



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO

**GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA DE LA CALIDAD DE
SERVICIO A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL
DE APURÍMAC, 2018-2019**

**PRESENTADO POR
YUDITH CABALLERO PALOMINO**

**ASESOR
JORGE GOBITZ MORALES**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

**LIMA - PERÚ
2021**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

**“GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO
A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC, 2018-2019”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA PARA OPTAR EL GRADO

ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:

LIC. YUDITH CABALLERO PALOMINO

ASESOR:

Dr. JORGE GOBITZ MORALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL

ESTADO: MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

LIMA-PERÚ

2021

DEDICATORIA

Este estudio de investigación lo dedico a mi Madre a mis hijas, por ser una fuente de inspiración, que me motivan mi superación profesional; a mi Padre que desde el cielo siempre guía mi camino.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todos aquellos que me colaboraron con la elaboración del presente trabajo;

Al Gobierno Regional de Apurímac, por haberme permitido analizar esta problemática relacionada con la gestión por procesos y la calidad en el servicio a los usuarios, así como la identificación de los procesos.

A mis compañeros de trabajo, así como de las diferentes unidades orgánicas del Gobierno regional de Apurímac.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.1.1 Antecedentes Internacionales	4
1.1.2. Antecedentes Nacionales.....	9
1.2. Bases teóricas.....	12
1.2.1. Bases Teóricas de la Variable: Gestión por Procesos	12
1.2.2. Bases teóricas de la variable: Calidad de servicio.	22
1.2.3. Definición de términos básicos.....	24
CAPITULO II: PREGUNTA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1. Diseño Metodológico.....	31
3.1.1. Tipo de Investigación.	31
3.1.2. Nivel de Investigación	31
3.1.3. Diseño de Investigación	32
3.1.4. Método y Técnica de Recolección de Información	32
3.2. Diseño Muestra	33
3.3. Aspectos Éticos.....	33
CAPITULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	35
4.1. Identificación de procesos	35
4.1.1. Criterios para identificar Procesos.....	35
4.1.2. Identificación de destinatarios de bienes y servicios	36
4.1.3. Clientes Internos y Externos.....	37
4.2. Procesos del Gobierno Regional de Apurímac	39
4.2.1. Procesos Nivel 0.	39
4.2.2. Procesos Nivel 1	41

4.3. Propuesta de Valor	52
4.3.1. Propuesta de implementación de la gestión por procesos en el Gobierno Regional de Apurímac.....	52
4.3.2. Oportunidades de Mejora Priorizada	58
4.3.3. Propuesta de Mejora en la Gestion de Recursos Humanos	66
4.3.4. Viabilidad Económica	66
4.3.5. Viabilidad Política.....	67
CAPITULO V: DISCUSIÓN	68
5.1. En relación al objetivo general.	68
5.2. En relación al primer objetico especifico	68
5.3. En relación al segundo objetico específico.....	69
5.4. En relación al tercer objetico especifico	69
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	74
FUENTES DE INFORMACIÓN	76
ANEXOS	1

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Operacionalización de Variables - Gestión por Procesos	30
Tabla 2 .Operacionalización de Variable -Calidad de Servicios.....	30
Tabla 3 Cliente-Servicio	38
Tabla 4 Ficha de Procesos Nivel 0 - Gestión Estratégica	44
Tabla 5 Ficha Técnica del Proceso Nivel 0- Gestión de Modernización	44
Tabla 6 Ficha del Proceso Nivel 0 - Gestión de Comunicaciones	45
Tabla 7 Ficha Técnica del Proceso Nivel 0-Control Institucional	45
Tabla 8 Ficha técnica del Proceso Nivel 0 - Atención al Ciudadano.....	47
Tabla 9 Ficha Técnica del proceso 0 - Gestión del Desarrollo Sostenible	47
Tabla 10 Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión de Recursos Humanos.....	48
Tabla 11 Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión de la Logística.....	49
Tabla 12 Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión Contable Financiera	49
Tabla 13Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 - Gestión de Tecnologías de Información	50
Tabla 14 Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión de Asesoría Jurídica	50
Tabla 15Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 - Gestión Documental	51
Tabla 16 Oportunidades de Mejora / Relacionadas a los Objetivos Estratégicos .	53
Tabla 17 Procesos Críticos y Análisis de Brechas - 2019	54
Tabla 18 Procesos Críticos/Identificación de problema/Causas del Problema/Oportunidades de Mejora.....	55
Tabla 19Lista de Mejoras Identificadas	56
Tabla 20 Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada	58
Tabla 21 Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada 2	61
Tabla 22 Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada 3	63

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Representación del Enfoque Funcional.....	15
Figura 2 Mapa de Procesos Nivel 0	40
Figura 3 Procesos Estratégicos - Nivel 1	43
Figura 4 Procesos Misionales - Nivel 1	46
Figura 5 Procesos de Apoyo - Nivel 1	48
Figura 6 Propuesta de Gestion de Recursos Humanos	66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación que tiene como título “la gestión por procesos y calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac en el año 2018-2019” ha sido elaborada con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios que ofrece el Gobierno Regional de Apurímac a la sociedad en general. La investigación tiene el método y la técnica de análisis documental así como el diseño de investigación transversal, considerando indicadores en procesos críticos. Este análisis, ha permitido la identificación de los procesos estratégicos, misionales, soporte que la entidad desarrolla en las actividades diarias en la prestación de los servicios, así como la identificación de los servicios, clientes internos externos, dueños de los procesos, la relación de los procesos con los objetivos de la entidad, se identificó las brechas de atención en cada proceso; asimismo la presente investigación presenta la propuesta de plan de mejora para los procesos críticos identificados como son; “implementación de multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportuno y coberturando la atención a toda la región”; “implementación de multicanales para la atención de reclamos y/o sugerencias de los ciudadanos, con enfoque de procesos para mejorar continuamente”; “implementación de sistema de asesoría especializada a través de programas, proyectos, ferias, charlas y talleres que permitan alcanzar a la mayor cantidad de usuarios y así cubrir sus necesidades de acuerdo a su sector productivo”.

Palabras claves:

Gobierno, Gestión Pública, Gestión por Proceso.

ABSTRACT

The present research work entitled "management by processes and quality of service to users of the Regional Government of Apurímac in the year 2018-2019" has been prepared with the aim of improving the quality of services offered by the Government Regional Apurimac to society in general. The research has the method and technique of documentary analysis as well as the cross-sectional research design, considering indicators in critical processes. This analysis has allowed the identification of the strategic, missionary processes, support that the entity develops in the daily activities in the provision of services, as well as the identification of services, internal external clients, owners of the processes, the relationship of processes with the entity's objectives, likewise, attention gaps were identified in each process; Likewise, this research presents the proposed improvement plan for the critical processes identified as they are; "Implementation of multi-channels of attention to citizens for consultations and orientations that are inclusive, timely and covering the attention to the entire region"; "Implementation of multichannels for the attention of complaints and / or suggestions from citizens, with a focus on processes to continually improve"; "Implementation of a specialized consulting system through programs, projects, fairs, talks and workshops that allow reaching the largest number of users and thus meet their needs according to their productive sector".

Keywords:

Government, Public Management, Management by Process.

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de la Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como objetivo específico de la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, precisa; “Implementar la gestión por procesos e impulsar en las instituciones públicas la simplificación administrativa con la finalidad de impulsar resultados ventajosos para mejorar la prestación de servicios.

En el Gobierno Regional de Apurímac el servicio que se brinda actualmente no es la apropiada, se caracteriza por una excesiva burocracia y deficiencia en los resultados esperados por los usuarios, los altos costos en tramites, demoras en la atención a los usuarios, las compras publicas no efectivas, las modificaciones presupuestales, las modificaciones de los planes operativos, proyectos de inversiones no liquidados y transferidos, la organización interna vertical, en razón a ello se plantea el desarrollo investigación **“Gestión por Procesos y Mejora de la Calidad de Servicio a los Usuarios del Gobierno Regional de Apurímac, 2018-2019”**, abordando dos variables de análisis (gestión por procesos y calidad de servicio), para lo cual se ha procedido a la revisión diversas teorías e investigaciones previas en torno a las variables mencionadas, así mismo de manera esmerada se ha revisado todos los documentos de gestión que corresponden a nuestro objeto de investigación, todo ello con la finalidad de dar a conocer la importancia de la implementación de la gestión por procesos y su posterior mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía mediante la reestructuración del aparato estatal que generen resultados e impactos favorables para el publico, mediante la dotación de recursos por parte de los ministros y entes rectores en cumplimiento de las peticiones establecidas en el marco de la

modernización del estado y la generación de valor en cada una de las actividades establecidas, considerando siempre al usuario como un actor muy importante.

En efecto, a la culminación de la presente investigación se ha generado resultados satisfactorios, dando cumplimiento con diversos planteamientos en torno a los resultados obtenidos, el aporte principal del estudio fue determinar los procesos y la mejora de la calidad de servicios a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac y responder interrogantes básicas de la investigación como: ¿De qué Manera los Proceso Estratégico contribuyen en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac? ¿Cómo los Procesos Misionales influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac? ¿De qué manera las implementaciones de los Procesos Soporte influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac?

La investigación se ha organizado metodológicamente en cinco capítulos:

En el capítulo I, denominado marco teórico y bases teóricas se fundamenta a las variables con estudios relacionados a nivel nacional y en el extranjero, así mismo se exponen las bases teóricas científicas y el marco normativo.

En el capítulo II, se describe la realidad problemática y Operacionalización de variables y se presenta la construcción de la hipótesis y variables

En el capítulo III, se describe la metodología empleada en la investigación, se precisan los elementos principales del protocolo de investigación.

En el capítulo IV, se muestran los resultados obtenidos, los cuales están organizados en tablas, figuras de carácter descriptivo e inferencial, complementados con interpretaciones.

Finalmente, el capítulo V, se presenta las conclusiones y recomendaciones, se considera las fuentes de información, además de las referencias y los anexos.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Macias (2015) en su tesis “***Gestión por procesos y su relación con la atención al público en el registro de la propiedad del Cantón Valencia en el año 2014***”, investigación desarrollado en el país de Ecuador concluye que es necesario la implementación de un modelo de gestión por procesos que especifique el accionar de los funcionarios y que contribuya a eliminar posibles barreras en las relaciones interpersonales de los funcionarios incidiendo positivamente en las cualidades humanas, mejorar la calidad de los servicios, mayor agilidad y precisión en los tramites, y organización adecuada en la dependencia, (Macias, 2015, p.31).

Esta investigación también recabó la información de las opiniones de los usuarios quienes afirman que los servicios que se ofrece son deficientes, pese al cambio que se han dado en la administración, también precisan que no se aprecia una culpabilidad frente a la perdida de cualquier documento que genera un “retraso al momento de entregar o dar alguna información, lo que ocasiona en cierto punto una mala imagen institucional” (Macias, 2015, p.31).

Guanin & Andrango (2015) en su Tesis “***Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencia del Hospital Militar, en la Ciudad de Quito***”, concluye que el “Hospital Militar, en el área de atención de enfermería en el servicio de emergencias, no tiene bien identificados los procesos que realizan por lo que la gestión de estos no se da con total eficiencia” (Guanin & Andrango, 2015).

Tal y como manifiesta Guanin & Andrago las instituciones en su mayoría no tienen bien identificados los procesos que realizan, esta situación es muy frecuente en los Gobiernos Regionales tal es el caso del Gobierno Regional de Apurímac en la que se presenta la misma situación que se concluye en la investigación de Guanin y Andrago por lo que la gestión se torna deficiente.

Guachamin (2014) investigación "***Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios de Tecnologías de la Información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito***", investigación desarrollado en el país vecino de Ecuador concluye que en la actualidad no existe una planificación estratégica con su respectivo planteamiento de misión, visión y procedimientos, así mismo precisa que "con todos estos aspectos ha sido posible estructurar un modelo integral que le permita a la organización mejorar sus procesos internos, su cultura organizacional, su eficiencia, su efectividad y con ello lograr que internamente exista una mejor organización y externamente se logre el objetivo que es proveer servicio" (Guachamin, 2014) "de calidad a la ciudadanía, con alta calidad, soporte y eficiencia en favor de la población de la ciudad de Quito y el país" (Guachamin, 2014).

El efecto la conclusión antes mencionada orienta La identificación de los procesos en una entidad que permite la elaboración de las estructuras orgánicas por procesos, asimismo es insumo para la elaboración de los planes estratégicos, operativos de las entidades donde se determinen los objetivos, acciones estratégicas, la visión de la entidad; la no identificación de los procesos no permite realizar los trabajos de las entidades públicas siendo estas no orientadas

a cumplir con los servicios al usuario, no permite tener indicadores de desempeño.

Según el Artículo Científico de (Llanes-Font, Isaac-Godinez, Moreno Pino, & Garcia Vidal, 2014) que lleva por título **“De la Gestión por Procesos a la gestión integrada por procesos”**, investigación desarrollado en la Habana – Cuba, concluye “el propósito de la Gestión por Procesos es mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos” (Llanes-Font, Isaac-Godinez, Moreno Pino, & Garcia Vidal, 2014), en tanto la “Gestión integrada por procesos es mejorar la integración del sistema organizacional para alcanzar los objetivos definidos”; el objetivo del presente trabajo fue argumentar el enfoque de integración basado en procesos integrados para la conceptualización de la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos bajo el marco de los sistemas integrados normalizados, para lo cual se aplicó el método de análisis y síntesis a partir de la revisión de la literatura especializada, a partir de ello “se concluye que el enfoque de integración basado en los procesos integrados permite gestionar los requisitos unificados aplicables, la determinación de las interacciones y la gestión” (Llanes-Font, Isaac-Godinez, Moreno Pino, & Garcia Vidal, 2014).

Así mismo (Becerra, Fernández, & Robaina, 2013), en su Artículo Científico **“Dirección por procesos en la Universidad”** investigación procedente de la Habana Cuba publicado en la revista científica Scielo, menciona el enfoque basado en procesos permite realizar una gestión universitaria enfocada en los resultados, teniendo en cuenta las interrelaciones de las Áreas de Resultados Claves (ARC). Tomando en consideración la Investigación de Alonso Becerra y sus compañeros podemos determinar que la gestión por procesos se viene

aplicando en diferentes organizaciones por la eficiencia y eficacia enfocada en el logro de los objetivos.

La gestión por procesos, permite la orientación de conseguir de forma más simplificada las metas institucionales, haciendo uso racional de los recursos humanos, materiales, presupuestales, generando altos índices de efectividad en los servicios que presta la entidad, así como el logro de los objetivos a corto plazo, y costos reducidos.

Nariño, Rivera, León, & León (2013) en el Artículo Científico que lleva por título ***“Inserción de la Gestión por Procesos en Instituciones Hospitalarias. Concepción Metodológica y práctica”***, investigación desarrollado en la Facultad de economía, administración y contabilidad de la Universidad de Sao Paula – Brasil, menciona: la gestión por procesos constituye una de las prácticas más utilizadas dando a entender que cada vez gana más prestigio por el hecho de que quienes lo aplican son tan eficientes como lo son sus procesos y las instituciones hospitalarias son parte de ello.

Esta conclusión refuerza el planteamiento del trabajo de investigación que venimos desarrollando respecto a la implementación de la Gestión por procesos en el Gobierno Regional de Apurímac con la finalidad de contribuir en la mejora de la gestión y la calidad de servicios, la interrelación e identificación de los procesos en las entidades garantizan la calidad de los servicios siendo estos prestados en tiempos más cortos y logrando la satisfacción de los usuarios.

(Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014) en el Artículo Científico titulado ***“La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos”*** investigación desarrollado en Santiago de Cuba, abordó los “aspectos históricos y teóricos relacionados con la gestión por procesos, en donde precisa las

potencialidades de su aplicación para el perfeccionamiento de la dirección de las empresas” (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014). Como parte de sus conclusiones presenta “un análisis de diferentes definiciones de este término a partir del cual se determinan las regularidades que lo caracterizan y la importancia de la misma en la gestión pública” (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014).

Esta conclusión orienta la realización de la practica en las entidades privadas, empresas las que permiten lograr efectividad en sus servicios, logrando los estándares de calidad en el mercado.

En la Investigación “**La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa**” (Zaratiegui, 1999, p.88) menciona, “los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica lo cual se debe a la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a las frecuentes cambios de entorno y de mercado”.

