

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

**GESTIÓN POR PROCESOS Y RESOLUCIÓN DE  
CONTROVERSIAS EN EL TRIBUNAL DEL SERVICIO  
CIVIL, LIMA – 2018**

Para Optar : El Título Profesional de Licenciada en  
Administración

Autor : Bach. Lizbeth Graciela Antonio Alvarado

Asesor : Lic. Fredi Paul Gutiérrez Meza

Línea de Investigación  
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio : 17/04/2019

Fecha de Culminación : 16/04/2020

Huancayo – Perú

2019

**HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS**

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS**  
**GESTIÓN POR PROCESOS Y RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN EL**  
**TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL, LIMA – 2018**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Lizbeth Graciela Antonio Alvarado

**PARA OPTAR EL TITULO DE:**

Licenciada en Administración

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**  
**APROBADO POR LOS SIGUIENTES JURADOS**

**PRESIDENTE**

**PRIMER MIEMBRO**

**SEGUNDO MIEMBRO**

**TERCER MIEMBRO**

Huancayo, \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ de 2019

**ASESOR**

Lic. Fredi Paul Gutiérrez Meza

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación es dedicado a mi madre Graciela, mis hermanas Lourdes, Zulema y Ana, mis sobrinos y toda mi familia por todo su apoyo incondicional para lograr mis metas, por alentar cada uno de mis pasos, por su entera confianza, mis sobrinos por hacer de mí una mejor persona con cada mirada, abrazo y palabras llenadas de amor.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**LIZBETH ANTONIO**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis amistades y colegas de trabajo por orientarme y apoyarme en el logro de mis metas y a todas las personas que han hecho posible este proyecto, por motivarme a seguir a delante a pesar de las circunstancias, sé que no alcanzaría las hojas para mencionar el nombre de cada uno de ustedes. Gracias

A los docentes de la Universidad Peruana Los Andes, por sus enseñanzas y sus consejos en este cortó camino de desarrollo profesional.

**EL AUTOR**

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS.....	i
ASESOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
TÉRMINOS CLAVE:.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv

## CAPITULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA... 1	
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6

1.3.2.	Objetivos Específicos .....	7
1.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1.	Justificación Teórica .....	7
1.4.2.	Justificación Práctica.....	8
1.4.3.	Justificación Metodológica .....	8
1.4.4.	Justificación Social.....	9
1.4.5.	Justificación de Conveniencia.....	10
1.5.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.5.1.	Delimitación Espacial .....	11
1.5.2.	Delimitación Temporal .....	11
1.5.3.	Delimitación conceptual o temática .....	11

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

II.	MARCO TEÓRICO .....	12
2.1.	ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	12
2.2.	BASES TEÓRICAS.....	17
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	54
2.4.	HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	58
2.4.1.	Hipótesis General .....	58
2.4.2.	Hipótesis Especificas.....	58
2.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	58

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA**

III. METODOLOGÍA .....		60
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....		60
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....		60
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....		60
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....		61
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....		62
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....		63
3.6.1. Técnicas de recolección de datos .....		64
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....		64
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....		64

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

IV. ANALISIS Y DICUSION DE RESULTADOS .....		66
4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....		66
4.2. PRESENTACION DE RESULTADOS.....		70
4.3. DISCUSION DE RESULTADOS .....		108
CONCLUSIONES .....		113
RECOMENDACIONES.....		115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		117
ANEXOS .....		120



1.	MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	120
2.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	121
3.	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	122
4.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	123
5.	CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	124
6.	FOTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	131
7.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS - APROBADOS .....	134
8.	FLUJOS DE PROCESO .....	141
9.	CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008 .....	146
10.	CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015 .....	147
11.	REGLAMENTO DEL TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL .....	148
12.	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN DEL SISTEMA DE CASILLA ELECTRÓNICA DEL TSC.....	150
13.	RESOLUCIÓN DE APROBACIÓN PARA IMPLEMENTAR GESTIÓN POR PROCESOS .....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplos de partes interesadas .....	24
Tabla 2. Principales diferencias de ambos enfoques .....	27
Tabla 3. Características de los Indicadores .....	42
Tabla 4. Operacionalización de variables .....	58
Tabla 5. Tamaño de muestra .....	63
Tabla 6. Baremo de Pearson .....	68
Tabla 7. Media y desviación típica de Gestión por Procesos y Resolución de Controversias	69
Tabla 8. Indicador de Satisfacción del Cliente - 2015 .....	70
Tabla 9. Indicador de Satisfacción del Cliente - 2016 .....	70
Tabla 10. Indicador de Satisfacción del Cliente - 2017 .....	71
Tabla 11. Consolidación de sugerencias .....	71
Tabla 12. Datos agrupados de Enfoque orientado al cliente.....	73
Tabla 13. Indicador de productividad del personal resolutivo de la Primera sala .....	74
Tabla 14. Indicador de productividad del personal resolutivo de la segunda sala.....	75
Tabla 15. Datos agrupados del indicador de enfoque de valor agregado. ....	77
Tabla 16. Indicador de cumplimiento de meta programada .....	78
Tabla 17. Datos agrupados del indicador de enfoque orientado a resultados.....	80
Tabla 18. Recopilación de los Manuales de Procesos del TSC .....	82
Tabla 19. Resumen de procesos del manual de procedimientos V.01 .....	82
Tabla 20. Resumen de procesos del Manual de procesos versión 02 .....	83
Tabla 21. Resumen de procesos del Manual de procesos versión 03 .....	83
Tabla 22. Resumen de procesos del Manual de procesos versión 04 .....	83
Tabla 23. Resumen de procesos del Manual de procesos versión 05 .....	84
Tabla 24. Resumen de procesos del Manual de procesos versión 06 .....	84

Tabla 25. Indicador de Procesos Simplificados .....	85
Tabla 26. Datos agrupados de Enfoque de mejora continúa.....	86
Tabla 27. Indicador de recursos de apelación admitidos .....	88
Tabla 28. Datos agrupados de Recursos de apelación. ....	90
Tabla 29. Indicador de expedientes listos para resolverse .....	91
Tabla 30. Datos agrupados de expediente.....	93
Tabla 31. Indicador de resoluciones sin reproceso .....	94
Tabla 32. Datos agrupados de resolución. ....	96
Tabla 33. Indicador de resoluciones notificadas dentro del plazo .....	97
Tabla 34. Datos agrupados de notificación.....	99
Tabla 35. Correlación de Pearson entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil. ....	103
Tabla 36. Correlación de Pearson entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil. ....	104
Tabla 37. Correlación de Pearson entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil. ....	105
Tabla 38. Correlación de Pearson entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil. ....	106
Tabla 39. Correlación de Pearson entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil. ....	108

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Jesús María .....	11
Figura 2. Modelo de un proceso .....	19
Figura 3. Elementos de un proceso .....	20
Figura 4. Modelo de Gestión por Procesos .....	22
Figura 5. Modelo Gestión para el éxito sostenido de una organización .....	23
Figura 6. Sistema de generar Valor Agregado .....	25
Figura 7. Enfoque orientado a resultados .....	26
Figura 8. Metodologías para la mejora continúa .....	28
Figura 9. Ejemplo de listado de procesos identificados .....	34
Figura 10. Componentes de un Mapa de Procesos .....	35
Figura 11. Representación gráfica de los Procesos de SERVIR .....	36
Figura 12. Componentes del SIPOC .....	38
Figura 13. Modelo de Ficha de proceso - SIPOC .....	39
Figura 14. Símbolos para elaborar un diagrama de flujo o flujograma .....	40
Figura 15. Modelo del manual de procedimientos .....	41
Figura 16. Brecha entre meta e indicador .....	43
Figura 17. Modelo de la Ficha de un proceso .....	45
Figura 18. Ciclo de Deming .....	46
Figura 19. Ejemplo de Aplicación del Ciclo de Deming .....	48
Figura 20. Modelo conceptual de Reingeniería .....	50
Figura 21. Pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública .....	30
Figura 22. Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos-PCM .....	31
Figura 23. Organigrama del Tribunal del Servicio Civil .....	51
Figura 24. Interpretación de nivel de Correlación entre las variables, según Pearson .....	65

Figura 25. Gráfico de línea de Satisfacción del Cliente .....	72
Figura 26. Gráfico de escala de Datos agrupados de Satisfacción de cliente .....	73
Figura 27. Gráfico de línea de productividad del personal resolutive. ....	76
Figura 28. Gráfico de escala de datos agrupados de productividad del personal resolutive. ...	77
Figura 29. Gráfico de línea de Cumplimiento de meta programada .....	79
Figura 30. Gráfico de escala de datos agrupados cumplimiento de meta programada. ....	81
Figura 31. Gráfico de línea de Procesos simplificados .....	86
Figura 32. Gráfico de escala de datos agrupados de simplificación de procesos .....	87
Figura 33. Gráfico de línea de recursos de apelación admitidos .....	89
Figura 34. Gráfico de escala de datos agrupados de recursos de apelación admitidos.....	90
Figura 35. Gráfico de línea de expedientes listos para resolverse .....	92
Figura 36. Gráfico de escala de expedientes listos para resolverse. ....	93
Figura 37. Gráfico de línea de resoluciones sin reproceso. ....	95
Figura 38. Gráfico de escala de datos agrupados de resoluciones sin reproceso.....	96
Figura 39. Gráfico de línea de resoluciones notificadas dentro del plazo. ....	98
Figura 40. Gráfico de escala de datos agrupados de resoluciones notificadas / del plazo.....	99

## RESUMEN

El estudio fue realizado en el Tribunal del Servicio Civil (TSC), órgano técnico de SERVIR, donde se identificó desde sus inicios el incremento de los expedientes pendientes por resolver, ocasionó que los servidores civiles y las entidades públicas se vean afectados por la demora en la resolución de sus casos, por ello el objetivo es determinar la relación que existe entre Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil. Para lo cual se trabajó con datos recolectados durante 36 meses a través del Sistema de Gestión de Expedientes del TSC y de entrevistas realizadas a los especialistas y/o responsables de cada proceso que interviene en la Resolución de Controversia, aplicando una investigación cuantitativa de método hipotético deductivo, de corte longitudinal no experimental y de nivel descriptivo - correlacional.

Finalmente, del análisis de los datos recolectados y los resultados de la investigación, el estudio concluye que existe un nivel de correlación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversia, según el Baremo de correlación de Pearson, esto debido a la mejora en el desempeño de las actividades realizadas en el TSC, lo cual a su vez les ha permitido certificar sus procesos bajo la Norma ISO 9001:2015.

Asimismo, desarrollar la metodología sugerida por la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) llamada “Gestión por Procesos para la Administración Pública”.

### **TÉRMINOS CLAVE:**

Gestión por Procesos, valor agregado, mejora continua, resolución de controversias.

## ABSTRACT

The study was carried out in the Civil Service Tribunal (TSC), technical body of SERVIR, where it was identified since its inception the increase of pending files to be resolved, causing civil servants and public entities to be affected by the delay in the pronouncement of their cases, for that reason the objective of this study is to determine if there is a relationship between Management by Processes and the Resolution of Controversies. As a result of the information collected during 36 months through the File Management System of the TSC and through interviews conducted with the specialists and / or responsible for each process that intervenes in the Dispute Resolution.

It was determined that there is a significant level of correlation between the Process Management and the Dispute Resolution, according to Pearson's correlation scale, this due to the improvement in the performance of the activities carried out in the TSC, which in turn has allowed to certify their processes under the ISO 9001: 2015 Standard.

Applying a research of quantitative approach, hypothetical deductive method with a non-experimental longitudinal cut design and descriptive correlational level.

Finally, from the analysis and results of the research carried out, it is concluded that there is a high positive relationship between the implementation of Process Management in the Dispute Resolution of the Civil Service Tribunal and that this serves as an example or model to be followed for other entities that belong to the Public Sector.

Additionally, the methodology suggested by the Presidency of the Council of Ministers (PCM) has been developed within the framework of the Public Management Modernization Policy (PNMGP) called "Process Management for Public Administration.

**Keywords:** Process Management, added value, continuous improvement, dispute resolution.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, se abarcará el siguiente tema: “Gestión por Procesos y Resolución de Controversias” desarrollado en el Tribunal del Servicio civil, ubicado en la ciudad de Lima, donde se busca contribuir a la teoría ya existente sobre Gestión por Procesos y describir como la metodología en mención se relaciona con la Resolución de Controversias.

El interés para desarrollar el presente estudio se debe a que las entidades del sector público no cuentan con buena reputación ante la opinión y percepción de los ciudadanos, por diversos factores entre ellos por ejemplo: la burocracia, la demora en la atención de sus múltiples servicios entre otros, motivo por el cual el Tribunal del Servicio Civil ha venido sumando esfuerzos para impulsar un cambio en su forma de gestionar, tal es así que desde el año 2015 ha implementado la Gestión por Procesos, como parte de la Política Nacional de Modernización en la Gestión Pública.

En cuanto a la metodología de investigación se empleó el método Hipotético-Deductivo y de tipo aplicada, esto debido a que guarda relación con el tipo de investigación básica, y se enriquece con ellos. Es por ello que este tipo de investigación, busca el conocimiento para hacer, para actuar, para construir y modificar. Es de corte Longitudinal –No experimental y de acuerdo al diseño es Descriptivo-Correlacional.

Por ello el presente trabajo de investigación se realizó para determinar la relación que existe entre la Gestión por Procesos y Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018. Asimismo, servir de referencia para que otros tribunales o entidades del sector público puedan optar por un enfoque metodológico de Gestión por Procesos, el cual permite integrar todas las áreas en todos sus niveles, sistematizando actividades y procedimientos, para asegurar que los bienes y servicios que se brinden generen impactos positivos en el ciudadano en función a los recursos disponibles de cada organización.



A continuación, el trabajo estará dividido en cuatro capítulos detallados de la siguiente forma:

- Capítulo I: Contiene el problema de la investigación que dio origen al presente, para lo cual se define la justificación del tema, así como también el objetivo general y los específicos.

- Capítulo II: Se abordó el marco teórico, donde se detallan los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional, así mismo las teorías, la definición de términos, la hipótesis, asimismo la operacionalización de las variables.

- Capítulo III: Contiene el marco metodológico donde se describe la metodología de investigación que se empleará, así como el tipo de investigación a desarrollar, el nivel y diseño de investigación.

- Capítulo IV: Contiene los Resultados de la Investigación, donde se desarrolla las técnicas y análisis de datos, seguido de la presentación de resultados y la discusión de resultados.

Finalmente, se desarrollará las conclusiones y las recomendaciones del presente estudio.

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El presente estudio se realizó en el Tribunal de Servicio Civil (TSC) órgano técnico de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) que tiene como función resolver, con independencia técnica, las controversias presentadas al interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Debido a la desactivación del Tribunal Nacional del Servicio Civil y de los Consejos Regionales del Servicio Civil en los años noventa (1992), representó grandes cambios, no solamente en el traslado de las controversias laborales presentadas entre las entidades del sector público (empleador) y los servidores públicos (colaboradores) al Poder Judicial, sino también tuvo como consecuencia la privación de la posibilidad de contar con un órgano técnico especializado en la materia que pudiera resolver tales conflictos desde una perspectiva atenta a los derechos, obligaciones y necesidades de los trabajadores que prestan servicios para las entidades del sector público.

En este contexto, se inserta la emisión del Decreto Legislativo N° 1023, mediante el cual se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Tribunal del Servicio Civil (TSC) como uno de sus componentes. Sin embargo, la puesta en marcha del Tribunal del Servicio Civil, estuvo vista como la mera reactivación de una entidad que dejó de funcionar hace poco más de dieciocho años, teniendo en cuenta que la visión sobre la administración pública y los objetivos ha cambiado mucho desde aquel entonces, por lo que el Tribunal del Servicio Civil desde entonces tuvo una ardua labor.

Iniciando sus actividades desde enero de 2010, durante ese año ingresaron un total de 9,446 expedientes (Recursos de Apelación), de los cuales se resolvieron 3,287 expedientes, representado el 35% de avance del total de la carga procesal, identificando un problema en la resolución de controversias, por la acumulación paulatina de la carga procesal, para el año 2011 y 2012, el escenario no mejoró, incrementándose el ingreso de expedientes en más del 200% respecto al año anterior.

Durante el año 2013, se retiró la competencia al Tribunal del Servicio Civil sobre la materia de Pago de Retribuciones, lo que significó la devolución de expedientes a sus respectivas entidades, disminuyendo el pasivo (Expedientes pendientes de resolución), tal es así que hasta fines del año 2014 llegaron a registrar un total de 69,780 expedientes ingresados (Recursos de Apelación), quedando como saldo 3,187 expedientes pendientes por resolver, en última instancia administrativa, derivados de los conflictos entre las entidades del sector público y sus empleados (servidores públicos) .

Las principales dificultades que se presentaron para no cumplir con la resolución de controversias, son los siguientes:

- Recursos humanos insuficientes, para atender la carga de expedientes que afronta el Tribunal del Servicio Civil.
- Carencia de medios tecnológicos, que permita seguir la trazabilidad del expediente y gestión de los mismos, lo que retarda las labores que se realizan y las decisiones que se toman dentro del Tribunal.
- Deficiencias en el sistema de calificación de los recursos de apelación, por falta de unificación de criterios de ambas salas.
- Limitado conocimiento de las funciones y de la competencia del Tribunal del Servicio Civil por parte los impugnantes (Servidores Públicos) y de ciertas entidades que retrasa

los procesos de admisión de los recursos, de concesión de audiencias especiales y la resolución de dichas controversias.

Un sistema de notificaciones que adolece de una serie de dificultades como; pérdida de documentos de subsanación, entrega de oficios, resoluciones con las que se resuelven las controversias (Recursos de Apelación), entre otros, así mismo por los reiterados incumplimientos de las empresas que prestan dicho servicio, lo que decanta en quejas de los impugnantes por imprecisión en la realización de las notificaciones. (TSC, 2011, p. 15)

De acuerdo a los puntos detallados en el párrafo anterior, a comienzos del año 2015, se inició un cambio en la gestión, en busca de la mejora y optimización de los recursos se trabajó en un enfoque basado en procesos, conocida también como “Gestión por Procesos”, a consecuencia de ello se realizaron varios cambios, enfatizando un enfoque horizontal-transversal y no vertical-funcional como tradicionalmente se venía trabajando, coordinando entre las diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos como área, como resultado se logró un 79% de efectividad en la resolución de controversias. Durante el mismo año se inició las gestiones para la certificación de la Norma ISO 9001:2008, norma donde enfatiza y define la importancia de trabajar en un enfoque basado en procesos, haciéndose grandes mejoras para desarrollar una nueva versión del Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), diseñando un manual de procedimientos e identificándolo como un proceso misional de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Lo descrito antes fue motivo de estudio porque actualmente en nuestro país existen más de 500 entidades públicas de diferentes niveles de gobierno, más del 80% de ellas aun trabajan en un enfoque vertical y funcional pese a los arduos trabajos realizados por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de

Ministros, asimismo también existe un grupo de entidades que se encuentran en proceso de cambio a este nuevo modelo de gestión, que brinda resultados óptimos para la mejora de sus procesos, simplificación de sus trámites y por ende el diseño de una estructura orgánica más flexible y horizontal, es decir en general, algunas de las entidades públicas se han preocupado por producir cambios importantes en su gestión institucional que les permiten tener un mayor acercamiento con los ciudadanos brindándoles resultados concretos que satisfacen sus necesidades y expectativas; sin embargo, si bien muchas de estas entidades han tomado conciencia que se tienen que realizar mejoras en la gestión institucional para brindar un mejor servicio al ciudadano, debe resaltarse que en muchos de los casos no se están utilizando criterios uniformes y ordenados que permitan llegar a dichos resultados, además que éstos no son suficientes.

En este sentido la modernización de la gestión pública de las entidades constituye una pieza clave para el desarrollo de nuestro país, por lo que todos los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú son numerosos y de todo tipo, pero no necesariamente responden a una orientación estratégica y se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no habrían cambiado sustantivamente el desempeño global del Estado. Es por ello que la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está impulsando un proceso a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y a los ciudadanos. Con ese propósito, la Secretaria de Gestión Pública, inició la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, proceso que involucró a una serie de actores y un conjunto de esfuerzos.

El proceso se inició con la elaboración del “Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado”, así como con la realización de un “Diagnóstico sobre la

Situación de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú”. Para ello, se realizaron tres talleres en los que se recogieron opiniones y aportes de expertos, autoridades y funcionarios públicos acerca de las principales necesidades y prioridades de modernización de la gestión pública. Producto de ese proceso se ha aprobado la presente PNMGP, como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país (PCM, 2013). La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos, así como a los gobiernos regionales y locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades todas que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.

Nuestro estudio se centrará en el tercer pilar en el marco de La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública denominada “Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional”, donde se desarrollan instrumentos metodológicos para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, por lo que las entidades del sector público deben adoptar de manera paulatina una gestión por procesos, lo que permitiría que sus resultados se reflejen en brindar productos o servicios eficiente y logren resultados que beneficien a todas las partes interesadas.

Gestionar por Procesos implica estar orientada a la satisfacción de las expectativas de sus partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad), en lugar de centrarse en aspectos estructurales como en su cadena de mando y la función de cada departamento. Tal es el caso de otros países americanos y europeos que este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los

resultados de la experiencia de las organizaciones que se han orientado en esta dirección, las cuales aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida se relaciona Gestión por Procesos y la Resolución de controversias en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿En qué medida se relaciona el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?
- ¿En qué medida se relaciona el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?
- ¿En qué medida se relaciona el enfoque orientado en resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?
- ¿En qué medida se relaciona el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?

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

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación que existe entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018
- Determinar la relación que existe entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018
- Determinar la relación que existe entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.
- Determinar la relación que existe entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación, no pretende desarrollar nuevas teorías, sino más bien contribuir con la teoría existente sobre Gestión por Procesos, su importancia y versatilidad, sabiendo que desde los años noventa, el gobierno está en la constante búsqueda de mejorar cada vez sus productos y servicios donde la satisfacción del ciudadano es una de las mejores formas de medir su gestión, por lo cual nos basamos en la metodología sugerida por la Secretaria de Gestión Pública, donde establece lineamientos para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública,



divididos en cuatro etapas, que contribuirá a adjuntar mayor conocimiento sobre metodologías y herramientas de aplicación que mejora la gestión interna de la institución.

#### **1.4.2. Justificación Práctica**

En el presente trabajo de investigación, se realizó la descripción de los hechos respecto a la gestión en el Tribunal del Servicio civil, con el fin de identificar la relación existente entre la implementación de una Gestión por Procesos en la Resolución de Controversias y de identificar la relación entre ambas variables, servirá como modelo a seguir para otras entidades similares o de otra naturaleza, siendo Gestión por Procesos un modelo y/o metodología universal aplicable a todo tipo de entidad, institución u organización sin importar su naturaleza.

#### **1.4.3. Justificación Metodológica**

Este estudio realizado es cuantitativo y se considera de tipo hipotético-deductivo, pues mediante la aplicación de diferentes instrumentos se pretende evaluar, identificar y relacionar con las áreas que intervienen en la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil y de corte Longitudinal- No Experimental, Bernal(2010) afirma que “Los estudios longitudinales comparan datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar los cambios en los distintos momentos.”

Para la elaboración y aplicación de la presente investigación se llevó a cabo mediante la técnica de medición a través de la base de datos extraída del sistema de gestión de expedientes, finalmente también se realizó entrevistas a profundidad a los especialistas que intervienen en cada proceso.

#### **1.4.4. Justificación Social**

El presente estudio se realizó con la finalidad de que sirva como ejemplo de experiencia de éxito para que otros Tribunales o entidades del sector público puedan adoptar por una Gestión por Procesos, siendo un enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Por lo tanto, Gestionar por Procesos asegura que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano en función de los recursos disponibles.

Dado este punto se determinó que los principales actores como parte de este estudio, es el cliente interno conformado por el encargado de mesa de partes, asistentes, analistas, especialistas y personal administrativo del Tribunal del Servicio Civil, quienes participan e intervienen en el proceso, y el efecto que causa en el cliente externo (ciudadanos y las entidades del sector Público) de la resolución de controversias en el Tribunal del Servicio Civil, detallados a continuación:

Para los ciudadanos:

- a) Asegurar la identificación de las necesidades de la ciudadanía para el desarrollo de políticas públicas efectivas.
- b) Bienes y servicios públicos oportunos, a menor costo y tiempo que respondan a sus necesidades.
- c) Garantizar los derechos de los ciudadanos, a través de procesos estandarizados de regulación y fiscalización.
- d) Incrementar la confianza de la ciudadanía.

Para las entidades:

- a) Orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y/o servicios que brindan.
- b) Adaptarse rápidamente al cambio, incentivando el uso de las tecnologías de la información (TICs).
- c) Gestionar eficaz y eficientemente los recursos asignados.
- d) Fomentar el trabajo en equipo, por el enfoque horizontal y transversal.
- e) Servidores reconocidos en la aplicación de políticas de meritocracia.
- f) Promover credibilidad y mejorar la imagen institucional.

De acuerdo a lo descrito, se infiere que la metodología de Gestión por Procesos aplicado a las entidades de administración pública, genera beneficios bidireccionales tanto al ciudadano y las mismas entidades a ejercer procesos competitivos y capaces de reaccionar a los cambios mediante el control constante, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades, es por ello que es uno de los mecanismos más efectivos para que una organización alcance altos niveles de eficiencia y calidad de servicio.

#### **1.4.5. Justificación de Conveniencia**

El presente estudio, permitirá conocer las mejoras obtenidas en la gestión institucional en el Tribunal del Servicio Civil a partir del año 2015, año en el que implementaron de una Gestión por procesos y los beneficios a favor del cliente interno y externo.

### **1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se realizará en el Tribunal de Servicio Civil (TSC) el cual es un órgano integrante de la Autoridad Nacional del Servicio Civil

(SERVIR) que tiene como función resolver, con independencia técnica, las controversias presentadas al interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

### 1.5.1. Delimitación Espacial

Ubicado en el departamento de Lima en el distrito de Jesús María, limitando con los siguientes distritos: Breña, Lima Metropolitana, Magdalena del Mar, Lince y San Isidro. (Ver Figura 1)



*Figura 1. Mapa de Jesús María*

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática

### 1.5.2. Delimitación Temporal

El estudio está comprendido desde enero del dos mil quince hasta diciembre del dos mil diecisiete.

### 1.5.3. Delimitación conceptual o temática

En ese sentido lo que se busca en la presente investigación es abordar temas relacionados a Gestión por procesos, Gestión Pública y su impacto en el Tribunal del Servicio Civil respecto a la Resolución de Controversia.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

San Martín (2012) realizó un trabajo de grado en Gerencia de Calidad titulada “Estrategia de Implementación de un Programa de Calidad en los Servicios que brinda el Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica”, cuyo objetivo fue formular estrategias que garanticen el éxito en la implementación de calidad bajo el enfoque de la Norma ISO 9001:2008, en los servicios que brinda el Tribunal en mención. Las fuentes de las cuales se obtuvieron información fueron a través de entrevista a jefaturas y encuestas al personal del Tribunal Supremo Electoral de Costa Rica.

Concluyendo del estudio realizado, que El Tribunal Supremo Electoral de Costa Rica, adoptó de forma voluntaria la implementación de la Norma ISO 9001:2008, como una manera de garantizar la calidad en la prestación de sus servicios toda vez que a la fecha de realizar dicho estudio su manual de calidad y demás documentos que acompañan se encontraban en proceso de aprobación elevados al responsable del proceso del TSE de Costa Rica. Asimismo, de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se puede identificar que 57.5 % del personal conoce la importancia de la norma. Recomendando contratar personal con mayor conocimiento y experiencia en implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9001:2008, también implementar un programa de calidad, que contemple todo el proceso antes, durante y después, con lo cual se asegura el seguimiento y monitoreo del sistema de Gestión de Calidad de Tribunal Supremo Electoral de Costa Rica.

Unapucha (2013) realizó un trabajo de grado para Optar por el Título de Ingeniero Industrial titulado Estandarización de procesos para la optimización de recursos en el

área de envasados de leche de la pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda., cuyo objetivo es la optimización de los recursos empleados en la producción, para lo se realizaron estudios por la cual determinaron eliminar procesos asegurando los resultados esperados, mejorar la calidad y seguridad dentro de la organización, acondicionar el trabajo y los sistemas de manera que la mejora continua puede ser introducida.

Se obtuvo información a través de recolección de fuentes primarias y secundarias profundizando a través de encuestas realizadas al personal utilizando una muestra censal del personal que labora en el área de envasado de Leche.

Después de la investigación realizada concluyeron que en el área de envasado de leche se determinó que en el área el 89% del personal no realiza toma de tiempo para estandarizar sus procesos y el restante aseguran tener una idea del tiempo que les toma realizar cada actividad, otro punto identificado es la falta de insumos, la mala ubicación de las maquinas envasadoras y lugares inadecuados para las herramientas que usa cada operador ocasionando brechas en los tiempos de desplazamiento. Recomendando en realizar un toma de tiempo en las actividades del área investigada, realizar una planificación para reubicar las maquinarias principales y herramientas de uso frecuente fuentes y por ultimo realizar un manual de procedimientos que estandarice con el fin de asegurar la calidad de dicho producto de modo que ayude a disminuir costos al eliminar el reproceso por producto no conforme, también nos ayuda a disminuir el tiempo de ciclo de cada operación pues este ciclo obliga a buscar tiempos óptimos en la producción.

