración y revisión de documentos de gestión, en el marco de la Ley del Servicio Civil, a fin de garantizar su adecuada implementación.
8	Elaborar informes, memorandos u otros documentos que solicite el/la jefe/a de oficina, a fin de emitir una opinión técnica sobre los temas de competencia del área.
9	Participar en comités, comisiones o equipos de trabajo en temas relacionados a su competencia, a fin de representar a la oficina.
10	Apoyar complementariamente en el desarrollo de los procesos de planeamiento y presupuesto ejecutados por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en el ámbito de sus competencias y funciones, con la finalidad de contribuir con la gestión de la oficina.
11	Otras funciones asignadas por la jefatura inmediata, relacionadas a la misión del puesto.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas:

Coordina con todas las dependencias de la Defensoría del Pueblo.

Coordinaciones Externas:

Coordina con entidades públicas y privadas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

A) Nivel Educativo	B) Grado(s)/situación académica y carrera/especialidad requeridos	C) ¿Colegiatura?																		
<table border="0"> <tr> <td></td> <td>Incompleta</td> <td>Completa</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>		Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura Administración, Economía o Derecho. <input checked="" type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Grado <input checked="" type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Grado	Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> D) ¿Habilitación profesional? Sí <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>
	Incompleta	Completa																		
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		

CONOCIMIENTOS

A) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No se requiere sustentar con documentos) :

Conocimientos técnicos en el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

B) Cursos y Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:

Programa de Especialización o Diplomado en Gestión Pública, Sistemas Administrativos, Modernización del Estado o Gestión por Procesos no menor de 90 horas cada uno y cursado desde la obtención del grado de bachiller. (No se considera estudios de Maestría)

C) Conocimientos de Ofimática e Idiomas/Dialectos

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			IDIOMAS / DIALECTO	Nivel de dominio				
	No aplica	Básico	Intermedio		Avanzado	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X			Inglés	X			
Excel		X			Quechua	X			
Power Point		X			Observaciones.-				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique el tiempo total de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

Cuatro (04) años de experiencia general.

Experiencia específica

A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:

Tres (03) años en cargos o funciones equivalentes al puesto y computados desde la obtención del grado de bachiller.

B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:

Dos (02) años en cargos o funciones equivalentes al puesto y computados desde la obtención del grado de bachiller.

C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Departamento Gerente o Director

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Análisis, comunicación oral, cooperación, autocontrol.

REQUISITOS ADICIONALES

Nota: Extraído del SICAS – Módulo perfil de puestos de la Defensoría del Pueblo

Anexo 6: Matriz de análisis del PEI 2020-2023 con los procesos institucionales

Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales (OIE / AEI) del PEI 2020-2023 de la Defensoría del Pueblo		Del Mapa de Procesos Institucional
Código	Descripción	Articulación a los procesos institucionales
OIE: 01	Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.	PM 01. Atención de casos
AEI: 01.01	Servicio de atención de quejas oportunamente en defensa de derechos fundamentales en beneficio de la población.	PM 01.02. Atención y conclusión de quejas en contra de entidades
AEI: 01.02	Servicio de atención de casos eficientemente en defensa de derechos fundamentales en beneficio del ciudadano.	PM 01. Atención de casos
AEI: 01.03	Acciones de Itinerancia Defensorial incrementadas en distritos pobres en beneficio de la comunidad.	No existe proceso relacionado
OIE: 02	Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales en beneficio de la población.	PM 02. Promoción de derechos
AEI: 02.01	Promoción de derechos en Alianzas estratégicas con otras instituciones en beneficio de las personas y comunidad.	PM 02. Promoción de derechos
AEI: 02.02	Promoción de derechos en actividades organizadas por la DP en beneficio de la población.	PM 02. Promoción de derechos
OIE: 03	Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.	PM 03.03. Análisis, conclusiones y determinar recomendaciones
AEI: 03.01	Supervisión a entidades del Estado y empresas de servicios públicos de manera permanente en beneficio de la comunidad.	PM 03. Supervisión Defensorial
AEI: 03.02	Mecanismos de seguimiento y evaluación permanente de las actuaciones de persuasión a diferentes actores de la comunidad.	PM 03.04. Seguimiento de recomendaciones
AEI: 03.03	Investigaciones Defensoriales permanentes en aporte de diseño e implementación de políticas públicas a favor de la población.	No existe proceso relacionado
AEI: 03.04	Intervención estratégica en conflictos sociales en defensa de los derechos de las personas y la comunidad.	PM 04. Gestión y monitoreo de conflictos sociales
OIE: 04	Modernizar la Gestión Institucional.	PE 03. Modernización Institucional
AEI: 04.01	Instrumentos de gobierno electrónico implementados para el óptimo desarrollo de la gestión institucional.	PS 03.01. Planeamiento en Tecnologías de la Información
AEI: 04.02	Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.	PS 01.02. Gestión de la Capacitación
AEI: 04.03	Gestión de procesos internos optimizados en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.	PE 03.02. Gestión de los Procesos Institucionales
OIE: 05	Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.	No existe proceso relacionado
AEI: 05.01	Plan de prevención de gestión de riesgo de desastres.	No existe proceso relacionado
AEI: 05.02	Plan de respuesta y reconstrucción frente a desastres.	No existe proceso relacionado

Anexo 7: Mapa de procesos de la Defensoría del Pueblo, aprobado con Resolución de Secretaría General N° 037-2019/DP-SG



MAPA DE PROCESOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

COD: OPP-MP-001
VERSIÓN: 001

VI. INVENTARIO DE PROCESOS NIVEL 0



TIPO DE PROCESOS	CÓDIGO	PROCESOS NIVEL 0
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PE.01	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO INSTITUCIONAL
	PE.02	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL
	PE.03	MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL
	PE.04	COMUNICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL
PROCESOS MISIONALES	PM.01	ATENCIÓN DE CASOS
	PM.02	PROMOCIÓN DE DERECHOS
	PM.03	SUPERVISIÓN DEFENSORIAL
	PM.04	GESTIÓN Y MONITOREO DE CONFLICTOS SOCIALES
PROCESOS DE SOPORTE	PS.01	RECURSOS HUMANOS
	PS.02	GESTIÓN DOCUMENTAL
	PS.03	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
	PS.04	LOGÍSTICO
	PS.05	CONTABLE FINANCIERO
	PS.06	TESORERÍA
	PS.07	CONTROL PATRIMONIAL
	PS.08	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL
	PS.09	ASESORAMIENTO Y DEFENSA JURÍDICO LEGAL