Con lo planteado (Zaratiegui, 1999) nos indica, así como constituye para muchas empresas la base de su gestión estratégica, es de aplicación para las instituciones públicas lo cual se debe a la flexibilidad que ofrece estas estrategias a las organizaciones plasmado en la gestión por procesos.

La gestión por procesos de uso común por las empresas que han demostrado un alto desempeño que conlleva al éxito empresarial, requiere ser implementada en las entidades públicas para mejorar los niveles de insatisfacción de los usuarios, así como para lograr la ejecución de los objetivos institucionales.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Según Castro (2018) en la investigación que desarrolló sobre “**Sistema de Control Interno en la gestión por procesos de la Municipalidad Distrital de Sanagoran, 2017**”, en la Libertad-Peru, “concluye que el nivel de avance de la gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de Sanagoran, 2017 es bueno con 86.1 % (62 encuestados) seguidos del nivel regular con 11.1.(8 encuestados) y nivel deficiencias con 2.8% (2 encuestados)” (Castro, 2018).

Analógicamente, la aplicación de la gestión por procesos con la intervención del sistema de control interno obtendría el mismo resultado en el ámbito de toda institución pública y por supuesto en el Gobierno Regional de Apurímac siempre y cuando exista una decisión política de modernizar la gestión pública; la implementación de la Gestión pro procesos en la entidad permitirá la mitigación de los riesgos identificados en los Sistemas de Control Interno.

Benavente (2018) en su investigación “**Gestión por procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati**”, en Cusco –Peru, tiene por objetivo, “describir la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati” (Benavente, 2018), concluyendo que la Gestión por procesos es inadecuada, ya que el uso de los procedimientos es totalmente inapropiada, los recursos que se usan también son inapropiados y los mecanismos de control son totalmente inapropiados. A través de la conclusión podemos determinar que, al realizar la planificación, no necesariamente “se utilizan los procedimientos correspondientes para garantizar la coherencia de las metas planteadas, del mismo modo no se consideran los sistemas de control que permitan prevenir

desviaciones futuras al cumplimiento de los objetivos institucionales” (Benavente, 2018).

Las entidades públicas que no conocen o hayan identificado sus procesos estratégicos, misionales, de soportes o apoyo, trabajan de forma funcional, así como en marco a los lineamientos establecidos desde los entes rectores y funcionales, siendo estas solo orientadores de las actividades instituciones, por lo que resulta importante la identificación de los procesos para realizar los trabajos orientados a las metas, indicadores, que permitan medir el desempeño de las actividades institucionales.

Díaz (2017) en Peru, en su investigación “**Gestión por procesos para mejorar la calidad de atención al paciente en el Hogar de la Madre, 2017**”, que tiene como objetivo “determinar si la gestión por procesos mejora la calidad de atención al paciente en el hogar de la madre, utilizando la metodología hipotético deductivo ubicándose dentro de los parámetros de una investigación cuantitativa” (Díaz, 2017). Para esta investigación se aplican 2 cuestionarios basado en el modelo SERVQUAL adaptado a la investigación, que permite medir los niveles de expectativas y percepciones de los pacientes sobre la atención recibida, de ello se infiere los niveles de satisfacción o insatisfacción, la misma fue analizado mediante el SPSS 22; realizando una comparación de resultados finales de la “evaluación inicial y la evaluación final con el objetivo de determinar el impacto sobre la calidad de atención al paciente generado por las acciones de mejora implementadas en los procesos de atención a pacientes involucrados en el Hogar de la Madre” (Díaz, 2017). Llegando a la conclusión que “la gestión por procesos mejora la calidad de atención al paciente en el hogar de la Madre 2017, por cuanto existe evidencia de diferencias significativas entre la medición del pre

test y post test de la calidad de atención al paciente, con ello se puede inferir que la metodología de mejora continua PHVA es una herramienta valiosa poco explorada en el sector salud” (Díaz, 2017), la misma que puede ser aplicado a cualquier institución pública esperando los mismos resultados”.

De acuerdo a Ñahuirima (2015) en su investigación “**Calidad de servicio y Satisfacción del Cliente de las Pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región de Apurímac**”, que “tiene como objetivo determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de las pollerías del distrito y provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015” (Ñahuirima, 2015). Se sustenta en (Riveros, 2007) quien define “la calidad de servicio como el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que lo hace preferido al cliente”, esta investigación tiene un enfoque cuantitativo básico con el diseño transversal, en la misma llega a la conclusión de la importancia del servicio tomando en cuenta la empatía, trato amable y fiabilidad del servicio.

De acuerdo al estudio señalado se observa que la importancia de una calidad de servicio radica en la satisfacción de las personas quienes la reciben basado en la empatía, trato amable y fiabilidad del servicio lo cual, aplicado a la gestión pública generaría el mismo resultado en las instituciones del sector público puesto que ambas instituciones (público y privado) el servicio a los demás tiene el mismo objetivo que es la satisfacción.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Bases Teóricas de la Variable: Gestión por Procesos

1.2.1.1 Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.

De acuerdo a la PCM (2015); “la Guía de Implementación de la Gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública)” y “la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional” (Ministros., 2015).

En síntesis, la implementación de la gestión por procesos según la guía tiene un referente internacional basado en la calidad para la aplicación en la administración pública con la finalidad de contribuir a modernizar la gestión pública,

En (Ministros., 2015) “tal sentido, uno de los elementos centrales del sistema de gestión ISO 9000, es el enfoque basado en procesos”. De manera similar, (Ministros., 2015) “el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú en el Criterio 6 (enfoque en las operaciones)” plantea la siguiente pregunta: “¿Cómo su organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenibilidad?”. (PNMGP, 2013).

Además, teniendo en conocimiento las deficiencias en la prestación de servicios en el ámbito de la admiración y gestión pública a nivel de nuestro país en todos los niveles de gobierno es indispensable la incorporación de un sistema de calidad a través de su organización, gestión estratégica de sus recursos, mejora de los productos y servicios, flexibilización de los procesos con la finalidad de generar una ventaja competitiva en todos los ámbitos del estado.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública sobre la gestión por procesos precisa: “La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados” (Alva Medina, 2008)

Así mismo, el D.S. N° 004-2013-PCM “establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (PNMGP, 2013): “Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”. (PNMGP, 2013)

“Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad” (Ministros., 2015), que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. “Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena” (PNMGP, 2013).

En consecuencia, “la implementación de la gestión por procesos constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando un valor agregado para los ciudadanos contribuyendo a alcanzar los resultados esperados a cada uno de las instituciones que lo adopten” (Ministros., 2015).

1.2.1.2 Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Con frecuencia se observa a la institución de manera funcional, con estructuras burocratizadas basado en una jerarquía de autoridad vertical, en donde prima la línea de mando y la jerarquía o vertical, sin embargo, otra alternativa de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que “nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir” (Ministros., 2015).

Figura 1
Representación del Enfoque Funcional



En la Tabla N° 01 se señalan las principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal).

Tabla N° 01
Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical)
y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal)

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno

Fuente: SGP/PCM (2014)

El enfoque funcional está orientada a la consecución de resultados desde la aplicación de mando jerarquizado de jefe a servidor bien marcada, por otro lado tenemos las áreas o procesos identificadas en las diferentes unidades orgánicas e interrelacionadas para la ejecución de los procesos; teniendo finalmente un enfoque de procesos orientada a resultados donde nos muestra un enfoque lineal horizontal donde existen procesos bien definidos, que tienen responsables, en las diferentes unidades orgánicas o compartidas, permite un trabajo más integrado y comprometido por las diferentes áreas.

1.2.1.3 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales:

De acuerdo a la L.O.G.R. (2002) Ley N° 27867, "*Ley Orgánica de Gobiernos Regionales de fecha 18 de noviembre del 2002*", en el artículo 1° "establece la Estructura, organización, competencias, funciones de los gobiernos regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la constitución y a la ley de Bases de la Descentralización".

En efecto, la Ley Orgánica de Gobierno Regionales establecen 5 ejes de organización que determinan una organización funcional y mas no orientada a procesos, siendo esta la base legal de ejecución diaria de las actividades que desempeña las entidades regionales, es necesario indicar que la mencionada Ley Orgánica requiere contar con una mirada de enfoque territorial, que permita la implementación gerencial, de mayores competencias territoriales de acuerdo a la naturaleza regional.

1.2.1.4 Estructura básica de los gobiernos regionales.

Según la L.O.G.R. (2002), Artículo 11° "*El Consejo Regional es el órgano normativo y fiscalizador del gobierno regional. Está integrado por los Consejeros Regionales, elegidos por sufragio directo por un periodo de cuatro (4) años*".

El Consejo regional es un órgano integrado por representantes de cada una de las provincias que integran la región con la finalidad de representar, mostrar, visibilizar las necesidades que aquejan a cada una de las provincias y plantear al ejecutivo para incorporación de los documentos de desarrollo.

Segun L.O.G.R.(2002) "*La Presidencia Regional es el órgano ejecutivo del gobierno regional. El Presidente es elegido por sufragio directo conjuntamente con un Vicepresidente por un periodo de cuatro (4) años*".

Es la máxima autoridad política de la región, que tiene a cargo la gestión integral, el desarrollo integral, así como la implementación de políticas regionales de desarrollo, la misma que tiene la responsabilidad de velar por los diferentes sectores.

En función a la L.O.G.R., (2002) *“El Consejo De Coordinación Regional es un órgano consultivo y de coordinación del gobierno regional con las municipalidades. Está integrado por los alcaldes provinciales y por los representantes de la sociedad civil, con las funciones y atribuciones que le señala la presente Ley”*.

De acuerdo a la L.O.G.R., (2002) Artículo 25° *“Gerencias Regionales Las funciones administrativas del Gobierno Regional se desarrollan por Gerencias Regionales a cargo de los Gerentes Regionales”*.

Las Gerencias Regionales en los Gobierno regionales son determinadas como órganos de línea que tienen responsabilidades misionales de prestar servicios a la población.

Tomando en cuenta la L.O.G.R. (2002) Artículo 29° precisa que las *“Gerencias Regionales, se constituirá las Gerencias Regionales de: Desarrollo Económico; 2) Desarrollo Social; 3) Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; 4) Infraestructura; 5) Recursos naturales y gestión del medio ambiente”*.

De acuerdo a la L.O.G.R. (2002) en su Artículo 29° precisa las *“Funciones específicas sectoriales de las gerencias regionales Le corresponden a las Gerencias Regionales las funciones que se señalan a continuación, además de las establecidas expresamente por Ley”*:

Gerencia de Desarrollo Económico. – Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales en los sectores industria, comercio, turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos y agricultura.

Gerencia de Desarrollo Social. – “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación, deportes, salud, vivienda, trabajo, promoción del empleo, pequeña y microempresa, población, saneamiento, desarrollo social e igualdad de oportunidades” (L.O.G.R., 2002).

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. – “Le corresponde ejercer las funciones específicas sectoriales en materia de planificación estratégica prospectiva, inversiones, presupuesto, tributación y ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado” (L.O.G.R., 2002).

Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente. “Le corresponde atender las funciones específicas sectoriales en materia de áreas protegidas, medio ambiente y defensa civil” (L.O.G.R., 2002).

Gerencia de Infraestructura. - “Le corresponde ejercer las funciones específicas sectoriales en materia de vialidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción y demás funciones establecidas por Ley” (L.O.G.R., 2002).

1.2.1.5 Gestión Por Procesos

De acuerdo a la PNMGP, (2013) “Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)”.

Con este planteamiento la Política Nacional de Modernización de la Gestión pública, pretende generar una gestión al servicio del ciudadano por lo tanto deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos generando “cadenas de valor” “de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles” (PNMGP, 2013).

1.2.1.6 Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos

Según (Ministros., 2015) “Usualmente vemos a las entidades de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque horizontal o por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades”.

Es decir, actualmente las instituciones públicas son estrictamente verticales basados en una jerarquía de autoridad y subordinación generando una burocracia en todo el proceso administrativo que se realiza, lo que propone el enfoque de la gestión por procesos es una estructura vertical más flexible y más eficaz en los procesos administrativos y la atención al ciudadano.

1.2.1.7 Criterios para identificar los bienes y servicios que brinda la entidad.

- a) “Definir el objetivo del bien y servicio, para ello debería preguntarse por ejemplo ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?” (Ministros., 2015)
- b) “Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios” (Ministros., 2015).
- c) “Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios” (Ministros., 2015).
- d) “Cuando la entidad tenga una gama amplia de bienes y servicios o múltiples destinatarios de estos bienes y servicios, se debería elaborar una matriz que permita visualizar con claridad la relación entre los mismos” (Ministros., 2015).

1.2.1.8 Tipos de procesos.

(PNMGP, 2013) “Se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte”.

1.2.1.9 Articulación entre los tipos de procesos.

(PNMGP, 2013) “Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos”.

1.2.1.10 Indicadores.

Según (Ministros., 2015) “Un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados”.

1.2.1.11 Agregar Valor.

Según (Ministros., 2015) “Cada tarea, actividad, proceso que desarrollamos debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando. Por lo tanto, todos los procesos tienen que necesariamente agregar valor para ser considerados como tales”.

1.2.1.12 Niveles de Procesos.

Según (Ministros., 2015) “La Metodología 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 (Procesos de nivel 3, 4, n). Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación” “Proceso de nivel N”, los siguientes:

1. Proceso de Nivel 0, es el nivel más agregado. denominado Macro proceso.

2. Proceso de Nivel 1, es la desagregación de un Proceso de Nivel 0.
3. Proceso de Nivel 2 es la desagregación de un Proceso de Nivel 1.

1.2.2. Bases teóricas de la variable: Calidad de servicio.

Según Berry (1989) “La calidad en el servicio adquiere realidad en la percepción, considerando esta como un deseo más que la percepción, ya que esta última implicaría un pensamiento y análisis anterior”.

1.2.2.1 Siete dimensiones de la calidad de servicio

Respuesta.

Como afirma Tigani (2006) “la capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción”. Tal y como manifiesta Tigani muchas veces la lentitud en el servicio genera una insatisfacción en las personas, así como la capacidad de respuesta puede ocasionar una molestia como menciona la frase “no existe una segunda oportunidad para una primera impresión”, cuando se ha errado en la primera oportunidad debe haber un mayor esfuerzo en la segunda, para no perder credibilidad.

Atención.

Tigani (2006) “todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y, además, invitado a regresar”. Por consiguiente, es fundamental la calidez en la tensión, prestar importancia a las personas y hacer sentir cómodo en la organización.

Comunicación.

Tigani (2006) menciona respecto a la comunicación “establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos”. Efectivamente si bien Tigani manifiesta clientes haciendo

referencia al servicio en una empresa, sin embargo, debemos entender que la aplicación del servicio no tiene un segmento específico, se aplica tanto en las instituciones públicas y privadas, por eso es fundamental prestar atención, también es recomendable no utilizar jergas, así mismo recomendable hablar solo lenguaje y allí la importancia de conocer varios idiomas.

Accesibilidad.

Tigani (2006) menciona “no se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes”. Esta afirmación permite entender cuan a menudo se presta atención a las personas, con qué frecuencia las personas solicitan nuestra atención, etc.

Amabilidad.

Según Tigani (2006) precisa “debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo”. Esta afirmación nos ayuda a entender la importancia de mostrar afecto por las personas, se debe respetar la sensibilidad de la gente, las personas somos eminentemente emocionales, cualquier trato generar puede generar irritabilidad e inconformismo.

Credibilidad

Según Tigani (2006) “crear expectativas exageradas, indica falta de compromiso con el cliente y desprecio y desprecio por la verdad”, del cual podemos deducir que nunca se debe mentir a las personas, así mismo no se debe prometer algo que no se podrá cumplir lo cual significa un atentado a la credibilidad.

Comprensión.

Al respecto Tigani (2006) menciona “debemos esforzarnos por entender que es lo que nuestro servicio significa para el cliente”, así mismo debemos esforzarnos por entender la naturaleza de un servicio en diferentes contextos, en una empresa podría significar la calidad de un producto, en una institución pública puede significar la calidez en la atención, en ambos casos son distintos sin embargo la persona puede interpretar como la calidad en el servicio.

1.2.2.2 Siete pasos para la creación de valor.

Según Tigani (2006) “el intercambio de valor es lo único que motiva una transacción” por lo tanto precisa que son muy pocas las personas que realmente entienden en su esencia lo que significa crear valor y propone lo siguiente:

- 1) Propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción.
- 2) Calidad de las cosas por la cual se dá por poseerlas algo equivalente.
- 3) Calidad de algunas cosas que las hace estimables.
- 4) Alcance de la significación o importancia de algo.
- 5) Eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
- 6) Cualquiera de las posibilidades determinaciones de una cantidad variable.
- 7) Magnitud.