Quintero y Gonzales (2013) realizo un trabajo de grado titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar la Productividad del área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena”, teniendo como objetivo diseñar un modelo basado en un enfoque por procesos con el fin de mejorar la productividad del área de

estudio de la ladrillera, ubicada en la Ciudad de Popayán del departamento de Cauca, Colombia. Para la obtención de datos el tipo de estudio aplicarse es tipo exploratorio descriptivo con las siguientes técnicas de recolección, observación, entrevista informal e instrumento de diagnóstico que ayude a definir su proceso en La Ladrillera La Ximena.

Llegando a la siguiente conclusión: La Ladrillera La Ximena, durante los últimos 20 años ha carecido de una adecuada gestión de sus procesos, evidenciando como principal problema la disminución en sus utilidades, por lo cual determinaron que con una adecuada metodología de gestión por procesos lograrán disminuir las mermas, pues cada proceso genera un valor agregado a lo largo de toda la cadena que a su vez lograra que sus empleados tengan más compromiso en cada uno de los procesos de la empresa. Recomendando que la empresa cree un departamento de calidad para un adecuado seguimiento y monitoreo de todos los procesos que a su vez ayuden a la medición de los procesos para su mejora continua.

García (2012) realizó un trabajo para optar el grado de Maestro en Gerencia Pública titulada “Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011”, cuyo objetivo fue determinar si el análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad tiene implicancia en la administración pública específicamente en la Presidencia de Consejo de Ministros en el año 2011, ubicada en Perú, para hicieron un análisis de las implicancias de implementar un sistema de gestión de Calidad de acuerdo a los problema general y los específicos, los cuales guardan una relación con el desarrollo de la investigación.

La obtención de datos se realizó con la técnica de análisis de contenido Noxis y praxis, usando una ficha de cotejo o lista de chequeo, para lo cual realizó un sondeo de

opinión dirigido a diez profesionales especializados en materia de Gestión Pública en los servicios que prestan a la PCM, además la prueba de Fisher el cual se basa en evaluar la probabilidad asociada a cada una de las tablas 2x2 que se pueden tomar manteniendo los mismos totales tanto de filas como de columnas que los de la tabla observada.

Llegando a la siguiente conclusión, de acuerdo a los análisis los resultados han permitido determinar que los sistemas de gestión de Calidad, si tienen implicancia positiva en la administración pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, su aplicación en todas las áreas ordenara todos los procesos dentro de dicha organización desarrollando todos los controles. Recomendando seguir trabajando en los puntos identificados para continuar con la mejora continua, asimismo también sugieren realizar un inventario de los documentos para tener un mayor control, como medio probatorio de dichas gestiones.

Carranza, Valverde y Vera (2016) realizaron un trabajo de investigación para optar el grado de Maestro en Gestión Pública titulada “Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)”, cuyo objetivo es implementar gestión por procesos en la EMCH CFB, ubicada en Perú, orientándose a alcanzar los objetivos institucionales de acuerdo a lo establecido por la EMCH CFB, en su plan estratégico elaborado al año 2013, para lo cual realizaron un diagnóstico de la escuela, determinando la línea base asimismo diseñando un mapa de procesos y sobre todo evaluar su viabilidad.

La obtención de datos se realizó con la técnica de análisis documental y encuestas, determinando que los clientes externos son los más insatisfechos por el desempeño profesional de los egresados de la EMCH y con ello la satisfacción de sus clientes.



Asimismo, concluyeron que, el estudio realizado les arroja resultados favorables para dicha implementación en la EMCHO CFB, además que se pudo determinar que otros organismos lo exigen por la naturaleza del servicio que brinda tales como SGP; MINEDU y MINDEF, las cuales imponen a las instituciones de las Fuerzas Armadas adecuarse a una gestión basada en procesos, pues del estudio realizado se identificó que la actual gestión funcional tienen deficiencias significativas en los procesos académicos. Recomendando realizar una implementación de Gestión por Procesos en la EMCHO CFB progresivamente iniciando con los procesos principales de acuerdo a la metodología de Gestión por Procesos sugerida por la Secretaria de la Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, en el marco de la Política de Modernización.

Ponce (2016) realizó un trabajo de investigación para optar el grado de Ingeniero Industrial titulada “Propuesta de Implementación de la Gestión por Procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa Textil”, cuyo objetivo es la implementación gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa Textil, ubicada en Perú, orientándose a mantenerse sostenible y vigente en el tiempo y frente a otros países latinoamericanos.

La obtención de la información fue realizado a través de las siguientes herramientas de simulación AS-IS – TOBE, del cual obtuvo un considerable ahorro en la empresa lo cual permitirá a la empresa incrementar sus niveles de productividad.

Asimismo, concluyeron que lograron cumplir con el objetivo principal, señalando que la selección y aplicación de un plan piloto, después de la simulación permitirá evaluar las acciones tomadas para identificar mejoras durante la implementación. Por otro lado, de la simulación que realizo determinó que el 50% de las causas atribuidas a la productividad están asociadas al efecto “Fuera de Tono”, con lo cual a través de dicha propuesta en el escenario optimo lograrían reducir el 1% de defectos en el efecto “Fuera

de Tono” cifra que se refleja en el incremento del margen operacional de la Empresa Textil.

Finalmente recomendaron que una vez implementada podrían extender su análisis y evaluar el uso de Tecnología de la Información para potenciar las mejoras planeadas, por otro lado, también añadieron que una vez implementado dicha gestión podrían iniciar gestiones para optar por trabajar con sistemas de Gestión de Calidad.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

El presente capítulo tiene como objetivo conceptualizar la Gestión por Procesos, la importancia de su aplicación, así como otros conceptos que fundamentan la investigación mostrando un conjunto de metodologías diseñadas por diferentes autores para su implementación en instituciones públicas y privadas, acompañadas de herramientas que resultan de gran utilidad para el análisis.

### **2.2.1. Definición de gestión**

Para iniciar una adecuada conceptualización de Gestión por Procesos empezaremos por definir “Gestión” el cual proviene de realizar un conjunto de trámites para poder llevar a cabo un asunto o que esta sea concretada.

Según Pérez (2004) afirma.” Es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para conseguir objetivos comprobando posteriormente el nivel de consecución” (p. 111).

De lo dicho por el autor se puede resumir que gestión implica no solo seguir pasos para realizar una determinada actividad, sino que permita una serie de consensos, toma de decisiones y al desarrollo de una serie de estrategias de administración, por lo cual

se puede afirmar que ambos conceptos están relacionados pues para realizar una adecuada gestión es necesario realizar una administración eficiente el logro de los objetivos planteados.

### **2.2.2. Definición de proceso**

Cuando se desea definir proceso, es cuando se hallará una serie de conceptos y definiciones unas muy parecidas a otras, por tal motivo a continuación se encuentran algunas definiciones hechas por autores:

Según Pérez (2004) define a. “Proceso como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (p.37)

Según la Organización Internacional para la Estandarización ISO 9000:2000 en el requisito (3.1) define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (p. 3.1)

Por otro lado, según la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, de acuerdo al Modelo EFQM (2015) define procesos como, “Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.” (p. 40)

De las definiciones antes descritas se coincide que “proceso” se define efectivamente como una secuencia actividades que se relacionan unas con otras, donde la salida se alinea con las necesidades y expectativas del cliente.



**Figura 2. Modelo de un proceso**

Fuente: Elaboración propia, Según las definiciones descritas.

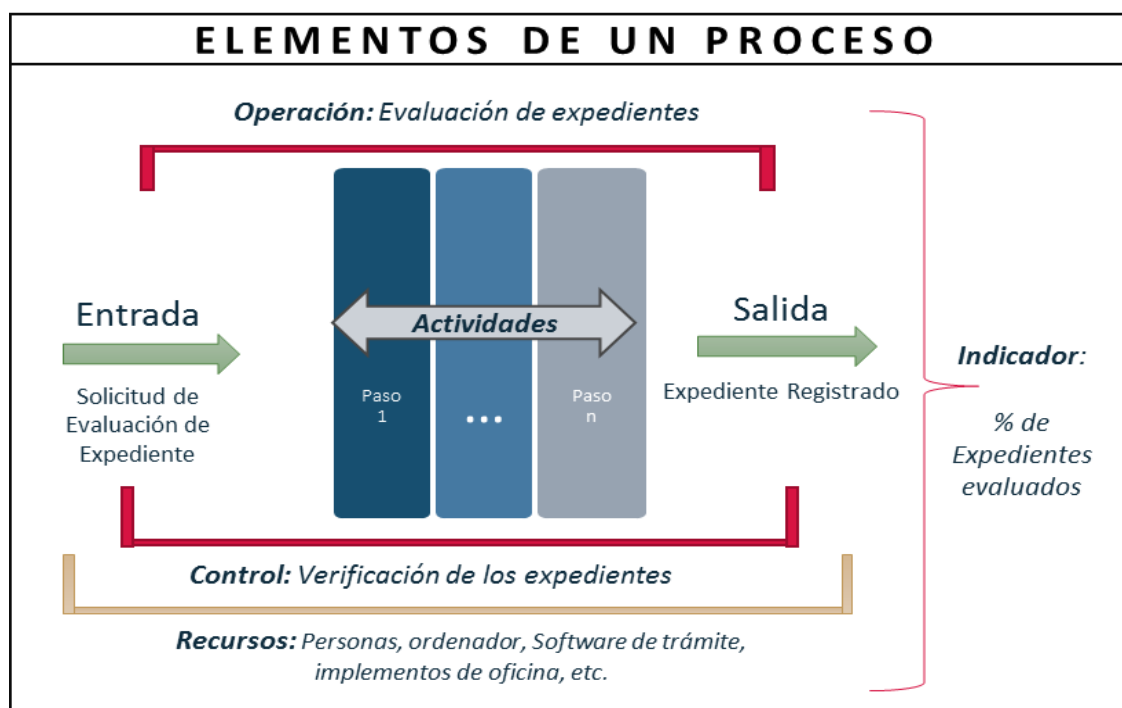
### a) Elementos de un proceso

Para calificar un conjunto de actividades como un proceso se debe identificar los siguientes elementos Pérez (2004), refiere:

- **Entrada:** Las entradas dan existencia a un proceso que responden a los requisitos del cliente, son elementos que entran al proceso y sin ellos no podría llevarse a cabo, conocido también como INPUT.
- **Actividades:** Es la descripción de las acciones que tienen que realizar los actores del proceso para conseguir que el destinatario reciba lo que se planificó.
- **Salida:** Es conocido como el resultado (bienes y/o servicio) producidos durante el proceso. Cabe resaltar que la salida o también llamado OUTPUT debe contar con la calidad exigida por los requisitos y/o necesidades del cliente.
- **Operación:** Es el detalle de cómo se ejecuta las actividades que intervienen en el proceso.
- **Control:** Es un elemento que supervisa las actividades que se ejecuten de forma correcta y de acuerdo a lo planificado.
- **Recursos:** Son todos los actores que participan en el proceso: personal, maquinaria, equipos, herramientas, software, dinero entre otros.

- **Indicador:** Son unidades de medida de la eficacia y eficiencia de todos los procesos de la organización.

Pérez (2004, p. 41), de acuerdo a lo señalado por el autor, (ver Figura 3), todo proceso tiene siete elementos, las cuales generan un flujo que hacen que el proceso sea constante; si hay un resultado desfavorable, es más fácil la detección del problema, precisando con exactitud, en que parte del proceso no hubo un funcionamiento adecuado, de este modo se orientara las acciones de mejora y reproceso del mismo, con el propósito de obtener el resultado de acuerdo a lo especificado.



**Figura 3. Elementos de un proceso**

Fuente: Elaboración propia Según fuentes de ENAP – 2015

## b) Características fundamentales de los procesos

Según, Medina (2005), plantea que “las características más relevantes de los procesos se encuentran en su variabilidad y repetitividad, esta última es la que justifica que valga la pena invertir tiempo en mejorarlo, pues el efecto del esfuerzo invertido se multiplica, prácticamente, por la cantidad de veces que se repita el proceso”. (p. 41)

**Variabilidad del proceso:** Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que, siendo los mismos destinatarios del proceso, quienes pueden quedar más o menos satisfecho con lo que reciben del proceso.

**Repetitividad del proceso:** Los procesos se crean para producir un resultado y repetirse ese resultado, esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.

### 2.2.3. Gestión por Procesos

De lo descrito en el acápite anterior se procederá a conceptualizar “gestión por procesos” desde el punto de vista de distintos autores conocedores del tema:

Pérez (2004) refiere. “No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control”. Según lo referido por dicho autor es importante tener control de las actividades que integra una organización para ser medibles y como consecuencia ser gestionados.

Davenport (1993) afirma que “Es un conjunto de actividades estructuradas y organizadas para obtener un producto específico para un determinado cliente o mercado. Ordenamiento específico de las actividades de trabajo en tiempo y espacio, con comienzo y fin, entradas y salidas claramente identificadas en una estructura para la acción” (p.35).

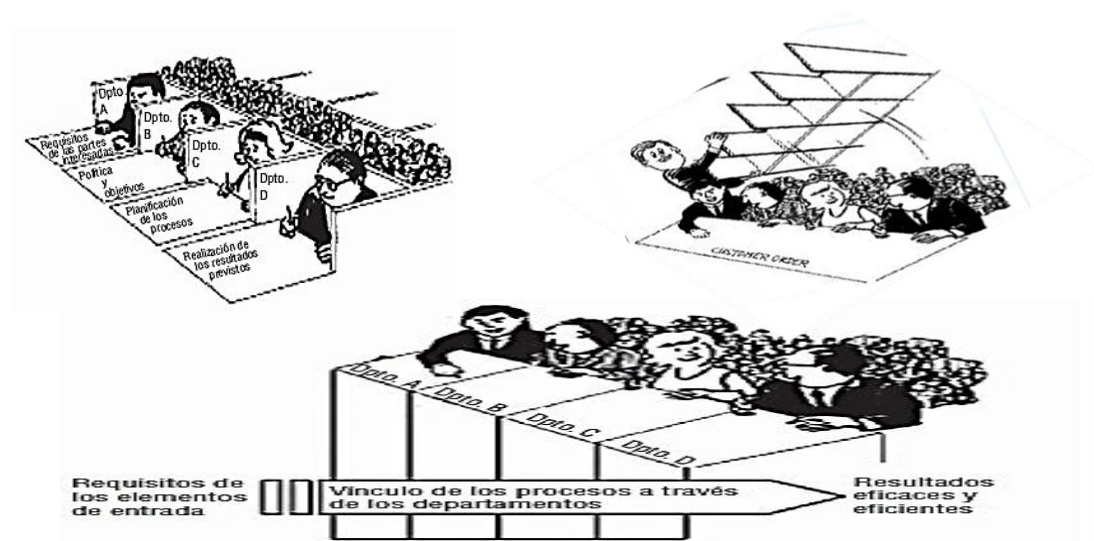
Amazarrain (1999) afirma que “Gestión de la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”. (p.75)

Beltrán Sanz, Carmona, Carransa Perez, & Tejedor Panchon (2002) afirma. “Que la Gestión por Procesos es la piedra angular tanto para las normas ISO 9000:2000 como

del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones” (p.9).

Por otro lado, La Escuela Nacional de Administración Pública (2015) afirma. “Que es un enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, en tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Con el objetivo de convertirlas en una secuencia de actividades que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, todo ello en función de los recursos disponibles” (p, 15).

Finalmente, después del análisis se entiende por Gestión por Procesos como una metodología basada en procesos por ende se enfoca en los clientes, en generar un valor agregado en cada proceso, orientado a la consecución de resultados y a la mejora continua de la organización. Asimismo, nos permite utilizar diferentes metodologías aplicables a la realidad de cada organización, asegurando que los bienes y/o servicios generen impactos positivos para la satisfacción del cliente (interno o externo).



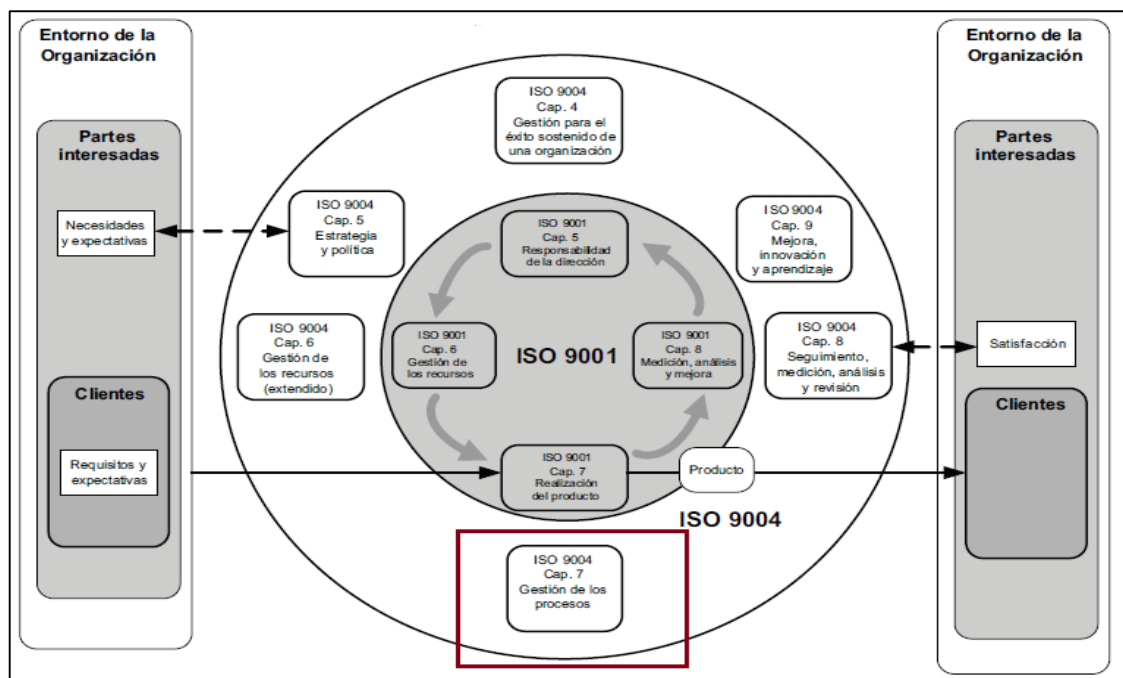
**Figura 4. Modelo de Gestión por Procesos**

Fuente: Equipo capacitador de gestión de calidad de SERVIR

Las principales características cuando una entidad adopta una Gestión por Procesos, generan resultados eficaces, utiliza indicadores para medir su rendimiento, define responsables de cada proceso y además analiza y mejora continuamente su gestión debido a la contribución de los ejecutores del proceso. (ENAP, 2015)

### a) Enfoque orientado al cliente

Para toda organización que gestiona por procesos, es importante enfocarse en el cliente pues define el cumplimiento de necesidades y expectativas, parte fundamental de la existencia de cualquier organización sin importar su naturaleza y fines, donde se involucrándose desde el planeamiento estratégico, centrándose en la Política de Calidad, y además lograr que los objetivos, misión y visión estén articulados, de forma que se pueda contar con los recursos necesarios para el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente. ISO 9004:2009(p. 19) Req. 7.2



**Figura 5. Modelo Gestión para el éxito sostenido de una organización**

Fuente: Normas ISO 9004:2009



Además, afirma que el éxito de toda la organización depende de identificar y comprender correctamente las necesidades y expectativas del cliente, ya sean actuales como futuras para el cumplimiento de las mismas, sin descuidar a las otras partes interesadas (propietarios, proveedores, personal de la organización, etc.). ISO 9004:2009(p. 3) Req. 4.2

**Tabla 1. Cumplimiento de necesidades y expectativas**

Parte interesada	Necesidades y expectativas
Cliente	Calidad, precio, desempeño en su entrega
Propietario/accionista	Rentabilidad, transparencia. Buen ambiente de trabajo, estabilidad laboral, reconocimiento y
Personas en la organización	recompensa.
Proveedores y aliados	Beneficios mutuos
Sociedad	Comportamiento ético y cumplimiento con los requisitos y la normativa vigente.

Fuente: Elaboración según el ISO 9004:2009

### **b) Enfoque de valor agregado**

El enfoque de valor agregado se produce en la etapa de planificación y ejecución de la gestión por procesos, es por ello que durante la planificación se tiene que tener en cuenta los recursos identificados que son necesarias desarrollar o adquirir para añadir valor al producto o servicio brindado.

Según la Brocke y Rosemann (2014, p. 84) define valor agregado como aquella tarea, actividad, y/o proceso desarrollado definido incrementa el valor del bien y/o servicio que se está elaborando en cada etapa. Por lo tanto, todos los procesos tienen que necesariamente añadir un plus (valor agregado) para ser considerados como tales.

### Jerarquía del Sistema de Creación de Valor (VCS)

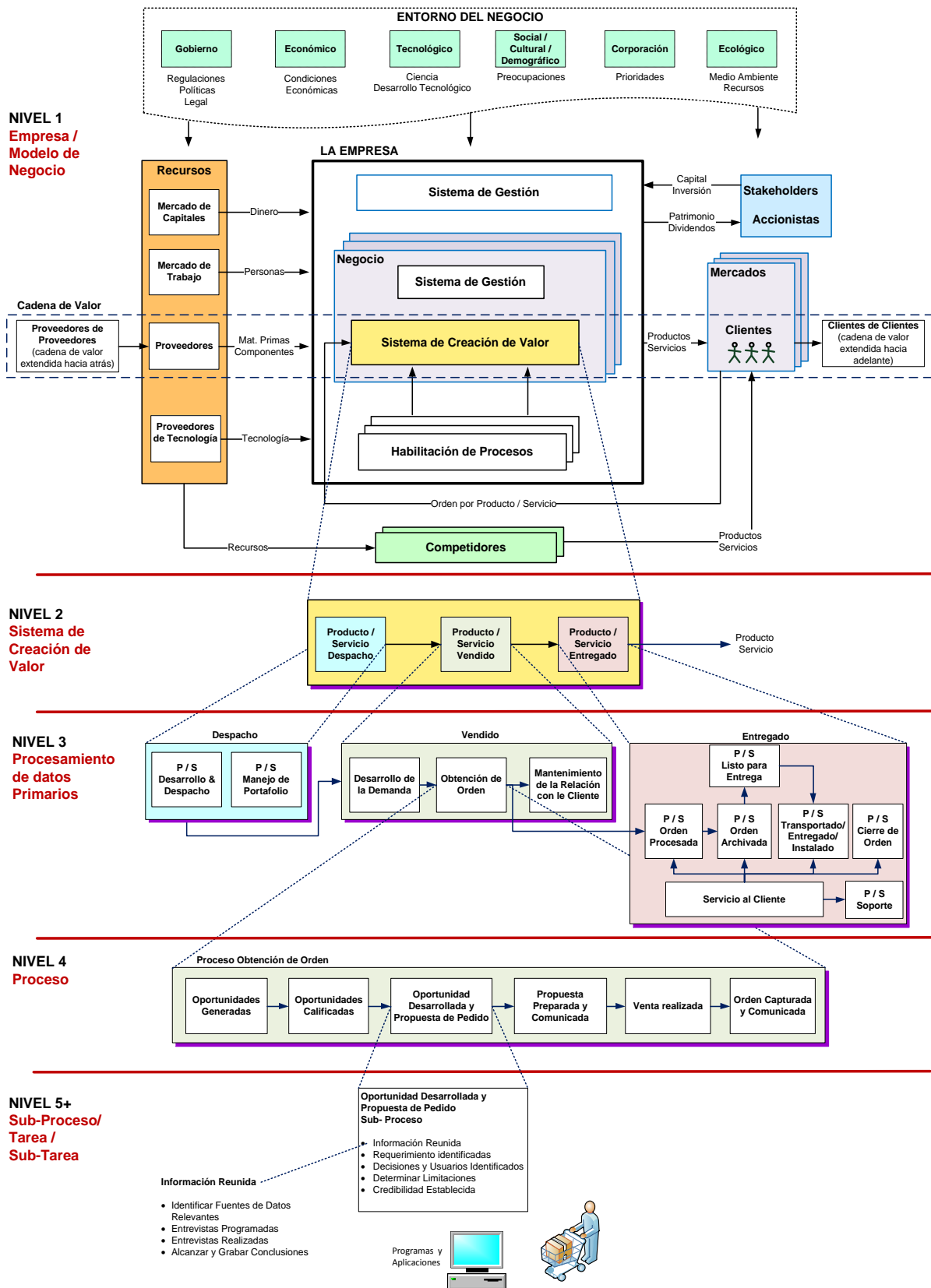


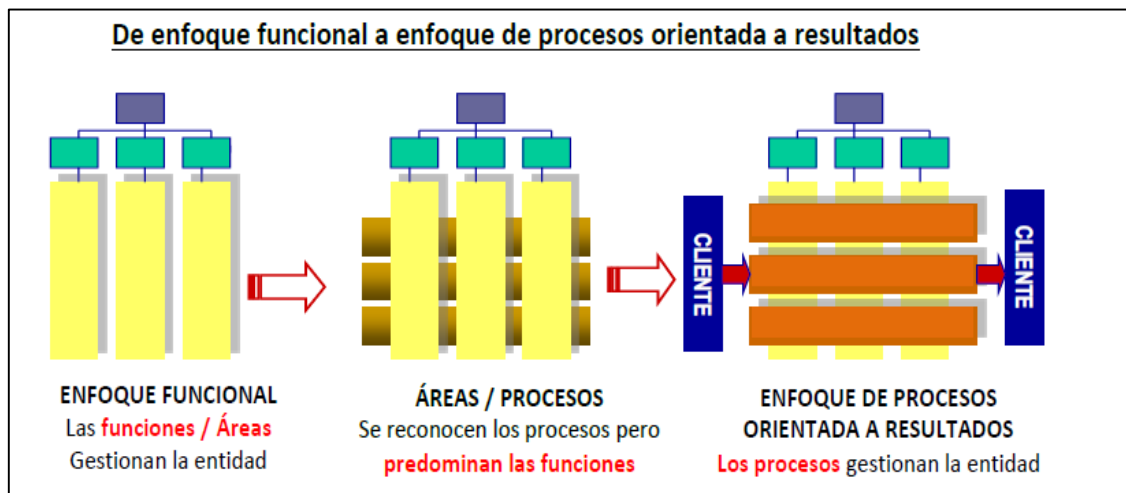
Figura 6. Sistema de generar Valor Agregado

Fuente: Brocke y Rosemann (2014) - Handbook on Business Process Management

### c) Enfoque orientado a resultados

Este enfoque modula el logro de los objetivos concertados durante la planificación y ejecución de las estrategias, verificando que las salidas cumplan con las especificaciones del producto y/o servicio esperado, caso contrario se realicen reprocesos para asegurar la calidad de cada producto o servicio.

Según los autores Medina, Nogueira, y Hernández (2009) afirman como “La efectividad de los procesos radica en la gestión de los clientes y sus expectativas, es decir las salidas del proceso, actividades internas que generan valor y las entradas al proceso, representando un hilo conductor que hace que la institución sea un sistema dinámico, garantice que estas actividades encadenadas hacen que estén orientados a resultados “(p. 62).



*Figura 7. Enfoque orientado a resultados*

Fuente: Elaboración SGP/PCM – 2014

Lo mencionado en el párrafo precedente se refleja cuando las empresas u organizaciones trabajan en forma transversal con visión horizontal, donde las barreras entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir, como resultado ayuda al mejor entendimiento de la misión, visión y los objetivos de la organización en todos los niveles de mando.

En la siguiente tabla se resume las principales diferencias del uso de la estructura funcional respecto a un enfoque orientado a resultados. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2. Principales diferencias de ambos enfoques**

<b>Enfoque Funcional (Vertical)</b>	<b>Orientada a Resultados (Horizontal)</b>
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 entorno	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

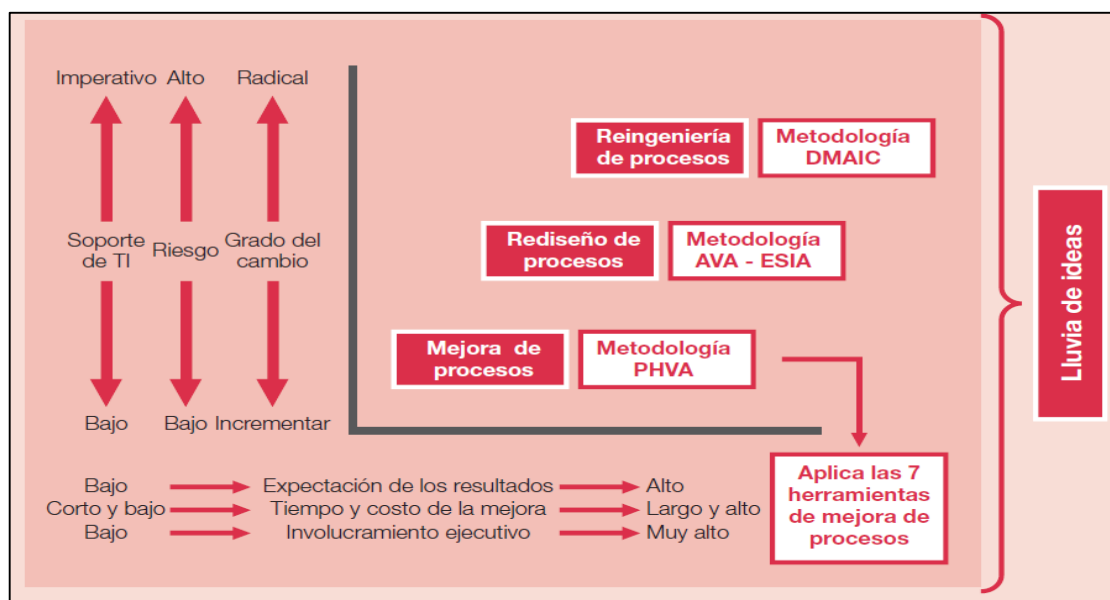
Fuente: Elaboración SGP/PCM – 2014

#### **d) Enfoque de mejora continua**

La mejora continua es la última etapa del ciclo de la gestión por procesos, la cual tiene que tener concordancia con la información proporcionada en la etapa de seguimiento y medición de la eficacia y eficiencia de los procesos, la información proporcionada en dicha etapa son insumos usados en el análisis para la adopción de acciones de mejora, por ello que la idoneidad de las herramientas de medida influye en las acciones de mejora que pueden adoptar un efecto tanto en los procesos como en sus productos y/o servicios, que presenten alguna deficiencia. Pérez (2004, p. 115)

También es necesario resaltar que la aplicación de una herramienta puede ser perfecta para una empresa pero puede no ser eficiente para otra. Tal como se señala en las normas ISO 9004:2009 donde. “Las actividades de mejora pueden variar desde las pequeñas mejoras en el lugar de trabajo hasta las mejoras de alcance en toda la organización” (p. 17) Req. 9.2

Finalmente se puede resumir en tres tipos de estrategias de mejora: (i) mejora de los procesos;(ii) el rediseño de los procesos y (iii) la reingeniería de procesos. (Ver figura 7)



**Figura 8. Metodologías para la mejora continua**

Fuente: Imagen proporcionada por Escuela Nacional de Administración Pública. 2015

#### 2.2.4. Importancia de la Gestión por Procesos

Actualmente gestión por procesos no es un concepto abstracto, sino es considerado importante para una gestión efectiva, convirtiéndose en una necesidad para todas las organizaciones, empresas públicas y privadas, tal es el caso que la presidencia de consejo de ministros también ha considerado elaborar una guía metodológica de aplicación para todas las instituciones públicas en el Perú.