VII. INVENTARIO DE PROCESOS NIVEL 1

CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1
PE.01	Planeamiento y Presupuesto Institucional	PE.01.01	Planeamiento Estratégico
		PE.01.02	Presupuesto Institucional
		PE.01.03	Planeamiento Operativo
PE.02	Seguimiento y Evaluación Institucional	PE.02.01	Seguimiento y Evaluación del Planeamiento Institucional
		PE.02.02	Evaluación del Presupuesto Institucional
		PE.02.03	Estadística Institucional
PE.03	Modernización Institucional	PE.03.01	Diseñar el modelo organizacional
		PE.03.02	Gestión de los Procesos Institucionales
		PE.03.03	Simplificación Administrativa y Mejora Continua
PE.04	Comunicación Estratégica Institucional	PE.04.01	Comunicación Externa
		PE.04.02	Sensibilización Interna
PM.01	Atención de Casos	PM.01.01	Ingreso y Admisión de la Solicitud de Intervención
		PM.01.02	Atención y conclusión de quejas





CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1
		PM.01.03	Atención y conclusión de Petitorios
		PM.01.04	Atención y conclusión de Consultas
		PM.01.05	Atención de Reconsideraciones
PM.02	Promoción de Derechos	PM.02.01	Preparatoria de la Acción de Promoción de Derechos
		PM.02.02	Ejecución de Acción de Promoción de Derechos
		PM.02.03	Registro y Evaluación de Acción de Promoción de Derechos
		PM.02.04	Emisión de Constancias y Certificaciones
PM.03	Supervisión Defensorial	PM.03.01	Conceptualización y preparatoria
		PM.03.02	Recolección de información
		PM.03.03	Análisis, conclusiones y determinar recomendaciones
		PM.03.04	Seguimiento de recomendaciones
PM.04	Gestión y Monitoreo de Conflictos Sociales	PM.04.01	Monitoreo de Conflictos Sociales
		PM.04.02	Gestión de Conflictos Sociales
		PM.04.03	Posconflicto
		PS.01.01	Planificación de Políticas y Organización del trabajo





CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1
		PS.01.02	Gestión de la Capacitación
		PS.01.03	Gestión del Empleo
		PS.01.04	Gestión de la Compensación
		PS.01.05	Gestión de Relaciones Humanas y Sociales
		PS.02.01	Recepción de documentos
PS.02	Gestión Documental	PS.02.02	Emisión de documentos
		PS.02.03	Despacho de Documentos en soporte de papel
		PS.02.04	Archivo
		PS.03.01	Planeamiento en Tecnologías de la Información
PS.03	Tecnologías de la Información	PS.03.02	Evaluación, diseño, desarrollo e implementación de herramientas de sistemas
		PS.03.03	Gestión de comunicaciones y conectividad
		PS.03.04	Gestión de las incidencias
		PS.03.05	Gestión de seguridad de la información
		PS.04.01	Contrataciones





CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1
		PS.04.02	Almacén
		PS.04.03	Servicios Generales
PS.05	Gestión Contable y Financiero	PS.05.01	Contabilizar las operaciones de ingresos, gastos y complementarias
		PS.05.02	Conciliación presupuestal y análisis de saldos
		PS.05.03	Elaboración de notas de ajustes de regularización y de cierre
		PS.05.04	Formulación de los estados financieros y anexos financieros
		PS.05.05	Conciliación presupuestaria y financiera de ingresos y gastos
		PS.05.06	Elaboración de notas a los estados financieros
		PS.05.07	Conciliación de saldos de operaciones recíprocas
PS.06	Tesorería	PS.06.01	Ingresos
		PS.06.02	Informes y Conciliación
PS.07	Control Patrimonial	PS.07.01	Alta de Bienes
		PS.07.02	Baja de Bienes
		PS.07.03	Desplazamiento de Bienes





MAPA DE PROCESOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

COD: OPP-MP-001
VERSIÓN: 001

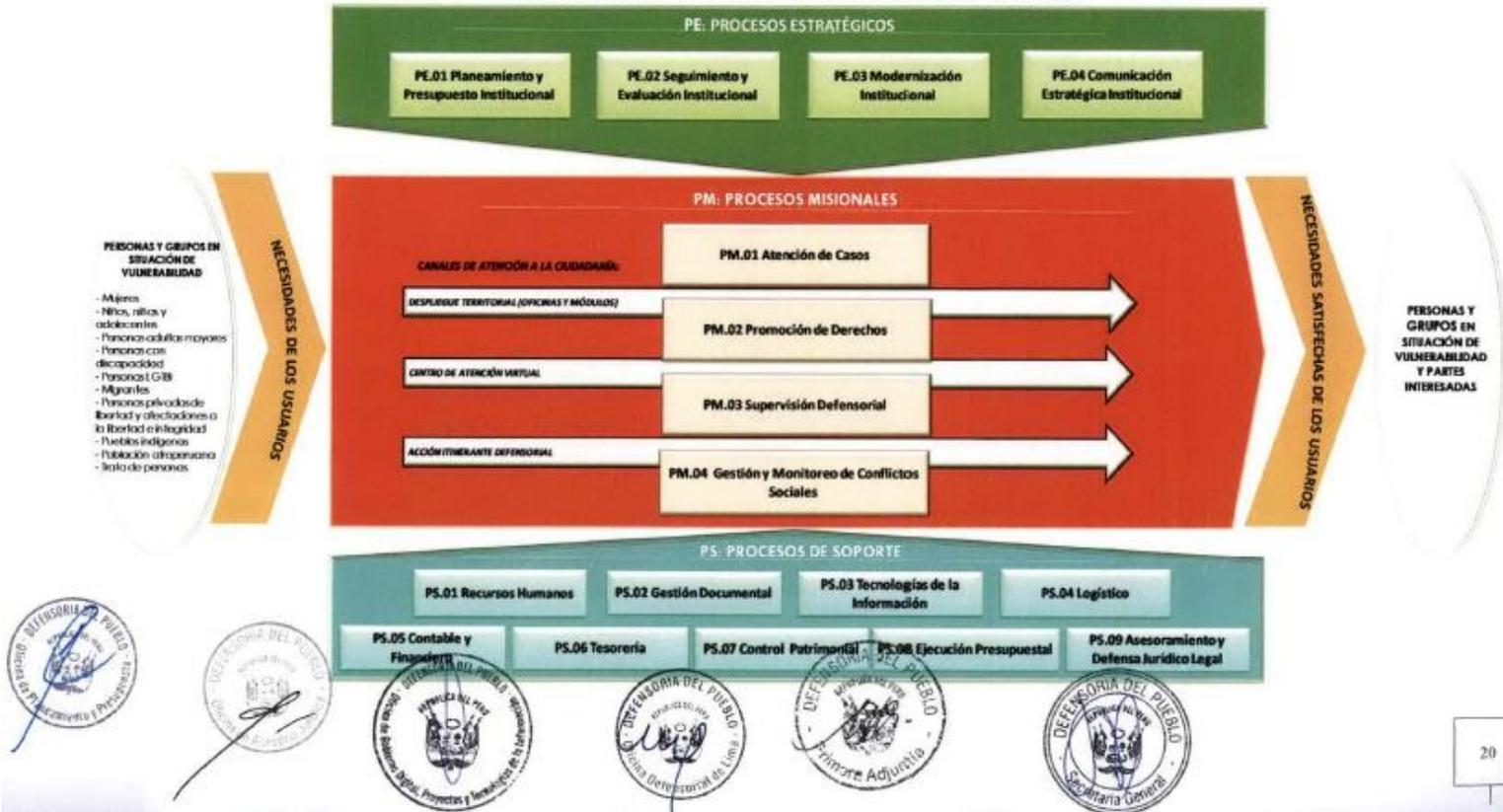
CÓDIGO	PROCESO NIVEL 0	CÓDIGO	PROCESO NIVEL 1
		PS.07.03	Inventario General de Bienes
		PS.08.01	Modificaciones y Certificación Presupuestaria
PS.08	Ejecución Presupuestal	PS.08.02	Compromiso
		PS.08.03	Devengado
		PS.08.04	Girado y pagado
		PS.09.01	Emisión de Informes Legales
PS.09	Asesoramiento y Defensa Jurídico Legal	PS.09.02	Revisión y elaboración de proyectos de documentos
		PS.09.03	Revisión de Convenios
		PS.09.04	Asesoramiento Legal
		PS.09.05	Defensa Jurídica