1.2.3. Definición de términos básicos.

1) Accesibilidad. – “Referido a la facilidad para acceder a los bienes o servicios públicos que necesita la persona. Estos pueden ser brindados a través de los diferentes canales de atención con los que cuente la entidad pública” (PCM, 2019).

2) Acceso a la Información. – “Comprende las oportunidades de mejoras orientadas a la contribución de un mayor y mejor acercamiento entre una entidad pública y los ciudadanos, a través de un mayor acceso, difusión, transparencia y uso de información de calidad, completa y oportuna” (PCM, 2019).

3) Calidad. – “Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos” (PCM, 2019).

4) Confianza. – “Se refiere a la confianza y legitimidad que la entidad pública genera en las personas. Este conductor puede verse afectado de suscitarse algún aspecto o incidente dado sin justificación alguna o que altere el resultado de la gestión”. (PCM, 2019).

5) Gestión por procesos. – “Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (PCM, 2018)

6) Gestión Documental. – “Es el conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar los documentos de todo tipo, recibidos y creados en una organización” (wikipedia, 2019).

7) Información. – “Referido a la capacidad de brindar información a las personas utilizando un lenguaje sencillo, preciso, claro y oportuno, así como a la actitud de permitir una comunicación fluida y transparente sobre los requisitos, el estado y progreso de un trámite o durante la prestación del bien o servicio de manera veraz” (PCM, 2019).

8) Proceso. – “conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos” (PCM, 2018).

9) Procesos Estratégicos. – “son las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad” (PCM, 2018).

10) Procesos Misionales. – “son los que se encargan de elaborar los productos (bienes o servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben” (PCM, 2018).

11) Procesos de Soporte. – “son las que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad” (PCM, 2018).

12) Modernización Institucional. – “la transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno” (PCM, 2019).

13) Recursos Humanos.- “al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa” (wikipedia, 2019).

14) Trato profesional durante la atención. – “Referido a las acciones que asume el servidor público y la actitud que muestra al momento de brindar o entregar un bien o servicio a través de los diferentes canales de atención y de entrega con los que cuente la entidad pública” (PCM, 2019).

CAPITULO II: PREGUNTA Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Según la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública sobre la gestión por procesos indica lo siguiente: “Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar”. La implementación de una gestión por procesos por las instituciones del estado tal y como manifiesta en la carta iberoamericana permitirá la mejora de sus actividades lo cual será un beneficio directo en la prestación del servicio público generando resultados satisfactorios para la institución, así como a la sociedad civil.

El Gobierno Regional de Apurímac, a la actualidad carece de procesos estratégicos, misionales y de soportes bien identificados la misma que se demuestra a través de la Ordenanza Regional N°001-2018-GR-APURÍMAC/CR, donde aprueba una estructura orgánica funcional, lo cual no representa los procesos del Gobierno Regional de Apurímac, asimismo podemos observar a través de la Resolución Ejecutiva Regional N° 328-2018-GR. APURÍMAC/GR, donde aprueba el inventario del Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, así como la Resolución Ejecutiva Regional N° 431-2018-GR. APURÍMAC/GR. que aprueba el Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección Regional de Administración, visto estos documentos se puede determinar que aún no está implementado la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Apurímac, puesto que los Órganos de Línea, así como los órganos de asesoramiento, los órganos desconcentrado no tienen este instrumento importante lo cual no permite generar valor, así como la mejorar la calidad de atención a los usuarios generando pérdidas de tiempo, altos costos en trámites burocráticos, trabaja de

manera funcional, autoridad subordinado, lo cual no permite generar mayores niveles de resultados.

Así mismo se puede observar en los índices de ejecución presupuestal, no permite un avance significativo en el cierre de brechas sociales, se aprecia deficiencias en la planificación, la definición de las actividades, formulación y programación de los planes operativos, ejecución presupuestal, todo esto se debe a que no se está implementando la gestión por procesos de manera apropiada.

Por otro lado, se muestra niveles bajos de intervención, ya que no se analizó las causas de las problemas de las entidades que permitan la corrección de problemas, que están relacionadas en la insatisfacción de los usuarios que conlleva a Procesos y procedimientos lentos, confusos y no estandarizados , Procesos con enfoque funcional, Funciones y responsabilidades no normadas, Número de puestos de trabajo en exceso generando capacidad ociosa, modificación frecuente en los planes operativos, Firma de Adendas a los Convenios por incumplimiento de plazos establecidos en los Convenios de Cooperación, Un malo y tardío servicio administrativo a los usuarios, procedimientos no definidos y mejora en el flujo documentario, Poco poder de ejecución presupuestal (Se devuelve dinero al tesoro público).proyectos de inversión sin liquidar, inconclusos, proceso de adquisición de bienes y servicios sin éxito, inadecuada programación presupuestal.

En consecuencia, el Gobierno Regional de Apurímac seguirá trabajando de manera funcional sin medir la calidad de los servicios al usuario, el desarrollo de los trabajos en las diferentes áreas se brindará de manera deficiente, por tanto, la presente investigación pretende implementar la Gestión por procesos para

contribuir a la mejora de la calidad del servicio que se brinda por parte del Gobierno Regional de Apurímac.

Las preguntas de investigación se presentan de la siguiente manera

P.G.1. ¿De qué manera la Gestión por procesos influye en la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac en el Año 2018-2019?

P.E. 1. ¿De qué Manera los Proceso Estratégico contribuyen en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac?

P.E. 2 ¿Cómo los Procesos Misionales influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac?

P.E. 3 ¿De qué manera las implementaciones de los Procesos Soporte influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac?

La investigación permitió identificar los procesos misionales, estratégicos, de soporte y los procesos críticos para proponer los planes de mejora de los servicios a los usuarios en el Gobierno Regional de Apurímac.

Tabla 1.*Operacionalización de Variables - Gestión por Procesos*

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por Procesos	Es un conjunto de actividades y procedimientos de tareas, formas de trabajo enmarcadas en la cadena de valor con la finalidad de realizar una secuencia que permita que los bienes y servicios generen bienestar en el ciudadano.	Estratégica Misional Soporte	Formulación estratégica Institucional Ejecución Presupuestal Ejecución de Proyectos de Inversión Implementación de convenios Elaboración y actualización de instrumentos de gestión y de gestión interna Control Estratégico Audiencias públicas Atención de consultas y orientación al ciudadano Atención de reclamos Acceso a la información Personal Capacitado Adquisición de bienes y servicios oportunos Pago a proveedores oportunos Cuenta con sistemas informáticos para el tramite documentario

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 2 .*Operacionalización de Variable -Calidad de Servicios*

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad de Servicios	“La calidad en el servicio no es conformidad con las especificaciones sino más bien conformidad con las especificaciones de los clientes”. (BERRY, 1989).	Información Tiempo Resultado Accesibilidad Confianza	Información en tiempo real Información Completa Tiempo de atención Tiempo de espera para la orientación Costo por el servicio Sencillez en los documentos y formularios Mayores canales de atención Transparencia en la gestión del tramite

Fuente: Autoría Propia.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño Metodológico.

3.1.1. Tipo de Investigación.

El presente trabajo se caracteriza por ser una investigación **documental, y** según (Bernal,2010; Vara, 2012) Citado en (Arbaiza, 2014); “el Objetivo de la investigación documental es analizar información escrita audiovisual sobre un tema mediante la revisión de documentos”, estadísticas, informes, expedientes, “libros, revistas o cualquier otro tipo de fuentes documentales (películas, discos, grabaciones), sin modificar su naturaleza” (Bernal, 2016).

En ese sentido la presente investigación, cuenta con la evaluación, análisis de los documentos de gestión del Gobierno regional de Apurímac, desde los documentos estratégicos (Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan Estratégico Institucional, Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Manual de Organización y Funciones) hasta los documentos operativos.

3.1.2. Nivel de Investigación

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE, “el termino tipo significa clase, índole, naturaleza de las cosas”, desde este punto de vista el presente trabajo de investigación se caracteriza por ser una **investigación aplicada**, “tiene propósitos prácticos, se investiga para transformar o producir cambios en un sector de la realidad”. (Charaja, 2018)

Según John Hayman, la investigación aplicada es aquella “cuyo propósito fundamental es dar solución a problemas prácticos”. (Caballero, 2014)

3.1.3. Diseño de Investigación

La investigación se caracteriza por recabar información documental en un determinado momento durante el periodo de la investigación, no implica el desarrollo de ningún experimento; por tanto es una investigación no experimental de corte trasnversal y con respecto al **diseño transversal**, “las investigaciones transversales o transeccionales se centran en obtener datos sobre lo que sucede en un momento único” (Arbaiza, 2014).

3.1.4. Método y Técnica de Recolección de Información

Esta investigación utiliza el metodo y la tecnica de Analisis documental y:

Según (Bernal, 2016), “el **análisis documental**, es el proceso de indagación mediante la revisión de diversos documentos fuentes de información de un determinado objeto de investigación, como historias de vida, diarios, archivos institucionales o personales, etc.”.

Por lo tanto, para efecto de la presente investigación se analizan los archivos institucionales del Gobierno Regional de Apurímac, los mismos que son documentos de Gestion estratégicos (Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional), documentos de Gestion (Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de personal, Manual de Organización y Funciones).

A continuación, se muestra cinco fases para la implementación de la Gestión de Procesos:

- Identificación de procesos.
- Inventario de Procesos.
- Clasificación de Procesos.
- Mapeo de Procesos.

- Selección de Procesos.

3.2. Diseño Muestra

En la presente Investigación no se ha determinado una muestra, tomando en consideración que es una investigación documental basado en un análisis diversos documentos de gestión del Gobierno Regional de Apurímac los cuales están relacionados con la variable de investigación Gestión por procesos y calidad de servicio.

3.3. Aspectos Éticos.

- a) La Ética, es la ciencia de la moral que estudia el comportamiento humano y la relación de las nociones del bien y el mal.
- b) La Moral, promueve el cumplimiento de las normas o reglas referidas a la práctica de valores, que regula la conducta humana y sus relaciones recíprocas.
- c) La axiología, es una rama de la filosofía, que estudia los valores; por ello es conocida como la ciencia de los valores.
- d) Los valores, no tiene existencia propia, si no que depende de la conciencia del hombre y de la sociedad; por ende, los valores no son los mismos en todas las formaciones históricas sociales, ni en todo el país del mundo (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagomez, 2014)

En ese sentido tomando en consideración las definiciones anteriores, la presente investigación se centra en los valores éticos, procurando la originalidad para el desarrollo de los contenidos, precisando que en situaciones que se en toma en consideraciones los conocimientos de otros autores se hace la referencia correspondiente a través de una cita de acuerdo a las normas APA, Así

mismo se guarda una estricta confidencialidad la identidad de las personas quienes han colaborado con el desarrollo eficaz del presente trabajo.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

La presente investigación se ha desarrollado en el marco a la normatividad establecida en el año 2018 la misma que está orientada a los documentos de gestión del Gobierno Regional de Apurímac.

4.1. Identificación de procesos

Para identificar los procesos del Gobierno Regional de Apurímac; se aplicó el documento orientador de la SGP de la PCM (Decreto Supremo N°004-2013-PCM, aprueba la PNMGP) (PCM 2013), a partir de la etapa II denominada “de diagnóstico e identificación de procesos, incluyendo los siguientes criterios: análisis del propósito de la entidad; identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores; y determinar los procesos de la entidad”.

Por tanto, la normativa antes mencionada determina los lineamientos a seguir para la identificación de los servicios, procesos que desarrolla el Gobierno Regional de Apurímac, siendo esta el inicio de la gestión por procesos de la entidad.

4.1.1. Criterios para identificar Procesos

Objetivos del Gobierno Regional de Apurímac, de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos en el plan de desarrollo regional concertado aprobado mediante Ordenanza Regional N° 032-2016-GR. APURÍMAC/CR, determino los siguientes:

O.E.1. Reducir las brechas de desigualdad en la población, garantizando el derecho a la ciudadanía y erradicando toda forma de discriminación.

O.E.2. Mejorar las condiciones de salud en la población con énfasis en el Desarrollo Infantil Temprano.

O.E.3. Garantizar una educación de calidad con énfasis en el Desarrollo Infantil Temprano Incrementar el acceso a vivienda y al servicio continuo de agua y saneamiento de calidad.

O.E.4. Incrementar los niveles de producción y productividad de las unidades económicas.

O.E.5. Mejorar los niveles de competitividad vii. Incrementar el empleo de calidad.

O.E.6. Modernizar la institucionalidad de las entidades públicas.

O.E.7. Mejorar la calidad ambiental.

O.E.8. Disminuir la vulnerabilidad de la población ante fenómenos naturales y antrópicos.

4.1.2. Identificación de destinatarios de bienes y servicios

Luego de analizar el Plan de Desarrollo Regional Concertado, el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Apurímac; “se identificaron los destinatarios de los productos (bienes y servicios), considerando aquellos internos y externos)” (Ministros., 2015).

El Gobierno Regional de Apurímac, tiene dentro de su cartera de servicios tienen ; Atención de Consultas y Orientación al Ciudadano; Atención de Reclamos; Acceso a Información; Gestion del Comercio Exterior y Turismo; Gestion de la Producción; Gestion de Energía, Minas e Hidrocarburo; Gestion de la Agricultura; Gestion de Proyectos Productivos; Gestion de la Promoción de la Inversión Privada; Gestion de la Salud; Gestion de Educación; Gestion de Trabajo y Promoción del Empleo; Gestion del Saneamiento y Vivienda; Gestion de la Inclusión;; Gestion de Áreas Protegidas; Gestion Ambiental.

Los destinatarios identificados son los siguientes; Ciudadanos, Empresarios, Entidades Públicas y Privadas, Municipalidades, Organismos No Gubernamentales, Asociaciones, Áreas Usuarias, Operadores Turísticos, MINCETUR, Estudiantes, Establecimientos Industriales, SERFOR, SERNANP, Ministerio de Energía y Minas, Comunidades campesinas, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Sindicato de Trabajadores de Construcción Civil, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Vivienda, comunidades campesinas, asociaciones de productores, comerciantes, líderes, y otros

4.1.3. Clientes Internos y Externos

Los clientes externos del Gobierno Regional de Apurímac son los ciudadanos, empresarios, entidades públicas y privadas, municipalidades, organismos no gubernamentales, asociaciones, áreas usuarias, operadores turísticos, emprendedores, estudiantes, establecimientos industriales y otros, identificados en la tabla 3 de cliente-servicio.

Tabla 3

Cliente-Servicio

Beneficiario o Usuario /Bien o Servicio		Bien o Servicio A	Bien o Servicio B	Bien o Servicio C	Bien o Servicio D	Bien o Servicio E	Bien o Servicio F	Bien o Servicio G	Bien o Servicio H	Bien o Servicio I	Bien o Servicio J	Bien o Servicio K	Bien o Servicio L	Bien o Servicio M	Bien o Servicio N	Bien o Servicio O	Bien o Servicio P	Bien o Servicio Q
		Atencion de Consultas y Orientacion al Ciudadano	Atencion de Reclamos	Acceso a Informacion	Gestion del Comercio Exterior y Turismo	Gestion de la Produccion	Gestion de Energia, Minas e Hidrocarburo	Gestion de la Agricultura	Gestion de Proyectos Productivos	Gestion de la Promocion de la Inversion Privada	Gestion de la Salud	Gestion de Educacion	Gestion de Trabajo y Promocion del Empleo	Gestion del Saneamiento y Vivienda	Gestion de la Inclusion	Gestion de Forestal y Fauna	Gestion de Areas Protegidas	Gestion Ambiental
Destinario A	Ciudadanos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Destinario B	Empresarios	X		X	X	X	X			X			X				X	X
Destinario C	Entidades Publicas y Privadas			X									X					
Destinario D	Municipalidades			X			X	X			X	X		X	X	X	X	X
Destinario E	Organismos No Gubernamentales	X		X				X										
Destinario F	Asociaciones	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Destinario G	Areas Usuaras																	
Destinario H	Operadores Turísticos				X													
Destinario I	PROMPERU				X													
Destinario J	MINCETUR				X													
Destinario K	emprendedores				X	X			X									
Destinario L	Estudiantes					X					X	X	X					
Destinario M	Establecimientos Industriales					X				X						X	X	X
Destinario N	SERFOR						X	X								X	X	X
Destinario O	SERNANP						X	X										
Destinario P	Ministerio de Energia y Minas						X											
Destinario Q	Comunidades campesinas						X	X	X		X			X	X	X	X	X
Destinario R	Ministerio de Agricultura							X										
Destinario S	Ministerio del Ambiente																	
Destinario T	Ministerio de Salud										X							
Destinario U	Ministerio de Educacion											X						
Destinario V	Sindicato de Trbajadores de Construccion Civil												X					
Destinario W	Empleados												X					
Destinario X	Ministerio de Trabajo												X					
Destinario Z	Ministerio de Vivienda													X				

Fuente: Autoría Propia.