Medina et al. (2009), en su libro titulado Relevancia de la Gestión por Procesos señala:

Que Gestionar por procesos ha adquirido una importancia tal, que en la actualidad, forma parte de las denominadas buenas prácticas gerenciales. En tal sentido, puede señalarse que representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), constituye un criterio principal del Modelo EFQM

de calidad total, forma una de las cinco calves del Benchmarking, para los productores del mundo resulta una arma competitiva, además son el centro de las Normas ISO 9000 (Sistemas de Gestión Calidad Internacional)".(p.66).

Su estudio permite alcanzar la eficiencia empresarial y eliminar actividades que no agregan valor a la organización, de lo mencionado por el autor, se deduce que hoy en día "Gestionar por Procesos" es considerado una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir al logro de los resultados, pues está alineada a la misión, visión y objetivos de la organización con el fin de elevar la calidad en los productos o servicios prestados.

Asimismo, es importante pues dicha gestión nos permite comprometer a la alta dirección de la organización lo que permite una adecuada coordinación con los miembros de toda la organización.

### **2.2.5. Metodología sugerida por el ente rector de la modernización de la Gestión Pública**

#### **Denominada Gestión por Procesos para la Administración Pública**

La Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) en su afán por generar e incentivar la modernización de la Gestión Pública en Perú ha puesto en marcha la presente metodología la cual ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos tales como el sistema de gestión de calidad ISO 9000, modelo de excelencia en la gestión (EFQM) y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Asimismo, como la PNMGP, como parte de sus pilares calves para el desarrollo, establece como tercer pilar a la Gestión

por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización institucional. (Ver Figura 21).

En tal sentido se puede determinar que el enfoque basado en procesos es uno de los elementos centrales de todo sistema de gestión de calidad, como el estado español basado en el Modelo Iberoamericano de Modernización en la Gestión Pública refiere que: “Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos. La adopción del mismo permite la mejora de las actividades de la administración pública por estar orientada al servicio público”.

Finalmente, la PCM con el fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas, está fomentando la implementación de gestión por procesos en todas las entidades de los tres niveles de gobierno” (PNMGP, 2013, p.43).

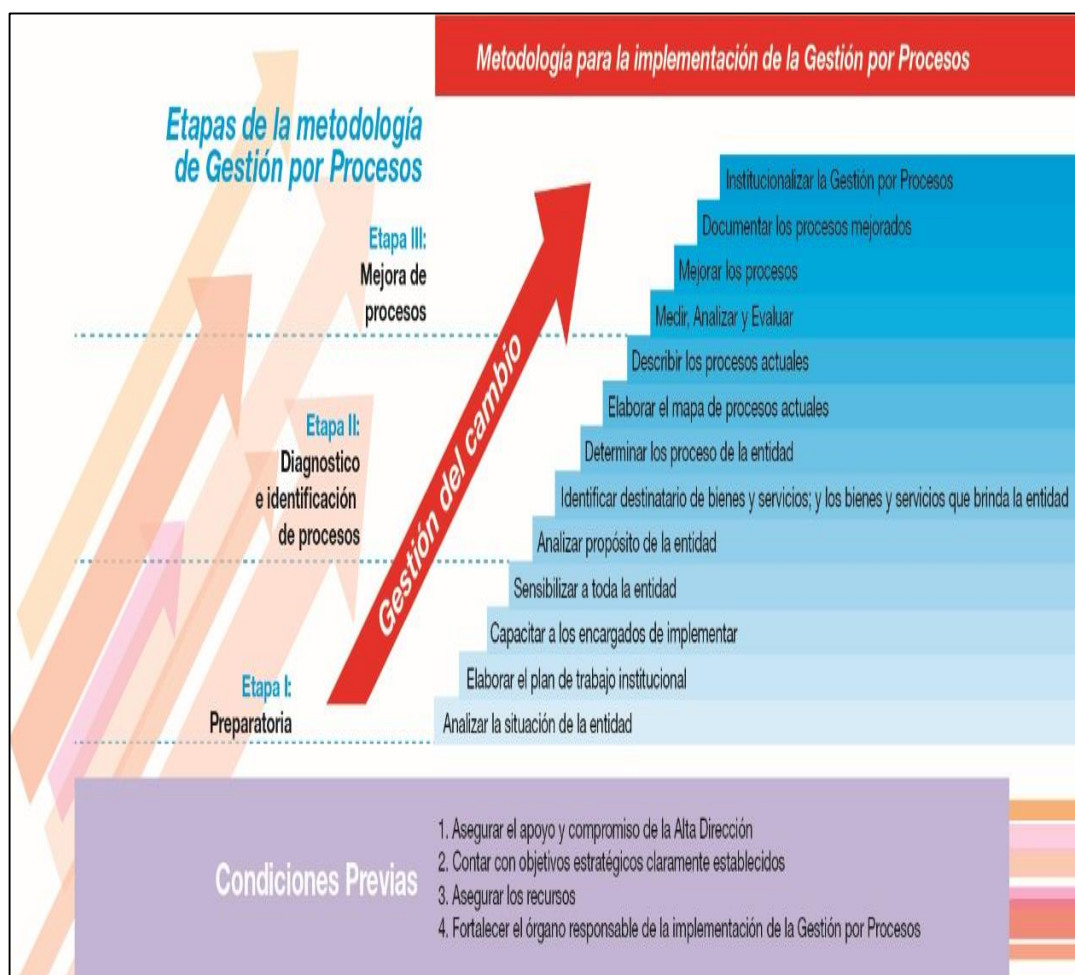


**Figura 9. Pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

Fuente: Elaboración según SGP/PCM – 2014

Por los conceptos antes mencionado, la presente busca facilitar y orientar su aplicación con pautas que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo su naturaleza, particularidades o grado de avance en sistemas de gestión de calidad, dicha metodología se divide 3 etapas y en una serie de condiciones previas que se tiene considerar antes de su aplicación descritas a continuación:

- a) Consideraciones previas
- b) Etapa I: Preparatoria
- c) Etapa II: Diagnostico e identificación de procesos
- d) Etapa III: Mejora de Procesos



**Figura 10. Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos-PCM**

Fuente: Elaboración según SGP/PCM – 2014



**a) Condiciones previas**

Son requisitos que toda entidad debe realizar antes de iniciar la implementación, con el fin de garantizar su éxito, mencionados a continuación:

- Asegurar el apoyo y compromiso de Alta Dirección
- Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos
- Asegurar los recursos.
- Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos

**b) Etapa I: Preparatoria**

Una vez culminado el acondicionamiento de las condiciones previas, se realizará un análisis situacional de la entidad, a fin de conocer la realidad e implementar un plan de acción, el cual consta de cuatro actividades.

- Analizar la situación de la entidad
- Elaborar el plan de trabajo institucional
- Capacitar a los involucrados
- Sensibilizar a toda la entidad

**c) Etapa II: Diagnostico e identificación de procesos**

En esta etapa se realiza una revisión de la misión, visión, objetivos, políticas de calidad, estrategias entre otros documentos institucionales con objetivo de identificar los procesos, de acuerdo a los destinatarios de los bienes o servicios que se brinde según se la naturaleza de la entidad, en la cual está dividido en tres actividades mencionadas a continuación:

- Analizar el propósito de la entidad
- Identificar destinatarios de los bienes y servicios (brinda la entidad)
- Determinar los Procesos de la entidad

#### **d) Etapa III: Mejora de Procesos**

En esta última etapa se hace una revisión, análisis de los procesos antes identificados, además asegurar que estos mejoren continuamente, los cuales tienen que ser documentado cada mejora implementada. Asimismo, se tiene que hacer de conocimiento a toda la institución los logros obtenidos. Es por ello que esta etapa se dividió en cuatro actividades mencionadas a continuación:

- Medir, analizar y evaluar los Procesos.
- Mejorar los Procesos
- Documentar los procesos mejorados
- Institucionalizar la Gestión por Procesos

#### **2.2.6. Guía y herramientas para gestionar por Procesos**

##### **a) Identificación y mapeo de procesos**

La identificación y mapeo de procesos es el primer paso para adoptar una gestión por procesos en una organización de cualquier envergadura, es pensar sobre cuáles son los procesos que tienen mayor prioridad para su estructura, para lo cual hay que seguir los siguientes pasos:

##### **▪ Análisis del propósito de la entidad**

Para dicho análisis se tiene que revisar los siguientes documentos: la misión, visión, objetivos, planes estratégicos y otros documentos que nos ayude a comprender el propósito de la entidad, verificando que los objetivos estén alineados a dicho propósito.

##### **Ejemplo de documentos a revisar en una entidad pública:**

- Planeamiento estratégico institucional
- Planeamiento operativo institucional
- Reglamento de organización y funciones

- Manual de procedimientos o guía.
  - Leyes o reglamentos que justifiquen la razón de ser de la entidad.
- **Identificación de los clientes, bienes y/o servicios de la entidad**

Después del análisis del propósito de la entidad, identificaremos a los clientes y al producto y/o servicio que va brindar, recopilando información de forma tal que se determine los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes, para lo cual se utilizara la Matriz Cliente-Bienes/Servicios.

▪ **Determinar los procesos de la entidad**

Una vez identificado al cliente y producto y/o servicio de la organización, procedemos a hacer una lista de los procesos desde el más simple hasta los globales, para lo cual debemos tener en cuenta los tipos de proceso (estratégicos, misional y de apoyo) y los niveles de cada uno de ellos. (*Ver figura 9*)

PROCESOS DE NIVEL 0		PROCESOS DE NIVEL 1
PROCESOS ESTRATÉGICOS	E.1 Gestión Estratégica	E.1.1 Gestión del PEI
		E.1.1 Gestión del POI
	E.2 Gestión Presupuestal	E.2.1 Planificación presupuestal
		E.2.2 Control presupuestal
	E.3 Gestión de Mejora continua	E.3.1 Gestión de calidad
		E.3.2 Mejora de procesos
PROCESOS MISIONALES	M.1 Gestión del deporte alta competencia	M.1.1 Subvención de deportistas calificados
		M.1.2 Administración de complejos deportivos
	M.2 Gestión del deporte amateur	M.2.1 Construcción y mantenimiento de complejos deportivos
		M.2.2 Administración de complejos deportivos
PROCESOS DE APOYO O SOPORTE	A.1 Gestión de Recursos Humanos	A.1.1 Selección del Personal
		A.1.2 Gestión de remuneraciones y compensación
	A.2 Gestión de Logística	A.2.1 Gestión de Compras
		A.2.2 Gestión de abastecimiento
	A.3 Sub jefatura de Tecnología e Información	A.3.1 Desarrollo de Software
		A.3.2 Gestión de mesa de ayuda

**Figura 11. Ejemplo de listado de procesos identificados**

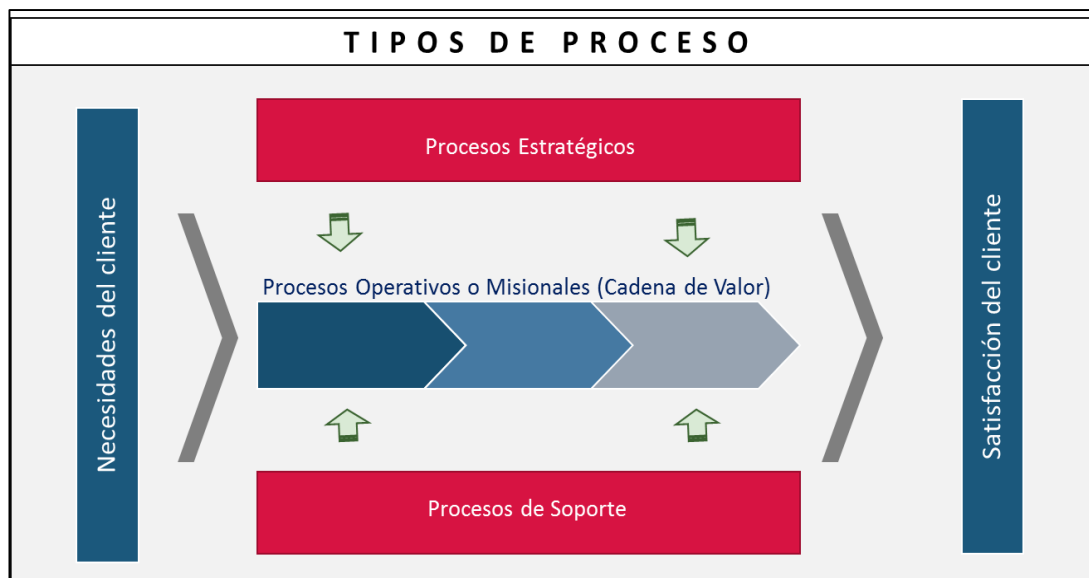
Fuente: Ejemplo según la Escuela Nacional de Administración Pública. 2015, ejemplo tomado del Instituto Peruano de Deporte (IPD)

## b) Soporte para documentar los procesos (técnicas y herramientas)

Después de identificar y mapear los procesos, se procede a documentar los mismos, los cuales son importantes pues permite evidenciar la planificación de las actividades realizadas por la organización, asimismo identificar oportunidades de mejora en la utilización de métodos, técnicas y herramientas de trabajo mencionadas a continuación:

### ▪ Mapa de procesos

Es una herramienta de representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos (procesos estratégicos, procesos misionales y los procesos de apoyo), una vez articulado los procesos estratégicos con los procesos misionales estos definen la orientación hacia donde se debe operar, los cuales a su vez necesitan a los procesos de soporte. El objetivo principal de esta herramienta es comunicar la interacción entre los procesos de la organización y sus clientes. Pérez (2004, p. 84)



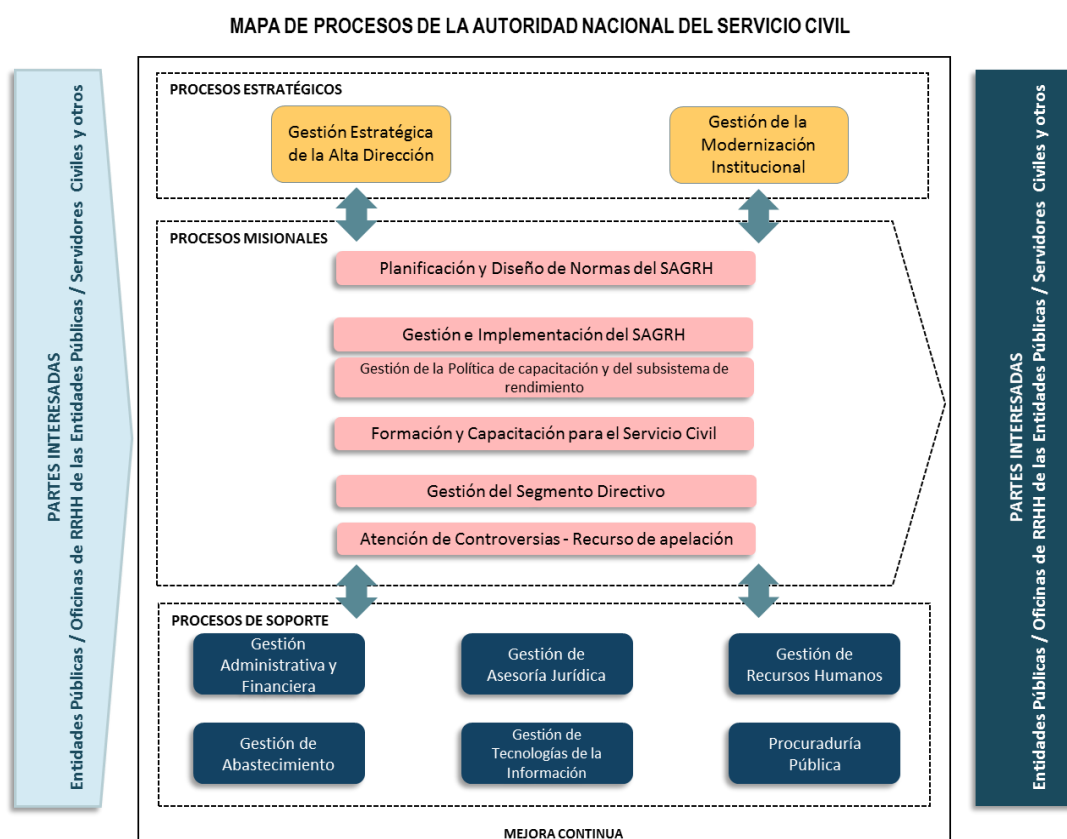
**Figura 12. Componentes de un Mapa de Procesos**

Fuente: Elaboración propia según SGP/PCM – 2014

Los tipos y niveles de proceso que intervienen en la elaboración del “Mapa de procesos”, se dividen en la siguiente forma:

### Tipos de proceso:

- **Proceso estratégico:** En relación a los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.
- **Procesos operativos o misionales:** Transforman los recursos para obtener los productos o prestar el servicio, estos procesos tienen que agregar valor de acuerdo a los requisitos y necesidades del cliente, a su vez son encargados de lograr la satisfacción de los mismos.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Son aquellos que asisten para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.



**Figura 13. Representación gráfica de los Procesos de SERVIR.**

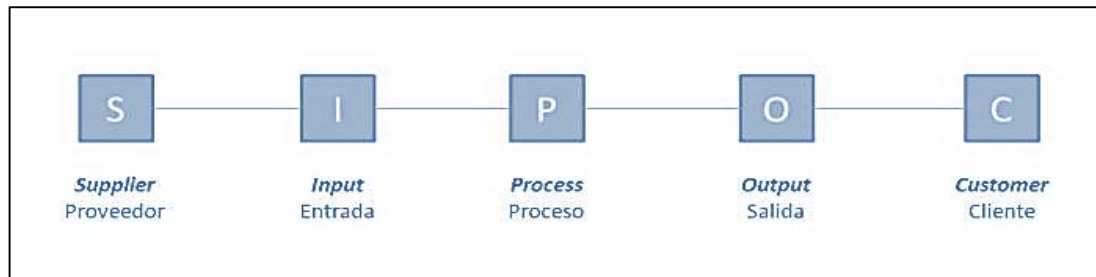
Fuente: Elaboración según el Sistema de Gestión de la Calidad de SERVIR, en este gráfico se visualiza los procesos de nivel “0” los cuales están en los recuadros de color rosado, en las cuales figura Atención de Controversias (Resolución de Controversias).

**Niveles de Proceso:**

Según la PCM, (2014) define tres niveles de procesos: Proceso de nivel 0; de nivel 1 y 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. La segregación de los procesos de una organización depende de la complejidad de ésta, por lo que pueden tener distintos niveles:

- **Proceso de Nivel 0:** Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado conocido también como Macroproceso.
  - **Proceso de Nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.
  - **Proceso de Nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un proceso de nivel 0.
  - **Proceso de Nivel n:** Último nivel de desagregación de un proceso de nivel 0
  - **Actividad:** Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente en todos los procesos de nivel 1 hasta “n”.
  - **Tarea:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad
- **Ficha para documentar procesos**

La ficha del proceso, es una técnica que se usa para el registro de los elementos que definen a los procesos, junto con cualquier otra información relevante sobre el proceso en sí, esta ficha resulta de gran utilidad para documentar el proceso de una forma clara y ordenada. Para el desarrollo de la ficha técnica del proceso, es necesario emplear el uso de la siguiente herramienta denominada “SIPOC”, la cual tiene su origen es un acrónimo de palabras en inglés: “Supplier (Proveedor), Input (Entrada), Process (Proceso), Output (Salida), Customer (Cliente)”.



**Figura 14. Componentes del SIPOC.**

Fuente: Elaboración propia según Escuela Nacional de Administración Pública (2015)

**La herramienta de SIPOC**, es utilizada para documentar y visualizar los procesos de una forma sencilla, pues provee de una vista macro del flujo total de los procesos, para su construcción se debe realizar los siguientes pasos:

- (i) Identificar el proceso que se necesita documentar.
- (ii) Identificar las entradas del proceso
- (iii) Identificar de donde provienen, es decir al proveedor.
- (iv) De la misma forma determinar la salida del proceso (producto y/o servicio).
- (v) Asimismo identificar el destinatario del producto y/o servicio (cliente).

Además de definir el SIPOC, la ficha de proceso requiere los siguientes datos del proceso, por lo cual la ficha se divide en dos partes: en el encabezado y el cuerpo.

**El encabezado de la ficha**, en esta parte de la ficha se recoge los siguientes datos:

- (i) Nombre del proceso, nivel, código, versión, fecha de la última versión.
- (ii) Nombre del responsable del proceso.
- (iii) Definir el alcance y objetivo del proceso.

**El cuerpo de la ficha técnica**, en este apartado se realiza una descripción exhaustiva del proceso, para ello se describe de forma detallada la siguiente información:

- (iv) Los componentes del SIPOC (proveedor, entrada, proceso, salida y cliente).
- (v) Normativa aplicable de acuerdo a los requisitos que comprendan.
- (vi) Identificación de los recursos críticos para la ejecución.

- (vii) Indicador del proceso como sistema de control y otros como descripción del proceso, flujogramas, formatos o cualquier otro documento pertinente que ayude a la mejor comprensión del mismo.

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0									
1	NOMBRE				4	RESPONSABLE			
2	OBJETIVO				5	REQUISITOS			
3	ALCANCE				6	CLASIFICACIÓN			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESOS									
7	PROVEEDORES	8	ENTRADAS	9	PROCESOS DE NIVEL 1	10	SALIDA	11	DESTINATARIO (CLIENTE)
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO									
12	CONTROLES	13	RECURSOS		14	DOCUMENTOS Y FORMATOS			
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESOS									
15 REGISTROS				16 INDICADORES					

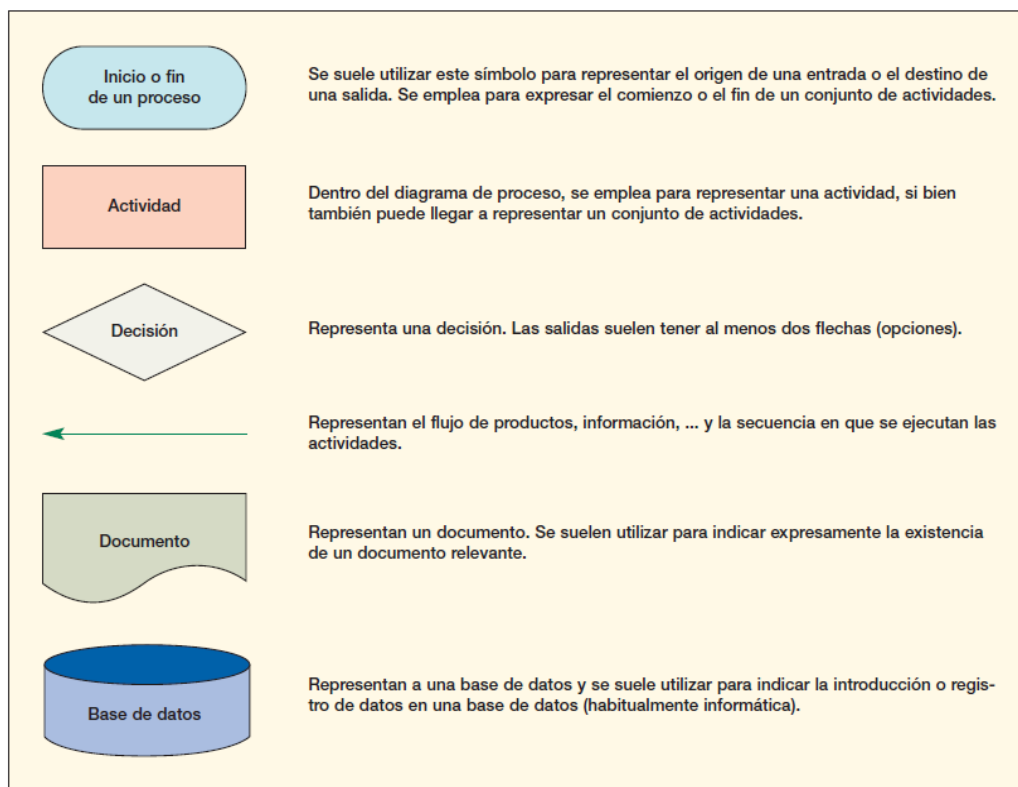
**Figura 15. Modelo de Ficha técnica de procesos – SIPOC**

Fuente: Elaboración según la Escuela Nacional de Administración Pública (2015), modelo para documentar los procesos por niveles.

#### ▪ Diagrama de flujo de procedimientos

El diagrama de flujo o flujograma es una representación graficas con símbolos de acuerdo a las actividades del procedimiento, su importancia radica en a través de ella se puede apreciar la secuencia de actividades que lo conforman, y también las áreas y los puestos de trabajo que participan en el procedimiento. ENAP (2015, p. 91)





**Figura 16. Símbolos para elaborar un diagrama de flujo o flujograma.**

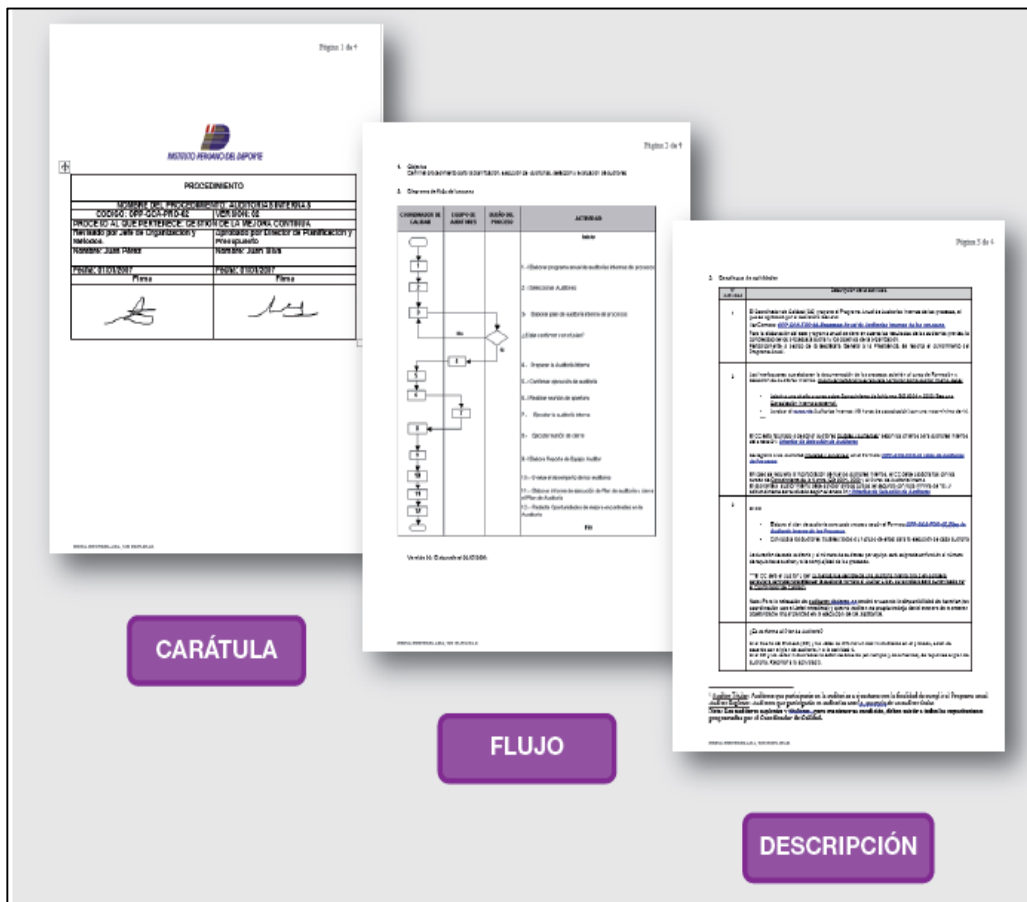
Fuente: Elaborado por el programa AVANZA de España

#### ▪ Manual de procedimientos

Después de haber documentado el proceso es necesario realizar el detalle de los procedimientos que lo conforman, para lo cual se elabora un documento explicado por cada actividad realizada y las tareas que estas conllevan, a dicho documento se denomina manual de procedimientos de la organización. Para lo cual se sugiere que como requisitos mínimos debe contener la siguiente información:

- (i) Objetivo, detallando lo que se logra con dicho procedimiento.
- (ii) Alcance, se define a que áreas o ambientes es de su aplicación.
- (iii) Responsable, persona o cargo del responsable de la ejecución del procedimiento.
- (iv) Definiciones, es la conceptualización de los términos que intervienen en el documento.