VIII. MAPA DE PROCESOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO - NIVEL 0

MAPA DE PROCESOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO



Nota: Imagen extraída del documento de gestión Mapa de procesos de la Defensoría del Pueblo

Anexo 8: Extracto de la Ley orgánica de la Defensoría del Pueblo



LEY ORGÁNICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO Ley N° 26520 Publicada el 08.08.95

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
POR CUANTO:

El Congreso Constituyente Democrático ha dado la Ley siguiente:

El Congreso Constituyente Democrático;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY ORGÁNICA DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

I.- PRINCIPIOS GENERALES

Funciones

Artículo 1°.- A la Defensoría del Pueblo cuyo titular es el Defensor del Pueblo le corresponde defender los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y de la comunidad; y supervisar el cumplimiento de los deberes de la administración pública y la prestación de los servicios públicos.

Constitución.- Artículos 1°, 2°, 4° al 38° (derechos constitucionales y fundamentales).

II.- DESIGNACIÓN

Órgano encargado de designar al Defensor del Pueblo y duración del cargo

Artículo 2°.- El Defensor del Pueblo será designado por el Congreso con el voto de los dos tercios de su número legal. La decisión recaerá en un ciudadano que reúna los requisitos de haber cumplido los treinta y cinco años de edad y ser abogado y que goce de conocida reputación de integridad e independencia. El Defensor del Pueblo será elegido por cinco años, y podrá ser reelegido sólo una vez por igual período. Finalizado el período para el que fue designado, el Defensor del Pueblo continuará en funciones hasta que asuma el cargo su sucesor.

Constitución.- Artículo 161° (de la Defensoría del Pueblo)

Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo

Anexo 9: Ruta estratégica del PEI 2020-2024 ampliado de la Defensoría del Pueblo

Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional 2020-2024 Ampliado de la Defensoría del Pueblo

Prioridad	Objetivo Estratégico Institucional (OEI)		Vinculación con la PGG	Prioridad	Acción Estratégica Institucional (AEI)		Vinculación con la PGG	UO Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI: 01	Fortalecer la atención de casos en defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de los grupos poblacionales en condiciones de mayor vulnerabilidad.	EJE 2 Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad LIN 2.2 Fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.	1	AEI: 01.01	Servicio de atención de quejas oportunamente en defensa de derechos fundamentales en beneficio de la población.	EJE 2 Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad LIN 2.2 Fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.	PAD
				2	AEI: 01.02	Servicio de atención de casos eficientemente en defensa de derechos fundamentales en beneficio del ciudadano.		PAD
				3	AEI: 01.03	Acciones de Itinerancia Defensorial incrementadas en distritos pobres en beneficio de la comunidad.		DCT / OPP
4	OEI: 02	Fortalecer las acciones de promoción de la defensa de los derechos fundamentales de las personas, en beneficio de la población.		1	AEI: 02.01	Promoción de derechos en Alianzas estratégicas con otras instituciones en beneficio de las personas y comunidad.		DCT / OPP
				2	AEI: 02.02	Promoción de derechos en actividades organizadas por la DP en beneficio de la población.		DCT / OPP
2	OEI: 03	Mejorar los procesos de generación de evidencias, los mecanismos de seguimiento de recomendaciones y los acuerdos de diálogo en beneficio de la población.		1	AEI: 03.01	Supervisión a entidades del Estado y empresas de servicios públicos de manera permanente en beneficio de la comunidad.		PAD
				2	AEI: 03.02	Mecanismos de seguimiento y evaluación de las actuaciones de persuasión a diferentes actores de la comunidad.		PAD / Adjuntas
				4	AEI: 03.03	Investigaciones Defensoriales permanentes en aporte de diseño e implementación de políticas públicas a favor de la población.		PAD / Adjuntas
				3	AEI: 03.04	Intervención estratégica en conflictos sociales en defensa de los derechos de las personas y la comunidad.		APCSG
3	OEI: 04	Modernizar la Gestión Institucional.		3	AEI: 04.01	Instrumentos de gobierno electrónico implementados para óptimo desarrollo de la gestión institucional.		OGDPTI
			2	AEI: 04.02	Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.	OGDH		
			1	AEI: 04.03	Gestión de procesos internos optimizados en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.	SG / OPP		
5	OEI: 05	Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres en la institución.	1	AEI: 05.01	Plan de prevención de gestión de riesgo de desastres.	SG / OAF		
			2	AEI: 05.02	Plan de respuesta y reconstrucción frente a desastres.	SG / OAF		



Anexo 10: Ficha de procesos que evidencia el diseño de indicadores de procesos de Nivel 0