4.2. Procesos del Gobierno Regional de Apurímac

En la presente investigación, se identificaron los procesos del Gobierno regional de Apurímac hasta el nivel 1, para ello se utilizó herramientas de análisis como la “Lluvia de ideas” en concordancia con el documento orientador.

4.2.1. Procesos Nivel 0.

Los procesos nivel 0 identificados concuerdan con la definición de proceso «Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones» del documento orientador (SGP de la PCM 2013) y, asimismo, cumple con la definición de macro proceso entendido como grupos de procesos.

4.2.1.1 la identificación de la Gestión por procesos influye en la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac en el Año 2018-2019.

A continuación, se presentan los resultados concernientes a los diferentes procesos que influyen en la calidad de servicios de los usuarios como son;

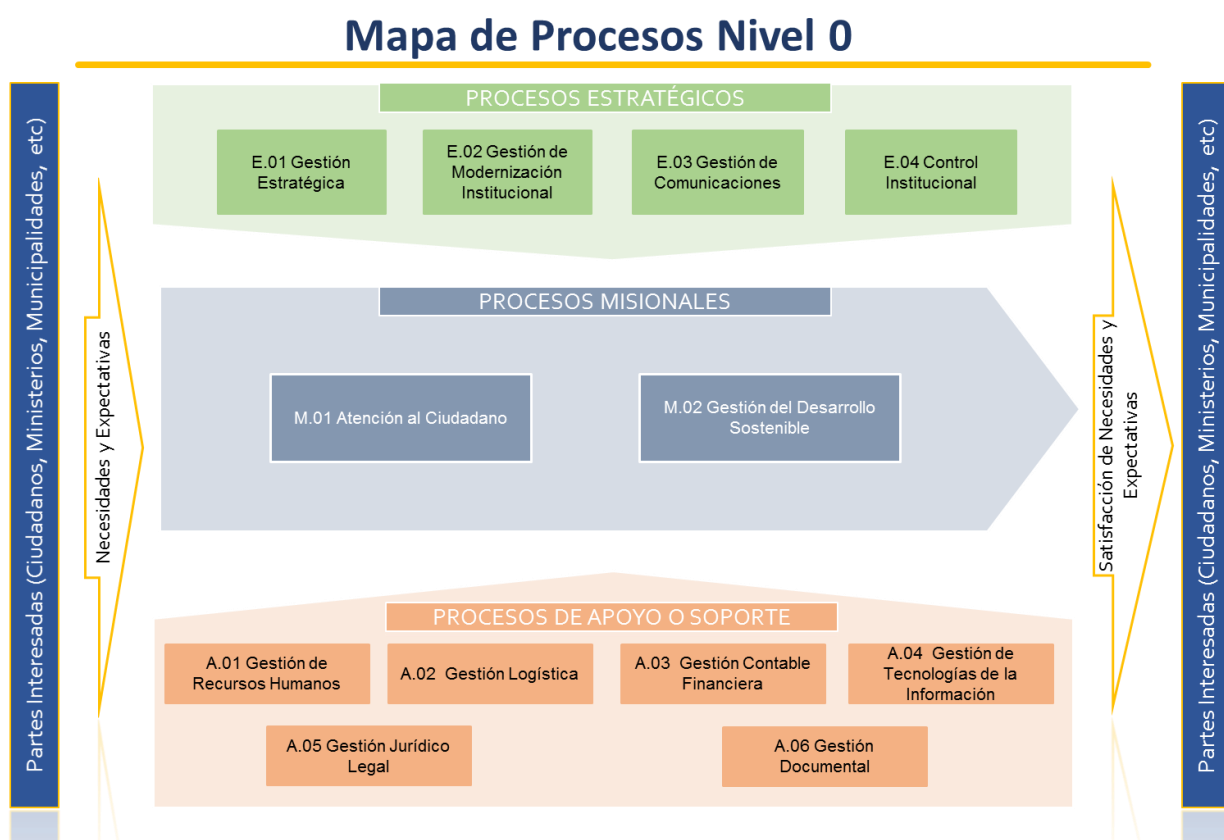
Los procesos estratégicos.

Los procesos misionales.

Los procesos de soporte.

Figura 2

Mapa de Procesos Nivel 0



Fuente: Autoría Propia.

4.2.1.2. Los Procesos Estratégico contribuyen en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac.

Estratégicos: Son los procesos gestionados por la Alta Dirección, que determinan el desarrollo organizacional dotándoles de la misión, la visión, acciones estratégicas, objetivos estratégicos; son procesos relacionados a la planificación estratégica, a la gestión de control institucional, a la mitigación de riesgos, siendo orientadores para el cumplimiento de las actividades operativas y misionales. Los procesos nivel 0 estratégicos identificados en el Gobierno Regional de Apurímac son los siguientes:

- E.01 Gestión Estratégica
- E.02 Gestión de Modernización Institucional
- E.03 Proyectos de Inversión Pública
- E.04 Cooperación Interinstitucional
- E.05 Comunicación e Imagen Institucional

4.2.1.3 Los Procesos Misionales influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac.

Misionales: Son los procesos que proporcionan los resultados deseados por la organización. Los procesos misionales definidos son los siguientes:

- M.01 Atención al Ciudadano
- M.02 Gestión del Desarrollo Sostenible

4.2.1.4 ¿los Procesos Soporte influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac?

Apoyo o de Soporte: Son los procesos que proporcionan soporte y recursos para alcanzar los objetivos institucionales. Entre los procesos definidos son los siguientes:

- A.01 Gestión de Recursos Humanos
- A.02 Gestión Logística
- A.03 Gestión Contable Financiera
- A.04 Gestión de Tecnologías de la Información
- A.05 Gestión Jurídico Legal
- A.06 Gestión Documental

4.2.2. Procesos Nivel 1

La identificación de los procesos nivel 1 son la desagregación del nivel 0; en el presente trabajo los procesos nivel 1 están debidamente identificado en las matrices que forman parte del presente informe.

4.2.2.1 Descripción de los Procesos

Los procesos nivel 0 del Gobierno Regional de Apurímac; están representadas en la figura 2 mapa de proceso nivel 0; se representa la identificación de clientes como ingreso, identificación de procesos estratégicos, identificación de procesos misionales, identificación de procesos de soporte y como salida la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.2.2.2 Representación gráfica de procesos

Para la representación de los procesos nivel 0, se muestra en la figura 2 mapa de procesos.

4.2.2.3 Fichas Técnicas del proceso

La elaboración de la ficha técnica de los procesos nivel 0 se enmarca a los lineamientos establecidos por el ente rector.

Figura 3
Procesos Estratégicos - Nivel 1

Procesos Estratégicos - (Nivel 1)



Fuente: Autoría Propia.

Tabla 4

Ficha de Procesos Nivel 0 - Gestión Estratégica

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión Estratégica	Código	E.01
		Clasificación	Estratégico
Objetivo	Desarrollar un conjunto de estrategias orientadas al logro de los objetivos propuestos para cumplir con la misión institucional y poder alcanzar la visión establecida por el Gobierno Regional de Apurímac.		
Responsable	Gerente Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial		
Áreas participantes	Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Sub Gerencia de Presupuesto Sub Gerencia de Programación e Inversión - OPI Sub Gerencia de Cooperación Técnica Internacional.		
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1		
E.01.01	Planeamiento Institucional		
E.01.02	Gestión del Presupuesto		
E.01.03	Gestión de Proyectos de Inversión		
E.01.04	Gestión de Convenios		
E.01.05	Demarcación Territorial		
E.01.06	Gestión de Riesgos de Desastres		
Fuente: Autoría Propia.			

Tabla 5

Ficha Técnica del Proceso Nivel 0- Gestión de Modernización

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Modernización Institucional	Código	E.02
		Clasificación	Estratégico
Objetivo	Contar con un proceso continuo de mejora con la finalidad de que la entidad responda a las necesidades y expectativas del usuario.		

Responsable	Sub Gerente de Desarrollo Institucional, Estadística e Informática
Áreas participantes	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional Estadística e Informática
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
E.02.01	Elaboración y Actualización de Instrumentos de Gestión y de gestión de interna
E.02.02	Gestión por Procesos

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 6

Ficha del Proceso Nivel 0 - Gestión de Comunicaciones

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0

Nombre	Gestión de Comunicaciones	Código	E.03
		Clasificación	Estratégico
Objetivo	Gestionar estratégicamente la información del Gobierno Regional difundiendo una imagen institucional de acuerdo a los objetivos institucionales.		
Responsable	Gerente General Regional		
Áreas participantes	Oficina Regional de Comunicación		
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1		
E.03.01	Gestión de Relaciones Institucionales y Protocolo		
E.03.02	Gestión de la imagen institucional del Gobierno Regional		

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 7

Ficha Técnica del Proceso Nivel 0-Control Institucional

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0

Nombre	Control Institucional	Código	E.04
		Clasificación	Estratégico

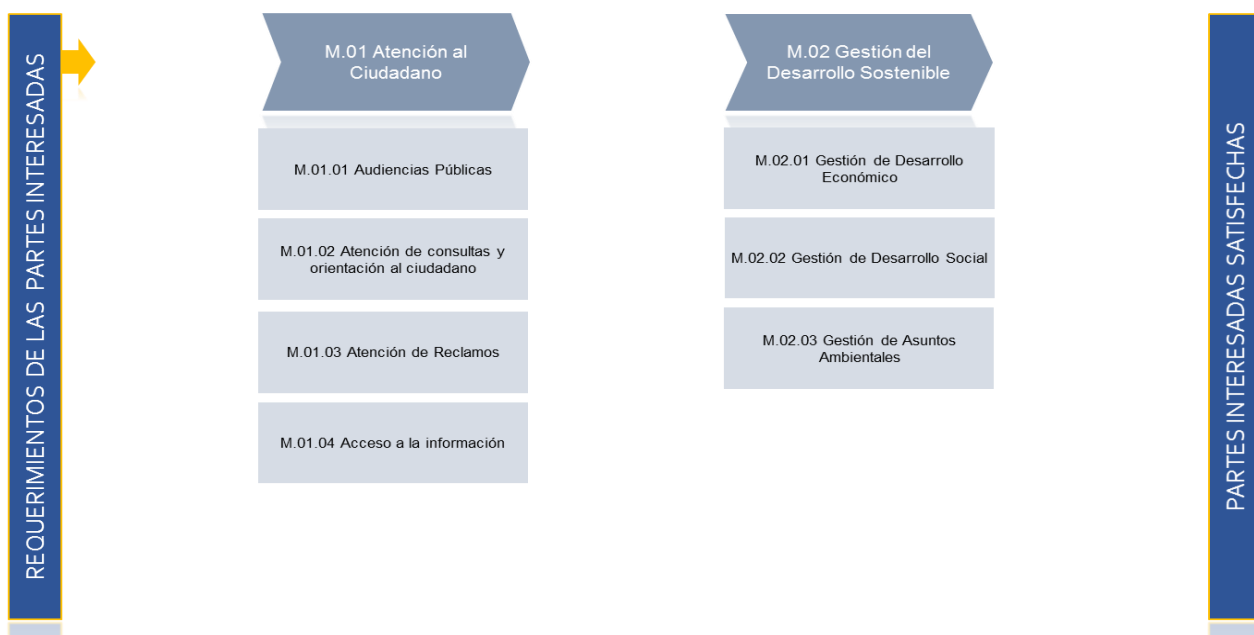
Objetivo	Realizar el control gubernamental para promover el uso correcto y transparente de los recursos y bienes de la entidad, promoviendo la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones. Asimismo, se realiza los servicios de control simultáneo y control posterior a las acciones que realiza la entidad.
Responsable	Jefe de la Oficina Regional de Control Institucional
Áreas participantes	Oficina Regional de Control Institucional
	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS
	PROCESOS DE NIVEL 1
CÓDIGO	
E.04.01	Gestión Administrativa OCI
E.04.02	Acciones de Control

Fuente: Autoría Propia.

Figura 4

Procesos Misionales -Nivel 1

Procesos Misionales - (Nivel 1)



Fuente: Autoría Propia.

Tabla 8*Ficha técnica del Proceso Nivel 0 - Atención al Ciudadano.*

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Atención al Ciudadano	Código	M.01
Objetivo	Desarrollar mecanismos que permitan la participación ciudadana; ofreciendo de forma oportuna, adecuada y efectiva, la información solicitada; atender, y tramitar las denuncias, quejas y reclamos así como sugerencias y peticiones.		
Responsable	Gerente General Regional		
Áreas participantes	Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Oficina Regional de Comunicación		
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO		PROCESOS DE NIVEL 1	
M.01.01	Audiencias Públicas		
M.01.02	Atención de consultas y orientación al ciudadano		
M.01.03	Atención de Reclamos		
M.01.04	Acceso a la información		

Fuente: Autoría Propia.

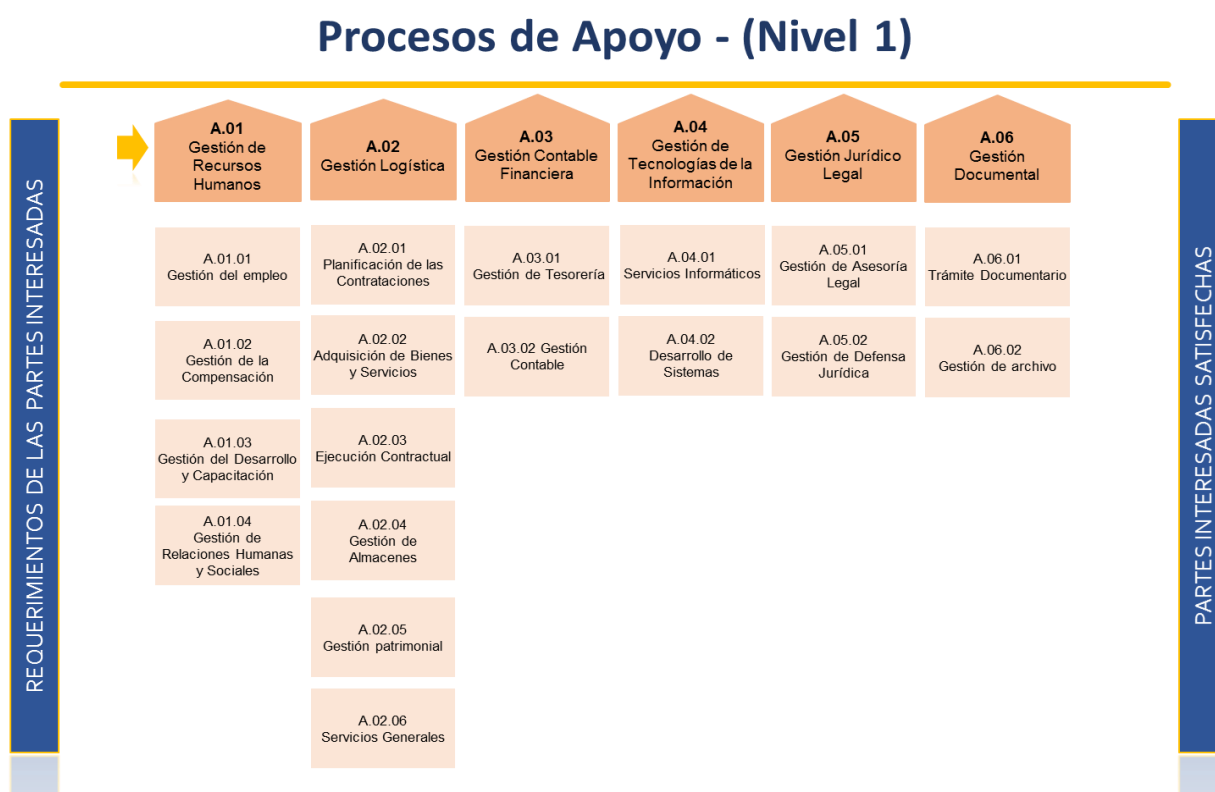
Tabla 9*Ficha Técnica del proceso 0 - Gestión del Desarrollo Sostenible*

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión del Desarrollo Sostenible	Código	M.02
Objetivo	Planificar, organizar y conducir las acciones necesarias para fomentar el desarrollo sostenible en la región.		
Responsable	Gerente General Regional		
Áreas participantes	Gerencia Regional de Desarrollo Social Gerencia Regional de Desarrollo Económico Gerencia Regional de Recursos Naturales y GMA		
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO		PROCESOS DE NIVEL 1	
M.02.01	Gestión de Desarrollo Económico		
M.02.02	Gestión de Desarrollo Social		
M.02.03	Gestión de Asuntos Ambientales		

Fuente: Autoría Propia.