- (v) Desarrollo, es la descripción de las actividades y puede ser completado con un flujograma o sus derivados.
- (vi) Registros, son aquellos que sirven de evidencia para la ejecución del procedimiento.
- (vii) Anexos, detallar cual otro documento que sirva para el mejor entendimiento del procedimiento.



**Figura 17. Modelo del manual de procedimientos**  
 Fuente: Elaborado por la Escuela Nacional de Administración Pública (2015)

**c) Seguimiento y medición de los procesos**

▪ **Indicadores de proceso:**

Según la PCM, (2014) define, “Un indicador es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y/o 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 hasta verificar el cumplimiento de los objetivos planificados”.  
(pg.06)

Finalmente, un indicador también es conocido como variable para la toma de decisiones, por ello se considera una herramienta importante, a través del cual se recoge información relevante y representativa, debido a su alineación al cumplimiento de los objetivos de cada proceso, de manera que sus resultados permitan determinar la eficiencia y eficacia de los mismos.

#### **Criterios para determinar indicadores:**

**Alineamiento**, es el grado de vinculación del indicador con el objetivo del proceso.

**Viabilidad**, es la capacidad para obtener los datos de forma confiable y periódica.

**Tabla 3. Características de los Indicadores**

<b>Característica</b>	<b>Definición</b>
<b>Oportunos</b>	Deben permitir obtener información de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión.
<b>Excluyentes</b>	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. (Económica, social, cultural, política u otras).
<b>Claros</b>	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
<b>Explícitos</b>	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
<b>Sensibles</b>	Reflejar el cambio del proceso en el tiempo.
<b>Transparentes / verificables</b>	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento

Fuente: Elaboración según SGP/PCM – 2014

### Los indicadores pueden ser de dos tipos:

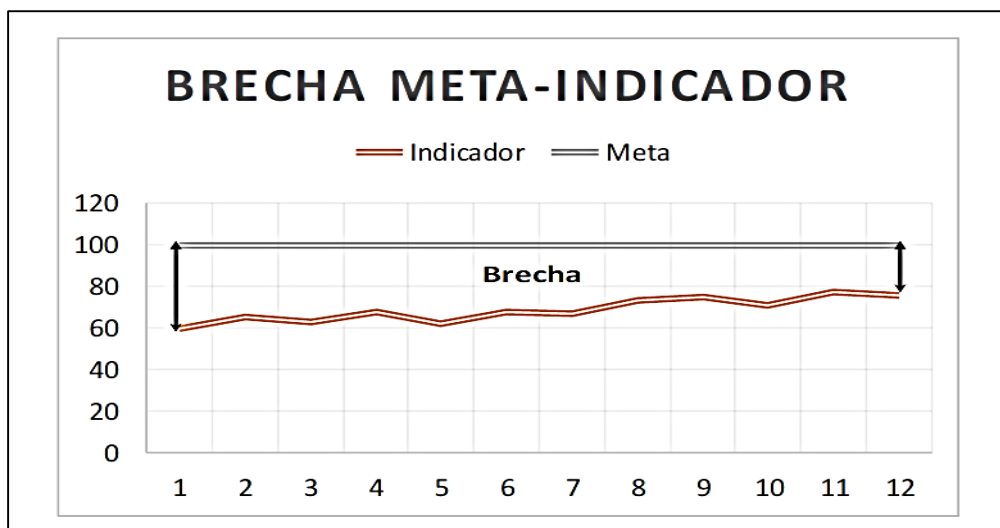
**De calidad**, son aquellos que determinan como se está cumpliendo en función de las necesidades y expectativas de los clientes (interno o externo), el cual está orientado al cliente y sin necesidad de corrección inmediata.

**De proceso**, son aquellos que determinan el cumplimiento de los objetivos de control del proceso, suelen definirse uno por cada subproceso y actividades, el cual está orientado al proceso y al cliente y de corrección oportuna.

Independientemente de los tipos antes indicados posteriormente se pueden implementar tipos de indicadores.

### Importancia de determinar la meta:

Según la PCM, (2014) afirma “Definir la meta es crucial porque significa un reto para los dueños de los procesos, mediante ello se determina el indicador que se ajusta al propósito, determinando el periodo de tiempo necesario, pero al mismo tiempo deben ser realizables”. (pg.07)



**Figura 18. Brecha entre meta e indicador.**  
Fuente: Elaboración según SGP/PCM – 2014

Para el análisis del mismo es fundamental determinar una línea base sirviéndose de datos históricos para su definición o fijar una, en base a comparaciones con otras organizaciones, estadísticas nacionales o simplemente estimando su valor.

▪ **Ficha técnica del indicador**

La ficha, es la formalización del indicador lo cual implica que este instrumento debe dotar de un soporte al indicador y al resultado, pues este instrumento permitirá el seguimiento y medición de los indicadores para adoptar acciones de mejora, por ello debe tener los siguientes componentes:

- (i) Título o nombre del indicador
- (ii) La fórmula, la cual está representada por la forma de calcular
- (iii) Nombre o cargo del responsable, quien es la persona que hace que el indicador cumpla su meta.
- (iv) Tipo de medición, puede ser creciente (C) o decreciente (D).
- (v) Unidad de medida, indica cómo va ser medido en términos de porcentajes, cantidades, promedios, etc.
- (vi) Fuente, indica de donde proviene los datos para el cálculo de la formula.
- (vii) La frecuencia de tiempo, se refiere a cada cuanto tiempo se mide y revisa el indicador.
- (viii) La meta, el resultado deseado para el indicador.

<b>FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR</b>									
<b>DATOS IDENTIFICATIVOS</b>									
<b>Título</b> Número medio diario de reclamaciones presentadas por los ciudadanos en un mes.	<b>Código</b> NMR – RS - 04								
<b>Definición</b> Cociente entre el número total de reclamaciones presentadas por los ciudadanos en un mes, dividido por el número de días que tiene el mes.  N Número total de reclamaciones presentadas por los ciudadanos. n Número total de días que tiene el mes.  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Indicador = N/n</div>									
<b>VALOR OBJETIVO</b>									
Se pretende que el límite máximo de la media diaria de reclamaciones presentadas en un mes no sea superior a 40 reclamaciones.									
<b>DATOS DE LA MEDICIÓN</b>									
<b>Valor obtenido</b> En el mes de enero del año 2004 se han registrado los siguientes valores:									
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="background-color: #0056b3; color: white;">Ene 04</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nº de reclamaciones al mes</td> <td style="text-align: center;">372</td> </tr> <tr> <td>Nº de días/mes</td> <td style="text-align: center;">31</td> </tr> <tr> <td>Indicador</td> <td style="text-align: center; background-color: #ffff00;">12</td> </tr> </tbody> </table>			Ene 04	Nº de reclamaciones al mes	372	Nº de días/mes	31	Indicador	12
	Ene 04								
Nº de reclamaciones al mes	372								
Nº de días/mes	31								
Indicador	12								
<b>Responsable de la medición</b> Darío Fernández Carrasco									
<b>Unidad/ Área</b> Atención al Paciente									

**Figura 19. Modelo de la Ficha de un proceso**

Fuente: Elaborado por el programa AVANZA de España

#### d) Estrategias para mejorar los procesos

Una vez realizada un adecuado seguimiento y medición de los procesos, por medio de los indicadores es probable que se visualice uno o más procesos requieran desarrollar estrategias de mejora, que ayudan a reducir su variabilidad y mejorar su rendimiento, con la finalidad de evitar mayores costes en los procesos, a continuación, se menciona tres formas de lograr mejoras en los procesos:

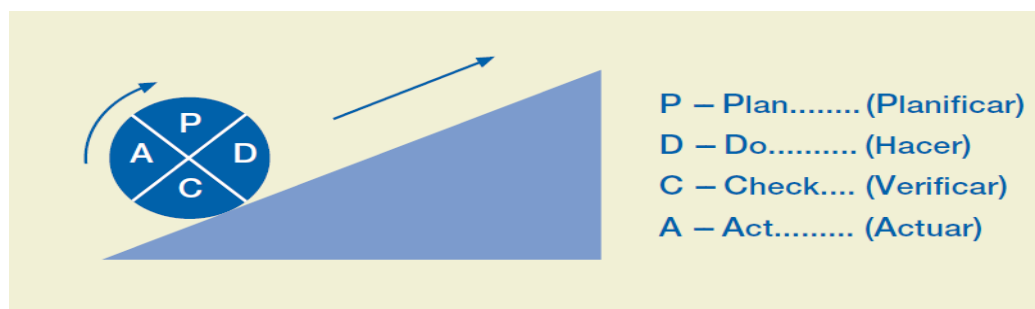
- **Mejora en los procesos:**

Son de aplicación e implementación por parte del mismo equipo que ejecuta el proceso, monitoreados por el dueño del proceso, dichas acciones deben tardar en implementar máximo 4 meses y generalmente no implica cambios profundos a nivel de tecnología que soporta el proceso.

Ejemplo, implementación de una lista de cotejo para evitar que falte algún documento en el expediente. Para realizar una mejora en los procesos bajo esta estrategia se sugiere la siguiente metodología:

#### **Metodología de mejora del ciclo de Deming (PHVA)**

Dicha metodología fue introducida por Deming en Japón en 1954 conocido como ciclo de mejora continua, por una de las más importantes herramientas dentro Lean para la mejora de procesos, dicho ciclo tiene cuatro etapas:



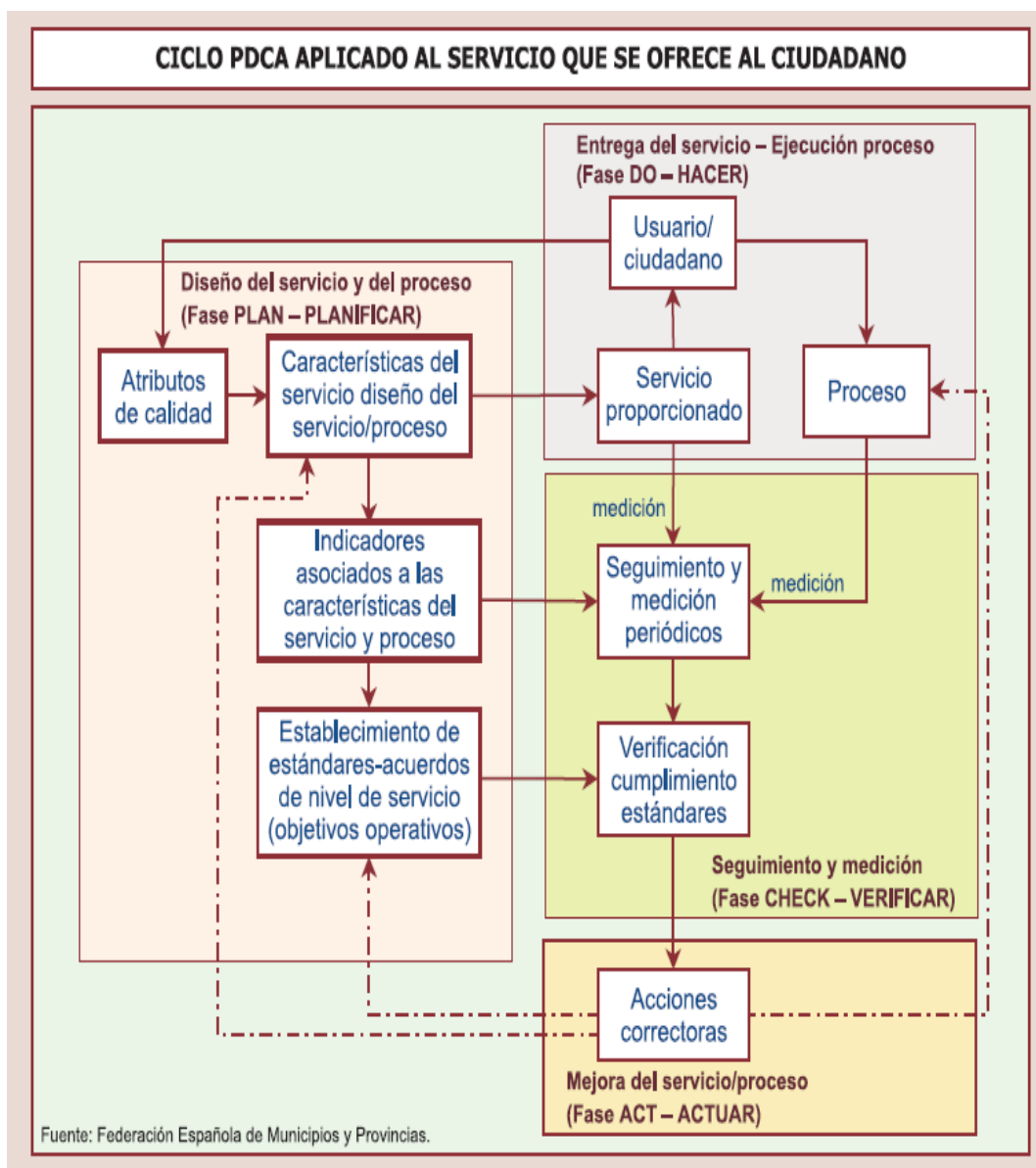
**Figura 20. Ciclo de Deming**

Fuente: Imagen de Beltrán y et al. (2002).

- (i) **Planificar:** Etapa donde la planificación implica ser realizado por todo el equipo de trabajo al interior de la organización, donde el dueño del proceso cuenta con apoyo y asesoría del órgano encargado (oficina de organización y métodos), por lo que a su vez esta etapa se subdivide en tres partes:
- Establecimiento de los objetivos en función a las mejoras.
  - Identificar la causa y raíz del problema
  - Programación de las acciones para adoptar por una solución.
- (ii) **Hacer:** En esta etapa el dueño del proceso se debe asegurar que las acciones planificadas se ejecuten eficientemente, para lo cual es importante mantener informado a todo el equipo y demás personal que se participe de la mejora, cumpliendo las fechas de acuerdo al cronograma de planificación.
- (iii) **Verificar:** En esta etapa el dueño del proceso debe supervisar que se lleve a cabo la implementación de las acciones y el cumplimiento de los objetivos, para ello se hace uso de los puntos de verificación, que son los entregables que sirve para evidenciar que la actividad se haya desarrollado de forma efectiva.
- (iv) **Actuar:** En esta etapa el dueño del proceso en función al resultado de la verificación de la etapa anterior, debe realizar acciones para las correcciones y/o ajustes si los hubiese, con el fin de eliminar las fallas típicas en la ejecución del plan.

De esta forma, se habría cubierto un ciclo completo de mejora y los pasos sucesivos consistirían en repetir el proceso en todas sus etapas anteriores y de forma continua, puesto que siempre va haber posibilidad de seguir mejorando.





**Figura 21. Ejemplo de Aplicación del Ciclo de Deming**  
Fuente: Elaborado por el programa AVANZA de España

- **Rediseño de los procesos:**

El rediseño de procesos implica que sean cambios más profundos en el proceso, lo cual significa cambios en las actividades realizadas en todo el proceso, por lo cual son realizadas por el dueño del proceso ya que involucra cambios tecnológicos a mediano plazo.

Ejemplo desarrollo de un software para automatizar un proceso.

### **Metodología de rediseño de procesos (ESIA)**

La herramienta AVA-ESIA (Análisis de Valor Agregado – Eliminar, Simplificar, Integrar y Automatizar) propone una metodología que busca lograr una mejora continua dependiendo las áreas que sean trabajadas.

Esta herramienta se divide en dos etapas, AVA que busca analizar de manera específica las actividades y tareas que den valor agregado al proceso en estudio. La segunda etapa, ESIA busca crear una metodología de mejora sobre lo analizado en la etapa de AVA, la metodología se rige de los pasos eliminar, simplificar, integrar y automatizar; ya sean tareas, actividades o procesos.

Antes de iniciar con dicha metodología es recomendable realizar una adecuada selección de las áreas y procesos claves a analizar.

#### **▪ Reingeniería de los procesos:**

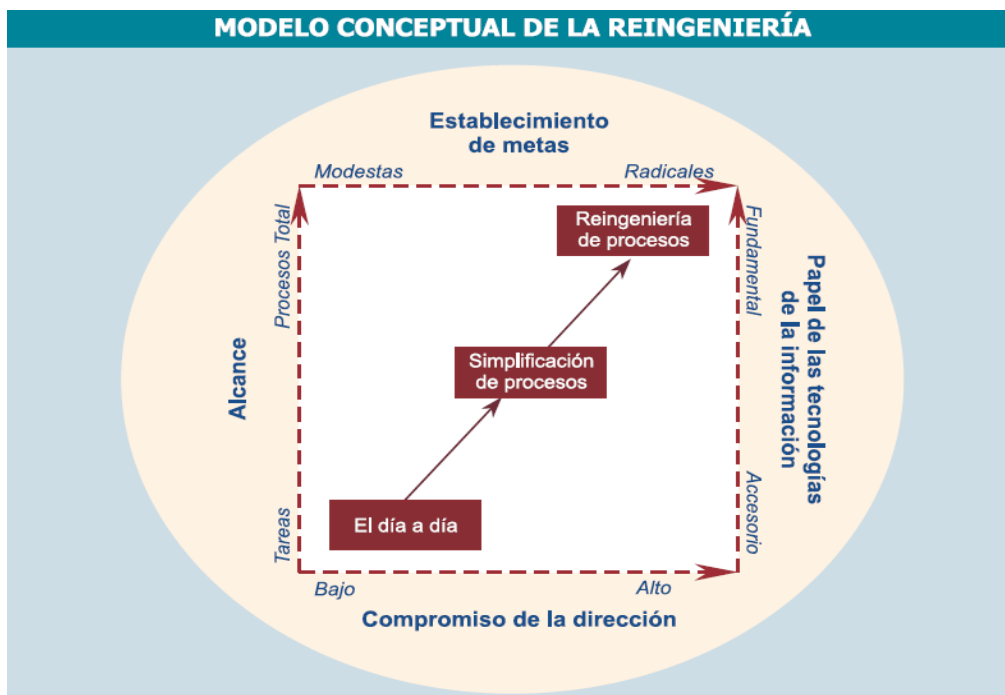
Para iniciar con la reingeniería de los procesos antes es necesario realizar una revisión, siendo necesario para su aplicación pues implica un cambio radical que abarca a todos los procesos clave de la organización, transformando el modo de trabajar, por lo cual su periodo de desarrollo es a largo plazo.

Ejemplo: Implementación de un software de gestión integrada, que integre y sistematice todos los procesos de la organización.

Toda organización debe utilizar reingeniería de procesos en los siguientes casos:

- Cuando la organización tiene un posicionamiento desfavorable frente a otras en su entorno y especialmente si alguno de estos factores influye negativamente (calidad del servicio, flexibilidad y costes).
- Los procesos operativos de la organización se tornan obsoletos.
- Aparición de nuevos requerimientos, que implique innovación tecnológica.

- Replanteamiento de una visión por parte de la entidad.



**Figura 22. Modelo conceptual de Reingeniería**

Fuente: Elaborado por el programa AVANZA de España

### Metodología de reingeniería de procesos (DMAIC)

Se trata de una metodología que fue creada por Motorola Bill Smith en 1984 y nació del área de conocimiento llamada SIX SIGMA, dicha metodología busca la reducción de los defectos en los procesos, sus corresponden a:

D = Definir el proceso

M= Medir el proceso

A= Analizar el proceso

I= Implementar el proceso

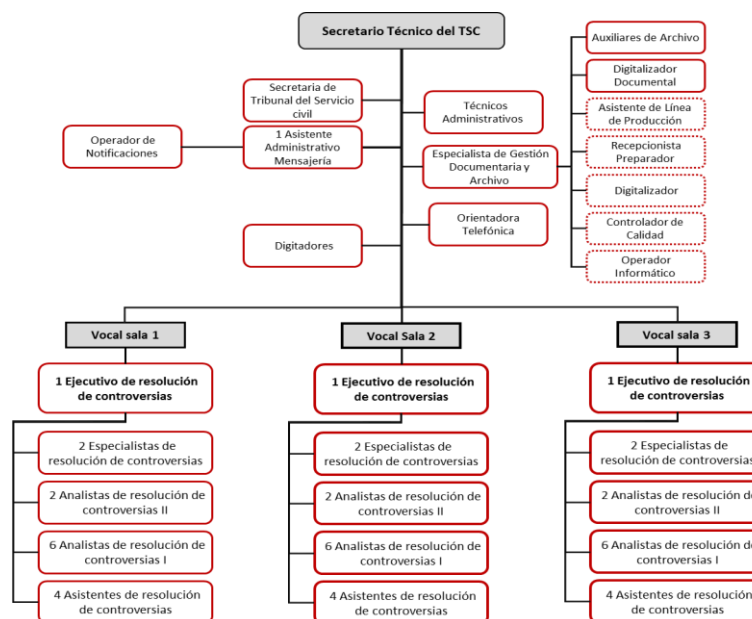
C=Controlar los resultados de la innovación

Considera como una herramienta de resolución de problemas de procesos. DMAIC tiene por objetivo mejorar procesos, que implique uso de tecnología pues se diferencia del ciclo de Deming por usar herramientas estadísticas que precisan con exactitud la aplicación de las soluciones.

### 2.2.7. Tribunal del Servicio Civil

El Tribunal del Servicio Civil es un órgano integrante de SERVIR, que se encarga de resolver controversias individuales al interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, con independencia técnica en los asuntos de su competencia, es segunda y última instancia administrativa en los recursos de apelación, su pronunciamiento agota la vía administrativa y toda contradicción de sus resoluciones se puede realizar ante el Poder Judicial en la vía contencioso administrativa.

Resuelve los recursos de apelación presentados por los administrados a través del proceso denominado “Atención de controversias – recurso de apelación”, con competencia sobre entidades del Estado en los tres niveles de gobierno, en las siguientes materias: acceso al servicio civil; evaluación y progresión en la carrera; régimen disciplinario; y, terminación de la relación de trabajo. El proceso de resolución de controversias se inicia en la calificación de los recursos de apelación hasta la emisión de la resolución y su notificación correspondiente.



**Figura 23. Organigrama del Tribunal del Servicio Civil**

Fuente: Elaboración propia según fuentes de Servir.

### **2.2.8. Resolución de controversias**

Es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de controversias suscitadas entre dos o más partes, entendiéndose estas como una situación en que las partes se sometan a una serie de procedimiento y requisitos para ser evaluados, sin perjuicio, que el resultado sea aceptable para todos según sus preferencias individuales con el objetivo que una vez resuelta la situación se mantenga. OIT (2013)

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define controversia: “Discusión de opiniones contrapuestas entre dos o más personas”.

Razón por la cual tradicionalmente, la gestión de controversias laborales ha recaído bajo la responsabilidad de los ministerios o secretarías de trabajo u otras instituciones judiciales en los cuales se resuelven con resoluciones judiciales.

Según recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo para mejorar la celeridad y reducir la carga procesal a las instituciones judiciales, tanto Perú como otros países han visto conveniente crear instituciones que manejen exclusivamente controversias laborales, es por ello que a través del Decreto Legislativo 1023 se creó al órgano técnico del Tribunal del Servicio Civil para la resolución de controversias suscitadas entre los empleadores y servidores públicos.

### **2.2.9. Recurso de apelación**

Es un acto administrativo donde se elabora un petitorio ante una entidad de administración pública solicitando la modificación o anulación de un acto administrativo que encausa un agravio al administrado. Según la Ley de Procedimiento Administrativo General dice:

El recurso de apelación se interpondrá cuando la impugnación se sustente en diferente interposición de las pruebas producidas o cuando se trate de cuestiones de puro derecho, debiendo dirigirse a la misma autoridad que expidió el acto que se impugna para que eleve lo actuado al superior jerárquico. Ley 27444, (art. 209)

#### **2.2.10. Expediente administrativo**

Es un conjunto de documentos ordenados y actuaciones que sirven de antecedentes y de base, para iniciar un procedimiento. Según la Ley de Procedimiento Administrativo General dice: “Los expedientes son de contenido intangible, conformado por documentos, actas y demás actuados, son compaginados siguiendo el orden regular de los documentos que lo integran, formando cuerpos correlativos”. Ley 27444, (art. 150, 152 y 153).

#### **2.2.11. Resolución**

En términos jurídicos resolución es un documento que contiene un acto el cual resuelve las peticiones dadas en el recurso materia de impugnación. Según la Ley de Procedimiento Administrativo General dice:

Las resoluciones emitidas por la Administración a través de sus tribunales o consejos regidos por leyes especiales, estableciendo criterios interpretativos de alcance general y debidamente publicadas. Estas decisiones generan precedente administrativo, agotan la vía administrativa y no pueden ser anuladas en esa sede. Ley 27444, (art. 2.8).

Asimismo, la Ley 27444 también nos indica que dichos procedimientos iniciados a petición del interesado, el resultado de la resolución tendrá que ser congruente al petitorio sin que agrave su situación inicial, sin perjuicio de iniciar un nuevo procedimiento toda vez que esta proceda.

### **2.2.12. Notificación**

Cuando hablamos de notificación, dicho significado está ligado a la forma de comunicación o dar aviso sobre un determinado tema de acuerdo a las características que requiera, con el objetivo de dejar constancia de haber puesto en conocimiento a la parte interesada. Según la Ley de Procedimiento Administrativo General dice: “El acto administrativo es eficaz a partir de que la notificación legalmente realizada produce efectos, conforme a lo dispuesto en el presente capítulo de eficacia del acto administrativo. Ley 27444, (art. 16).

## **2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS**

Es conveniente aclarar algunos conceptos antes de adentrarnos en los detalles sobre la gestión por procesos. A continuación se incluye un glosario de términos relacionados:

**Calidad:** Entiéndase por tal como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

**Calificación de Expedientes (Recursos de Apelación):** Esta actividad se lleva a cabo, de la revisión en físico del recurso, con el cumplimiento de los requisitos mínimos solicitados, según el Reglamento del Tribunal del Servicio Civil.

**Ciente:** Para efectos de la presente metodología, se denomina como tal al ciudadano, persona, grupo o entidad que accede al bien o servicio ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades, adaptándose a la naturaleza del bien o servicio a proporcionar.

**Digitalizar:** Escanear hojas, es decir convertirlas del estado físico a la digital.

**Documento:** Escrito físico u otro tipo de soporte el que constan actos o hechos, susceptibles de ser empleados como tales para probar, acreditar o sustentar algo.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

**Eficiencia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

**Entidad:** Las señaladas en el Artículo III del Título Preliminar de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público; así como las contenidas en el literal a) del Artículo IV del Título Preliminar: Disposiciones Generales del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil

**Entrada o Insumo:** Son los requisitos que ingresan o salidas de otros procesos, que al ingresarse convierten en entradas. }

**Expediente:** Conjunto de documentos, actuaciones, solicitudes, recursos o escritos ordenados cronológicamente, vinculados a un procedimiento administrativo.



**Formato:** Plantilla que constituye una muestra base sobre los temas respecto de los cuales, al compartir elementos comunes, las salas han establecido criterios de resolución de los Recursos de apelación.

**Gestión:** Es la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación, mientras que administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

**Gestión por Procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, en tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Con el objetivo de convertirlas en una secuencia de actividades que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, todo ello en función de los recursos disponibles.

**Impugnante:** Persona sobre cuyos intereses legítimos o derechos recaen los efectos del acto u omisión administrativa que se impugnan ante el TSC.

**Mapa de Procesos:** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

**Manual de Procedimiento:** Documento en el cual detalla todas las actividades que con lleva el desarrollo de un proceso, el cual tiene que ser elaborado de acuerdo a la metodología de la gestión y el enfoque basada en procesos.

**Partes Interesadas:** Nos referimos a aquellas instituciones, personas o individuo que pueda afectarse o ser afectado como resultado del producto y/o servicio final.

**PCM:** Presidencia de Consejo de Ministros

**PNMGP:** Política Nacional de Modernización de Gestión Pública

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5).

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1).

**Producto:** Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2).

**Proveedor:** Persona o Entidad que no forma parte del procedimiento.

**Recurso de apelación:** En adelante recurso, es el recurso administrativo destinado a contradecir actos emitidos por las Entidades, cuyo sustento sea la diferente interpretación de las pruebas producidas o cuando se trate de cuestiones de puro derecho, debiendo dirigirse a la autoridad que expidió el acto que se impugna para que eleve lo actuado al Tribunal del Servicio Civil.

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000, 3.7.6).

**SGE:** Sistema de Gestión de Expedientes.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1)

**TSC:** Tribunal del Servicio Civil

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- Existe relación significativa entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.
- Existe relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.
- Existe relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.
- Existe relación significativa entre el enfoque mejora continua y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.

## **2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **Variable (X): Gestión por Procesos**

“Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, en tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Con el objetivo de convertirlas en una secuencia de actividades que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, todo ello en función de los recursos disponibles.” ENAP (2015).