PROCESO ESTRATÉGICO: PE.03 Modernización Institucional — NIVEL: 0					
DATOS GENERALES					
1. Código y Nombre del Proceso	PE.03 Modernización Institucional	2. Responsable	Jefe/a de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	3. Código y Nombre del Proceso de Nivel Superior	"No Aplica"
4. Objetivo del Proceso	Establecer los procesos, instrumentos, mecanismo de comunicación y responsabilidades para garantizar la modernización institucional en el marco de la gestión para resultados a través de iniciativas de modernización.			5. Clasificación	Estratégico
6. Alcance	Comprende la implantación de modelos organizacionales, modelos de mejoramiento de procesos y simplificación administrativa, así como la identificación de oportunidades de mejora continua.		7. Descripción Simple	Es el proceso estratégico orientado a la modernización y el desarrollo organizacional de la Defensoría del Pueblo, a través de la optimización y la mejora continua de los procesos de la entidad, centrándose en el fortalecimiento de su gestión.	
DESCRIPCIÓN					
8. Proveedores	9. Entradas	10. Proceso Nivel 1	11. Salidas	12. Destinatarios	
- PE.01 Planeamiento y Presupuesto Institucional - Dependencias	- Plan Estratégico Institucional • Misión y objetivos estratégicos - Plan Operativo Institucional - Requerimiento de creación o eliminación de unidades orgánicas	PE.03.01 Diseñar el modelo organizacional	- Modelos organizacionales de gestión - Reglamento de Organización y Funciones (ROF) - Manual de Operaciones (MOP)	- Defensoría del Pueblo	
- PE.01 Planeamiento y Presupuesto Institucional - Dependencias	- Plan Estratégico Institucional • Misión y objetivos estratégicos - Plan Operativo Institucional - Documentos con información de los procedimientos internos	PE.03.02 Gestión de los Procesos Institucionales	- Mapa de Procesos - Manuales de Gestión y Procedimientos - Propuesta de Procesos mejorados	- Defensoría del Pueblo - Procesos de la Defensoría del Pueblo	
- PE.02 Seguimiento y Evaluación Institucional - Dependencias	- Informe de seguimiento y/o evaluación del planeamiento institucional - Estadísticas institucionales - Identificación de no cumplimiento	PE.03.03 Simplificación Administrativa y Mejora Continua	- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) - Instrumentos normativos actualizados • Directiva • Lineamiento entre otros - Lineamientos y estrategias de modernización institucional - Indicaciones de corrección - Acciones correctivas	- Defensoría del Pueblo	



DOCUMENTACIÓN NORMATIVA Y DE EVIDENCIA

13. Requisitos (Documentos de referencia)

Normas externas regulatorias

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, modificada por Decreto Legislativo N° 1446
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- Decreto Supremo N° 025-2010-PCM, Política Nacional de Simplificación Administrativa
- Decreto Supremo N° 007-2011-PCM, que aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Modernización del Gestión del Estado
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM/SGP, que aprueba los Lineamientos N° 001-2019-SGP "Principios de actuación para la modernización de la gestión pública"
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público

Normas externas de consulta

- Normativa emitida por la Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros

Normas internas regulatorias

- Resolución Administrativa N° 012-20118/DP, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo.
- Directivas, Lineamientos y Procedimientos internos

Normas internas de consulta

- No Aplica

14. Formatos y Registros

PE.03.01 Diseñar el modelo organizacional

- Reglamento de Organización y Funciones
- Matriz de Funciones
- Organigrama estructural
- Cuadro de necesidades de personal
- Manual de Operaciones

PE.03.02 Gestión de los Procesos Institucionales

- Manual de Procesos
- Inventario de Procesos
- Manual de Gestión por Procesos
- Fichas de Caracterización de Proceso
- Diagramas de bloque
- Memorándum de indicaciones

PE.03.02 Simplificación Administrativa y Mejora Continua

- Texto Único de Procedimientos Administrativos
- Tabla ASME
- Matriz de Priorización
- Resultados del diagnóstico institucional
- Consultas y aprobaciones
- Evidencias de la difusión e implementación

RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

15. Infraestructura, Equipos y Software

Infraestructura

- Oficinas amuebladas (muebles de escritorio, estantes, archivadores, mesa para sostener reuniones, sillas)

Equipos

- Computadoras
- Telefonos
- Escáner

16. Participantes del Proceso (Puestos, comisiones, unidades orgánicas e Instituciones Co-productoras)

Unidades Orgánicas y Puestos:

- Primera Adjunta
- Secretaría General
- Jefe/a de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Especialista en Gestión Pública

Comisiones

- Comité de Dirección de Simplificación Administrativa
- Comité para la implementación de Gestión por Procesos



	- Impresora Software - Office - BPMN - SUT		- Equipo de Mejora Continua Instituciones Co-productores: - No Aplica																					
CONTROLES E INDICADORES																								
17. Controles o Inspecciones - Revisión del diseño organizacional por la Alta Dirección - Validación del proyecto de ROF, MOP, TUPA y Manual de Procesos por la Alta Dirección. - Seguimiento y medición de las actividades clave de planificación, procesos y eficacia. - Revisión de las propuestas de estudios de diagnóstico - Cumplimiento de plazos legales. - Validación de las fichas de caracterización de los procesos por sus responsables.	<table border="1"> <tr> <td colspan="3" data-bbox="1008 430 2027 470">18. Indicadores de Gestión</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="1008 470 2027 510" style="text-align: center;">Objetivo 1 a Medir</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="1008 510 2027 550">Contribuir al proceso de modernización institucional.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 550 1265 590">Nombre del Indicador 1.1</td> <td colspan="2" data-bbox="1265 550 2027 590">Proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 590 1265 646">Forma del Cálculo del indicador 1.1</td> <td colspan="2" data-bbox="1265 590 2027 646" style="text-align: center;"># Número de proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 646 1265 686">Nombre del Indicador 1.2</td> <td colspan="2" data-bbox="1265 646 2027 686">Instrumentos normativos actualizados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1008 686 1265 746">Forma del Cálculo del indicador 1.2</td> <td colspan="2" data-bbox="1265 686 2027 746" style="text-align: center;"># Número de instrumentos normativos actualizados</td> </tr> </table>			18. Indicadores de Gestión			Objetivo 1 a Medir			Contribuir al proceso de modernización institucional.			Nombre del Indicador 1.1	Proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados		Forma del Cálculo del indicador 1.1	# Número de proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados		Nombre del Indicador 1.2	Instrumentos normativos actualizados		Forma del Cálculo del indicador 1.2	# Número de instrumentos normativos actualizados	
18. Indicadores de Gestión																								
Objetivo 1 a Medir																								
Contribuir al proceso de modernización institucional.																								
Nombre del Indicador 1.1	Proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados																							
Forma del Cálculo del indicador 1.1	# Número de proyectos de mejora de procesos priorizados e implementados																							
Nombre del Indicador 1.2	Instrumentos normativos actualizados																							
Forma del Cálculo del indicador 1.2	# Número de instrumentos normativos actualizados																							



Nota: Ficha de procesos PE 03. Modernización institucional extraído del documento de gestión “Mapa de procesos de la Defensoría del Pueblo”, en la cual se evidencia los indicadores diseñados para medir el proceso nivel 0.