Figura 5

Procesos de Apoyo - Nivel 1



Fuente: Autoría Propia.

Tabla 10

Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión de Recursos Humanos

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0	
Nombre	Gestión de Recursos Humanos
Código	A.01
Objetivo	Proveer el capital humano necesario (en términos de cantidad, los perfiles y las competencias) para el cumplimiento de la finalidad del Gobierno Regional, gestionando los recursos humanos de acuerdo a los lineamientos establecidos por el órgano rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y del régimen de servicio Civil - SERVIR
Responsable	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos y Escalafón
Áreas participantes	Dirección Regional de Administración, Oficina de Recursos Humanos y Escalafón
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	

CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
A.01.01	Gestión del Empleo
A.01.02	Gestión de la Compensación
A.01.03	Gestión del Desarrollo y Capacitación
A.01.04	Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 11

Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión de la Logística

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0

Nombre	Gestión Logística	Código	A.02
		Clasificación	Apoyo
Objetivo	Planificar, ejecutar y controlar la adquisición y mantenimiento de bienes y servicios para conseguir los niveles deseados calidad en las actividades que ejecuta el Gobierno Regional.		
Responsable	Jefe de la Oficina de Abastecimiento, Patrimonio y Margesí de Bienes		
Áreas participantes	Dirección Regional de Administración, Oficina de Abastecimiento, Patrimonio y Margesí de Bienes		

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
A.02.01	Planificación de Contrataciones
A.02.02	Adquisición de Bienes y Servicios
A.02.03	Ejecución Contractual
A.02.04	Gestión de Almacenes
A.02.05	Gestión patrimonial
A.02.06	Servicios Generales

Fuente: Autoría Propia

Tabla 12

Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión Contable Financiera

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0

Nombre	Gestión Contable Financiera	Código	A.03
		Clasificación	Apoyo
Objetivo	Gestionar la ejecución de los recursos financieros y presupuestales asignados al pliego de acuerdo a las normas vigentes.		
Responsable	Director Regional de Administración		

Áreas participantes	Dirección Regional de Administración, Oficina de Contabilidad, Oficina de Tesorería
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS
A.03.01	PROCESOS DE NIVEL 1
A.03.02	Gestión de Tesorería
	Gestión Contable

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 13

Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 - Gestión de Tecnologías de Información

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión de Tecnologías de la Información	Código	A.04
		Clasificación	Apoyo
Objetivo	Proveer y administrar los mecanismos tecnológicos que permitan la mejora de la calidad del servicio interno, satisfaciendo de forma digital, oportuna la constante demanda de las Direcciones.		
Responsable	Sub Gerente de Desarrollo Institucional, Estadística e Informática		
Áreas participantes	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Sub Gerencia de Desarrollo Institucional, Estadística e Informática		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	PROCESOS DE NIVEL 1	
A.04.01	Servicios informáticos		
A.04.02	Desarrollo de Sistemas		

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 14

Ficha Técnica del proceso Nivel 0 - Gestión de Asesoría Jurídica

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión Jurídico Legal	Código	A.05
		Clasificación	Apoyo
Objetivo	Asesorar en aspectos jurídicos, legales y administrativos, así como ejercer la defensa de los derechos e intereses del Estado a nivel del Gobierno Regional.		
Responsable	Director Regional de Asesoría Jurídica, Procurador Público Regional		

Áreas participantes	Dirección Regional de Asesoría Jurídica, Procuraduría Pública Regional
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	
CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
A.05.01	Gestión de Asesoría Legal
A.05.02	Gestión de Defensa Jurídica

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 15

Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 - Gestión Documental

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Nombre	Gestión Documental	Código	A.06
Objetivo	Realizar la organización, descripción, selección, conservación y servicio del acervo documentario del Gobierno Regional		
Responsable	Jefe de la Oficina Regional de Archivo		
Áreas participantes	Oficina Regional de Archivo, Secretaría General		
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS			
CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1		
A.06.01	Trámite Documentario		
A.06.02	Gestión de archivo		

Fuente: Autoría Propia.

4.3. Propuesta de Valor

4.3.1. Propuesta de implementación de la gestión por procesos en el Gobierno Regional de Apurímac.

Tomando en consideración el análisis de la situación problemática en esta investigación en torno al Gobierno Regional de Apurímac, la implementación de la gestión por procesos es urgente y necesaria la misma que debe desarrollarse en forma escalonada, partiendo en la mejora de los procesos más relevantes o críticos que estén involucrados de forma directa en el desarrollo de objetivos y fines de la entidad. Para tal efecto debe utilizarse la Matriz de Priorización de Procesos tomando como referencia las consideraciones indicadas por la Secretaria de Gestion Publica partiendo por entender los procesos nivel 0.

La implementación de la gestión por procesos, es necesaria como un plan de gestión del cambio que permita al Gobierno Regional de Apurímac como lineamiento en la implementación escalonada de sus procesos desarrollados, enmarcado a los procesos ya identificadas y propuesta en el presente trabajo de investigación.

Tabla 16

Oportunidades de Mejora / Relacionadas a los Objetivos Estratégicos

N°	Nombre de la Oportunidad de Mejora	Demanda de Recursos	Plazos para evidenciar los efectos positivos de la mejora	Alineación con los objetivos estratégicos									Valor promedio
				Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Objetivo Estratégico 5	Objetivo Estratégico 6	Objetivo Estratégico 7	Objetivo Estratégico 8	Objetivo Estratégico 9	
1	Implementación de multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportuno y coberturando la atención a toda la región.	Medio	Corto	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	Bajo	Bajo	Alto	Nulo	Nulo	1.89
2	Implementación de multicanales para la atención de reclamos de los ciudadanos, con un enfoque de procesos para mejorar continuamente.	Medio	Corto	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Bajo	Bajo	Medio	Nulo	Nulo	1.81
3	Implementación de sistema de asesoría especializada a través de Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres que permitan alcanzar a la mayor cantidad de usuarios, así como cubrir sus necesidades de acuerdo a su sector productivo.	Bajo	Mediano	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	Bajo	Bajo	Nulo	Nulo	Nulo	1.78
4	Implementación de un plan dirigido a las mypes y emprendedores de la región en el desarrollo de ventajas competitivas de acuerdo a la segmentación de sus tipos de negocio.	Medio	Mediano	Medio	Nulo	Nulo	Nulo	Medio	Bajo	Nulo	Bajo	Bajo	1.59
5	Implementación del Plan estratégico de turismo relacionado a la formalización de Operadores Turísticos en la región de manera adecuada y dentro de los plazos establecidos.	Medio	Mediano	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Nulo	1.48
6	Diseñar e implementar un plan para el mantenimiento y habilitación de los circuitos turísticos de la región.	Alto	Largo	Nulo	Nulo	Nulo	Nulo	Bajo	Bajo	Nulo	Bajo	Nulo	0.78

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 17

Procesos Críticos y Análisis de Brechas - 2019

Procesos crítico				Análisis de Brechas		
Código	Nombre	Bien/servicio (salida del proceso)	Atributo del bien o servicio	Expectativa en la provisión del bien o servicio	Estado actual de la provisión del bien o servicio	Brecha
M.01.02	Atención de consultas y orientación al ciudadano	Información solicitada entregada Absolución de consultas diversas relacionadas al GORE Información relacionada al estado de trámites realizados en el GORE	Calidad del servicio	10% de ciudadanos estén insatisfechos con la atención al público brindada por el GORE	70% de ciudadanos están insatisfechos con los servicios de atención al público del GORE	Actualmente, existe un 60% de insatisfacción sobre la atención al público realizada por el GORE.
			Tiempo de atención	La atención de consultas tenga en promedio 10 minutos de espera como máximo.	El tiempo de espera de los usuarios para su atención es de más de 15 minutos.	Hay una demora de 5 minutos a más de lo ideal para atender al ciudadano.
			Calidad del servicio	Contar con un protocolo de atención que regule el proceso de atención.	A la fecha, no se cuenta con un protocolo que regule la atención al ciudadano.	No se cuenta con protocolos de atención.
			Cobertura	Brindar la atención a la ciudadanía mediante los tres canales (presencial, virtual y telefónico).	La atención a la ciudadanía se brinda en la modalidad presencial solo en la sede central ubicada en Abancay	No se tienen implementado los canales telefónico y virtual para atención a la ciudadanía.
			Cobertura	La atención diaria al público se realiza en horario corrido de 8 horas.	Solo se atiende al público diariamente durante 6 horas y 45 minutos.	El horario de atención es de menos de 8 horas, faltan 1 hora y 15 minutos y no es en horario corrido.
			Pertinencia	Se atienden el 100% de consultas efectuadas por los ciudadanos	Actualmente, se atienden el 70% de consultas efectuadas por los ciudadanos	Existe un 30% de consultas formuladas por el ciudadano que no son atendidas, lo cual origina malestar en la población.
			Pertinencia	La atención se realiza se realiza en español y quechua	La atención se realiza sólo en idioma español.	La atención se realiza sólo en idioma español.
M.01.03	Atención de Reclamos	Reclamo resuelto	Calidad del servicio	10% de ciudadanos estén insatisfechos con la atención de reclamos y/o sugerencias brindada al público	70% de ciudadanos está insatisfechos con la atención de reclamos y/o sugerencias brindada al público	Actualmente, existe un 60% de insatisfacción sobre la atención de reclamos y/o sugerencias realizada por el GORE.
			Cobertura	Brindar la atención de reclamos y/o sugerencias mediante los tres canales (presencial, virtual y telefónica).	La atención de reclamos y/o sugerencias se brinda en la modalidad presencial solo en la sede central ubicada en Abancay	No se tienen implementado los canales telefónico y virtual para atención a la ciudadanía.
M.02.01.01.03	Formalización de empresas	Empresas formalizadas	Pertinencia	Brindar asesoría para la creación y funcionamiento de empresas, satisfaciendo la necesidad del usuario(a)	Se brinda asesoría solo sobre la creación de empresas a los usuarios en forma general.	En la actualidad solo se brinda asesoría en creación de empresas, no contemplando las relativas al funcionamiento de empresas.
M.02.01.01.02.02	Promoción de la competitividad	Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres para promover la competitividad	Cobertura	Promover la competitividad en el 100% del público objetivo, mediante Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres.	Actualmente solo se ha logrado llegar a un pequeño porcentaje del público objetivo, este porcentaje se basa en los ciudadanos que han sido formalizados mediante el Gore o que van a pedir información a la Dirección Sectorial de Produce	A la fecha existe un gran porcentaje de empresarios y/o emprendedores que no reciben programas, charlas, talleres o participación en ferias para promover la competitividad de sus negocios.
M.02.01.02.01.03	Formalización de operadores turísticos	Operador Turístico formalizado (Constancia de operador turístico)	Cobertura	Contar con el 100% de operadores turísticos formalizados	A la fecha el promedio se tiene un 10% de operadores turísticos formalizados	Existe a la fecha un 90% de operadores turísticos informales.
M.02.01.02.01.04	Gestión de Circuitos Turísticos	Puesta en valor de circuitos turísticos	Cobertura	Identificar y realizar el mantenimiento y/o habilitación de los circuitos turísticos de la región identificados	En la actualidad se ha trabajado en la identificación de los circuitos turísticos.	Actualmente se realiza la identificación de los circuitos turísticos, pero no el mantenimiento y habilitación de los circuitos turísticos de la región.

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 18

Procesos Críticos/Identificación de problema/Causas del Problema/Oportunidades de Mejora

Procesos crítico				Brecha	Problema	Causas del problema	Oportunidad de mejora	Clasificación de la mejora
Código	Nombre	Bien/servicio (salida del proceso)	Atributo del bien o servicio					
M.01.02	Atención de consultas y orientación al ciudadano	Información solicitada entregada Absolución de consultas diversas relacionadas al GORE Información relacionada al estado de trámites realizados en el GORE	Calidad de servicio	Actualmente, existe un 60% de insatisfacción sobre la atención al público realizada por el GORE.	Inadecuada atención de consultas y orientación al ciudadano no siendo oportuna ni coberturando a toda la región.	<p>* El tiempo de espera para la atención de consultas puede tomar más de 15 minutos.</p> <p>* No se cuenta con protocolos y métodos para la atención de la ciudadanía y manejo de situaciones de conflicto formalmente aprobados y entregados, como parte de los programas de capacitación al personal encargado de la atención.</p> <p>* No se cuenta con otros canales de atención adicional al presencial.</p> <p>* El horario de atención al público no es el adecuado al no ser un horario corrido.</p> <p>* Los productos de comunicación no toman en cuenta las particularidades de la población, incluyendo los grupos étnico -culturales (lenguas, prácticas culturales, concepciones de bienestar y valores culturales, entre otros) y los temas de no</p>	Implementación de multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportuno y coberturando la atención a toda la región.	Gestión interna
M.01.03	Atención de Reclamos	Reclamo resuelto	Calidad de servicio	Actualmente, existe un 60% de insatisfacción sobre la atención de reclamos y/o sugerencias realizada por el GORE.	Inadecuada atención de reclamos y/o sugerencias de los ciudadanos no coberturando a toda la región.	<p>*Solo se cuenta con un solo canal de atención (presencial).</p> <p>*Personal no capacitado para la atención al ciudadano.</p> <p>*No se cuenta con procesos definidos y aprobados respecto a la Atención de Reclamos, que permita la medición, análisis y mejora de los mismos.</p>	Implementación de multicanales para la atención de reclamos y/o sugerencias de los ciudadanos, con un enfoque de procesos para la obtención de la mejora continua.	Gestión interna
M.02.01.01.03	Formalización de empresas	Empresas formalizadas	Pertinencia	En la actualidad solo se brinda asesoría en creación de empresas, no contemplando las relativas al funcionamiento de empresas.	No existen mecanismos que faciliten la asesorías especializadas a los pequeños empresarios de la región, lo cual ocasiona un alto índice de informalidad.	<p>*No se cuenta con la dotación de personal necesario.</p> <p>* Insuficientes canales de comunicación hacia los pequeños empresarios y/o emprendedores.</p>	Implementación de sistema de asesoría especializada a través de Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres que permitan alcanzar a la mayor cantidad de usuarios, así como cubrir sus necesidades de acuerdo a su sector productivo.	Gestión interna
M.02.01.01.02.02	Promoción de la competitividad	Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres para promover la competitividad	Cobertura	A la fecha existe un gran porcentaje de empresarios y/o emprendedores que no reciben programas, charlas, talleres o participación en ferias para promover la competitividad de sus negocios.	Inadecuada promoción de la competitividad a las mypes y emprendedores de la región	<p>* Deficiente información respecto al público objetivo.</p> <p>*Deficientes estrategias para la promoción de la competitividad a las mypes y emprendedores de la región</p>	Implementación de un plan dirigido a las mypes y emprendedores de la región en el desarrollo de ventajas competitivas de acuerdo a la segmentación de sus tipos de negocio.	Gestión interna
M.02.01.02.01.03	Formalización de operadores turísticos	Operador Turístico formalizado (Constancia de operador turístico)	Cobertura	Existe a la fecha un 90% de operadores turísticos informales.	Inadecuada promoción de las ventajas y oportunidades que se obtiene al ser considerado Operador Turístico	<p>*Falta de planificación para la adecuada implementación y formalización de operadores turísticos.</p> <p>* Inadecuada comunicación con los operadores turísticos</p>	Implementación del Plan estratégico de turismo relacionado a la formalización de Operadores Turísticos en la región de manera adecuada y dentro de los plazos establecidos.	Gestión interna
M.02.01.02.01.04	Gestión de Circuitos Turísticos	Puesta en valor de circuitos turísticos	Cobertura	Actualmente se realiza la identificación de los circuitos turísticos, pero no el mantenimiento y habilitación de los circuitos turísticos de la región.	Inadecuada gestión en la puesta en valor de los circuitos turísticos identificados en la región	<p>*Capacidad operativa insuficiente.</p> <p>*No se cuenta con un Plan detallado y adecuado para la puesta en valor de los circuitos turísticos.</p>	Diseñar e implementar un plan para el mantenimiento y habilitación de los circuitos turísticos de la región.	Gestión interna

Fuente: Autoría Propia.