### Variable (Y): Resolución de Controversias

“Es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de controversias suscitadas entre dos o más partes”. OIT (2013)

**Tabla 4. Operacionalización de variables**

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por Procesos	Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, en tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Con el objetivo de convertirlas en una secuencia de actividades que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, todo ello en función de los recursos disponibles. <i>ENAP (2015)</i>	Enfoque orientado al cliente	% Satisfacción del cliente
		Enfoque de valor agregado	% Productividad del personal
		Enfoque orientado a resultados	% de Cumplimiento de Meta Programada
		Enfoque de mejora continua	%Simplificación de procesos
Resolución de Controversias	Es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de controversias suscitadas entre dos o más partes. OIT (2013)	Recursos de apelación	% Recursos Admitidos
		Expediente Administrativo	%Expedientes listos para resolver
		Resolución	% Resolución de sin reproceso
		Notificación	% Resoluciones notificadas dentro del plazo

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realizará a través de un enfoque cuantitativo, utilizando el Método Hipotético-Deductivo, dicho “Método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, p.60).

#### **3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación optada es aplicada, porque la finalidad del presente trabajo de investigación es dar solución al problema existente en la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil a través de la Gestión por procesos. Barrantes R. (2002) afirma “Es una investigación aplicada porque su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico” (p.64).

#### **3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se basará en el nivel de investigación Descriptivo-Correlacional, lo que permitirá la descripción de la gestión realizada en el Tribunal del Servicio Civil, a través del análisis de la Resolución de Controversias como parte del servicio que prestan y es correlacional porque describirá la relación que existe

entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias en un determinado momento. Bernal (2010) sostiene:

La Investigación Descriptiva es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

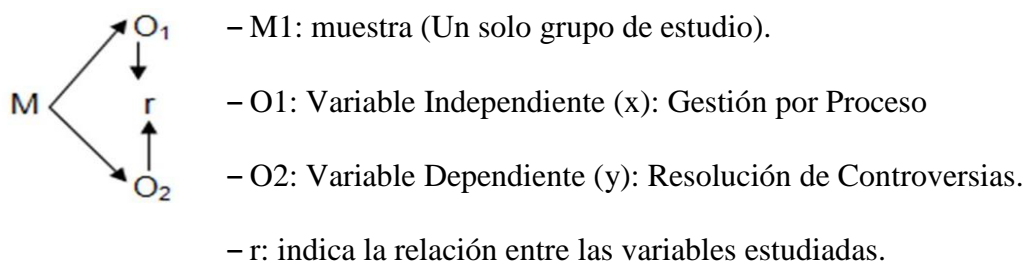
La Investigación Correlacional tiene como propósito examinar la relación entre variables o resultados de las variables, pero en ningún momento explica causas o consecuencias. Su principal soporte es el uso de herramientas estadísticas”. (p.113)

### 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será No experimental- Longitudinal porque, según el alcance temporal. Bernal (2010) afirma “Los estudios longitudinales compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar los cambios en los distintos momentos” (p.120).

Es por ello que se realizara dicha investigación con la finalidad de analizar la información obtenida del Tribunal del Servicio Civil desde el año 2015 hasta el 2017.

Dónde:



### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del presente estudio está conformada por los expedientes admitidos entre enero del 2015 y diciembre del 2017 y especialistas del tribunal producto de las actividades realizadas en el Tribunal del Servicio Civil, respecto a la Resolución de Controversias, las cuales constan de expedientes que cumplen con requisitos mínimos para ser admitidos. De acuerdo a Bernal (2010) afirma:

Población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo, [...] la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia. (p.160)

La muestra a utilizar es, no probabilística y censal donde la muestra es igual a la población, por lo que se estará seleccionando el total de expedientes con numeración asignada comprendidas desde enero del 2015 hasta diciembre 2017. Bernal (2010) define, “Muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se realiza medición”. (p.161)

Dónde:

N = 36 meses (10,438 expedientes)

**Tabla 5. Tamaño de muestra**

Meses	CIFRAS MENSUALES-2015		CIFRAS MENSUALES-2016		CIFRAS MENSUALES-2017	
	Expedientes ingresados	Expedientes resueltos	Expedientes ingresados	Expedientes resueltos	Expedientes ingresados	Expedientes resueltos
enero	166	241	158	400	310	341
febrero	348	269	161	472	331	357
marzo	328	323	235	448	368	373
abril	345	281	304	399	354	333
mayo	383	307	310	544	303	361
junio	270	395	250	333	304	279
julio	328	428	234	297	351	316
agosto	222	485	250	339	373	360
septiembre	212	513	293	284	423	350
octubre	164	483	321	312	325	386
noviembre	146	488	283	241	385	340
diciembre	134	529	330	282	436	397

Tamaño de muestra: N = 36 meses.

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta etapa se detallará las técnicas e instrumentos seleccionados para el desarrollo de la presente investigación, las cuales obedecen a dar respuestas al planteamiento del problema.

Bernal (2010). Afirma: Estos datos o información que va recolectarse son el medio a través del cual se prueba la hipótesis, se responden las preguntas de la investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación. Los datos entonces, deben ser pertinentes y suficientes para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección. (p.191)

Según lo descrito por el autor nuestra fuente de recolección de información se realizará a través de “Fuentes secundarias”, las cuales se realizaron a través de medios digitales (Base de datos), válidos y confiables, ya que están ligadas al tema a investigar.



### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

La técnica que se utilizara es de medición y análisis de datos, sirviéndonos de la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes a través de la cual se recopilara la información del desarrollo del Tribunal del Servicio Civil, para ello se utilizara una data que exporta el sistema. Según Hernández et al. (2014) sostiene que, “Medición es un proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos”. (p. 199)

### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

Nuestro instrumento de obtención de información es el Sistema de Gestión de Expedientes el cual nos muestra trazabilidad y data histórica de todos los expedientes producto de la Resolución de Controversia. Hernández et al. (2014) afirma “Que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad”. (p. 200).

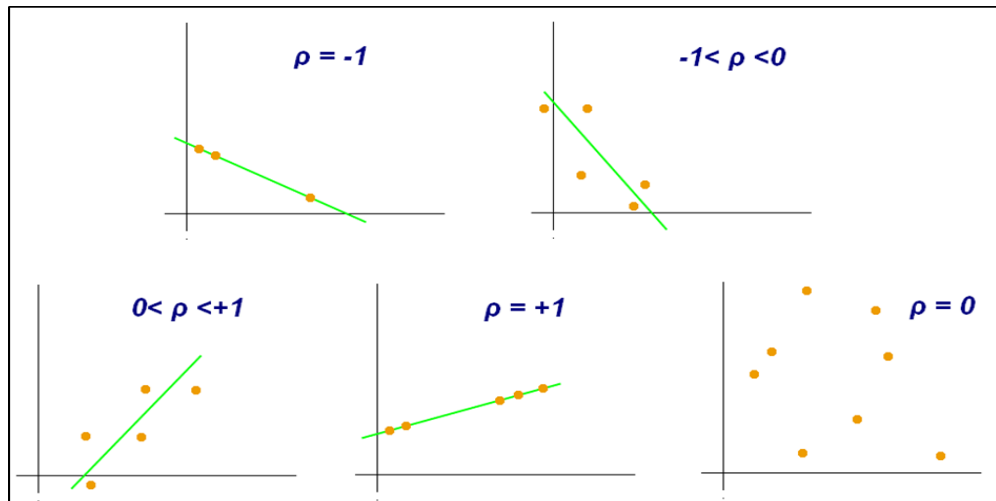
Asimismo, también se realizará entrevistas a profundidad a especialistas del Tribunal del Servicio Civil, con el objetivo de conocer desde su experiencia, todo lo concerniente al desarrollo de dicha institución con respecto a la aplicación de la gestión por procesos.

## **3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Los resultados obtenidos de los indicadores de cada variable serán debidamente codificados y tabulados en Hojas de cálculo de Microsoft Office Excel 2016. Asimismo, se utilizará lineamientos y metodologías de las normas y otros.

Para el análisis descriptivo de los datos, se hará uso del programa estadístico SPSS

Cuadros estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias y el diagrama circular que servirá para visualizar e interpretar los resultados.



**Figura 24.** Interpretación de nivel de Correlación entre las variables, según Pearson.

Fuente: Metodologías de Investigación - Wikipedia

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### IV. ANALISIS Y DICUSION DE RESULTADOS

##### 4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En la presente investigación se desarrollará la siguiente técnica para el procesamiento de datos:

**Paso 1:** Se realizará una revisión de toda documentación que nos sirva como referencia para abordar el tema, materia de la investigación, por ejemplo, revisión de datos históricos obtenidos producto de las labores realizadas para la resolución de controversias.

**Paso 2:** Se realizará un acopio de la información con la ayuda de la información alojada en el Sistema de Gestión de Expedientes y a través de entrevistas realizadas dentro del Tribunal del Servicio Civil dirigidos al dueño del proceso, especialistas y analistas de dicha institución.

**Paso 3:** Una vez recolectada los datos e información, se organizará por cada variable con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Asimismo, se consolidará la información de los mismos con la ayuda de herramientas informáticas (hoja de cálculo Excel 2016 y el programa de SPSS versión 21).

##### **Técnicas para el análisis de datos:**

Después de haber alojada toda la información en una hoja de cálculo de Excel, por el nivel y diseño de la investigación se utilizará las siguientes técnicas para el análisis de los mismos:

**Paso 1:** Para el análisis el análisis descriptivo se utilizará ratios para obtener los resultados de cada indicador, gráficos de línea e histogramas.

**Paso 2:** Para el análisis de la variabilidad de la muestra poblacional de cada variable se empleará el coeficiente de varianza.

**Paso 3:** Para el análisis de la contrastación del planteamiento de la hipótesis, se empleará el coeficiente de correlación de Pearson, debido a que se analizara dos variables (Bivariada) y los datos de cada uno de los indicadores de las variables empleadas son cuantitativas continuas.

De acuerdo a lo detallado en las técnicas de análisis de datos, a continuación, se puntualizará las técnicas empleadas en el presente estudio:

**Coefficiente de correlación de Pearson(r):** Debido al tipo y tamaño de muestra se optó por el presente coeficiente, ya que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en nivel de intervalos o de razón, ya que se calcula a partir de los resultados obtenidos en una muestra relacionando las puntuaciones obtenidas de una variable con la otra. Hernández et al. (2014, p. 304).

**Fórmula para hallar el coeficiente (r):**

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

**Nivel de medición de las Variables:** Intervalos o de razón

**Variación del coeficiente:** El coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de -1.00 (negativa perfecta) a + 1.00 (positiva perfecta). Donde el signo indicara la dirección de la correlación de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 6. Baremo de Pearson**

Valor	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa alta
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	Correlación nula
0.10	Correlación positiva muy débil
0.25	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva alta
1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández et al. (2014)

**Para determinar la variabilidad de las variables: Gestión de Procesos y Resolución de Controversias en el presente estudio emplearemos el siguiente estadístico:**

**Coefficiente de variación:** Nos indica el grado de homogeneidad de las variables es por ello que mide la variabilidad de muestras o poblaciones distintas eliminando la dimensionalidad de las dos variables. Asimismo, permite establecer una relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de las variables.

**Formula:**

$$C.V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100$$

**Dónde:**

$\sigma$  = Desviación estándar o típica

$\bar{x}$  = Media del tamaño de muestra

**Regla de decisión:** A mayor valor del coeficiente de variación mayor heterogeneidad de los valores de la variable; y a menor C.V., mayor homogeneidad en los valores de la variable

Por lo tanto, de la siguiente tabla, se obtendrá el coeficiente de variación de ambas variables:

**Tabla 7. Media y desviación típica de Gestión por Procesos y Resolución de Controversias**

		Estadísticos	
		GESTION POR PROCESOS	RESOLUCION DE CONTROVERCIAS
N	Válidos	36	36
	Perdidos	0	0
	Media	59,53	73,83
	Desv. típ.	12,397	9,281

Aplicando la fórmula de coeficiente de variación para Gestión por Procesos.

$$C. V. = \frac{12,397}{59,53} * 100 = 20.83 \%$$

**Interpretación:** El resultado obtenido de 20.83%, nos indica que los datos obtenidos del tamaño de muestra son homogéneos, existiendo un 20.83% de variabilidad en la variable de Gestión por Procesos.

Aplicando la fórmula de coeficiente de variación para Resolución de controversias.

$$C. V. = \frac{9,281}{73,83} * 100 = 12.72 \%$$

**Interpretación:** El resultado obtenido de 12.72%, nos indica que los datos obtenidos del tamaño de muestra son homogéneos, existiendo un 12.72% de variabilidad en la variable de Resolución de controversias.

## 4.2. PRESENTACION DE RESULTADOS

### 4.2.1 Análisis descriptivo

Variable(x): Gestión por Procesos

#### 1) Dimensión x<sub>1</sub>: Enfoque orientado al cliente

Indicador: Satisfacción del Cliente

**Tabla 8. Indicador de Satisfacción del Cliente - 2015**

Pregunta: Califique, ¿Está de acuerdo usted con los servicios brindados por el TSC\*?

Calificación 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Muy Bueno	20	11	19	5	4	5	3	7	20	5	22	18
Bueno	9	18	4	25	18	16	15	26	4	17	10	25
Indiferente	3	2	1	1	4	3	0	2	1	0	0	0
Malo	3	3	1	2	2	1	2	1	1	0	1	2
Muy Malo	2	1	2	2	1	1	1	1	0	1	1	0
Total	37	35	27	35	29	26	21	37	26	23	34	45
Porcentaje de aceptación (%)	78.4	82.9	85.2	85.7	75.9	80.8	85.7	89.2	92.3	95.7	94.1	95.6

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida del área de Sub jefatura de Atención al Ciudadano.

\* TSC (Tribunal del Servicio Civil)

**Tabla 9. Indicador de Satisfacción del Cliente - 2016**

Pregunta: Califique, ¿Está de acuerdo usted con los servicios brindados por el TSC\*?

Calificación 2016	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Muy Bueno	8	10	6	6	15	8	15	26	20	15	9	6
Bueno	9	21	15	20	5	10	3	1	4	13	16	25
Indiferente	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0
Malo	3	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Muy Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	18	32	22	27	21	19	18	28	24	29	26	31
Porcentaje de aceptación (%)	94.4	96.9	95.5	96.3	95.2	94.7	100	96.4	100	96.6	96.2	100

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida del área de Sub jefatura de Atención al Ciudadano.

\* TSC (Tribunal del Servicio Civil)

**Tabla 10. Indicador de Satisfacción del Cliente - 2017**

Pregunta: Califique, ¿Está de acuerdo usted con los servicios brindados por el TSC\*?

Calificación 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Muy Bueno	1	10	18	6	18	5	9	15	20	11	2	13
Bueno	19	15	16	26	16	46	10	16	4	6	13	5
Indiferente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Malo	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Muy Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	21	26	35	33	35	52	19	32	24	17	15	18
Porcentaje de aceptación (%)	95.2	96.2	97.1	97.0	97.1	98.1	100	96.9	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida del área de Sub jefatura de Atención al Ciudadano.

\* TSC (Tribunal del Servicio Civil)

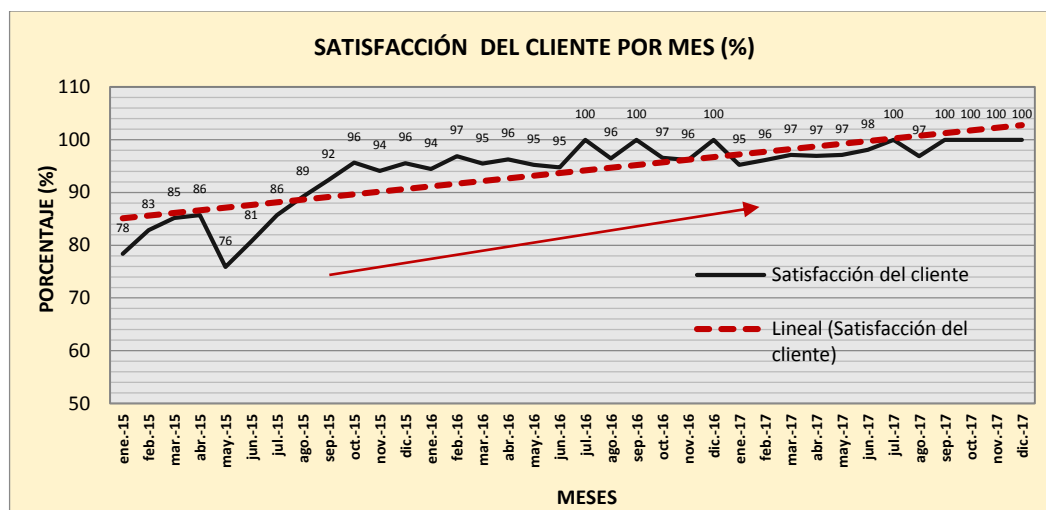
**Tabla 11. Consolidación de sugerencias**

N°	Sugerencias:
1	Ampliar los horarios de atención.
2	Antes que los expedientes se devuelvan que se comunique a los interesados.
3	Brindar mayor precisión en los requisitos mínimos para resolver.
4	Mayor celeridad en los procesos y trámites documentarios.
5	Habilitar la opción de enviar digitalmente la información referente a los expedientes.
6	Implementar mayores facultades para SERVIR.
7	Implementar oficinas a nivel nacional.
8	Mayor difusión de las actividades y funciones del TSC.
9	Resolver los expedientes cada vez en menor tiempo posible.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida del área de Sub jefatura de Atención al Ciudadano.

\* TSC (Tribunal del Servicio Civil)





**Figura 25.** Gráfico de línea de Satisfacción del cliente

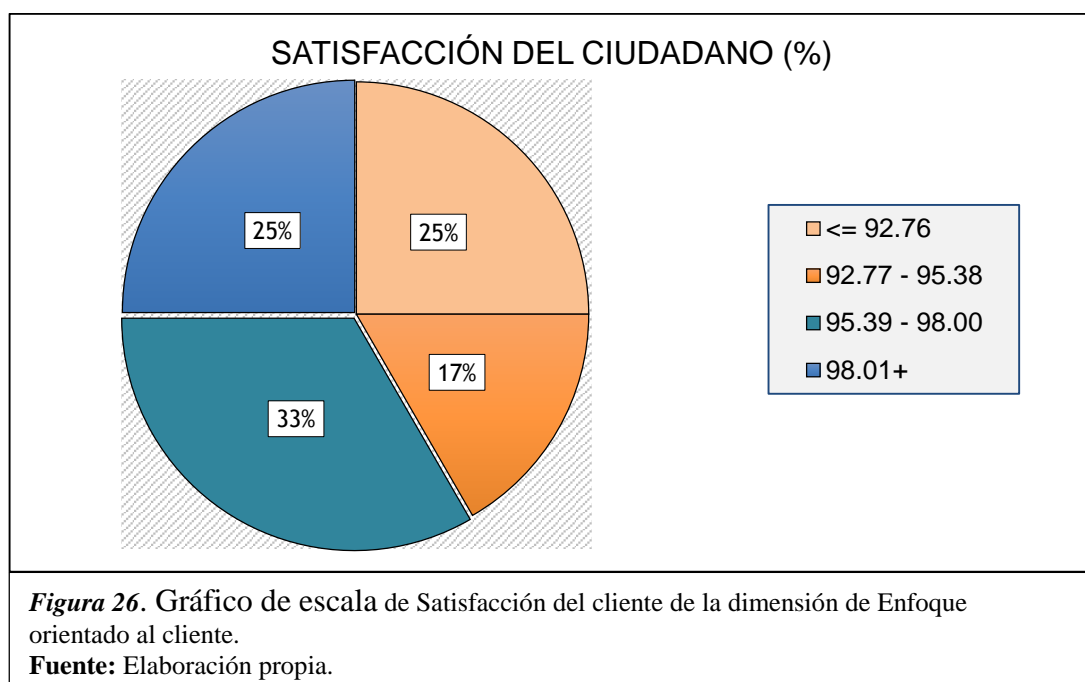
**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a la información obtenida del área de Sub Jefatura de Atención al Ciudadano.

### Interpretación:

Según la tabla 8, 9, 10 y la figura 25, se puede apreciar que ante la pregunta: “Está de acuerdo usted con los servicios brindados por el TSC”, se muestra una tendencia de alza por el incremento en el nivel de aceptación de los clientes por los servicios brindados por el TSC en los últimos 36 meses, para el año 2015 en promedio se registró un nivel de satisfacción de 86.8 %, con un total de 375 personas consultadas, para el año 2016 se ha mantenido la misma tendencia, registrando en promedio un nivel de satisfacción de 96.8 %, con un total de 295 personas consultadas y durante el año 2017 se ha continuado incrementando el nivel de satisfacción registrando en promedio un nivel de satisfacción de 98.1 %, con un total de 327 personas consultadas. Alcanzando en promedio en los 3 años 93.9 % de nivel de satisfacción, teniendo un 6.1% de inconformidad con los productos y servicios ofrecidos por TSC. De acuerdo a la información recopilada en la tabla 11, se pueden generar nuevas estrategias orientadas a cubrir las necesidades y expectativas del 6.1% de clientes que se encuentran insatisfecho.

**Tabla 12. Datos agrupados de Enfoque orientado al cliente**

ENFOQUE ORIENTADO AL CLIENTE		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	<= 92.76	9	25,0
	92.77 - 95.38	6	16,7
	95.39 - 98.00	12	33,3
	98.01+	9	25,0
	Total	36	100,0



### Interpretación:

Según la tabla 12 y la figura 26, se observa que el 25% de grado de satisfacción del cliente fue menor o igual al 92.76%, el 17% se encuentra en el rango de 92.77 % - 95.38%, otros 33% se encuentra en el rango de 95.39 % - 98% y otros 25% están representados por un grado de satisfacción del ciudadano mayor al 98%. Determinando que el nivel de satisfacción del cliente alcanzo con mayor frecuencia de 95% - 98%, significando que tenemos de 2% a 5% de insatisfacción de los clientes por algún factor detallado en la tabla 11.

## 2) Dimensión x2: Enfoque de valor agregado

Indicador:	Unidad de medida:	Formula:
Productividad del personal resolutivo.	Porcentaje (%)	Nº Expedientes resueltos por sala
		Total de expedientes asignado por sala

**Tabla 13. Indicador de productividad del personal resolutivo de la Primera sala**

Nº	Mes	Expedientes asignado -Sala 1	Total de expe. asignados (acumulado*)	Expedientes resueltos -Sala 1	Productividad del Personal
	Saldo **	<b>1,708</b>			
1	ene-15	64	1772	110	6.2
2	feb-15	174	1836	128	7.0
3	mar-15	150	1858	182	9.8
4	abr-15	210	1886	124	6.6
5	may-15	160	1922	149	7.8
6	jun-15	166	1939	185	9.5
7	jul-15	148	1902	215	11.3
8	ago-15	119	1806	226	12.5
9	sep-15	78	1658	251	15.1
10	oct-15	79	1486	220	14.8
11	nov-15	55	1321	228	17.3
12	dic-15	68	1161	270	23.3
13	ene-16	44	935	174	18.6
14	feb-16	100	861	263	30.5
15	mar-16	94	692	258	37.3
16	abr-16	138	572	147	25.7
17	may-16	116	541	239	44.2
18	jun-16	107	409	127	31.1
19	jul-16	101	383	106	27.7
20	ago-16	116	393	168	42.7
21	sep-16	155	380	144	37.9
22	oct-16	168	404	163	40.3
23	nov-16	146	387	102	26.4
24	dic-16	173	458	153	33.4
25	ene-17	159	464	189	40.7
26	feb-17	172	447	185	41.4
27	mar-17	200	462	189	40.9
28	abr-17	162	435	171	39.3
29	may-17	158	422	163	38.6
30	jun-17	123	382	158	41.4
31	jul-17	171	395	131	33.2
32	ago-17	135	399	177	44.4

33	sep-17	216	438	137	31.3
34	oct-17	162	463	203	43.8
35	nov-17	185	445	152	34.2
36	dic-17	221	514	208	40.5

\* Ingreso de expedientes del mes + saldo del mes anterior.

\*\* Saldo de expedientes del periodo anterior.

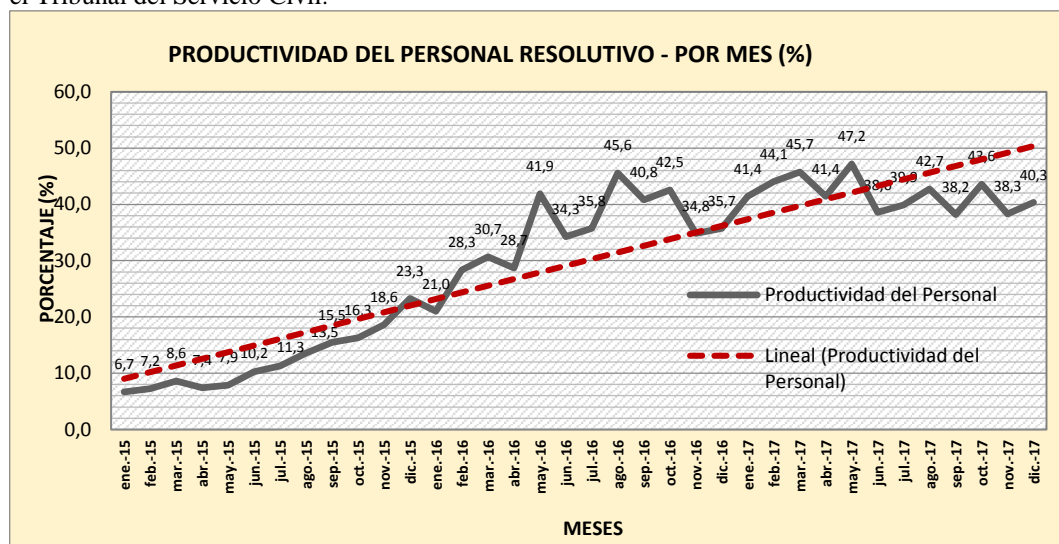
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

**Tabla 14. Indicador de productividad del personal resolutivo de la segunda sala**

Nº	Mes	Expedientes asignado -Sala 2	Total de expedientes asignados (acumulado*)	Expedientes resueltos -Sala 2	Productividad del Personal
	<b>Saldo **</b>	<b>1,730</b>			
1	ene-15	102	1832	131	7.2
2	feb-15	174	1875	141	7.5
3	mar-15	178	1912	141	7.4
4	abr-15	135	1906	157	8.2
5	may-15	223	1972	158	8.0
6	jun-15	104	1918	210	10.9
7	jul-15	180	1888	213	11.3
8	ago-15	103	1778	259	14.6
9	sep-15	134	1653	262	15.8
10	oct-15	85	1476	263	17.8
11	nov-15	91	1304	260	19.9
12	dic-15	66	1110	259	23.3
13	ene-16	114	965	226	23.4
14	feb-16	61	800	209	26.1
15	mar-16	123	714	172	24.1
16	abr-16	125	667	211	31.6
17	may-16	115	571	226	39.6
18	jun-16	106	451	169	37.5
19	jul-16	108	390	171	43.8
20	ago-16	134	353	171	48.4
21	sep-16	138	320	140	43.8
22	oct-16	153	333	149	44.7
23	nov-16	137	321	139	43.3
24	dic-16	157	339	129	38.1
25	ene-17	151	361	152	42.1
26	feb-17	159	368	172	46.7
27	mar-17	168	364	184	50.5
28	abr-17	192	372	162	43.5
29	may-17	145	355	198	55.8
30	jun-17	181	338	121	35.8

31	jul-17	180	397	185	46.6
32	ago-17	238	450	185	41.1
33	sep-17	207	472	213	45.1
34	oct-17	163	422	183	43.4
35	nov-17	204	443	188	42.4
36	dic-17	215	470	189	40.2

\* Ingreso de expedientes del mes + saldo del mes anterior. \*\* Saldo de expedientes del periodo anterior  
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.