Anexo 11: Publicación del Informe de monitoreo y evaluación del POI al primer trimestre 2021



25 años
Defensoría del Pueblo

0800-15-170
LÍNEA GRATUITA - ATENCIÓN LAS 24 HORAS

Chat

Portal de Transparencia estándar

Inicio La Defensoría ▾ Noticias ▾ **Atención al Ciudadano ▾** Intranet ▾ TUPA 🔍 Buscar

Informe de Monitoreo y Evaluación del POI 2021 al Primer Trimestre

5:00 PM 05/04/2021

- INFORME_MONITOREO_POITRIM21_vfinal

INFORME DE EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DEL POI 2021 AL PRIMER TRIMESTRE

Periodo del PEI: Plan Estratégico Institucional 2020-2023

Sector: Defensoría del Pueblo

Pliego: 020

Fecha: 18/05/2021

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene por finalidad informar el cumplimiento de la gestión de la Defensoría del Pueblo a través del monitoreo de actividades, consignadas en el Plan Operativo Institucional (POI) al primer trimestre del año 2021.

Debido al estado de emergencia nacional decretado mediante Decreto Supremo N°044-2020-PCM y sus ampliaciones a consecuencia del brote del Covid-19, nuestra entidad a pesar de lo acontecido desarrolló sus actividades en forma ininterrumpida las mismas que han permitido el logro de nuestros objetivos institucionales en forma satisfactoria alcanzando las metas establecidas.

En esa misma línea, el presente año continuamos con nuestra labor defensorial implementando nuevas estrategias que nos permiten llegar a la ciudadanía a través de los diferentes canales que tiene la Defensoría del Pueblo.

En el presente documento se detalla las principales actividades ejecutadas que contribuyeron al cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos institucionales.

El Informe de Monitoreo propone identificar a través del análisis, la ejecución de las actividades programadas por las dependencias de la Sede Central y las dependencias descentralizadas a nivel de meta física y presupuestal.

La fuente de información del presente informe es el Sistema del POI; en el cual se consignan las metas, presupuesto e información cualitativa de las actividades registrados por todas las dependencias de la Defensoría del Pueblo.

Al finalizar el primer trimestre del año 2021 se ha logrado un nivel de ejecución de las metas físicas programadas del 99.4% y un nivel de ejecución presupuestal del 92.7%.



Articulación PEI - POI

En el marco del proceso del planeamiento estratégico fue aprobado el Plan Estratégico Institucional 2020-2023, con Resolución Administrativa N°002-2020/DP de fecha 10 de enero del 2020, en la que se establece la Misión, Objetivos y Acciones Estratégicas de la Institución.



Nota: Extracción del informe de monitoreo y evaluación del POI 2021 al Primer Trimestre.

Anexo 12: Memorando de informe de procesos optimizados y buenas prácticas implementadas en la Defensoría del Pueblo



Firmado digitalmente por: LEON
ANASTACIO Arturo Eduardo FAU
20304117142 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 02/03/2021 11:02:39

MEMORANDO N° 174-2021-DP/OPP

A : **Oscar Gómez Castro**
Secretario General

DE : **Arturo León Anastacio**
Jefe (e) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

ASUNTO : Informe de Buenas Prácticas 2020 e Informe de Procesos Optimizados 2020

REFERENCIA : PEI 2020-2023

FECHA : 01 de Marzo de 2021

Tengo el agrado de dirigirme a usted, y asimismo remitirle adjunto el “Informe de Buenas Prácticas identificadas e implementadas en el año 2020” e “Informe de Procesos Optimizados durante el año 2020”, en el marco del Objetivo 4: Modernizar la Gestión Institucional y la Acción Estratégica Institucional 04.03: Mecanismos y herramientas de modernización de gestión implementada en los diferentes sistemas administrativos de la entidad, contenidos en el Plan Estratégico Institucional 2020-2023.

Asimismo, en los informes adjuntos elaborados por el Área de Modernización de esta oficina, se evidencia el logro de metas de los indicadores del objetivo estratégico y la acción estratégica señaladas en el párrafo anterior.

Atentamente,

Anexo 13: Extracto del informe de evaluación anual del PEI 2020-2023, resultados de indicadores del OEI 04 y la AEI 04.03

Cuadro N°5
Resultado de Indicadores del OEI 04 y sus Acciones Estratégicas Institucionales

OEI/AEI		Descripción del Indicador			Meta 2020		Nivel de Cumplimiento* (%) (C) = (B/A)*100	Infografía de Nivel de Cumplimiento	Centro de Costo Responsable del Indicador
Código	Descripción	Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	U.M.	Prog. (A)	Ejec. (B)			
OEI.04	Modernizar la Gestión Institucional.	Número de buenas prácticas identificadas en gestión institucional	$X = A$; Dónde: A= Buenas prácticas identificadas en gestión institucional.	Número	2	2	100%		Secretaría General/ Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Acciones Estratégicas del OEI.04									
AEI.04.01	Instrumentos de gobierno electrónico implementados para el óptimo desarrollo de la gestión institucional.	Porcentaje de sistemas de información implementados en la entidad	$X = A/B * 100$; Dónde: A= Sistemas de información implementadas. B= Total de sistemas de información programados.	Porcentaje	85%	96%	113%		Oficina de Gobierno Digital, Proyectos y Tecnología de la Información
AEI.04.02	Programa de fortalecimiento de capacidades y bienestar de los servidores.	Porcentaje de servidores con calificación aprobatoria en el marco del PDP	$X = A/B * 100$; Dónde: A= Total de Servidores con calificación aprobatoria B= Total de servidores capacitados en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas.	Porcentaje	90%	95%	106%		Oficina de Gestión y Desarrollo Humano
		Nivel de satisfacción laboral de los servidores de la DP	$X = A/B * 100$; Dónde: A= Total de Servidores satisfechos laboralmente B= Total de Servidores encuestados.	Porcentaje	80%	85%	106%		Oficina de Gestión y Desarrollo Humano
AEI.04.03	Gestión de procesos internos optimizados en los diferentes sistemas administrativos de la entidad.	Porcentaje de procesos optimizados	$X = A/B * 100$; Dónde: A= Total de procesos optimizados B= Total de procesos en la entidad Nivel 1.	Porcentaje	2%	6%	300%		Secretaría General/ Oficina de Planeamiento y Presupuesto

*El nivel de cumplimiento es el resultado del cálculo de la ejecución sobre la meta programada

Fuente: Ficha de Resultados de Indicadores del PEI, Período 2020

Elaboración: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

3.4 Análisis de Resultado del indicador del OEI 04: Número de buenas prácticas identificadas en gestión institucional



La buena práctica es un proceso que incluye una serie de procedimientos y actividades vinculadas a un objetivo, del cual se han obtenido resultados positivos en el afán de mejorar o solucionar un problema y/o dificultades que se presentan en el trabajo diario, y que ésta a su vez, tenga el atributo de poder ser replicada en otras entidades para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de la ciudadanía.

Describiendo el indicador permite conocer las buenas prácticas de gestión institucional que se han desarrollado al interior de la entidad, con el propósito de mejorar el servicio al ciudadano o público objetivo al que se beneficia con los servicios prestados.