Tabla 19

Lista de Mejoras Identificadas

N°	Nombre de la Oportunidad de Mejora	Clasificación de la mejora	Nombre del procesos involucrado	Problema identificado	Cliente de los procesos	¿La disponibilidad de presupuesto?	¿La implementación concluirá antes de la obtención del CPE?	¿Conlle va a mejorar tangibles por el (los) clientes?	¿Se podrá monitorizar la implementación de la mejora?	¿Oportunidad de mejora priorizada?
	Implementación de multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportuno y coberturando la atención a toda la región.	Gestión interna	Atención de consultas y orientación al ciudadano	Inadecuada atención de consultas y orientación al ciudadano no siendo oportuna ni coberturando a toda la región.	Ciudadanos Empresarios Entidades públicas y privadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Implementación de multicanales para la atención de reclamos de los ciudadanos, con un enfoque de procesos para mejorar continuamente.	Gestión interna	Atención de Reclamos	Inadecuada atención de reclamos de los ciudadanos no coberturando a toda la región.	Ciudadanos Empresarios Entidades públicas y privadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Implementación de sistema de asesoría especializada a través de Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres que permitan alcanzar a la mayor cantidad de usuarios, así como cubrir sus necesidades de acuerdo a su sector productivo.	Gestión interna	Formalización de empresas	No existen mecanismos que faciliten la asesoría especializada a los pequeños empresarios de la región, lo cual ocasiona un alto índice de	Ciudadanos Empresarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

informalidad.

Implementación de un plan dirigido a las pyme y emprendedores de la región en el desarrollo de ventajas competitivas de acuerdo a la segmentación de sus tipos de negocio.	Gestión interna	Promoción de la competitividad	Inadecuada promoción de la competitividad a las pyme y emprendedores de la región	Asociaciones , emprendedor es, gremios, empresarios, estudiantes.	Sí	No	Sí	Sí	No
Implementación del Plan estratégico de turismo relacionado a la formalización de Operadores Turísticos en la región de manera adecuada y dentro de los plazos establecidos.	Gestión interna	Formalización de operadores turísticos	Inadecuada promoción de las ventajas y oportunidades que se obtiene al ser considerado Operador Turístico	Operadores Turísticos	Sí	No	Sí	Sí	No
Diseñar e implementar un plan para el mantenimiento y habilitación de los circuitos turísticos de la región.	Gestión interna	Gestión de Circuitos Turísticos	Inadecuada gestión en la puesta en valor de los circuitos turísticos identificados en la región	PROMPERU MINCETUR Ciudadanos	Sí	No	Sí	Sí	No

Fuente: Autoría Propia.

4.3.2. Oportunidades de Mejora Priorizada

El análisis anterior se ha priorizado las oportunidades de mejora cuyo puntaje ha sido mayor a 1.7, teniendo como resultado las siguientes:

Implementación de multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportuno y coberturando la atención a toda la región.

Implementación de multicanales para la atención de reclamos de los ciudadanos, con un enfoque de procesos para mejorar continuamente.

Implementación de sistema de asesoría especializada a través de Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres que permitan alcanzar a la mayor cantidad de usuarios, así como cubrir sus necesidades de acuerdo a su sector productivo.

Las mejoras priorizadas se detallan en las siguientes fichas:

4.3.2.1 Ficha de oportunidad de mejora priorizada 1

Tabla 20

Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada

Nombre de la oportunidad de mejora
Implementación de multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportuno y cobertura do la atención a toda la región.
Clasificación de la mejora
Gestion interna
Información básica de la oportunidad de mejora
Resumen ejecutivo

<p>En el Gobierno Regional Apurímac, dado nuestro compromiso con la mejora en los servicios, hemos identificado un alto nivel de insatisfacción de los ciudadanos respecto a la atención brindada por la Entidad. Esta situación es preocupante dado que la atención es el primer y principal contacto que tiene la población con la Entidad y ante una inadecuada atención se pueden generar una mala imagen de ésta.</p> <p>En ese sentido, se ha evaluado la necesidad de plantear mejoras al proceso de atención, tomando en cuenta los principales reclamos recibidos por los usuarios, asumiendo las siguientes medidas: ampliar canales de atención presenciales, telefónicos y virtuales y los horarios de atención de 6 a 8 horas de corrido, establecer que el tiempo de espera en la atención presencial no sea mayor a 10 minutos. Asimismo, considerando que, de acuerdo al CENSO del 2007, el 71% de habitantes de la región es quechua hablante, se realizará la atención al ciudadano de manera bilingüe (español y quechua). A fin de facilitar la implementación de las medidas señaladas se diseñará un protocolo de atención que permita al personal involucrado poder ejecutar las mismas y así darles sostenibilidad.</p> <p>En ese sentido, al finalizar la implementación de la mejora se contará con multicanales de atención a la ciudadanía para consultas y orientaciones que sean inclusivos, oportunos y permitan atender a los ciudadanos de toda la región.</p>	
Equipo responsable del proyecto	
<p>El equipo estará conformado por:</p> <p>-Secretario General.</p> <p>- Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática</p>	
Caracterización de la oportunidad de mejora	
Información general	
<u>Problema identificado</u>	Actualmente, existe un 60% de insatisfacción sobre la atención al público realizada por el GORE.
<u>Causas del problema</u>	<p>* El tiempo de espera para la atención de consultas puede tomar más de 15 minutos.</p> <p>* No se cuenta con protocolos para la atención de la ciudadanía así como para el manejo de situaciones de conflicto debidamente aprobados y socializados, al personal encargado de la atención.</p> <p>* No se cuenta con otros canales de atención adicional al presencial.</p> <p>* El horario de atención al público no es el adecuado al no ser un horario corrido.</p>
<u>Consecuencias del problema</u>	Descontento y desconfianza en la ciudadanía.

<u>Resultados esperados de la oportunidad de mejora</u>	<p>* Tiempo de espera para atención al ciudadano menor a 10 minutos.</p> <p>* Personal bilingüe (español y quechua) para la atención al ciudadano.</p> <p>* Horario de atención presencial al público de 8 horas en horario corrido en sus tres modalidades.</p> <p>* Atención al público mediante canales virtuales y telefónicos</p> <p>* Protocolo de atención al ciudadano.</p>		
<u>Público objetivo</u>	Ciudadanos Entidades públicas y privadas		
<u>Expectativas del público objetivo</u>	Contar con canales de atención de fácil acceso desde cualquier ubicación y que se reciba un trato amable y una respuesta oportuna.		
<u>Expectativas de la entidad</u>	Atención de consultas de manera ágil y efectiva. Contar con información que permita la mejora de los servicios que se brinda a la ciudadanía.		
Planificación			
<u>Inicio estimado</u>	Julio del 2021		
<u>Fin estimado</u>	Noviembre del 2021		
<u>Unidad orgánica responsable</u>	Secretaría General		
<u>Puesto líder del proyecto</u>	Secretario General		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	Presu puesto
Elaboración de protocolos para atención a la ciudadanía, el cual determinará las características de la atención (horarios, modalidades de atención, presentación, proceso de atención, entre otros)	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática.	07/21 - 08/21	S/. 5,000.00
Implementar central telefónica para atención de consultas	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	08/21	S/. 21,000.00
Implementar canal virtual para atención de consultas y/o correo electrónico	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	07/21 - 10/21	S/. 15,000.00
Capacitación al personal respecto al protocolo de atención	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	11/21	S/. 5,000.00
Facilitadores	Inhibidores		
Se cuenta con el área de Desarrollo institucional, estadística e informática que es un aliado para la	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores		

implementación de la mejora	
Compromiso de la Alta Dirección	
Impacto	
Antes	Después
El tiempo de espera de los usuarios para su atención en oficina es de más de 15 minutos .	La atención de consultas en oficina tenga en promedio 10 minutos de espera como máximo.
La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional de modo presencial	La atención de la ciudadanía se realiza mediante canales presencial, telefónico y virtual
La atención diaria se realiza en horario no corrido de atención al público de 6 horas y 45 minutos	La atención diaria se realiza en horario no corrido de atención de 8 horas
La atención se realiza sólo en español	La atención se realiza en español y quechua
No se cuenta con un protocolo de atención	Se cuenta con protocolo que regula el proceso de atención
Explicación de la mejora	
La mejora agilizará y aumentará la cobertura de la atención de la Atención de consultas y orientación al ciudadano. Lo cual se alinea al objetivo estratégico institucional de “Fortalecer la Gestión Institucional del Gobierno Regional de Apurímac”.	

Fuente: Autoría Propia.

4.3.2.2 Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada 2

Tabla 21

Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada 2

Nombre de la oportunidad de mejora
Implementación de multicanales para la atención de reclamos y/o sugerencias de los ciudadanos, con un enfoque de procesos para mejorar continuamente.
Clasificación de la mejora
Gestión interna
Información básica de la oportunidad de mejora
Resumen ejecutivo

<p>Actualmente, el proceso atención de reclamos (incluye la recepción y respuesta del reclamo formulado) se realiza solo en forma presencial, lo que ocasiona que los ciudadanos deban trasladarse hasta la sede central. En ese sentido, se propone ampliar la atención en canales virtuales y telefónicos a través de los cuales el ciudadano pueda presentar su reclamo y/o sugerencia sin necesidad de gastar sus recursos para movilizarse hasta la sede central del Gore, el mismo que produce insatisfacción al ciudadano.</p>			
Equipo responsable del proyecto			
<p>El equipo estará conformado por:</p> <p>-Secretario General</p> <p>- Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática</p>			
Caracterización de la oportunidad de mejora			
Información general			
<u>Problema identificado</u>	Inadecuada atención de reclamos de los ciudadanos no coberturando a toda la región.		
<u>Causas del problema</u>	<p>*Personal no capacitado para la atención al ciudadano.</p> <p>*No se cuenta con procesos definidos y aprobados respecto a la Atención de Reclamos, que permita la medición, análisis y mejora de los mismos.</p> <p>*Solo se cuenta con un solo canal de atención (presencial).</p>		
<u>Consecuencias del problema</u>	Insatisfacción del ciudadano al no poder presentar sus reclamos y/o sugerencias de forma remota, teniendo que acercarse a la sede del Gobierno Regional, lo que también ocasiona gastos sobretodo para ciudadanos de la región que no vivan cerca de la sede.		
<u>Resultados esperados de la oportunidad de mejora</u>	Implementación del canal virtual y telefónico. Mayor % de atención de reclamos y sugerencias. Informes de recomendaciones y sugerencias para las áreas que reciben reclamos y/o sugerencias.		
<u>Público objetivo</u>	Ciudadanos Entidades públicas y privadas		
<u>Expectativas del público objetivo</u>	Contar con canales de atención de reclamos de fácil acceso desde cualquier ubicación y que se reciba un trato amable y una respuesta oportuna.		
<u>Expectativas de la entidad</u>	Llegar al 100 % de la población para la recepción de reclamos y sugerencias por diversos canales de atención, lo cual permita mejorar los servicios que brinda el GORE.		
Planificación			
<u>Inicio estimado</u>	Julio del 2021		
<u>Fin estimado</u>	Noviembre del 2021		
<u>Unidad orgánica responsable</u>	Secretaría General		
<u>Puesto líder del proyecto</u>	Secretario General		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	Presupuesto

Implementación de mejora continua en el proceso de gestión de reclamos	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	07/21 - 09/21	S/. 5,000.00
Implementar central telefónica para atención de reclamos	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	09/21	S/. 6,000.00
Implementar canal virtual para atención de reclamos	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	07/21- 10/21	S/. 7,000.00
Capacitación al personal respecto al protocolo de atención de reclamos para los nuevos canales.	Secretario General Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	11/21	S/. 5,000.00
Facilitadores	Inhibidores		
Se cuenta con el área de Desarrollo institucional, estadística e informática que es un aliado para la implementación de la mejora	Resistencia al cambio por parte de los trabajadores		
Compromiso de la Alta Dirección			
Impacto			
Antes	Después		
Solo se cuenta con un canal de recepción de reclamos.	Se cuenta con canales virtuales y telefónicos de atención de reclamos		
Personal no capacitado para la atención al ciudadano.	Se cuenta con personal constantemente capacitado para la atención al ciudadano en canales virtuales y telefónico.		
No se cuenta con procesos definidos y aprobados respecto a la Atención de Reclamos, que permita la medición, análisis y mejora de los mismos.	Se cuentan con procesos definidos respecto a la atención de Reclamos, así como indicadores para la mejora continua.		
Explicación de la mejora			
La mejora aumentará la cobertura de la atención de la Atención de Reclamos. Lo cual se alinea al objetivo estratégico institucional de “Fortalecer la Gestión Institucional del Gobierno Regional de Apurímac”.			

Fuente: Autoría Propia.

4.3.2.3 Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada 3

Tabla 22

Ficha de Oportunidad de Mejora Priorizada 3

Nombre de la oportunidad de mejora

Implementación de sistema de asesoría especializada a través de Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres que permitan alcanzar a la mayor cantidad de usuarios, así como cubrir sus necesidades de acuerdo a su sector productivo.	
Clasificación de la mejora	
Gestión interna	
Información básica de la oportunidad de mejora	
Resumen ejecutivo	
Actualmente, en el proceso de Formalización de empresas se brinda asesoría a los usuarios que lo requieren solo para la elaboración de la minuta de constitución de la empresa, no atendiendo por completo las necesidades de asesoría relativo al funcionamiento y sostenibilidad de la empresa a crear, originando que los empresarios y/o emprendedores desistan de formalizarse, incrementándose así el índice de informalidad de la región. Por ello, se propone implementar un sistema de asesoría especializada a través de Programas, proyectos, ferias, Charlas y talleres, que permitan alcanzar la mayor cantidad de usuarios y atendiendo sus necesidades.	
Equipo responsable del proyecto	
equipo estará conformado por:	
- Director Regional de Producción Apurímac	
- Sub Gerente de Desarrollo Institucional Estadística e Informática	
Caracterización de la oportunidad de mejora	
Información general	
<u>Problema identificado</u>	Inadecuada promoción de la competitividad a las mypes y emprendedores de la región
<u>Causas del problema</u>	* Deficiente información respecto al público objetivo. *Deficientes estrategias para la promoción de la competitividad a las mypes y emprendedores de la región
<u>Consecuencias del problema</u>	Limitado crecimiento empresarial Incremento de la tasa de la informalidad laboral.
<u>Resultados esperados de la oportunidad de mejora</u>	Mayor % de empresas formalizadas que hayan recibido algún tipo de asesoría del GORE.
<u>Público objetivo</u>	Empresarios Futuros empresarios
<u>Expectativas del público objetivo</u>	Recibir asesoría adecuada y de manera oportuna que les permita la creación y sostenibilidad de su negocio.
<u>Expectativas de la entidad</u>	Reducción del índice de informalidad en la región
Planificación	
<u>Inicio estimado</u>	Octubre del 2021
<u>Fin estimado</u>	Mayo del 2022