**Figura 27. Gráfico de línea de productividad del personal resolutivo.**

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada de los expedientes resueltos en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

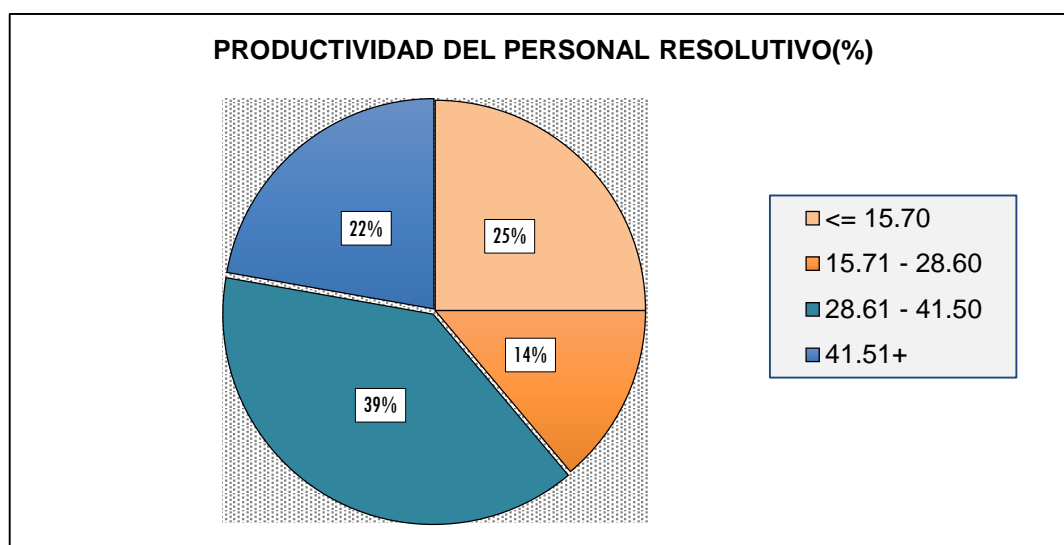
### Interpretación:

Según la figura 27, en el gráfico de línea se observa que en los últimos 36 meses la tendencia de las tasas de productividad es al alza, la cual se ha incrementado paulatinamente, por ello durante el año 2015 se registran las tasas más bajas de productividad esto debido al pasivo (expedientes pendientes por resolver) mantenido de años anteriores con un total de 3,438 expedientes pendientes por resolver asignados de forma proporcional a cada sala para su posterior resolución, correspondiendo 1,708 expedientes asignados a la primera sala y 1,730 expedientes asignados a la segunda sala, a pesar de mantener un ingreso de expedientes en promedio de 254 cada mes, durante el mismo año lograron reducir en 50.67% los pasivos, cifra que representa

1,742 expedientes pendientes por resolver, para el año 2016 se ha mantenido la misma tendencia a pesar de altibajos en los meses de abril, noviembre y diciembre esto debido que en dichos meses se registró un incremento en el ingreso de expedientes, a pesar de ello y mantener un ingreso de expedientes en promedio de 244 cada mes, durante el mismo año lograron reducir en 70.44% los pasivos, cifra que representa 515 expedientes como saldo del total de pendientes por resolver y durante el año 2017 se ha mantenido una tendencia lineal esto debido a registrar un incremento en el ingreso de expedientes en promedio 356 expedientes asignados cada mes por sala proporcionalmente, otro factor primordial es la alta rotación del personal resolutivo motivo por el cual la tasa de productividad se ha mantenido estable respecto al año anterior.

**Tabla 15. Datos agrupados del indicador de enfoque de valor agregado.**

ENFOQUE DE VALOR AGREGADO		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	<= 15.70	9	25,0
	15.71 - 28.60	5	13,9
	28.61 - 41.50	14	38,9
	41.51+	8	22,2
	Total	36	100,0



**Figura 28.** Gráfico de escala de productividad del personal resolutivo de la dimensión de Enfoque de valor agregado.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Interpretación:**

Según la tabla 15 y la figura 28, se observa que el 25% de productividad del personal resolutivo es menor o igual a 15.70%, el 14% se encuentra en el rango de 15.71 % - 28.60%, otros 39% se encuentra en el rango de 28.61 % - 41.50% y finalmente el 22% representado por un nivel de productividad mayor al 41.51%. Determinando que durante los primeros meses de implementada dicha metodología la productividad fue incrementándose paulatinamente e ambas salas lo cual se ve reflejado que el 39% está conformado con altos niveles de productividad.

**3) Dimensión x3: Enfoque orientado a resultados**

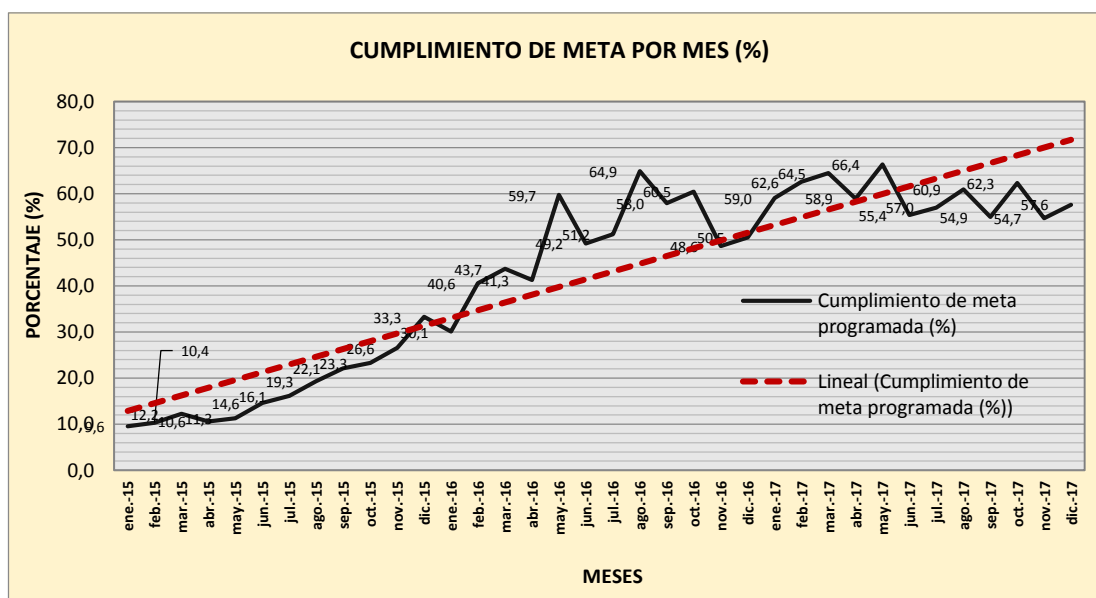
<b>Indicador:</b>	<b>Unidad de medida:</b>	<b>Formula:</b>
Cumplimiento de meta programada	Porcentaje (%)	% Meta alcanzada por mes
		% Meta programada por mes

**Tabla 16. Indicador de cumplimiento de meta programada**

N°	Mes	Meta alcanzada por mes (%)	Meta programada (%)	Cumplimiento de meta programada (%)
1	ene-15	7	70	9.55
2	feb-15	7	70	10.36
3	mar-15	9	70	12.24
4	abr-15	7	70	10.59
5	may-15	8	70	11.26
6	jun-15	10	70	14.63
7	jul-15	11	70	16.13
8	ago-15	14	70	19.33
9	sep-15	15	70	22.13
10	oct-15	16	70	23.30
11	nov-15	19	70	26.56
12	dic-15	23	70	33.28
13	ene-16	21	70	30.08
14	feb-16	28	70	40.60
15	mar-16	31	70	43.69

16	abr-16	29	70	41.28
17	may-16	42	70	59.74
18	jun-16	34	70	49.17
19	jul-16	36	70	51.19
20	ago-16	45	70	64.92
21	sep-16	41	70	57.96
22	oct-16	42	70	60.48
23	nov-16	34	70	48.63
24	dic-16	35	70	50.55
25	ene-17	41	70	59.05
26	feb-17	44	70	62.58
27	mar-17	45	70	64.51
28	abr-17	41	70	58.95
29	may-17	46	70	66.37
30	jun-17	39	70	55.36
31	jul-17	40	70	57.00
32	ago-17	43	70	60.91
33	sep-17	38	70	54.95
34	oct-17	44	70	62.31
35	nov-17	38	70	54.70
36	dic-17	40	70	57.64

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.



**Figura 29.** Gráfico de línea de Cumplimiento de meta programada.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

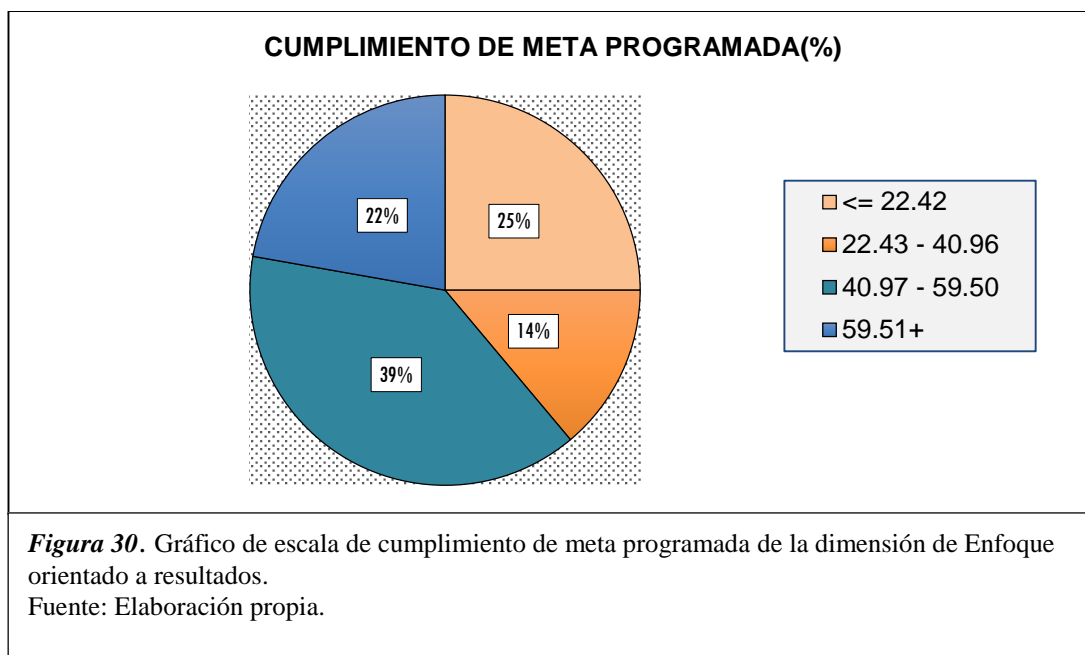


**Interpretación:**

Según la tabla 16 y la figura 29, en el gráfico de línea se observa que en los últimos 36 meses la tendencia del grado de cumplimiento de la meta está en alza, en el año 2015 se resolvieron en promedio 395 expedientes por cada mes, sin embargo no se cumplió la meta programada esto debido al pasivo con el que se contaba a inicio de años(3,480 expedientes), llegando al pico más alto en diciembre (33.3%), para el año 2016 se resolvieron en promedio 346 expedientes por cada mes, el pico más alto respecto al año anterior fue en el mes de agosto la duplico el porcentaje alcanzado con 64.9% y durante el año 2017 se resolvieron en promedio 350 expedientes por cada mes, no obstante se ha mantenido la tendencia del año anterior , esto debido a que se amplió la competencia a gobiernos regionales y locales, lo cual incremento el número de expedientes por resolver. Sin embargo, en términos generales el desempeño de dicho indicador es buena, pues tuvo un desempeño promedio en 2015 de 17.4%, en 2016 de 49.9 % y en 2017 de 59.5%, si bien no alcanzo la meta programa, su desempeño es favorable pues desde el 2015 hasta 2017 está en dirección ascendente.

**Tabla 17. Datos agrupados del indicador de enfoque orientado a resultados.**

ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	<= 22.42	9	25,0
	22.43 - 40.96	5	13,9
	40.97 - 59.50	14	38,9
	59.51+	8	22,2
	Total	36	100,0



### Interpretación:

Según la tabla 17 y la figura 30, se observa que el 25% de cumplimiento de meta programada fue menor o igual al 22.42%, el 14% se encuentra en el rango de 22.43 % - 40.96%, otros 39% se encuentra en el rango de 40.97 % - 59.50% y finalmente el 22% está representado por un nivel de cumplimiento mayor al 60 %. Determinando que de los 36 meses evaluados en 22 de ellos obtuvieron más del 40% en cumplimiento de meta programada, por lo cual se sugiere establecer una meta acorde a la realidad o en otro caso medir dicho cumplimiento cada trimestre puesto que siempre se cuenta con un pasivo que debería ser contabilizado.

#### 4) Dimensión x4: Enfoque de mejora continua

Indicador:	Unidad de medida:	Formula:
Procesos Simplificados	Porcentaje (%)	Nº de procesos simplificados
		Total de procesos

**Tabla 18. Recopilación de los Manuales de Procesos del TSC**

Nº	Versiones	Fecha de aprobación	Total de procesos
1	V.01	27-06-12	18
2	V.02	27-06-14	13
3	V.03	06-10-15	9
4	V.04	22-11-16	8
5	V.05	16-06-17	7
6	V.06	10-08-17	6

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR.

**Tabla 19. Resumen de procesos del manual de procedimientos versión. 01**

N	Denominación de procesos	Código
1	Proceso de recepción y registro de expedientes	TSC-1
2	Proceso de actualización de anexos de los expedientes	TSC-2
3	Proceso de control de archivo físico	TSC-3
4	Proceso de análisis del expediente y generación de resolución	TSC-4
5	Proceso de audiencia especial	TSC-5
6	Proceso de sesión de sala del tribunal	TSC-6
7	Proceso de elaboración y registro de la RTSC	TSC-7
8	Proceso de control de la consistencia de criterios de la RTSC	TSC-8
9	Proceso de despacho y comunicación de resultados	TSC-9
10	Proceso de emisión y seguimiento de proveídos	TSC-10
11	Proceso de gestión de ampliaciones	TSC-11
12	Proceso de gestión y seguimiento a la demanda de contencioso administrativo	TSC-12
13	Proceso de atención al trabajador/Entidad para la revisión de expedientes	TSC-13
14	Proceso de identificación de criterios a revisar en sala plena	TSC-14
15	Proceso de sesión a sala plena del Tribunal	TSC-15
16	Proceso de comunicación de acuerdos de sala plena	TSC-16
17	Proceso de propuestas de cambios normativos	TSC-17
18	Proceso de atención a usuarios a través del centro de llamadas	TSC-18

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, de acuerdo al manual de procedimientos V.01 del Tribunal del Servicio Civil.

**Tabla 20. Resumen de procesos del Manual de procedimientos versión 02**

N	Denominación de procesos	Código
1	Proceso de atención presencial	TSC-1
2	Proceso de atención telefónica	TSC-2
3	Proceso de recepción documentaria	TSC-3
4	Proceso de calificación de recursos de apelación	TSC-4
5	Proceso de análisis del expediente y generación de resolución	TSC-5
6	Proceso de digitalización	TSC-6
7	Proceso de gestión de recursos no admitidos	TSC-7
8	Proceso de devolución de expedientes resueltos	TSC-8
9	Proceso de publicación de resoluciones en la portal	TSC-9
10	Proceso de mensajería	TSC-10
11	Proceso de gestión de respuestas	TSC-11
12	Proceso de lectura de expediente	TSC-12
13	Proceso de atención de fotocopia de expedientes	TSC-13

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, de acuerdo al manual de procedimientos V.02 del Tribunal del Servicio Civil

**Tabla 21. Resumen de procesos del Manual de procedimientos versión 03**

N	Denominación de procesos	Código
1	Proceso de recepción documentaria	TSC-1
2	Proceso de análisis del expediente y generación de resolución	TSC-2
3	Proceso de gestión de digitalización de expedientes	TSC-3
4	Proceso de gestión de devolución de recursos de apelación	TSC-4
5	Proceso de publicación de resoluciones en la portal	TSC-5
6	Proceso de gestión notificación de resoluciones y oficios	TSC-6
7	Proceso de gestión de respuestas	TSC-7
8	Proceso de devolución de expedientes resueltos	TSC-8
9	Proceso de lectura de expediente	TSC-9

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, de acuerdo al manual de procedimientos V.03 del Tribunal del Servicio Civil.

**Tabla 22. Resumen de procesos del Manual de procedimientos versión 04**

N	Denominación de procesos	Código
1	Proceso de recepción documentaria	TSC-1
2	Proceso de resolución de controversias	TSC-2

3	Proceso de gestión de digitalización de expedientes	TSC-3
4	Proceso de publicación de resoluciones en la web institucional	TSC-4
5	Proceso de gestión de devolución de recursos de apelación	TSC-5
6	Proceso de gestión notificación de resoluciones y oficios	TSC-6
7	Proceso de gestión de respuestas	TSC-7
8	Proceso de lectura de expediente	TSC-8

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, de acuerdo al manual de procedimientos V.04 del Tribunal del Servicio Civil.

**Tabla 23. Resumen de procesos del Manual de procedimientos versión 05**

N	Denominación de procesos	Código
1	Proceso de recepción documentaria	TSC-1
2	Proceso de resolución de controversias	TSC-2
3	Proceso de publicación de resoluciones en la web institucional	TSC-3
4	Proceso de gestión de digitalización de expedientes	TSC-4
5	Proceso de gestión de devolución de recursos de apelación	TSC-5
6	Proceso de gestión notificación de oficios	TSC-6
7	Proceso de gestión de respuestas y documentos adicionales	TSC-7

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, de acuerdo al manual de procedimientos V.05 del Tribunal del Servicio Civil.

**Tabla 24. Resumen de procesos del Manual de procedimientos versión 06**

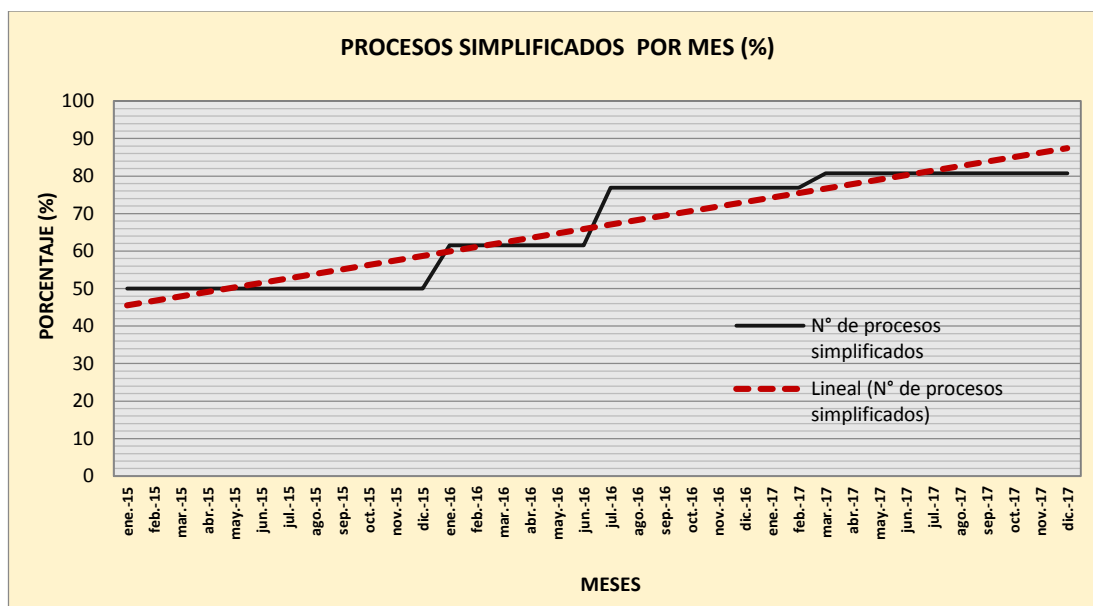
N	Denominación de procesos	Código
1	Proceso de recepción documentaria	TSC-1
2	Proceso de atención de controversias	TSC-2
3	Proceso de gestión de digitalización de expedientes	TSC-3
4	Proceso de gestión de devolución de recursos de apelación	TSC-4
5	Proceso de gestión notificación de oficios	TSC-5
6	Proceso de gestión de respuestas y documentos adicionales	TSC-6

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, de acuerdo al manual de procedimientos V.06 vigente a la fecha en el Tribunal del Servicio Civil.

**Tabla 25. Indicador de Simplificación de Procesos**

N°	Mes	Total de procesos	N° de procesos simplificados	Simplificación de Procesos (%)
1	ene-15	18	5	27.8
2	feb-15	18	5	27.8
3	mar-15	18	5	27.8
4	abr-15	18	5	27.8
5	may-15	18	5	27.8
6	jun-15	18	5	27.8
7	jul-15	18	9	50.0
8	ago-15	18	9	50.0
9	sep-15	18	9	50.0
10	oct-15	18	9	50.0
11	nov-15	18	9	50.0
12	dic-15	18	9	50.0
13	ene-16	18	9	50.0
14	feb-16	18	9	50.0
15	mar-16	18	9	50.0
16	abr-16	18	9	50.0
17	may-16	18	9	50.0
18	jun-16	18	9	50.0
19	jul-16	18	9	50.0
20	ago-16	18	9	50.0
21	sep-16	18	9	50.0
22	oct-16	18	9	50.0
23	nov-16	18	9	50.0
24	dic-16	18	10	55.6
25	ene-17	18	10	55.6
26	feb-17	18	10	55.6
27	mar-17	18	10	55.6
28	abr-17	18	10	55.6
29	may-17	18	10	55.6
30	jun-17	18	11	61.1
31	jul-17	18	11	61.1
32	ago-17	18	11	61.1
33	sep-17	18	12	66.7
34	oct-17	18	12	66.7
35	nov-17	18	12	66.7
36	dic-17	18	12	66.7

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto – área Modernización y Sistemas de Gestión de la Calidad de SERVIR, según las variaciones de sus diferentes versiones.



**Figura 31.** Gráfico de línea de Procesos simplificados.

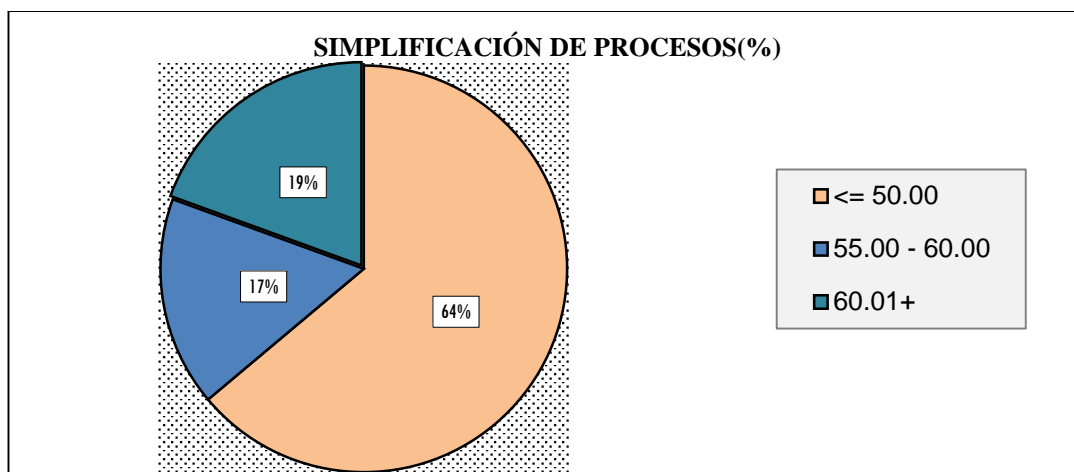
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrado en su manual de procedimientos del Tribunal del Servicio Civil, según las variaciones de sus versiones.

### Interpretación:

Según la tabla 25 y la figura 31, en el gráfico de línea se observa que durante los 36 meses observados la tendencia sobre los procesos simplificados en el TSC, ha sufrido un cambio constante, del cual se puede determinar que desde la primera versión en la cual se contaban con 18 procesos, según la tabla 19, que no generaban valor agregado, para el año 2017 se cuenta con 6 procesos que simplifican las actividades y se entregan los productos finales con mayor celeridad.

**Tabla 26. Datos agrupados de Enfoque de mejora continúa**

ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	<= 50.00	23	63,9
	55.01 - 60.00	6	16,7
	60.01+	7	19,4
Total		36	100,0



**Figura 32.** Gráfico de escala de datos agrupados de simplificación de procesos del Enfoque de mejora continúa.  
Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla 26 y la figura 32, se observa que el 64% del porcentaje de simplificación de procesos fueron menor o igual al 50%, lo que significa que durante los primeros 23 meses lograron simplificar los procesos en un 50% es decir de 18 procesos iniciales pasaron a ser 9 procesos el cual cumple con las características del ciclo de Deming. Por otro lado, el 17% se encuentra en el rango de 50%- 60% y finalmente en los últimos 7 meses simplificaron 2 procesos el cual corresponde al rediseño del proceso de notificaciones del área de mensajería, conjuntamente con la firma de resoluciones.

**Variable (y): Resolución de controversias.**

### 1) Dimensión y<sub>1</sub>: Recurso de apelación

<b>Indicador:</b>	<b>Unidad de medida:</b>	<b>Formula:</b>
Recursos de apelación admitidos	Porcentaje (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ recursos de apelación admitidos}}{\text{Total de recursos de apelación recepcionados en mesa de partes}}$

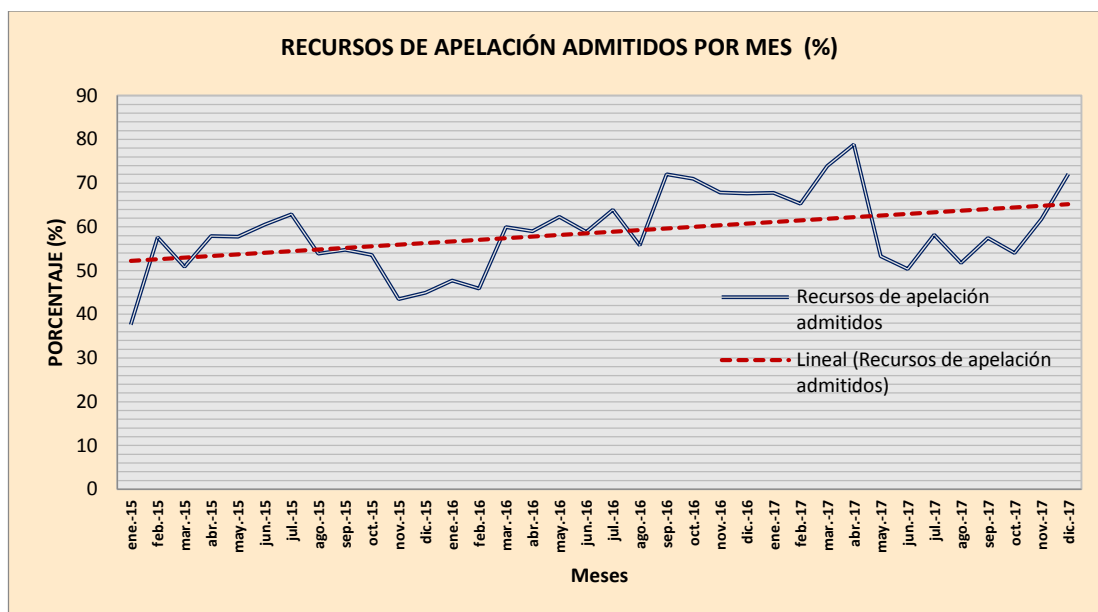
\*Recursos de apelación admitidos: Recursos de apelación que cuenten con los requisitos mínimos para poder ser resueltos (Ver anexo 10)



**Tabla 27. Indicador de recursos de apelación admitidos**

Nº	Mes	Recursos de apelación repcionados	Recursos de apelación admitidos	Recursos de apelación admitidos (%)
1	ene-15	441	166	38
2	feb-15	604	348	58
3	mar-15	645	328	51
4	abr-15	596	345	58
5	may-15	663	383	58
6	jun-15	446	270	61
7	jul-15	522	328	63
8	ago-15	412	222	54
9	sep-15	387	212	55
10	oct-15	306	164	54
11	nov-15	336	146	43
12	dic-15	298	134	45
13	ene-16	331	158	48
14	feb-16	351	161	46
15	mar-16	362	217	60
16	abr-16	446	263	59
17	may-16	371	231	62
18	jun-16	362	213	59
19	jul-16	327	209	64
20	ago-16	448	250	56
21	sep-16	407	293	72
22	oct-16	452	321	71
23	nov-16	417	283	68
24	dic-16	488	330	68
25	ene-17	456	309	68
26	feb-17	507	331	65
27	mar-17	498	368	74
28	abr-17	449	354	79
29	may-17	569	303	53
30	jun-17	604	304	50
31	jul-17	603	351	58
32	ago-17	721	373	52
33	sep-17	736	423	57
34	oct-17	602	325	54
35	nov-17	630	389	62
36	dic-17	605	436	72

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.



*Figura 33. Gráfico de línea de recursos de apelación admitidos.*

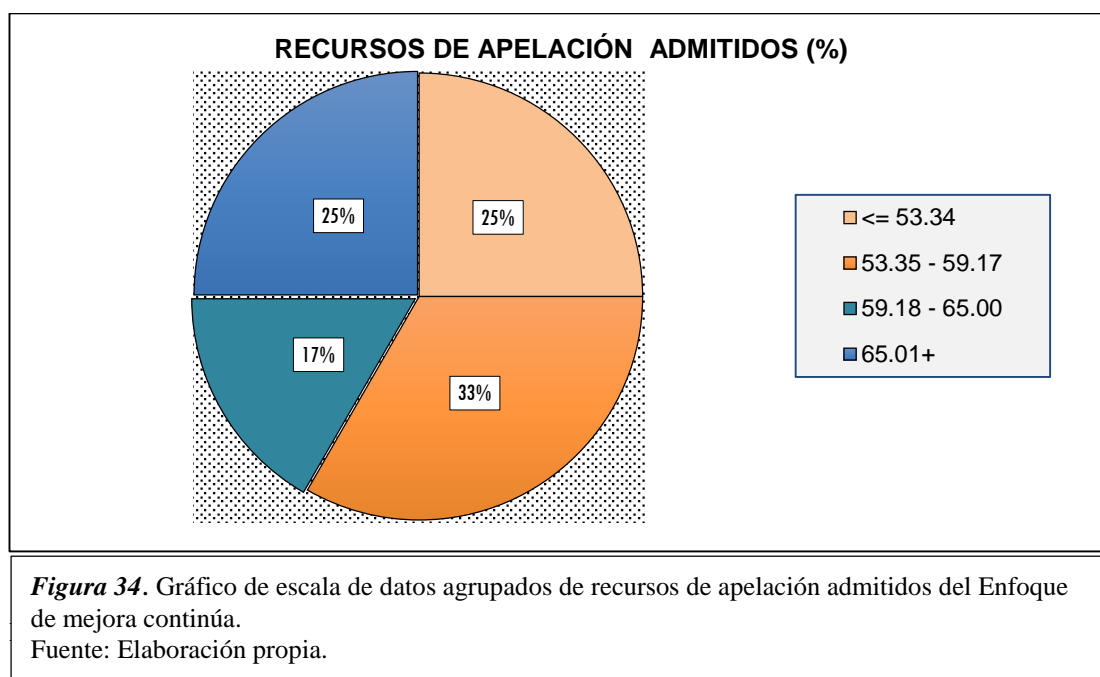
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

### **Interpretación:**

Según la tabla 27 y la figura 33, se observa en el gráfico de línea en los últimos 36 meses que la admisión de los recursos muestran una tendencia lateral puesto que en el año 2015 se recibieron en mesa de partes en promedio 471 recursos por cada mes, de los cuales en promedio se admitieron 254, para el año 2016 se recibieron en mesa de partes en promedio 397 recursos por cada mes, de los cuales en promedio se admitieron 244, disminuyendo en un 10% respecto al año anterior y para el año 2017 se recibieron en mesa de partes en promedio 582 recursos por cada mes, de los cuales en promedio se admitieron 356 recursos de apelación, esto se debió a la estandarización de requisitos que se comunicó al público objetivo a través de trípticos informativos. Además, se implementó el sistema de consultas electrónicas.