Con respecto al OEI 04 durante el año 2020, la Defensoría del Pueblo ha identificado e implementado dos (02) buenas prácticas, con lo cual demuestra un nivel de cumplimiento óptimo del 100% puesto que ha cumplido con la meta establecida. A continuación, se describe las buenas prácticas implementadas.

- Sistematización de las contrataciones CAS desde la elaboración del perfil hasta la suscripción del contrato (Por el criterio de replicabilidad)⁶: Implementación de un sistema semiautomatizado para la contratación del personal CAS, y/o alcance abarca los procesos de elaboración de perfiles, el proceso de convocatoria CAS, el proceso de selección CAS hasta suscripción de contrato, con la finalidad de reducir plazos de ejecución para llevar las contrataciones CAS.

Buena Práctica articulada al proceso de soporte Nivel 0: Recursos Humanos.



Handwritten signature

- Promoción virtual de derechos (Por el criterio de iniciativa)⁷: Modalidad virtual para la ejecución de las actividades de promoción de derechos como ferias informativas, carpa defensorial, talleres temáticos, charlas informativas, presentación de publicaciones institucionales, audiencias públicas, piezas digitales para promoción de derecho y ejecución de debates, con la finalidad de establecer otro mecanismo para cumplir con la misión de la entidad en la promoción de derechos humanos.

Buena práctica articulada al proceso misional Nivel 0: Promoción de Derechos.

3.4.4 Análisis de Resultado AEI 04.03: Porcentaje de procesos optimizados

El indicador cuantifica los procesos internos optimizados, la que considera las normas, directivas, protocolos, guías, implementación de sistema gestión de calidad y control interno, que contribuyen a la mejora de procesos o procedimientos que fortalecen la gestión institucional y la obtención de resultados.

La optimización de los procesos incluye la elaboración o formulación de las directivas o guías para su implementación, contribuyendo de este modo a la mejora de procesos o procedimientos que fortalecen la gestión institucional y la obtención de resultados. La labor de optimización se enmarca en los lineamientos planteados por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, donde además define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad

Con respecto al AEI 04.03 en el año 2020, el cual mide el porcentaje de procesos optimizados se ha obtenido 4 procesos optimizados del Nivel 1 de un total de 66 procesos nivel 1 identificados, logrando un 6% de ejecución, con lo cual demuestra un nivel óptimo puesto que la meta era del 2% para el 2020. A continuación, se describe los resultados:

Según el Mapa de Procesos de la Defensoría del Pueblo, existen 17 procesos Nivel 0 y 66 procesos Nivel 1, de los cuales se optimizaron 4 procesos Nivel 1 en el año 2020, el cual se detallan a continuación:

a) Tres (03) Procesos Nivel 1 de Promoción de Derechos:

1. Preparatoria de la Acción de Promoción de Derechos.
2. Ejecución de Acción de Promoción de Derechos.
3. Registro y Evaluación de Acción de Promoción de Derechos.

Cuya característica es asegurar la continuidad de la promoción de derechos, el cual se desarrolla a través de medios digitales como ferias informativas, carpa defensorial, talleres temáticos, charlas informativas, presentación de publicaciones institucionales, audiencias públicas, piezas digitales para promoción de derecho y ejecución de debates defensoriales. Reducir la cantidad de recursos logísticos para la ejecución de cada actividad de promoción de derechos. Y la emisión de constancias y certificados se da de manera digital.





b) Un proceso Nivel 1 de Trámite Documentario:

1. Trámite Documentario

Cuya característica es la recepción de documentación durante las 24 horas de manera online, sin necesidad de acercarse presencialmente a la sede institucional. Los documentos pueden ser notificados a través de una casilla electrónica.

Asimismo, se optimizó 1 subproceso que compone el Proceso Nivel 1: Planificación de Políticas y Organización del trabajo y 01 subproceso que compone el proceso Nivel 1: Gestión del Empleo de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano, "Elaboración y aprobación de perfiles de puestos" y "Proceso de Selección CAS", respectivamente. De tal manera que, los procesos nivel 1 de la OGDH mencionados aún no pueden ser considerados como optimizados, debido a que todo su alcance no ha sido optimizado.



En adición, se implementó un proceso de elaboración y seguimiento del Plan de Prevención, Vigilancia y Control del COVID-19 de la Defensoría del Pueblo como parte de los procesos de seguridad y salud en el trabajo, a cargo de la Oficina de Gestión y Desarrollo Humano.

De la misma manera, se adoptó el mecanismo laboral del trabajo remoto y plasmado con Directiva de Trabajo Remoto para los trabajadores/as de la Defensoría del Pueblo.

Finalmente, se trabajó en la Directiva para la declaración de requerimientos y pagos en la Defensoría del Pueblo en el marco de la declaración de emergencia sanitaria y del trabajo remoto para la atención de requerimientos de bienes y servicios y el pago de las obligaciones a través del trabajo remoto implementado en la entidad.

Anexo 14: Resolución que aprueba la Directiva que regula el procedimiento para la elaboración, aprobación y modificación de directivas de la Defensoría del Pueblo



Defensoría del Pueblo

RESOLUCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL N° 087 -2019/DP-SG

Lima, 13 SET. 2019

VISTO:

El Memorando N° 1807-2019-DP/OPP mediante el cual se solicita la emisión de la Resolución que apruebe el proyecto de Directiva denominado: "Directiva que regula el procedimiento para la Elaboración, Aprobación y Modificación de Directivas en la Defensoría del Pueblo", propuesta por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y,



CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con los artículos 161° y 162° de la Constitución Política del Perú se aprobó la Ley N° 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo, y mediante Resolución Defensorial N° 007-2019/DP se aprobó su Reglamento de Organización y Funciones;

Que, la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos;

Que, en ese contexto, resulta necesario armonizar y adoptar un proceso uniforme en la elaboración y formulación de las Directivas a fin de lograr la mayor eficiencia y eficacia en su aplicación;

Que, conforme a lo señalado por el literal k) del artículo 38° del Reglamento de Organización y Funciones, corresponde a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, formular y presentar a la Secretaría General proyectos de directivas o lineamientos relacionados a las actividades de los sistemas de planeamiento, presupuesto, modernización e inversión pública, en el marco de la normativa emitida por los organismos rectores;

Que, en ese sentido, mediante Memorando N° 1807-2019-DP/OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto propone el proyecto de Directiva denominado: "Directiva que regula el procedimiento para la Elaboración, Aprobación y Modificación de Directivas en la Defensoría del Pueblo";

Que, la citada propuesta de Directiva tiene por finalidad uniformizar criterios en el proceso de elaboración, aprobación y modificación de las Directivas que se emitan en la Defensoría del Pueblo, a fin de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en su aplicación;

Que, conforme a lo dispuesto por los literales b) y c) del artículo 19° del Reglamento de Organización y Funciones, corresponde a la Secretaría General revisar, aprobar, visar y/o dar trámite, según corresponda, a los documentos de gestión que sean sometidos a su consideración y que, de conformidad con sus respectivas