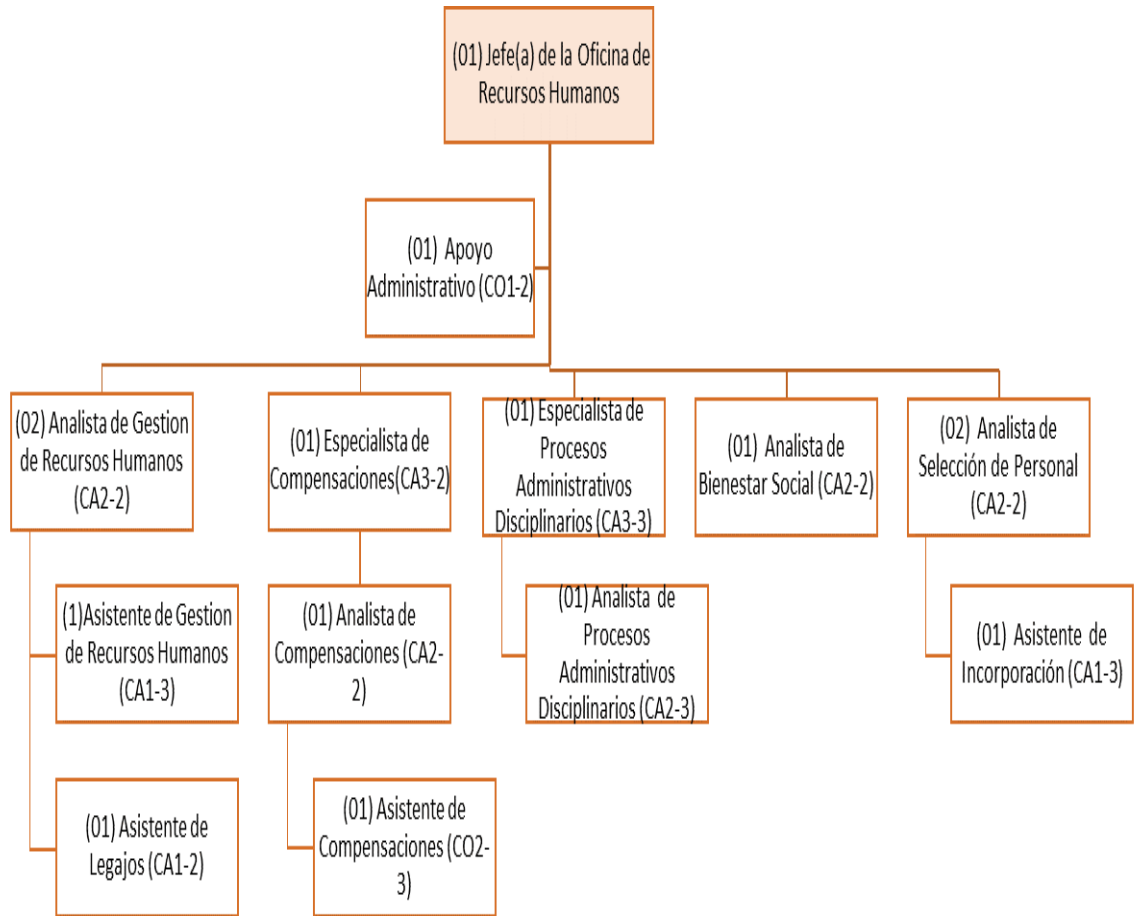
<u>Unidad orgánica responsable</u>	Dirección Regional de la Producción		
<u>Puesto líder del proyecto</u>	Director Regional de la Producción		
Acciones	Puestos involucrados	Plazos	Presupuesto
Diseño de un plan de asesorías segmentadas por sector económico.	Director Regional de la Producción	10/21 - 12/21	S/. 15,000.00
Capacitaciones al personal de la Dirección Regional de Producción en temas vinculados con las asesorías empresariales	Director Regional de la Producción	01/22 - 05/22	S/. 5,000.00
Implementación del plan de asesorías segmentadas por sector económico	Director Regional de la Producción	01/22 - 05/22	S/. 15,000.00
Facilitadores	Inhibidores		
Responsables del proceso comprometidos con el cambio	Los empresarios y/o emprendedores no reciben la información oportuna para participar en los programas planificados		
La Gerencia Regional de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial es un aliado en el proceso de elaboración del plan y su implementación			
Impacto			
Antes	Después		
Emprendedores y/o empresarios sin capacitaciones para el funcionamiento de su empresa o negocio	Emprendedores y/o empresarios capacitados para el funcionamiento de su empresa o negocio		
Explicación de la mejora			
La mejora aumentará la cobertura y optimizará la atención respecto a la Formalización de empresas. Lo cual se alinea a los objetivos estratégicos institucionales de "Promover el Desarrollo social e igualdad de oportunidades en la Región Apurímac", "Mejorar los niveles de competitividad de los agentes económicos" y "Promover el trabajo formal y decente de la población apurimeña".			

Fuente: Autoría Propia.

4.3.3. Propuesta de Mejora en la Gestion de Recursos Humanos

Figura 6

Propuesta de Gestion de Recursos Humanos



Fuente: Autoria Propia.

4.3.4. Viabilidad Económica

Para la implementación de las propuestas de mejora de los puntos críticos de en la mejora de calidad de servicio al usuario se realizó la verificación presupuestaria y financiera al gobierno Regional, la misma que tiene fuentes de financiamiento como son Recursos Directamente Recaudados, Recursos Ordinarios, Recursos Determinados, la propuesta tiene un valor muy razonable

para su implementación generando altos índices de confiabilidad, calidad, eficiencia en los servicios que brinda la entidad.

Se puede observar en las fichas de mejora que los costos que amerita la implementación están orientados a la contratación de profesionales, adquisición de canales de comunicación, por un valor total de s/. 46,000.00

4.3.5. Viabilidad Política

El Gobierno Regional de Apurímac, es una entidad que atiende a una población quechua hablante por lo que la demanda en una atención bilingüe es exigente, conllevando así a tener una relación directa con los comuneros, líderes comunales, y al implementar los canales de atención y la ampliación de las mismas mejora el acercamiento de la autoridad con el pueblo.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1. En relación al objetivo general.

Definir de qué manera la Gestión por Procesos influye en la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac.

La Gestión por Procesos tiene una relación directa con la calidad de servicio, la misma que permite la solución de los problemas, la identificación de las brechas en cada proceso crítico, la misma que permite mejorar la satisfacción sobre la atención de los servicios de la entidad.

(Mallar, 2010); en la revista Científica “Visión de Futuro”; de título la Gestión por Procesos: precisa “el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”.

5.2. En relación al primer objetivo específico

Definir de qué manera los Procesos Estratégicos contribuye en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac.

el Proceso estratégico E.01 Gestión Estratégica, planeamiento Institucional tiene como servicio la implementación de un plan dirigido a las mypes y emprendedores de la región en el desarrollo de ventajas competitivas de acuerdo a la segmentación de sus tipos de negocio, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio a la fecha existe un gran porcentaje de empresarios y/o emprendedores que no reciben programas, charlas, talleres o participación en

ferias para promover la competitividad de sus negocios, por el problema de Deficientes estrategias para la promoción de la competitividad a las mypes y emprendedores de la región; Se demuestra que existe una relación directa y significativa de la gestión de procesos con la calidad de servicios.

5.3. En relación al segundo objetivo específico

Definir de qué manera los Procesos Misionales influye en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac.

El Proceso Misional M.01.02 Atención de Consultas y Orientación al Ciudadano, tiene como proceso de salida el servicio de atención Información solicitada entrega de Absolución de consultas diversas relacionadas al GORE Información relacionada al estado de trámites realizados en el GORE, siendo así el atributo del servicio la calidad de servicio, donde se puede identificar que actualmente existe un 60% de insatisfacción sobre la atención al público realiza por el GORE, debida a la inadecuada atención de consultas y orientación al ciudadano no siendo oportuna ni coberturando a toda la región. Se demuestra que existe una relación directa y significativa de la gestión de procesos con la calidad de servicios.

5.4. En relación al tercer objetivo específico

Definir de qué manera los Procesos Soporte influye en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac.

El Proceso de soporte A.01 Gestión de Recursos Humanos, brinda el servicio de atención de reclamos y/o sugerencias de los ciudadanos no cobertura

do a toda la regional, la misma que tiene como atributo la calidad de servicio, existiendo a la fecha un 60% de insatisfacción sobre la atención de reclamos y/o sugerencias realizada por el GORE. Por el problema de personal no capacitado para la atención al ciudadano; Se demuestra que existe una relación directa y significativa de la gestión de procesos con la calidad de servicios.

CONCLUSIONES

Primero. Se ha evidenciado que el Gobierno Regional de Apurímac, no tiene implementada los procesos estratégicos, misionales y de soportes la misma que se demuestra a través de la Ordenanza Regional N°001-2018-GR-APURÍMAC/CR, donde aprueba una estructura orgánica funcional, lo cual no representa la gestión por procesos; asimismo podemos observar a través de la Resolución Ejecutiva Regional N° 328-2018-GR.APURÍMAC/GR, donde aprueba el inventario del Manual de procesos y procedimientos de la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, así como la Resolución Ejecutiva Regional N° 431-2018-GR. APURÍMAC/GR. que aprueba el Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección Regional de Administración, visto estos documentos se puede determinar que aún falta la implementación e identificación de la Gestión por Procesos en el Gobierno Regional de Apurímac, para los órganos de línea y asesoramiento generando pérdidas de tiempo, altos costos en trámites burocráticos.

Segundo. En el presente trabajo de investigación se identifico los siguientes; 4 procesos Estratégicos Nivel 0, 12 Procesos Estratégicos Nivel 1, 40 Procesos Estratégicos Nivel 2, 13 Procesos Estratégicos Nivel 3, en cuanto a los procesos misionales se determinó 2 procesos misiones nivel 0, 7 procesos misionales nivel 1, 19 procesos nivel 2, 15 procesos misionales nivel 3, 17 procesos misionales nivel 4 , en cuanto a los procesos de soporte se determinó 6 procesos de soporte nivel 0, 18 procesos de soporte nivel 1, 53 procesos de

soporte nivel 2, 30 procesos de soporte nivel 30; las mismas que permitirán implementar al Gobierno Regional de Apurímac.

Tercero. Basado en el análisis de los documentos de gestión del gobierno regional de Apurímac, se pudo identificar una organización funcional, en la que los órganos de línea vienen trabajando de manera aislada, incurriendo en duplicidad de esfuerzos, y el personal muestra notoriamente la resistencia a la adopción de nuevas formas de trabajo la misma que no representa a la generación de valor.

Cuarto. Se identificó que el Gobierno Regional de Apurímac, no cuenta con los Procesos Estratégicos establecidos e implementados; la misma que determina el horizonte, la misión, visión, objetivos estratégicos, actividades, gestión de riesgos, etc; por lo tanto la Gestión estratégica guarda una relación directa con la calidad de servicios a brindar lo que no necesariamente se aprecia en la entidad.

Quinto. Se identificó que el Gobierno Regional de Apurímac, no cuenta con los procesos misionales establecidos e implementados, la misma que está relacionada a la Atención al Ciudadano; Gestión del Desarrollo Sostenible (social, recursos naturales, económico); por lo tanto los procesos misionales guardan una relación directa con calidad de servicios; la misma que a la actualidad la entidad no viene implementando.

Sexto. Se identificó que el Gobierno Regional de Apurímac, no cuenta con los procesos de soportes o apoyo establecidos e implementados, la misma que está relacionada a la Gestión de Recursos Humanos, Gestión Logística, Gestión Contable Financiera, Gestión de Tecnologías de la Información, Gestión Jurídico

Legal, Gestión Documental por lo tanto los procesos soporte guardan una relación directa con calidad de servicios; la misma que a la actualidad la entidad no viene implementando.

Séptimo. La presente investigación aportara a mejorar la gestión por procesos del Gobierno Regional de Apurímac, luego de haber analizado y desarrollado la identificación de los procesos nivel 0, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misionales y de soporte.

RECOMENDACIONES

Primero. Se recomienda al Gobierno Regional de Apurímac, actualizar e implementar los documentos de Gestión enmarcada a procesos, las mismas que permitan generar valor, y prestar servicios de calidad.

Segundo. Se recomienda a las autoridades del Gobierno Regional de Apurímac, revisar y analizar cada uno de sus procesos misionales, soporte y de apoyo, así como la evaluación de los servicios brindados a los usuarios con la finalidad de mejorar los procesos críticos.

Tercero. El Gobierno Regional de Apurímac deberá implementar la gestión por procesos en forma escalonada, a través del plan de mejora cuyo contenido la misma que forma parte del presente trabajo de investigación, considerando los procesos críticos identificados.

Cuarto. Se recomienda que el Gobierno Regional de Apurímac, implementar los procesos estratégicos las mismas que permitan marcar la misión, visión, actividades estratégicas generando valor.

Quinto. El Gobierno Regional de Apurímac, deberá implementar los procesos misionales, las mismas que están orientadas a la ejecución de las actividades, atención al usuario, siendo esta de calidad, oportuno y eficaz.

Sexto. El Gobierno Regional de Apurímac, deberá implementar los procesos de soporte, las mismas que están orientadas a la gestión de los recursos humanos, logísticos, financieros, documentales, informáticos que permiten la prestación de los servicios de forma oportuna y calidad.

Séptimo. Luego de la evaluación de la implementación de la gestión por procesos, la entidad deberá rediseñar la organización del Gobierno Regional de Apurímac; plasmando en un documento de gestión por procesos como es el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) así como el manual de procesos y procedimientos (MAPRO).

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alva Medina, J. M. (2008). *CICGP*. San Salvador: Secretaria de Gestion Publica.
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo Elaborar una Tesis de Grado*. Lima: Esan Ediciones.
- Benavente, J. (2018). *Gestion por Procesos en la Gerencia de Admnsitracion y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati- Cusco*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Bernal, C. (2016). *Metodologia de la Investigacion Administracion, Economia, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: PEARSON.
- Berry, L. &. (1989). *Calidad de Servicio: una Ventaja Estrategica para Instituciones Financieras*. Madrid: Diaz de Santos.
- Caballero, A. (2014). *Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis la Metodología del Cómo Formularlos*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Canahuire, A. E. (2015). *¿Como Hacer la Tesis Universitaria? "Una Guia para Investigadores"*. Lima,Peru: Colograf S.R.L.
- Castro, I. e. (2018). *Sistema de Control Interno en la Gestion por Procesos de la Municipalidad Distrital de Sanagoran, 2017*. Lima- Peru: Univerisdad Cesar Vallejo.
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la Investigación Científica*. Puno - Perú: Sirio E.I.R.L.
- Civil, A. N. (2017). *Normas para la Elaboracion del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Publicas en Proceso de Transito*. Lima: SERVIR.

- Civil, A. N. (2017). *Normas para la Elaboracion del Mapeo de Procesos y el Plan de Mejoras de las Entidades Publicas en Proceso de Transito*. Lima: SERVIR.
- Díaz, J. (2017). *Gestion por Procesos para Mejorar la Calidad de Atencion al Paciente en el Hogar de la Madre,2017*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Esteban, A. (2014). *Investigacion de Mercados*. Madrid, España: ESIC.
- Guachamin, P. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestion por Procesos de los servicios de Tecnologias de la Informacion de la Direccion de Desarrollo Tecnologico de la Secretaria de Movilidad del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito*. Quito - Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Guanin, A. C., & Andrango, M. R. (2015). *Propuesta de un Modelo de Gestion por Procesos en la Atencion de Enfermeria en el Servicio de Emergencia del Hospital Militar*. Quito- Ecuador: Escuela Politecnica Nacional.
- Hernandez, R. e. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Macias, F. (2015). *Gestion por Procesos y su Relacion con la Atencion al Publico en el Registro de la Propiedad del Canton Valencia en el Año 2014*. Quevedo .Ecuador: Universidad Tecnica Estatal de Quevedo.
- Mallar, M. A. (2010). La Gestion por Procesos: un Enfoque de Gestion Eficiente. *Revista Cientifica Vision de Futuro*, 01-23.
- Ministros., S. d. (2015). *Metodologia para la Implementacion de la Gestion por Procesos en las Entidades de la Administracion Publica en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM-Politica Nacional de Modernizacion de la gestion Publica*. Lima: Secretaria de Gestion Publica-PCM.

- N°004-2013-PCM, D. S. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: El Peruano.
- N°004-2013-PCM, D. S. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: El Peruano.
- Nel, L. (2017). *Estadística con SPSS 24*. Lima - Peru: Editorial MACRO.
- Ñahuirima, Y. M. (2015). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de las Pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- PCM. (30 de Junio de 2019). *Google.com*. Obtenido de Google.com: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
- PCM. (30 de JUNIO de 2019). <http://sgp.pcm.gob.pe>. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe>: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Manual-amigable-de-la-NT-de-Calidad.pdf>
- PCM, S. d. (2018). *Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública*. Lima: PCM.
- PNMGP. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima: PCM.
- Regionales, L. O. (2002). *Ley, N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Lima: Normatividad.

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (Enero de 2014). Obtenido de revista@ciget.holguin.inf.cu:

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Sub Gerencia de Desarrollo Institucional, E. e. (2018). *informe de mapeo de procesos del Gobierno Regional de Apurimac*. Abancay: Gobierno Regional de Apurimac.

wikipedia. (30 de junio de 2019). *Google.com*. Obtenido de Google.com:

https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TITULO: GESTION POR PROCESOS Y MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO A LOS USUARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURÍMAC, 2018-2019

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA	
PG. ¿Cómo la Gestión por procesos se relaciona con la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac en el Año 2018-2019?	OE. Evaluar Cómo la Gestión por procesos se relaciona con la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac en el Año 2018-2019	HG. la Gestión por procesos se relaciona de manera directa y significativa con la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac en el Año 2018-2019	Estratégica Misional Soporte	Formulación estratégica Institucional Atención de consultas y orientación al ciudadano Atención de reclamos Adquisición de bienes y servicios oportunos	A	presente trabajo de investigación se caracteriza por ser una investigación aplicada,; el nivel de investigación es el nivel relacional; el Diseño de investigación es el diseño transversal, método deductivo.