**Tabla 28. Datos agrupados de Recursos de apelación.**

RECURSO DE APELACION		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	<= 53.34	9	25,0
	53.35 - 59.17	12	33,3
	59.18 - 65.00	6	16,7
	65.01+	9	25,0
	Total	36	100,0

**Interpretación:**

Según la tabla 28 y la figura 34, se determina que de los 36 meses observados, 12 de ellos se devolvieron el 40 % de recursos que ingresan a mesa de partes por incumplimiento en los requisitos de admisibilidad y en 8% por no tener competencia sobre la materia, de los cuales en el último año la frecuencia de aceptación ha sido alcista superando el 60% de recursos de apelación admitidos de acuerdo a los requisitos establecido y estandarizado, con la implementación del formato 01 se logró la simplificación administrativa..

## 2) Dimensión y2: Expediente

<b>Indicador:</b>	<b>Unidad de medida:</b>	<b>Formula:</b>
Expedientes listos para resolverse	Porcentaje (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Expedientes evaluados con proyecto Resolución}}{\text{Total de expedientes pendientes por resolver}}$

\* Expedientes listos para resolverse: Son aquellos expedientes que ya fueron evaluados y cuentan con un proyecto de resolución para la evaluación de los vocales del Tribunal.

**Tabla 29. Indicador de expedientes listos para resolverse**

Nº	Mes	Expedientes pendientes por resolver	Expedientes evaluados (proyecto de resolución)	Expedientes listos para resolverse (%)
1	7.2	7.2	7.2	7.2
2	7.8	7.8	7.8	7.8
3	9.4	9.4	9.4	9.4
4	8.0	8.0	8.0	8.0
5	8.6	8.6	8.6	8.6
6	11.4	11.4	11.4	11.4
7	12.7	12.7	12.7	12.7
8	15.7	15.7	15.7	15.7
9	18.3	18.3	18.3	18.3
10	19.5	19.5	19.5	19.5
11	22.8	22.8	22.8	22.8
12	30.4	30.4	30.4	30.4
13	26.7	26.7	26.7	26.7
14	39.7	39.7	39.7	39.7
15	44.1	44.1	44.1	44.1
16	40.6	40.6	40.6	40.6
17	71.9	71.9	71.9	71.9
18	52.5	52.5	52.5	52.5
19	55.8	55.8	55.8	55.8
20	83.3	83.3	83.3	83.3
21	68.3	68.3	68.3	68.3
22	73.4	73.4	73.4	73.4
23	51.6	51.6	51.6	51.6
24	54.8	54.8	54.8	54.8
25	70.5	70.5	70.5	70.5
26	77.9	77.9	77.9	77.9
27	82.3	82.3	82.3	82.3
28	70.3	70.3	70.3	70.3
29	86.8	86.8	86.8	86.8
30	63.3	63.3	63.3	63.3
31	66.4	66.4	66.4	66.4
32	74.3	74.3	74.3	74.3

33	62.5	62.5	62.5	62.5
34	77.4	77.4	77.4	77.4
35	62.0	62.0	62.0	62.0
36	67.6	67.6	67.6	67.6

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

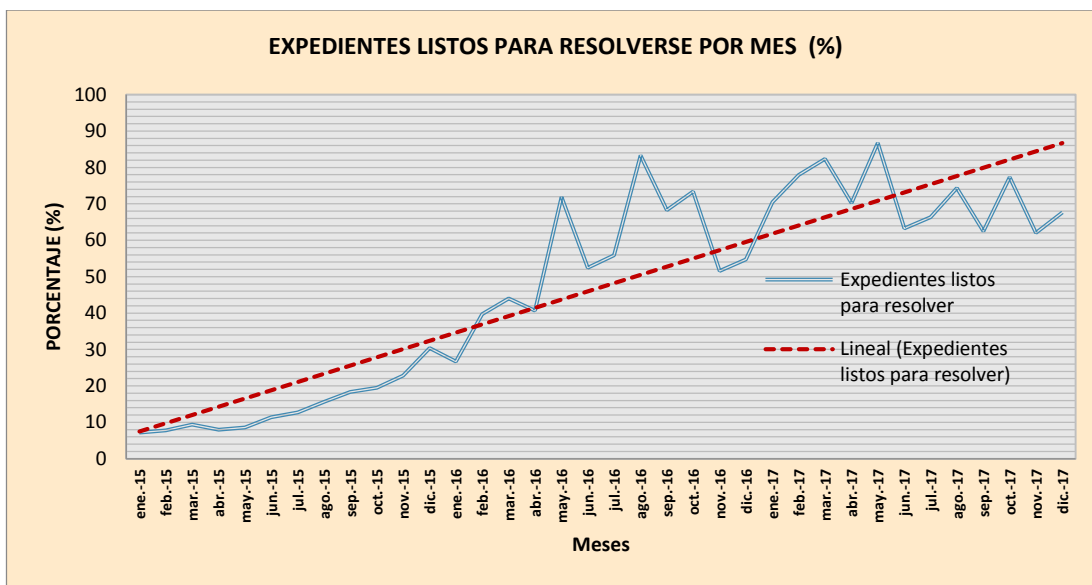


Figura 35. Gráfico de línea de expedientes listos para resolverse.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

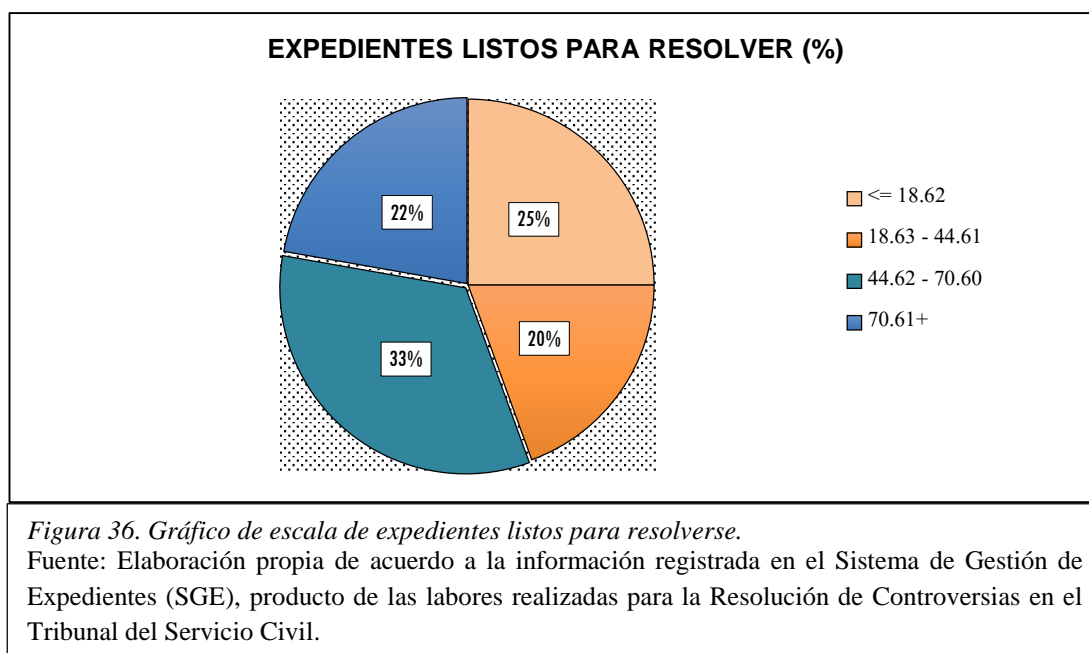
**Interpretación:**

Según la tabla 29 y la figura 35, se observa en el gráfico de línea que durante estos 36 meses (ene-15 hasta dic-17) los expedientes listos a resolver muestran una tendencia creciente o alcista, sin embargo, cabe precisar que desde el año 2015 se empezó a incrementar el número de expedientes listos por resolver lo cual indica que dichos expedientes contaban con su proyecto de resolución elaborado para ser aprobados respectivamente por cada vocal correspondiente a la sala asignada. Ello obedece a que durante el año 2015 en promedio alcanzaron un 14.3% de expedientes listos para ser resueltos del total de pendientes, en el año 2016 en promedio alcanzaron un 55.2% de expedientes listos para ser resueltos del total de pendientes y finalmente para el año

2017 en promedio alcanzaron un 71.8% de expedientes listos para ser resueltos del total de pendientes a pesar del incremento por la ampliación en la competencia de gobiernos regionales y locales.

**Tabla 30. Datos agrupados de expediente.**

		EXPEDIENTE	
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	<= 18.62	9	25,0
	18.63 - 44.61	7	19,4
	44.62 - 70.60	12	33,3
	70.61+	8	22,2
	Total	36	100,0



### **Interpretación y análisis:**

Según la tabla 30 y la figura 36, se registra una frecuencia durante 7 meses, el 19% de expedientes con proyecto de resolución se devolvieron para un reproceso, para su corrección y levantamiento de observaciones realizados por los vocales del TSC, lo que significa que solo el 80% del total de expedientes proyectados pasan a la firma de sus resoluciones. % de acuerdo a los datos agrupados.

### 3) Dimensión y3: Resolución

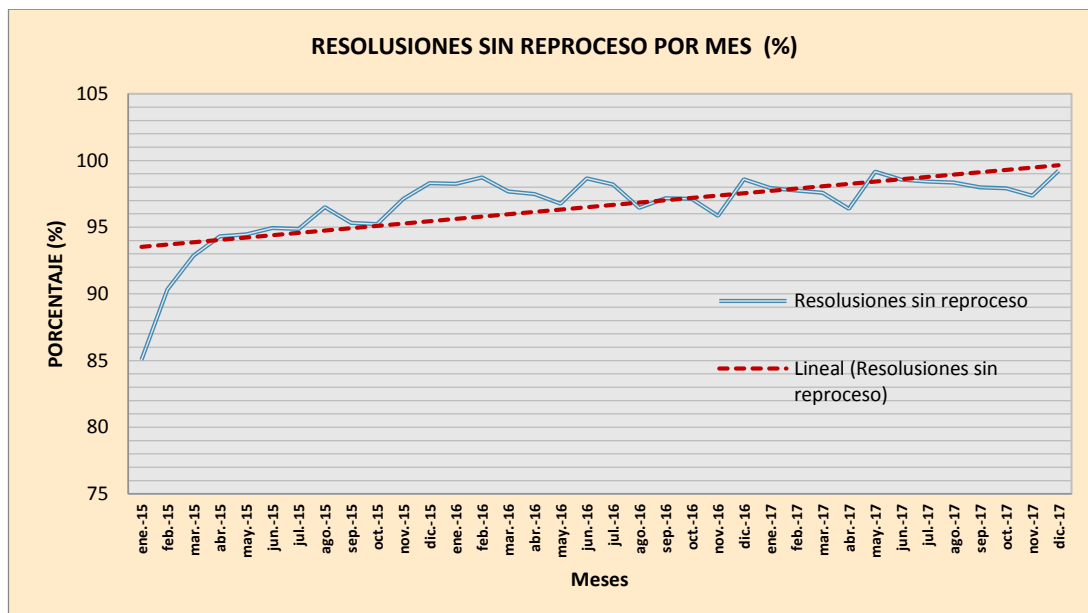
<b>Indicador:</b>	<b>Unidad de medida:</b>	<b>Formula:</b>
Resoluciones sin reproceso	Porcentaje (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de resoluciones sin reproceso}}{\text{Total de resoluciones firmadas por los vocales del TSC.}}$

**Tabla 31. Indicador de resoluciones sin reproceso**

Nº	Mes	Total de resoluciones firmadas por los vocales	Resoluciones sin reproceso	Resoluciones sin reproceso (%)
1	ene-15	241	205	85.1
2	feb-15	269	243	90.3
3	mar-15	323	300	92.9
4	abr-15	281	265	94.3
5	may-15	307	290	94.5
6	jun-15	395	375	94.9
7	jul-15	428	406	94.9
8	ago-15	485	468	96.5
9	sep-15	513	489	95.3
10	oct-15	483	460	95.2
11	nov-15	488	474	97.1
12	dic-15	529	520	98.3
13	ene-16	400	393	98.3
14	feb-16	472	466	98.7
15	mar-16	430	420	97.7
16	abr-16	358	349	97.5
17	may-16	465	450	96.8
18	jun-16	296	292	98.6
19	jul-16	277	272	98.2
20	ago-16	339	327	96.5
21	sep-16	284	276	97.2
22	oct-16	312	303	97.1
23	nov-16	241	231	95.9
24	dic-16	282	278	98.6
25	ene-17	341	334	97.9
26	feb-17	357	349	97.8
27	mar-17	373	364	97.6
28	abr-17	332	320	96.4
29	may-17	361	358	99.2
30	jun-17	279	275	98.6
31	jul-17	316	311	98.4
32	ago-17	362	356	98.3
33	sep-17	350	343	98.0
34	oct-17	386	378	97.9

35	nov-17	340	331	97.4
36	dic-17	397	394	99.2

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.



**Figura 37. Gráfico de línea de resoluciones sin reproceso.**

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

**Interpretación:**

Según la tabla 31 y la figura 37, se observa en el gráfico de línea que durante estos 36 meses (ene-15 hasta dic-17) las resoluciones sin reproceso muestran una tendencia creciente o alcista, además cabe precisar que desde el año 2015 se ha ido disminuido el reproceso de las resoluciones, entendiendo por reproceso la corrección a través de otra resolución motivado por un error material o aquellos que se producen por omisión de algún prenombre, apellido de casada, número de expediente, fecha de sesión, nombre de entidad etc. Que dificulte o afecte a alguna de las partes intervinientes.

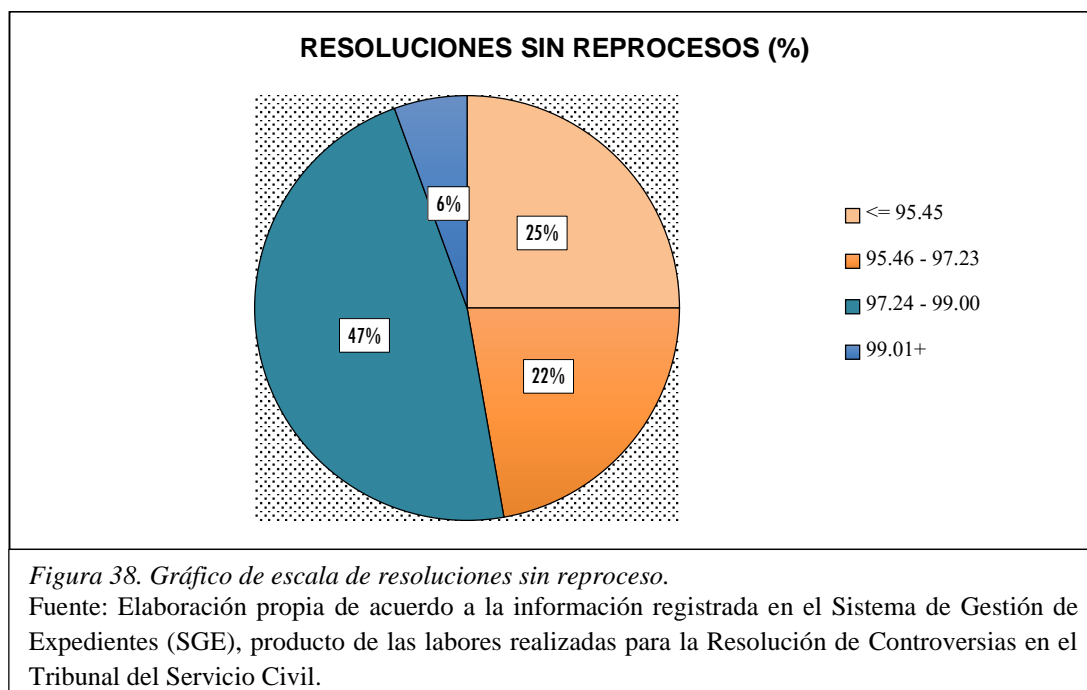
Asimismo, se evidencia que durante el año 2015 en promedio alcanzaron un 94. 1% de expedientes con resoluciones sin reproceso alguno, en el año 2016 en promedio alcanzaron un 97. 6% de expedientes con resoluciones sin reproceso alguno y



finalmente en el año 2017 en promedio alcanzaron un 98.1% de expedientes con resoluciones sin reproceso alguno del total de expedientes con resoluciones aprobadas y firmadas por los vocales del tribunal, respectivamente.

**Tabla 32. Datos agrupados de resolución.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	<= 95.45	9	25.0
	95.46 - 97.23	8	22.2
	97.24 - 99.00	17	47.2
	99.01+	2	5.6
	Total	36	100.0



### **Interpretación:**

Según la tabla 33 y la figura 38, se determina que durante los 36 meses observados, en promedio solo el 9% de su producción total han sido declaradas como infundado en la vía judicial contencioso administrativo, también se observa que según la frecuencia se mantenido constante, lo que significa que el proceso para la Resolución de Controversias se ha mejorado significativamente.

#### 4) Dimensión y4: Notificación

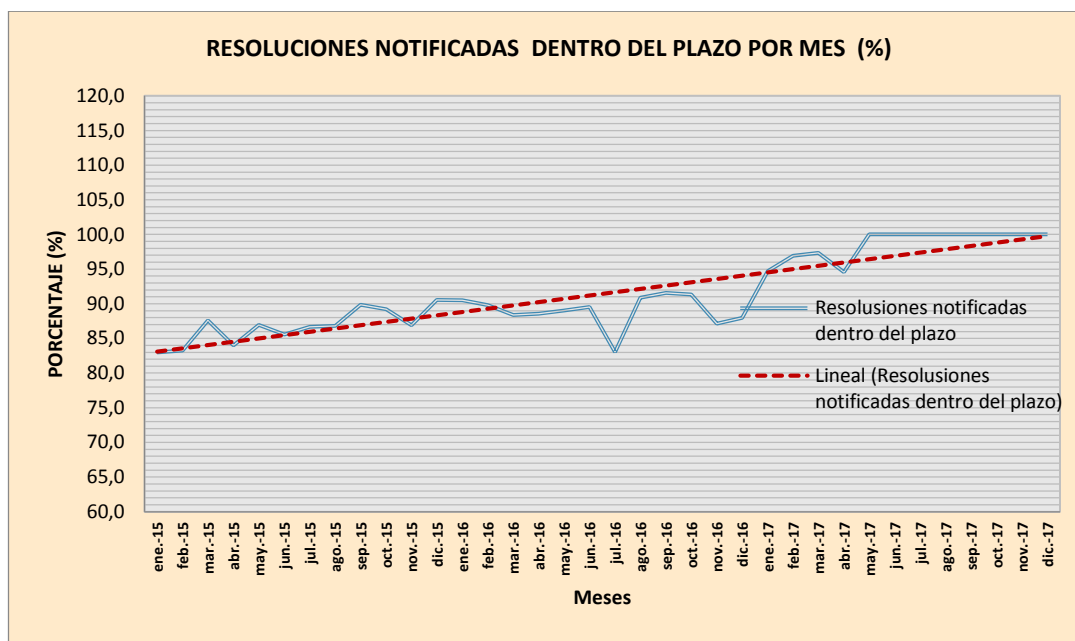
<b>Indicador:</b>	<b>Unidad de medida:</b>	<b>Formula:</b>
Resoluciones notificadas dentro del plazo	Porcentaje (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de resoluciones notificadas dentro del plazo}}{\text{Total de resoluciones firmadas por los vocales del TSC.}}$

**Tabla 33. Indicador de resoluciones notificadas dentro del plazo**

Nº	Mes	Total de resoluciones firmadas por los vocales	Resoluciones notificadas dentro del plazo	Resoluciones notificadas dentro del plazo (%)
1	ene-15	241	200	83.0
2	feb-15	269	224	83.3
3	mar-15	323	283	87.6
4	abr-15	281	236	84.0
5	may-15	307	267	87.0
6	jun-15	395	338	85.6
7	jul-15	428	371	86.7
8	ago-15	485	421	86.8
9	sep-15	513	461	89.9
10	oct-15	483	431	89.2
11	nov-15	488	424	86.9
12	dic-15	529	479	90.5
13	ene-16	400	362	90.5
14	feb-16	472	424	89.8
15	mar-16	430	380	88.4
16	abr-16	358	317	88.5
17	may-16	465	414	89.0
18	jun-16	296	265	89.5
19	jul-16	277	230	83.0
20	ago-16	339	308	90.9
21	sep-16	284	260	91.5
22	oct-16	312	285	91.3
23	nov-16	241	210	87.1
24	dic-16	282	248	87.9
25	ene-17	341	323	94.7
26	feb-17	357	346	96.9
27	mar-17	373	363	97.3
28	abr-17	332	314	94.6
29	may-17	361	361	100.0
30	jun-17	279	279	100.0
31	jul-17	316	316	100.0
32	ago-17	362	362	100.0

33	sep-17	350	350	100.0
34	oct-17	386	386	100.0
35	nov-17	340	340	100.0
36	dic-17	397	397	100.0

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.



**Figura 39. Gráfico de línea de resoluciones notificadas dentro del plazo.**

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información registrada en el Sistema de Gestión de Expedientes (SGE), producto de las labores realizadas para la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil y el Sistema de Casilla Electrónica (SICE)

### Interpretación:

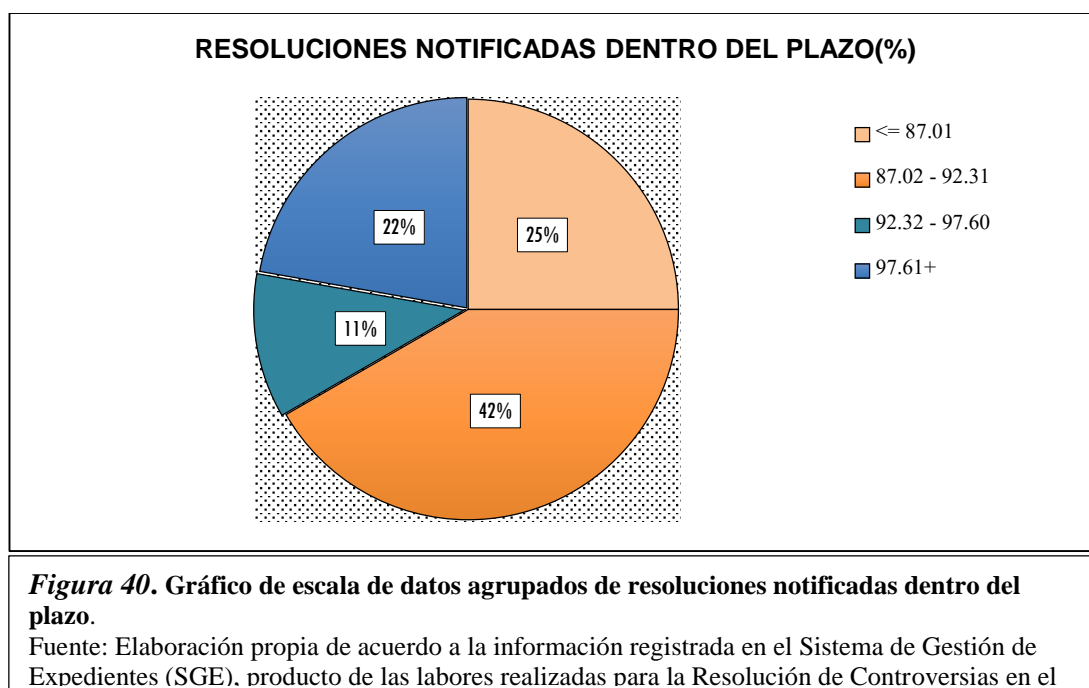
Según la tabla 33 y la figura 39, se observa en el gráfico de línea que durante estos 36 meses (ene-15 hasta dic-17) las resoluciones notificadas dentro del plazo muestran una tendencia creciente o alcista, además cabe precisar que desde el año 2015 se ha ido disminuido el número de resoluciones pendientes de dentro del plazo establecido, entendiéndose por resoluciones no notificadas motivados por responsabilidad de alguna de las partes (error al consignar el domicilio procesal o falta de actualización del mismo) o responsabilidad del Courier (hurto y/o pérdida del documento).

Asimismo, se evidencia que durante el año 2015 en promedio alcanzaron un 86.7% de resoluciones notificadas dentro del plazo, en el año 2016 en promedio alcanzaron un

89% de resoluciones notificadas dentro del plazo y finalmente en el año 2017 en promedio alcanzaron un 98. 6% de resoluciones notificadas dentro del plazo del total de resoluciones aprobadas y firmadas por los vocales del tribunal.

**Tabla 34. Datos agrupados de notificación.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	<= 87.00	10	28.0
	87.01 - 92.31	14	38.7
	92.32 - 97.60	4	11.1
	97.61+	8	22.2
	Total	36	100.0



### **Interpretación:**

Según la tabla 34 y la figura 40, se observa que el 11% de resoluciones notificadas dentro del plazo establecido corresponde al rango de 92% y 97%, es decir que durante el 2017 mostró una mejorara en dicho procedimiento debido a la implementación del sistema de casilla electrónica, usando parcialmente los servicios de Courier mitigando el riesgo en 90% de que las notificaciones no lleguen al destinatario final.

## Resultados de las entrevistas realizadas

Matriz de Entrevistas				
Variables	Preguntas	Ent.	Respuesta	Conclusiones
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	1. ¿Qué opina respecto a la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades del Estado?	<b>E1</b>	Su implementación, está logrando cambios sustanciales en la gestión pública debido a su orientación. Un ejemplo de ello es este tribunal.	De las opiniones de los entrevistados se puede determinar que aplicar Gestión por Procesos, ayuda a lograr cambios sustanciales en la gestión pública, cambiando a un enfoque transversal y horizontal mitigando la burocracia la cual permite contribuir a la mejora de los servicios Públicos.
		<b>E2</b>	Es importante debido que te permite eliminar la burocracia que no permite avanzar en el sector público.	
		<b>E3</b>	Es una excelente forma de gestionar que busca contribuir a la mejora de los servicios públicos que presta el Estado.	
		<b>E4</b>	Es un instrumento que nos ayudara como trabajadores a seguir mejorando y cambiar el enfoque tradicional de como se venía gestionando.	
		<b>E5</b>	Es un gran aporte a la modernización de las entidades públicas, que permite automatizar los procesos internos y la simplificación administrativa.	
		<b>E6</b>	Su aplicación ayuda a generar cambios no solo en la entidad sino en los servidores públicos.	
		<b>E7</b>	Servirá para enfocarse en el ciudadano y así eliminar la burocracia característica del Estado peruano y del que tanto se queja los ciudadanos.	
<b>RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS</b>	2. ¿Cuál es su opinión de usted, respecto al desempeño del Tribunal del Servicio Civil (TSC) en estos tres últimos años? Y a qué retos se tuvieron que enfrentaron durante la implementación de este tipo de gestión?	<b>E1</b>	Su aplicación es importante porque es una oportunidad para cambiar la percepción de la ciudadanía, con resultados concretos en un mejor servicio brindado.	De la opiniones de los entrevistados se concluye que el desempeño en general ha mejorado esto debido al compromiso de todos los colaboradores que reconocen y aceptan que este tipo de gestión por los beneficios que aporta a una organización, mediante el cual superaron su principal problema, resolviendo a la fecha con mayor celeridad y mejorando sus funciones en cada área que integra el proceso de Resolución de Controversias. Como principal retos a los que se enfrentaron fue la implementación de microformas digitales y actualizar la información en el sistema de gestión interna.
		<b>E2</b>	Es bueno a comparación de años anteriores respecto a la resolución de controversias y el principal reto fue unificar criterios de calificación y resolución de los expedientes.	
		<b>E3</b>	Mejoro de tal forma que hay mayor celeridad en la resolución de controversias, con eficacia y menos errores y el principal error fue la elaboración de los formatos.	
		<b>E4</b>	Hubo una notable disminución en el tiempo de resolución de los expedientes y el principal reto fue el cambio de los procesos en la digitalización de los expedientes.	
		<b>E5</b>	El desempeño ha mejorado, pues la notificación de los documentos se ha automatizado por ende género un ahorro de recursos usados y el principal reto fue el levantamiento de información y el traspaso del mismo al sistema.	
		<b>E6</b>	El desempeño en el área administrativa mejoro superando el pasivo en a la actualización de los documentos anexos a cada expediente.	
		<b>E7</b>	Se ha optimizado el tiempo en la resolución de controversias y el principal reto fue adaptarnos a los cambios.	