Defensoría del Pueblo

funciones, formulen los órganos dependientes de la Secretaría General, así como revisar y aprobar los reglamentos internos, instrumentos técnicos normativos y demás disposiciones que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones, en la materia que sea de su competencia;

Que, estando a lo expuesto, corresponde aprobar el precitado proyecto de Directiva presentado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto mediante Memorando N° 1807-2019-DP/OPP, a fin de armonizar criterios y adoptar un procedimiento uniforme para la emisión de Directivas en la Defensoría del Pueblo;

Con los visados de las Oficinas de Planeamiento y Presupuesto y de Asesoría Jurídica; y,

En uso de las atribuciones conferidas por los literales b), c) y n) del artículo 19° del Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- APROBAR la Directiva denominada: "Directiva que regula el procedimiento para la Elaboración, Aprobación y Modificación de Directivas en la Defensoría del Pueblo", la misma que en trece (13) páginas, consta de nueve (09) Subtítulos y Cuatro (04) Anexos y forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo Segundo.- DISPONER la publicación de la presente Resolución en el Portal Institucional de la Entidad.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Óscar Gómez Castro
Secretario General
DEFENSORÍA DEL PUEBLO



Anexo 15: Resolución que aprueba la eliminación de procedimientos TUPA, en el marco de la simplificación administrativa



Defensoría del Pueblo

RESOLUCIÓN DEFENSORIAL N° 005-2021/DP

Lima, 17 de junio del 2021

VISTO:

El Informe N° 035-2021-DP/OPP que adjunta los memorandos N° 129-2021-DP/ADHPD y N° 545-2020-DP/OAF, relacionados con la emisión de la Resolución que apruebe la modificación del Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Defensoría del Pueblo, propuesto por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, de la Defensoría del Pueblo; y,

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con los artículos 161° y 162° de la Constitución Política del Perú se aprobó la Ley N° 26520, Ley Orgánica de la Defensoría del Pueblo y mediante Resolución Defensorial N° 007-2019/DP se aprobó su Reglamento de Organización y Funciones;

Que, de acuerdo a lo establecido en el numeral 4.6 del artículo 4° de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2018-PCM-SGP, que aprueba los "Lineamientos para la Elaboración y la Aprobación de Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)", en adelante **LOS LINEAMIENTOS**, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, en adelante TUPA, constituye un documento de gestión institucional que compendia y sistematiza de manera comprensible y clara la información de todos los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad incluyendo aquellos que son estandarizados, que deben tramitar los ciudadanos y empresas en las entidades de la administración pública;

Que, el numeral 5.4 del artículo 5° de **LOS LINEAMIENTOS** establece como uno de los supuestos para la modificación del TUPA, el siguiente: "Como resultado de un proceso de simplificación administrativa o modernización institucional";

Que, según el documento de visto, se solicita la emisión de la Resolución que apruebe la modificación del TUPA de la Defensoría del Pueblo, propuesto por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Defensoría del Pueblo;

Que, mediante Resolución Defensorial N° 012-2019/DP de fecha 12 de agosto de 2019, se aprobó la modificación del TUPA de la Defensoría del Pueblo;

Que, el numeral 41.1 del artículo 41° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, establece que, mediante Decreto Supremo refrendado por la Presidencia del Consejo de Ministros, se aprueban procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad estandarizados de obligatoria aplicación por las entidades competentes para tramitarlos, las que no están facultadas para modificarlos o alterarlos. Asimismo, refiere que las entidades están obligadas a incorporar dichos procedimientos y servicios estandarizados en su respectivo TUPA, sin necesidad de aprobación por parte de otra entidad; siendo que las entidades solo podrán determinar: la unidad de trámite documentario o la que haga sus veces para dar inicio al procedimiento administrativo o servicio prestado en





Defensoría del Pueblo



exclusividad, la autoridad competente para resolver el procedimiento administrativo y la unidad orgánica a la que pertenece, y la autoridad competente que resuelve los recursos administrativos, en lo que resulte pertinente;



Que, mediante Decreto Supremo N° 164-2020-PCM, la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobó el Procedimiento Administrativo Estandarizado de Acceso a la Información Pública creada u obtenida por la entidad, que se encuentre en su posesión o bajo su control; así como, los derechos de tramitación correspondiente y la Tabla ASME-VM, señalando en el numeral 7.2 que las entidades de la Administración Pública, proceden a la adecuación de su TUPA, con independencia que el procedimiento administrativo forme parte o no de su TUPA vigente;



Que, mediante Informe N° 035-2021-DP/OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Defensoría del Pueblo sustenta la necesidad de aprobar la eliminación de los procedimientos administrativos de "Verificación y Expedición de Constancia de Ausencia por Desaparición Forzada" y de "Recursos de Apelación en Actos Dictados en los Procedimientos de Selección", obedeciendo a un proceso de simplificación administrativa; así como aprobar la nueva denominación del procedimiento administrativo estandarizado denominado: "Acceso a la Información Pública creada u obtenida por la entidad, que se encuentre en su posesión o bajo su control", en el marco de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 164-2020-PCM;



Que, al respecto, mediante Memorando N° 129-2020-DP/ADHPD dirigido a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Adjunto para los Derechos Humanos y las Personas con Discapacidad de la Defensoría del Pueblo, señala lo siguiente: "(...) concuerdo en la eliminación del procedimiento de VERIFICACIÓN Y EXPEDICIÓN DE CONSTANCIA DE AUSENCIA POR DESAPARICIÓN FORZADA del TUPA de la Defensoría del Pueblo. (...) la eliminación del procedimiento del TUPA, no significa que la entidad deje de atender solicitudes de constancias de ausencia por desaparición forzada, en el marco de la Ley N° 28413, que regula la ausencia por desaparición forzada durante el periodo 1980- 2000. Si bien en los últimos años, la entidad no ha recibido solicitudes de casos nuevos por parte de familiares de víctimas de la violencia, ello no implica que no se puedan presentar en un futuro. Y de la experiencia en la atención de los mismos, se puede afirmar que por la particularidad del procedimiento establecido en la Directiva N° 01-2005-DP, no debería estar incluido en el TUPA DP. (...)";



Que, asimismo, mediante Memorando N° 0545-2020-DP/OAF dirigido a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Jefa (e) de la Oficina de Administración y Finanzas señala lo siguiente: "(...) su despacho remite el Informe Técnico N° 003-2020-DP/OPP-MODER elaborado por el Área de Modernización, donde se sustenta y recomienda la modificación del TUPA, proponiendo la eliminación del procedimiento APELACIÓN EN ACTOS DICTADOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN del TUPA de la Defensoría del Pueblo (Resolución Defensorial N° 012-2019/DP). Al respecto, el órgano encargado de las contrataciones manifiesta que concuerda con lo recomendado, por tanto, se remite el presente documento a fin de que se realicen los trámites correspondientes para su eliminación del TUPA de la Defensoría del Pueblo.";