P.E. 1. ¿Cómo los Procesos Estratégicos contribuyen en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac?	O.E.1. Definir de qué manera los Procesos Estratégicos contribuyen en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac.	H.E. 1. Contribuye de manera directa los Procesos Estratégicos en la calidad de servicios del Gobierno Regional de Apurímac, 2018-2019	Información	Información en tiempo real, Información Completa
P.E. 2 ¿Cómo los Procesos Misionales influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac?	O.E.2. Definir de qué manera los Procesos Misionales influye en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac	H.E. 2 Contribuye de manera directa los Procesos Misionales en la Calidad servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac, 2018-2019	Tiempo	Tiempo de atención Tiempo de espera para la orientación
P.E. 3 ¿De qué manera los Procesos Soporte influyen en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional	O.E.3. Definir de qué manera los Procesos Soporte influye en el servicio a los usuarios del Gobierno Regional	H.E. 3 Contribuye de manera directa los Procesos Soporte en la	Resultado	Costo por el servicio Sencillez en los documentos y formularios
			Accesibilidad	Mayores canales de atención
			Confianza	Transparencia en la gestión del tramite

de Apurímac?	de Apurímac	Calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac, 2018-2019
--------------	-------------	--

Fuente: autoría propia

ANEXO 2. INVENTARIO DE PROCESOS

INVENTARIO DE PROCESOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC												
Tipo de proceso	Código Nivel 0	Proceso Nivel 0	Código Nivel 1	Proceso Nivel 1	Código Nivel 2	Proceso Nivel 2	Código Nivel 3	Proceso Nivel 3	Código Nivel 4	Proceso Nivel 4		
Estratégico	01	Gestión Estratégica	E.01.01	Planeamiento Institucional	E.01.01.01	Planeamiento Estratégico	E.01.01.01.01	Formulación, Aprobación del PDRC				
							E.01.01.01.02	Seguimiento y evaluación del PDRC				
							E.01.01.01.03	Modificación del PDRC				
							E.01.01.01.04	Formulación, Aprobación del PEI				
							E.01.01.01.05	Seguimiento y evaluación del PEI				
							E.01.01.01.06	Modificación del PEI				
					E.01.01.02	Planeamiento Operativo	E.01.01.02.01	Formulación y Aprobación del POI				
			E.01.01.02.02	Seguimiento y Evaluación del POI								
			E.01.01.02.03	Modificación del POI								
			E.01.02	Gestión del Presupuesto	E.01.02.01	Programación y del presupuesto Multianual						
							E.01.02.02	Aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura				
					E.01.02.03	Ejecución y del Seguimiento del Presupuesto Anual			E.01.02.03.01	Certificación del Crédito Presupuestario		
							E.01.02.03.02	Modificación presupuestal en el nivel Funcional Programático				
							E.01.02.03.03	Modificación presupuestal en el nivel Institucional				
							E.01.02.03.04	Programación de Compromisos Anuales				
					E.01.02.04	Conciliación del Marco Legal del Presupuesto						
			E.01.02.05	Evaluación Presupuestaria								
E.01.02.06	Presupuesto Participativo											
E.01.03	Gestión de Proyectos de Inversión	E.01.03.01	Programación de Multianual inversiones de									
				E.01.03.02	Formulación y de evaluación de proyectos de inversión							

				E.01.03.03	Ejecución y cierre de proyectos				
		E.01.04	Gestión de Convenios	E.01.05.01	Formulación y suscripción de convenios				
				E.01.05.02	Monitoreo de convenios				
		E.01.05	Demarcación Territorial	E.01.05.01	Elaboración de Estudios de Diagnóstico y Zonificación				
				E.01.05.02	Saneamiento y organización territorial				
				E.01.05.03	Formulación de mapas temáticos				
		E.01.06	Gestión de Riesgos de Desastres	E.01.06.01	Gestión del Centro de Operaciones de Emergencias – COER Apurímac				
				E.01.06.02	Atención de Desastres				
.02	Gestión de Modernización Institucional	E.02.01	Elaboración y Actualización de Instrumentos de Gestión y de gestión de interna	E.02.01.01	Elaboración y Actualización del Reglamento de Organización y Funciones - ROF				
				E.02.01.02	Elaboración y Actualización del Texto Único de Procedimientos Administrativos-TUPA				
				E.02.01.03	Elaboración y Actualización de Directivas				
				E.02.01.04	Revisión y Seguimiento de Normativa interna				
		E.02.02	Gestión por Procesos	E.02.03.01	Determinación de Macroprocesos				
				E.02.03.02	Determinación de Procesos				
.03	Gestión de Comunicaciones	E.03.01	Gestión de Relaciones Institucionales y Protocolo	E.03.01.01	Gestión de Relaciones Institucionales				
				E.03.01.02	Gestión de				

					Protocolo				
		E.03.02	Gestión de la imagen institucional del Gobierno Regional	E.03.02.01	Organización de eventos				
				E.03.02.02	Administración del programa de televisión				
				E.03.02.03	Gestión de las publicaciones				
				E.03.02.04	Difusión de contenidos				
				E.03.02.05	Monitoreo de Medios				
		E.04.01	Gestión Administrativa OCI	E.04.01.01	Nombramiento del Jefe del Órgano de Control Institucional				
				E.04.01.02	Organización de la Oficina del Órgano de Control Institucional				
				E.04.01.03	Elaboración del Plan Anual del Órgano del Control Institucional				
.04	Control Institucional	E.04.02	Acciones de Control	E.04.02.01	Atención a Denuncias				
				E.04.02.02	Ejecución del Servicio de Acción Simultánea				
				E.04.02.03	Ejecución del Servicio de Visita de Control				
				E.04.02.04	Ejecución del Servicio de Auditoría de Cumplimiento				
				E.04.02.05	Conformación y Supervisión de la Comisión Especial de Cautela para las Auditorías SOAs				
				E.04.02.06	Seguimiento de Medidas Correctivas y Procesos Judiciales				

Misional	.01	Atención al Ciudadano	M.01.01	Audiencias Públicas	M.01.01.01	Elaboración y aprobación del Reglamento para el desarrollo de las audiencias públicas regionales				
					M.01.01.02	Elaboración del informe y material para la ejecución de la audiencia pública				
					M.01.01.03	Ejecución de la Audiencia Pública Regional				
			M.01.02	Atención de consultas y orientación al ciudadano						
			M.01.03	Atención de Reclamos						
			M.01.04	Acceso a la información						
	.02	Gestión del Desarrollo Sostenible	M.02.01	Gestión de Desarrollo Económico	M.02.01.01	Desarrollo Económico del Sector Productivo y de Servicios	M.02.01.01.01	Promoción de la acuicultura	M.02.01.01.01.01	Autorización en materia de pesca
							M.02.01.01.02		Control y vigilancia pesquera	
							M.02.01.01.03		Gestión del Centro piscícola	
					M.02.01.01.04	Promoción de la pesca artesanal				
					M.02.01.01.02	Promoción de la industria	M.02.01.01.02.01	Gestión de insumos químicos		
					M.02.01.01.02.02		Promoción de la competitividad			
			M.02.01.01.02.03	Difusión de normas técnicas						
			M.02.01.01.03	Formalización de empresas						
			M.02.01.01.04	Supervisión y monitoreo del PLANEFA referido a la industria						
M.02.01.02	Desarrollo Económico del Sector Comercio y Turismo	M.02.01.02.01	Promoción del Turismo	M.02.01.02.01.01	Fortalecimiento de capacidades de empresas de turismo					
				M.02.01.02.01.02	Apoyo para planes de negocio para fondos concursables					

						M.02.01.02.01.03	Formalización de operadores turísticos
						M.02.01.02.01.04	Gestión de Circuitos Turísticos
				M.02.01.02.02	Promoción de Artesanía	M.02.01.02.02.01	Fortalecimiento de capacidades de empresas de artesanía
						M.02.01.02.02.02	Apoyo para planes de negocio para fondos concursables
						M.02.01.02.02.03	Apoyo y promoción para la Participación en ferias
				M.02.01.02.03	Promoción de Comercio Exterior	M.02.01.02.03.01	Fortalecimiento de capacidades en materia de comercio exterior
						M.02.01.02.03.02	Apoyo para planes de negocio para fondos concursables
						M.02.01.02.03.03	Apoyo y promoción para la Participación en ferias
		M.02.01.03	Desarrollo Económico del Sector Energía y Minas	M.02.01.03.01	Otorgamiento de Concesión de Beneficio		
				M.02.01.03.02	Autorización para inicio/reinicio de actividades de explotación		
				M.02.01.03.03	Emisión del Certificado de Operación Minera y Certificado de Operación Minera Excepcional		
				M.02.01.03.04	Supervisión, evaluación y fiscalización en seguridad y salud ocupacional		
				M.02.01.03.05	Supervisión, evaluación y fiscalización en asuntos ambientales		
		M.02.01.04	Saneamiento físico legal de la propiedad rural				
		M.02.01.05	Gestión de Infraestructura	M.02.01.05.01	Ejecución de Obras de Infraestructura		
				M.02.01.05.02	Elaboración de Expediente Definitivo		
				M.02.01.05.03	Mantenimiento de caminos Departamentales		

			M.02.02	Gestión de Desarrollo Social y el ámbito laboral	M.02.02.01	Formulación y evaluación de políticas en materia de desarrollo social, inclusión social e igualdad de oportunidades				
					M.02.02.02	Gestión del centro de apoyo social				
					M.02.02.03	Fiscalización laboral				
					M.02.02.04	Protección de derechos fundamentales en materia laboral				
					M.02.02.05	Promoción del empleo				
					M.02.02.06	Prevención y solución de conflictos en materia laboral				
					M.02.02.07	Gestión de Vivienda y Urbanismo				
					M.02.02.08	Gestión de Construcción y Saneamiento				
			M.02.03	Gestión de Asuntos Ambientales	M.02.03.01	Formulación de Instrumentos de gestión ambiental				
					M.02.03.02	Monitoreo, evaluación y fiscalización ambiental				
					M.02.03.03	Operación y mantenimiento del Sistema Regional Ambiental				
	.01	Gestión de Recursos Humanos	A.01.01	Gestión del empleo	A.01.01.01	Gestión de la incorporación	A.01.01.01.01	Selección de personal		
							A.01.01.01.02	Vinculación de personal		
							A.01.01.01.03	Inducción de Personal		
					A.01.01.02	Administración de Personas	A.01.01.02.01	Administración de Legajos		
							A.01.01.02.02	Control de asistencia		

						A.01.01.02.03	Programación y Control de vacaciones		
						A.01.01.02.04	Desplazamiento de personal		
						A.01.01.02.05	Procedimientos disciplinarios		
						A.01.01.02.06	Desvinculación		
						A.01.01.02.07	Registro de declaraciones juradas de funcionarios		
		.01.02	A	Gestión de la Compensación	A.01.02.01	Administración de compensaciones			
					A.01.02.02	Administración de pensiones			
					A.01.02.03	Declaración PDT-PLAME			
		.01.03	A	Gestión del Desarrollo y Capacitación	A.01.03.01	Identificación de las necesidades de capacitación			
					A.01.03.02	Ejecución y evaluación de la Capacitación			
		.01.04	A	Gestión de Relaciones Humanas y Sociales	A.01.04.01	Relaciones laborales individuales y colectivas			
					A.01.04.02	Seguridad y Salud en el Trabajo	A.01.04.02.01	Elaboración del Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo	
							A.01.04.02.02	Inspección de Seguridad	
							A.01.04.02.03	Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos relativos a la seguridad y salud en el trabajo	
					A.01.04.03	Bienestar Social	A.01.04.03.01	Elaboración del Plan de Bienestar Social	
							A.01.04.03.02	Seguimiento de descanso médico, canjes de descanso médico y subsidios	
							A.01.04.03.03	Inscripción de derecho habientes y subsidio por lactancia	
							A.01.04.03.04	Declaración de Póliza de Vida Ley	**
.02	Gestión Logística	A.02.01		Planificación de Contrataciones	A.02.01.01	Formulación y aprobación del Plan Anual de Contrataciones			
					A.02.01.02	Modificación del Plan Anual de Contrataciones			

		A.02.01.03	Seguimiento del Plan Anual de Contrataciones				
A.02.02	Adquisición de Bienes y Servicios	A.02.02.01	Adquisición de bienes y Servicios con proceso	A.02.02.01.01	Aprobación del expediente y bases del proceso		
				A.02.02.01.02	Selección del proveedores		
A.02.03	Ejecución Contractual	A.02.02.02	Adquisición de bienes y Servicios sin proceso				
		A.02.03.01	Prestación del Servicio				
		A.02.03.02	Inicio del pago del servicio				
		A.02.03.03	Suscripción de adendas u otros				
		A.02.03.04	Ejecución de garantías de fiel cumplimiento del contrato				
		A.02.03.05	Resolución del contrato				
		A.02.03.06	Solución de controversias				
A.02.04	Gestión de Almacenes	A.02.03.07	Ejecución contractual sin proceso				
		A.02.04.01	Recepción y almacenamiento de bienes				
		A.02.04.02	Distribución y custodia de bienes	A.02.04.02.01	Distribución y custodia de suministros		
				A.02.04.02.02	Distribución y custodia de bienes patrimoniales		
A.02.04.03	Seguimiento a la gestión de almacenes						
A.02.05	Gestión patrimonial	A.02.05.01	Control de inventario				
		A.02.05.02	Asignación de bienes muebles				
		A.02.05.03	Desplazamiento de bienes muebles				
A.02.06	Servicios Generales	A.02.06.01	Mantenimiento de instalaciones	A.02.06.01.01	Mantenimiento de instalaciones con materiales		
				A.02.06.01.02	Mantenimiento de instalaciones con servicios		
		A.02.06.02	Seguridad	A.02.06.02.01	Seguridad de Personal		

						A.02.06.02.02	Seguridad de bienes patrimoniales		
						A.02.06.02.03	Seguridad de instalaciones		
				A.02.06.03	Transporte vehicular	A.02.06.03.01	Programación de comisiones de unidades y conductores		
						A.02.06.03.02	Mantenimiento de vehículos		
						A.02.06.03.03	Control de combustible		
						A.02.06.03.04	Papeletas de tránsito		
.03	Gestión Contable Financiera	A.03.01	Gestión de Tesorería	A.03.01.01	Gestión de Pago a Proveedores				
				A.03.01.02	Administración de Caja Chica				
				A.03.01.03	Asignación y Rendición de Encargos y Viáticos				
		A.03.02	Gestión Contable	A.03.02.01	Estados Financieros				
				A.03.02.02	Declaraciones Tributarias				
				A.03.02.03	Saldos, Conciliación y Devolución de Fondos				
.04	Gestión de Tecnologías de la Información	A.04.01	Servicios informáticos	A.04.01.01	Portal Web				
				A.04.01.02	Soporte Técnico y Help Desk				
				A.04.01.03	Infraestructura de Redes y Comunicaciones				
		A.04.02	Desarrollo de Sistemas	A.04.02.01	Identificación de las necesidades				
				A.04.02.02	Programación				
				A.04.02.03	Testeo y puesta a producción				
.05	Gestión Jurídico Legal	A.05.01	Gestión de Asesoría Legal	A.05.01.01	Emisión de Informes y Opiniones Legales				
				A.05.01.02	Emisión y Revisión de Dispositivos Legales y/o Actos Administrativos				

			A.05.02	Gestión de Defensa Jurídica	A.05.02.01	Ejecución de la Defensa del estado				
					A.05.02.02	Recepción de Expedientes y Notificaciones				
					A.05.02.03	Gestión de Notificaciones y envío de documentos				
.06	Gestión Documental	A.06.01	Trámite Documentario	A.06.01.01	Recepción, organización y custodia de documentos					
				A.06.01.02	Envío de Documentos					
		A.06.02	Gestión de archivo	A.06.02.01	Gestión de Archivos de Gestión					
				A.06.02.02	Préstamo para consulta de documentos					
				A.06.02.03	Transferencia de documentos					

Fuente: autoría propia