Que, mediante comunicación electrónica de fecha 13 de abril de 2021, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Adjuntía en Asuntos Constitucionales la oficialización de la aprobación del procedimiento administrativo



Defensoría del Pueblo



estandarizado de "Acceso a la Información Pública creada u obtenida por la entidad, que se encuentre en su posesión o bajo su control", en el marco del Decreto Supremo N° 164-2020-PCM, señalando que el formato de TUPA se ha registrado como proceso estandarizado en el Sistema Único de Trámites – SUT, el mismo que remite para su revisión como dependencia que supervisa el proceso, a lo cual la referida Adjuntía otorga su conformidad; asimismo, mediante comunicación electrónica de fecha 16 de mayo de 2021 dirigida a la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto remite el TUPA modificado, al cual la referida oficina otorga su conformidad;



Que, por otro lado, el numeral 44.5 del artículo 44° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS, establece que toda modificación que no implique la creación de nuevos procedimientos, incremento de derechos de tramitación o requisitos se debe realizar por resolución del Titular del Organismo Autónomo;



Que, por lo expuesto en los considerandos precedentes y habiéndose cumplido con el procedimiento y requisitos exigidos en las normas antes citadas, resulta procedente aprobar la modificación del TUPA de la Defensoría del Pueblo, en cuanto a la eliminación de los procedimientos "Verificación y Expedición de Constancia de Ausencia por Desaparición Forzada" y "Recursos de Apelación en Actos Dictados en los Procedimientos de Selección"; así como aprobar la nueva denominación del procedimiento administrativo estandarizado denominado: "Acceso a la Información Pública creada u obtenida por la entidad, que se encuentre en su posesión o bajo su control", en el marco de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 164-2020-PCM;



Con los visados de la Primera Adjuntía, de la Adjuntía en Asuntos Constitucionales y de la Adjuntía para los Derechos Humanos y las Personas con Discapacidad, de la Secretaría General y de las oficinas de Comunicaciones e Imagen Institucional, de Administración y Finanzas, de Planeamiento y Presupuesto y de Asesoría Jurídica; y,



En uso de las atribuciones conferidas por los literales d) y q) del artículo 7° del Reglamento de Organización y Funciones de la Defensoría del Pueblo y estando a lo dispuesto por Resolución Administrativa N° 020-2021/DP;

SE RESUELVE:



Artículo Primero.- APROBAR la eliminación de dos procedimientos administrativos del Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la Defensoría del Pueblo, aprobado mediante Resolución Defensorial N° 023-2008/DP y modificado mediante Resolución Defensorial N° 012-2019/DP, conforme el siguiente detalle:



N° de orden TUPA	Denominación del Procedimiento administrativo
2	Verificación y Expedición de Constancia de Ausencia por Desaparición Forzada
3	Recursos de Apelación en Actos Dictados en los Procedimientos de Selección



Defensoría del Pueblo

Artículo Segundo.- MODIFICAR la denominación del Procedimiento Administrativo N° 01 a: "Acceso a la Información Pública creada u obtenida por la entidad, que se encuentre en su posesión o bajo su control" del Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la Defensoría del Pueblo, conforme a lo establecido en el Anexo de la presente Resolución.

Artículo Tercero.- DISPONER la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano, al día siguiente de su aprobación y el texto completo del Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA de la Defensoría del Pueblo en el Portal del Diario Oficial El Peruano, en la Plataforma Digital Única para Orientación al Ciudadano del Estado Peruano y en el Portal Institucional de la Defensoría del Pueblo, de conformidad con lo dispuesto por el numeral 44.3 del artículo 44° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2019-JUS.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

EUGENIA FERNÁN ZEGARRA
Encargada del Despacho del
Defensor del Pueblo



Anexo 16: Mecanismos de difusión de información de la Defensoría del Pueblo



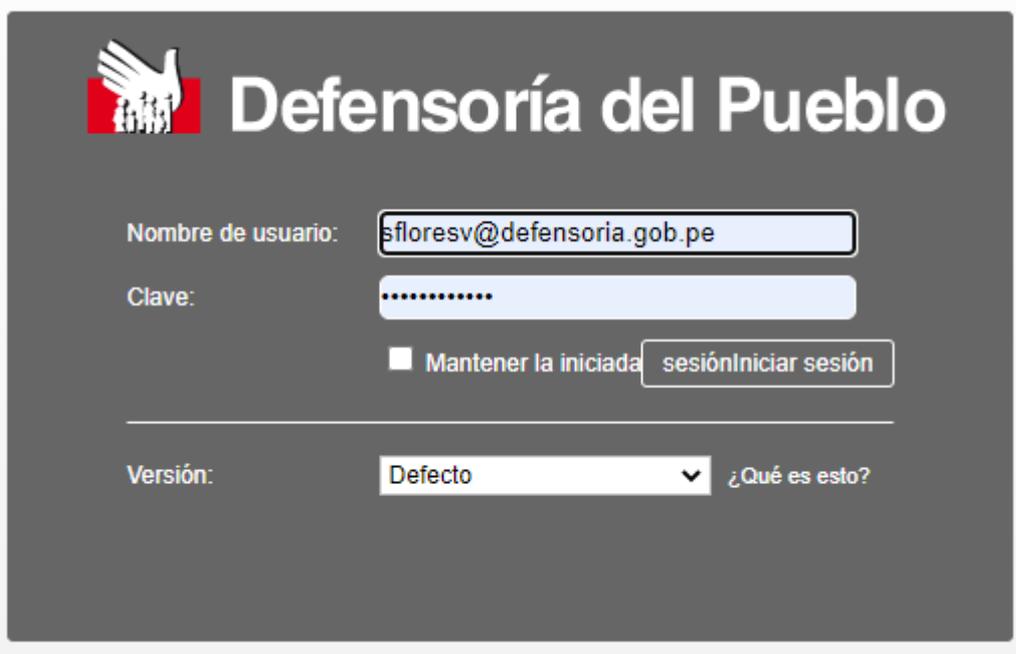
▪ Intranet



▪ Portal web



- Correo zimbra



- Portal de transparencia

Defensoría del Pueblo (DP)

Responsable del Portal de Transparencia: María Luisa Rabanal Chávez
Nombramiento: Resolución Administrativa N° 009-2020/DP
Correo: transparencia@defensoria.gob.pe
Teléfono: (01) 311 0300 Anexo 1400

Responsable de acceso a la información: Diana Giovanna Valdivia Sosa
Nombramiento: Resolución Defensorial N° 002-2021/DP
Correo: dvaldivia@defensoria.gob.pe
Teléfono: (01) 311 0300 Anexo 1406

[Ver administradores de la información](#)