Variables	Preguntas	Ent.	Respuesta	Conclusiones
ENFOQUE ORIENTADO AL CLIENTE	3. ¿Considera usted que trabajar en un enfoque orientado al cliente, ha facilitado el desempeño de sus funciones?, que mejoras consideran en las encuestas de satisfacción del cliente.	E1	Sí, porque se trabaja en función al cumplimiento y satisfacción de sus necesidades y expectativas. Por tal motivo uno de los principales mecanismos manejado fue la reducción del tiempo de resolución. Con respecto a las encuestas no tenía conocimiento	De la opiniones de los entrevistados se concluye que tienen claro la importancia del enfoque orientado al cliente, en la cual son conscientes que todo su labor está enfocado en que cada salida está enfocado a las necesidades y expectativas del cliente, en el caso del Tribunal sus principales clientes están representados por los ciudadanos (Servidores Civiles) y las Entidades Públicas. En cuanto a la medición de la Satisfacción del cliente muestran un desconocimiento del mismo, ya que es realizado por un área de apoyo.
		E2	Sí, porque el ciudadano es el eje principal para el funcionamiento de este órgano técnico.	
		E3	Sí, porque ayudo a resolver los recursos de apelación con mayor Celeridad. Con respecto a las encuestas no tenía conocimiento	
		E4	Sí, porque ha permitido mitigar los errores frecuentes brindando un mejor servicio al ciudadano. Con respecto a las encuestas no tenía conocimiento	
		E5	Sí, porque ha facilitado poner en practica mejoras enfocadas en las salidas de cada proceso. Con respecto a las encuestas no he tenido la oportunidad de conocer el contenido de ellas.	
		E6	Sí, porque se evitado devolver muchos recursos manteniendo una comunicación directa con ellos. Con respecto a las encuestas sé que mesa de partes realiza las encuestas.	
		E7	Sí, porque ahora a los usuarios que vienen con su documento. También pueden absolver sus consultas pues se cuenta con la logística para ello. Con respecto a las encuestas, sé que el área de orientación presencial realiza dichas mediciones.	
ENFOQUE DE VALOR AGREGADO	4. ¿Considera usted que el enfoque de valor agregado aplicado por el TSC, les ha permitido incrementar su productividad desde sus puestos de trabajo?	E1	Las mejoras desarrolladas en el procedimiento han dado como resultado que las actividades no se repitan logrando acortar el tiempo en la entrega de los proyectos de resolución a los vocales.	De las opiniones de los entrevistados se concluye que efectivamente en cada uno de los procesos que intervienen en la resolución de las controversias se ha mejorado la productividad, reduciendo tiempo, recursos y personal debido a que cada proceso realizado agrega valor al producto, con la finalidad de evitar repetir funciones que no sumen valor y generen burocracia.
		E2	Efectivamente ahora revisamos con más celeridad las resoluciones de fondo y elaboramos los formatos	
		E3	Por parte de quienes elaboramos proyectos de resolución los formatos establecidos han permitido incrementar la productividad.	
		E4	En el procedimiento de digitalización ahora hay menos mano de obra y se prepara en 3 días los expedientes resueltos para que estos se devuelvan a las entidades.	
		E5	Las actividades de notificación están más ordenadas debido que cada motorizado tiene asignado una zona cercano a sus domicilios recortando tiempo de estudio y ubicación	
		E6	Si porque ahora desarrollo no solo actualizo el sistema sino también elaboro los oficios de admisibilidad.	
		E7	Ahora realizo las entregas cada 2 horas, a comparación de las 3 entregas que se realizaba generando un cuello de botella lo cual permite que los recursos se ha derivados dentro del día.	

Variables	Preguntas	Ent.	Respuesta	Conclusiones
ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS	5. ¿Los resultados alcanzados les ha permitido incrementar su nivel de competitividad y alcanzar las metas establecidas?	E1	Respecto a otros tribunales de similar competencia, en cuanto tiempo de resolución de los expedientes es de 30 a 90 días, lo que si sería bueno es la estimación de la meta general.	De las opiniones de los entrevistados se concluye que la competitividad del Tribunal ha mejorado debido al logro de resultados en la ejecución de su presupuesto asignado, la sistematización de todos los documentos e integración de las TIC'S y principalmente reducción de tiempo de resolución de sus casos de 30 a 90 días. En cuanto a las metas indican que no tienen metas personales pero si grupales.
		E2	Si, pues la elaboración de los proyectos de resolución se realiza con menos reprocesos en calificación de los expedientes.	
		E3	Si, por las calificaciones se terminan en el día, considerando lo establecido en el reglamento.	
		E4	Sí, porque todos los expedientes ingresados a este tribunal tienen un backup con certificación digital, de acuerdo al fedatario electrónico y a una bóveda de seguridad.	
		E5	Las notificaciones son electrónicas disminuyen los costos y tiempos de entrega.	
		E6	Si, pues considero que el tema de publicaciones de resoluciones se realiza a tiempo real, sin ningún tipo de demora.	
		E7	Si, Los horarios extendidos en atención y los canales virtuales de absolución de consultas.	
ENFOQUE ORIENTADO A LA MEJORA CONTINUA	6. ¿Gestionar por procesos les ha permitido simplificar sus procesos en el desarrollo sus funciones? y ¿Cuáles fueron las mejoras implementadas más resaltantes en el TSC?	E1	Si, implementación del sistema de casilla electrónica, formatos estandarizados.	De la opiniones de los entrevistados se concluye que efectivamente este tipo de gestión les permitido simplificar sus procesos en el desarrollo de sus funciones y como consecuencia se han implementado mejoras haciendo uso de las TIC'S: SICE, SGE, STD, el sistema de Microformas digitales y están trabajando en sistema que integra todos los procesos que acercara más a los ciudadanos y reducirá costos de oportunidad.
		E2	Si, implementación del sistema de casilla electrónica.	
		E3	Si, integración del SICE y Sistema de Gestión de Expedientes.	
		E4	Si, Implementación del área de microformas digitales	
		E5	Si, Implementación del sistema de notificaciones.	
		E6	Si, Mejoras en el sistema de Gestión de Expedientes.	
		E7	Si, mejoras en el trámite documentario así como en los reportes usados para la transferencia.	

---

**ENTREVISTADOS:**

<b>E1:</b> Especialista Legal
<b>E2:</b> Analista Legal
<b>E3:</b> Asistente Legal
<b>E4:</b> Especialista de Gestión Documental
<b>E5:</b> Asistente Administrativo. Mensajería
<b>E6:</b> Apoyo Administrativo de Secretaría
<b>E7:</b> Encargado de Trámite Documentario

#### 4.2.2 Contrastación de hipótesis (estadística inferencial)

##### Hipótesis General:

##### Planteamiento de Hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil.

##### Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$

##### Regla de decisión

$\rho$ - valor  $\geq \alpha \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

$\rho$ - valor  $< \alpha \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Tabla 35. Correlación de Pearson entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.**

		Correlaciones	
		GESTION POR PROCESOS	RESOLUCION DE CONTROVERCIAS
GESTION POR PROCESOS	Correlación de Pearson	1	,946**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
RESOLUCION DE CONTROVERCIAS	Correlación de Pearson	,946**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como:  $\rho$ -valor = 0,000 <  $\alpha = 0,05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula.

**Interpretación y análisis:** De acuerdo a la información muestral y con un nivel de significancia de 5%, se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe una relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil; asimismo el grado de correlación es positiva y alta ( $r = 0,946$ ) según el baremo de estimación de correlación de Pearson, por lo tanto a una



mejor gestión por procesos habrá una mejor resolución de controversias en el tribunal del servicio civil.

### Hipótesis Específica 1:

#### Planteamiento de hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil.

#### Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$  de margen máximo de error.

#### Regla de decisión

$\rho$ - valor  $\geq \alpha \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

$\rho$ - valor  $< \alpha \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Tabla 36. Correlación de Pearson entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.**

		Correlaciones	
		ENFOQUE ORIENTADO AL CLIENTE	RESOLUCION DE CONTROVERCIAS
ENFOQUE ORIENTADO AL CLIENTE	Correlación de Pearson	1	,785**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
RESOLUCION DE CONTROVERCIAS	Correlación de Pearson	,785**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como:  $\rho$ -valor = 0,000 <  $\alpha = 0,05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula.

#### Interpretación y análisis:

De acuerdo a la información muestral y con un nivel de significancia de 5%, se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe una relación significativa entre el enfoque orientado al

cliente y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil; asimismo el grado de correlación es positiva considerable ( $r = 0,785$ ) según el baremo de estimación de correlación de Pearson, por lo tanto el enfoque orientado al cliente está relacionado a una mejor resolución de controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

### Hipótesis Específica 2:

#### Planteamiento de hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil.

#### Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$  de margen máximo de error.

#### Regla de decisión

$\rho$ - valor  $\geq \alpha \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

$\rho$ - valor  $< \alpha \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Tabla 37. Correlación de Pearson entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.**

		Correlaciones	
		ENFOQUE DE VALOR AGREGADO	RESOLUCION DE CONTROVERCIAS
ENFOQUE DE VALOR AGREGADO	Correlación de Pearson	1	,971**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
RESOLUCION DE CONTROVERCIAS	Correlación de Pearson	,971**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como:  $\rho$ -valor = 0,000  $< \alpha = 0,05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula.

### Interpretación y análisis:

De acuerdo a la información muestral y con un nivel de significancia de 5%, se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe una relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil; asimismo el grado de correlación es positiva alta ( $r = 0,971$ ) según el baremo de estimación de correlación de Pearson, por lo tanto el enfoque de valor agregado está relacionado a una mejor resolución de controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

### Hipótesis Específica 3:

#### Planteamiento de hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia del Tribunal en el Servicio Civil.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil.

#### Nivel de significancia

$\alpha = 0.05$  de margen máximo de error.

#### Regla de decisión

$\rho$ - valor  $\geq \alpha \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

$\rho$ - valor  $< \alpha \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Tabla 38. Correlación de Pearson entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.**

		Correlaciones	
		ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS	RESOLUCION DE CONTROVERCIAS
ENFOQUE ORIENTADO A RESULTADOS	Correlación de Pearson	1	,967**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
RESOLUCION DE CONTROVERCIAS	Correlación de Pearson	,967**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como:  $p\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula.

### **Interpretación y análisis:**

De acuerdo a la información muestral y con un nivel de significancia de 5%, se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe una relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil; asimismo el grado de correlación es positiva alta ( $r = 0,967$ ) según el baremo de estimación de correlación de Pearson, por lo tanto el enfoque orientado a resultados está relacionado a una mejor resolución de controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

### **Hipótesis Específica 4:**

#### **Planteamiento de hipótesis específica 4**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.

#### **Nivel de significancia**

$\alpha = 0.05$  de margen máximo de error.

#### **Regla de decisión**

$p\text{-valor} \geq \alpha \rightarrow$  No se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

$p\text{-valor} < \alpha \rightarrow$  Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**Tabla 39. Correlación de Pearson entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil.**

		<b>Correlaciones</b>	
		<b>ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA</b>	<b>RESOLUCION DE CONTROVERCIAS</b>
ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA	Correlación de Pearson	1	,761**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36
RESOLUCION DE CONTROVERCIAS	Correlación de Pearson	,761**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	36	36

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como:  $\rho\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula.

### **Interpretación y análisis:**

De acuerdo a la información maestra y con un nivel de significancia de 5%, se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe una relación significativa entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil; asimismo el grado de correlación es positiva considerable ( $r = 0,761$ ) según el baremo de estimación de correlación de Pearson, por lo tanto el enfoque de mejora continua está relacionado a una mejor resolución de controversias del Tribunal del Servicio Civil.

### **4.3. DISCUSION DE RESULTADOS**

En el presente apartado se confrontará los resultados obtenidos a lo largo del estudio, donde se analizó al Tribunal del Servicio Civil, para entender su estructura, principales funciones, logros, carencias y dificultades en su gestión, por ello se ha aplicado una investigación longitudinal no experimental, procesando la información recolectada por fuentes secundarias en estos tres últimos años.

A partir de los resultados obtenidos en la tabla 27 se acepta la hipótesis alternativa general, la cual establece que existe una relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil, con un

grado de correlación positiva alta de 0.942 según la correlación de Pearson, el cual guarda relación con lo que sostiene Beltrán, Carmona, Carrasco y Tejedor (2002) en la cual afirman “Que la Gestión por Procesos es la piedra angular tanto para las normas ISO 9000:2000 como del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial. Su implantación puede ayudar a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones” (p.9). Fortaleciendo así los resultados obtenidos puesto que los autores mencionan que su implementación ayuda a mejorar significativamente en todos los ámbitos de la organización.

Por otro lado, García (2012) en su tesis titulada Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011, señala que el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene una implicancia significativa en la PCM, debido a los resultados favorables que genera en la mejora de sus procesos y como consecuencia podrán desarrollarse adecuadamente.

En resumen, de acuerdo a lo mencionado por los autores se determina que todas las instituciones que orientan sus actividades al desarrollo de estrategias enfocadas en la gestión por procesos, permite que haya una adecuada gestión, y como consecuencia adoptará un ciclo de mejora continua.

- Respecto a la primera hipótesis específica, a partir de los resultados según la tabla 28 se acepta la hipótesis alternativa, la cual establece que existe una relación significativa entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil, el cual guardan relación con lo que sostiene Carranza, Valverde y Vera (2016) en su tesis titulado “Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi”, quienes señalan que implementar Gestión por Procesos en la escuela militar les ha permitido cambiar de un enfoque funcional a un enfoque horizontal orientado al cliente, generando resultados favorables

en el proceso académico de la escuela, determinando que ambas variables se relacionan, asimismo a través de sus encuestas les ha permitido identificar las necesidades y expectativas de sus clientes, a fin de orientar sus acciones para lograr su satisfacción.

- Respecto a la segunda hipótesis específica, a partir de los resultados según la tabla 29, se acepta la hipótesis alternativa, la cual establece que existe una relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil, el cual guardan relación con lo que sostiene Quinteros y Gonzales (2013) en su tesis titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar la Productividad del área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena”, quienes señalan que La Ladrillera La Ximena, durante los últimos 20 años ha carecido de una adecuada gestión de sus procesos, evidenciando como principal problema la disminución en sus utilidades, por lo cual determinaron que con una adecuada metodología de gestión por procesos lograrán disminuir las mermas, pues cada proceso genera un valor agregado a lo largo de toda la cadena que a su vez logrará que sus empleados tengan más compromiso en cada uno de los procesos de la empresa.

- Respecto a la tercera hipótesis específica, a partir de los resultados según la tabla 30, se acepta la hipótesis alternativa la cual establece que existe una relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil, el cual guardan relación con lo que sostiene Unapucha (2013) en su tesis titulada “Estandarización de procesos para la optimización de recursos en el área de envasados de leche de la pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda.”, quien señala que implementar gestión por procesos le permitirá a la empresa El Ranchito la optimización de los recursos empleados en la producción como efecto de estandarizar los procesos que asegurará alcanzar los resultados esperados, mejora la calidad y seguridad dentro de la organización, como resultado de evidenciar que en el área de envasado de leche

el 89% del personal no realiza la toma de tiempo para estandarizar sus procesos y el restante asegura tener una idea del tiempo que les toma realizar cada actividad, otro punto identificado es la falta de insumos, la mala ubicación de las maquinas envasadoras y lugares inadecuados para las herramientas que usa cada operador ocasionando brechas en los tiempos de desplazamiento, siendo identificado como un factor esencial para alcanzar los resultados esperados.

- Respecto a la cuarta hipótesis específica, a partir de los resultados según la tabla 31, se acepta la hipótesis alternativa la cual establece que existe una relación significativa entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil, el cual guardan relación con lo que sostiene Ponce (2016) en su tesis titulada “Propuesta para Implementación de Gestión por Procesos para incrementar los niveles de Productividad en una Empresa Textil”, señalando que la implementación de la Gestión por Procesos facilitará la reducción del producto no conforme y la preservación de un sistema de mejora continua para incrementar los niveles de productividad de la empresa, para lo cual dicho autor sugirió aplicar la metodología PDAC, el cual está conformado de 4 etapas, las cuales en conjunto forman un ciclo de mejora continua, de acuerdo al escenario previamente identificado bajo el sistema de (AS-IS), creando un proceso optimizado (TO-BE) en cual se identifica la brecha, para establecer herramientas e indicadores para su medición y control.

Asimismo, concluyeron que lograron cumplir con el objetivo principal, señalando que la selección y aplicación de un plan piloto, después de la simulación permitirá evaluar las acciones tomadas para identificar mejoras durante la implementación.

Por otro lado, de la simulación que realizo determinó que el 50% de las causas atribuidas a la productividad están asociadas al efecto “Fuera de Tono”, con lo cual a través de dicha propuesta en el escenario optimo lograrían reducir el 1% de defectos en



dicho proceso cifra que se refleja en el incremento del margen operacional para la Empresa Textil.

Por otro lado, el autor García (2012) en su tesis titulada Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011, quien señala que de los estudios realizados bajo el método de la noxis y Praxis en la Presidencia de Consejo de Ministros determinaron que las mejoras continuas tienen implicancia significativa en el diseño y mejoramiento de sus procesos, la cual obedece a crear mecanismos para generar mejoras continuas.

- Respecto a las limitaciones durante la investigación, principalmente fue en el desarrollar el marco teórico, un gran porcentaje de autores presentan los conceptos de Gestión por Procesos desde un punto de vista sesgado al tema informático, hallando dificultad para recolectar información desde un punto de vista holístico.

Asimismo, se encontró limitaciones durante el procesamiento y análisis de datos de cada indicador, pues al tratarse de una investigación cuantitativa de fuentes secundarias, se encontró incongruencias en la información brindada, por lo cual se realizó entrevistas a profundidad con los especialistas y/o responsables que interviene en la Resolución de Controversias.

- Finalmente se puede determinar qué Gestión por Procesos se puede implementar en cualquier tipo de organización, por su naturaleza permite su adaptación de acuerdo a su contexto (pública o privada). Pues trabaja en base a 4 enfoques (orientada al cliente, genera valor agregado, orientado a resultados y mejora continua) siendo una metodología completa e integral, tal es el caso que dicha metodología está estrechamente ligado a las tecnologías de la información, la cual ayuda de manera significativa a la simplificación de procesos y/o actividades, el rediseño de procesos y la automatización integral.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo a las entrevistas realizadas y a los resultados obtenidos en la investigación se concluyó que existe un nivel de correlación significativa entre la relación de las variables Gestión por Procesos y Resolución de Controversia de 0.942, según la tabla 27, la cual indica una relación positiva alta, según el baremo de PEARSON, esto nos indica que a una mejor Gestión por Procesos mayores serán los resultados en la Resolución de Controversias, esto debido a que el Tribunal del Servicio Civil desde que inició sus actividades en la gestión por procesos evidenció una mejora en el desempeño de sus funciones, así como y la disminución de sus pasivos.

Por otro lado de las entrevistas a profundidad a sujetos informantes quienes manifestaron que el desempeño en general ha mejorado, debido al compromiso de todos los colaboradores que reconocen y aceptan que este tipo de gestión aporta beneficios a la organización, resolviendo a la fecha con mayor celeridad y mejorando sus funciones en cada área que integra el proceso de Resolución de Controversias. También manifestaron los principales retos a los que se enfrentaron, una de ellas fue la implementación de microformas digitales y la actualización de la información en el sistema de gestión interna. Por lo cual el personal se vio parcialmente desorientado por falta de comunicación al personal operativo de las actividades inmersas a la gestión de respuestas.

2. Se determinó que existe un nivel de relación significativa entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, a un nivel de 0,785 de correlación, según el baremo de PEARSON indica que el grado de correlación es positiva considerable, de acuerdo al resultado de las encuestas de satisfacción al cliente aplicadas por la Sub jefatura de Servicio al Ciudadano, sin embargo las preguntas de dichas encuestas no abarcaban la naturaleza de los productos y/o servicios atendidos por el tribunal, debido a que fue realizado por un órgano de apoyo donde el personal del área usuaria no se vio involucrado.

3. Asimismo, se determinó que existe un nivel de relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, a un nivel de 0.971 de correlación, según el baremo de PEARSON indica que el grado de correlación es positiva alta, como resultado del incremento en la productividad del personal resolutivo se redujo el pasivo de 3,438 a 587 expedientes pendientes por resolver, a pesar de la rotación de asistentes y analistas legales durante el año 2017.
4. De otro lado, los resultados obtenidos en el cumplimiento de la meta programada evidenció el avance en la resolución de los expedientes producto de las controversias entre los servidores civiles y entidades públicas del Estado, lo cual determinó que existe un nivel de relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, a un nivel de 0.0967 de correlación, de acuerdo al baremo de PEARSON indica un grado de correlación positiva alta, a pesar de un crecimiento constante en el desempeño de dicho indicador, de acuerdo a lo establecido en el Planeamiento Operativo Institucional.
5. Por último, a través de las entrevistas indicaron que el enfoque de mejora continua ha sido una herramienta útil para identificar mejoras en los procesos, logrando implementar desarrollos tecnológicos de rediseño y reingeniería de procesos, asimismo el número de procesos desde el 2015 se ha simplificado, pasando de 18 a 6 procesos los cuales actualmente están vigentes según el MAPRO de Resolución de Controversias del TSC en la V.06, el cual se reflejó en el resultado obtenido de dicha dimensión, por lo que se determinó que existe un nivel del relación significativa entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia del Tribunal del Servicio Civil, a un nivel de 0.761 de correlación, de acuerdo al baremo de PEARSON indica que el grado de correlación es positiva considerable, esto debido a los cambios constantes, un ejemplo de ello es la puesta en marcha de la Casilla Electrónica por el cual ha logrado reducir costos de oportunidad al ciudadano.

## RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a la conclusión abordada en líneas superiores se recomienda, integrar en el manual de procedimientos existente los cambios realizados en la gestión de respuestas con la finalidad de unificar criterios, por ello se sugiere realizar una reunión con todo el personal ( Especialistas legales, analistas legales, asistentes legales, especialista de gestión documental, asistente de digitalización, área de mensajería y secretaria) que intervienen en dicho proceso que se ha visto afectada por las mejoras realizadas en la Microformas Digitales.
2. Una vez conocida la opinión de los sujetos informantes en las entrevistas realizadas, en el tribunal respecto al a la satisfacción del ciudadano se sugiere reestructurar las preguntas realizadas en las encuestas realizadas por el área de apoyo y que estas estén directamente coordinadas con un representante del área usuaria a fin de obtener la información sustancial en cuanto a las necesidades y expectativas del cliente ( servidores civiles y entidades públicas), lo que permitirá seguir mejorando en el cumplimiento de sus funciones.
3. También se pudo determinar que el indicador de productividad, es fuente principal para identificar el rendimiento individual y grupal por lo que se recomienda mantener dicho indicador como parte de su evaluación trimestral de desempeño, adicionalmente establecer límites superiores e inferiores, para identificar la brecha en el cumplimiento de la meta (Brecha- Meta).
4. En cuanto al cumplimiento de meta programada, si bien es cierto que tiene un crecimiento constante y se evidencia que existe un saldo del periodo anterior, esto no permite alcanzar la meta programada en los primeros meses de cada periodo, por lo cual se debe considerar un cambio de meta mensual ajustadas a la realidad del TSC o caso contrario tendrían que ser

de forma trimestral, donde permite apreciar realmente el indicador de eficiencia en cuanto al avance en resolución de controversias.

5. En cuanto al enfoque de mejora continua, se sugiere continuar seguir fomentando la participación de los colaboradores del tribunal para continuar en el camino de la mejora continua pues de la investigación realizada se identificó que se han implementado múltiples mejoras en diversos procesos y subprocesos inmersas a la resolución de controversias. Asimismo, realizar una mesa de trabajo estableciendo fechas, para realizar reuniones de retroalimentación y/o sugerencias del personal encargado de las diferentes áreas y de acuerdo al desarrollo de sus funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amozarrain, M. (1999). *La Gestión por Procesos*.  
España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Escuela Nacional de Administración Pública (2015). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Lima, Perú: Editorial ENAP.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento, enfoque cuantitativo y Cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación, Administración, economía y ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: Editorial PEARSON.
- Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M.A. & Tejedor, F. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Brock, J. & Rosemann, M. (2014). *Handbook on Business Process Management*. Vaduz Australia: Editorial Springer.
- Carranza L. y Vera J. (2016). *Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Perú.
- Davenport T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Editorial Harvard Business School Press
- García J. (2012). *Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Perú.

- Hernández, R., Fernández, C., Carrasco, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología para la Investigación*. D.F, México: Interamericana Editores, S.A.
- Krajewski, J., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. “*Procesos y cadenas de Valor*”. México: Editorial Pearson Educación
- Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2009) “*Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica*”. México: Editorial Eídos(.p.65-79)
- Medina, A. (2005). *Gestión por Procesos y creación de Valor público*. “*Un enfoque analítico*” República Dominicana: Editorial ESIC.
- San Martin, K. (2012). *Estrategia de Implementación de un Programa de Calidad en los Servicios que brinda el Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica* (Tesis de maestría). Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica.
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistema de Resolución de Controversias*. “*Directrices para un mejorar el desempeño*”. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Pérez, J.A. (2004). *Gestión por Procesos*. “*Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización*”. Madrid, España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Ponce K J. (2016). *Propuesta de Implementación de la Gestión por Procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa Textil* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Ciencias Aplicadas, Perú.

Presidencia de Consejo de Ministros y Secretaria de Gestión Pública, (2014).

*Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública* en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM. Recuperado de [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)

Presidencia de Consejo de Ministros, (2013). *Política de Modernización de la Gestión*

*Pública* - D.S. N° 004-2013-PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

Quintero J. y Gonzales J. (2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para mejorar la Productividad del área de Producción de la Empresa Ladrillera La Ximena*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura, Colombia.

Unapucha, E. (2013). *Estandarización de procesos para la optimización de recursos en el área de envasados de leche de la pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

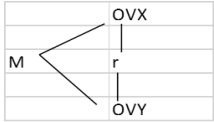
Tribunal del Servicio Civil, (2011). *Informe de Gestión 2009-2011 en el Tribunal del Servicio Civil*. Recuperado de <http://storage.servir.gob.pe/tsc/TSC-2011-InformePublicoDeGestion.pdf>

Zaratiegui, J.R. (1999). *La Gestión por Procesos: su papel e importancia en la empresa*. España: Editorial Economía Industrial.



## ANEXOS

## 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>GENERAL</b>		<b>Método:</b> Método Hipotético-Deductivo
¿En qué medida se relaciona Gestión por Procesos y Resolución de controversias en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?	Determinar la relación que existe entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.	Existe relación significativa entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.	<b>VARIABLE 1:</b> Gestión por Procesos  Dimensiones: - Enfoque orientado al cliente - Enfoque de valor agregado - Enfoque orientado a resultados - Enfoque de mejora continua	<b>Tipo:</b> Aplicada  <b>Nivel:</b> Nivel correlacional-Descriptivo  <b>Diseño:</b> El diseño es no experimental de corte longitudinal.  El esquema es:
<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>	<b>ESPECÍFICOS</b>		
1.- ¿En qué medida se relaciona el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?	1.- Determinar la relación que existe entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018	1.- Existe relación significativa entre el enfoque orientado al cliente y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.		Dónde: M= Muestra: $O_{vs}$ = Gestión por Procesos. $O_{vy}$ = Resolución de Controversias. $r$ = Relación entre variables
2.- ¿En qué medida se relaciona el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?	2.- Determinar la relación que existe entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018	2.- Existe relación significativa entre el enfoque de valor agregado y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.		
3.- ¿En qué medida se relaciona el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?	3.- Determinar la relación que existe entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.	3.- Existe relación significativa entre el enfoque orientado a resultados y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.	<b>VARIABLE 2:</b> <b>Resolución de Controversias</b>  Dimensiones: - Recurso apelación - Expediente administrativo - Resolución - Notificación	<b>Población</b> Los expedientes ingresados al Tribunal del Servicio Civil desde enero del 2015 hasta diciembre del 2017. Total: 36 meses y los especialistas del Tribunal del Servicio Civil. Muestra No probabilística y censal donde la muestra es igual a la población.
4.- ¿En qué medida se relaciona el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018?	4.- Determinar la relación que existe entre el enfoque de mejora continua y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018	4.- Existe relación significativa entre el enfoque mejora continua y la Resolución de Controversia en el Tribunal del Servicio Civil, Lima-2018.		

## 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES


VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por Procesos	Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, en tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Con el objetivo de convertirlas en una secuencia de actividades que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, todo ello en función de los recursos disponibles. ENAP (2015)	Enfoque orientado al cliente	Satisfacción del Cliente
		Enfoque de valor agregado	Productividad del personal
		Enfoque orientado a resultados	Cumplimiento de Meta Programada
		Enfoque de mejora continua	Simplificación de procesos
Resolución de Controversias	Es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de controversias suscitadas entre dos o más partes. OIT (2013)	Recursos de apelación	Recursos Admitidos
		Expediente Administrativo	Expedientes listos para resolver
		Resolución	Resolución sin reproceso
		Notificación	Resoluciones notificadas dentro del plazo

### 3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INSTRUMENTO


VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión por Procesos	Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, en tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”. Con el objetivo de convertirlas en una secuencia de actividades que asegure que los bienes y/o servicios públicos generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, todo ello en función de los recursos disponibles. ENAP (2015)	Enfoque orientado al cliente	% Satisfacción del Cliente	Sistema de atención al ciudadano Entrevistas de profundidad
		Enfoque de valor agregado	% Productividad por salas resolutivas	Sistema de Gestión de Expedientes Entrevistas de profundidad
		Enfoque orientado a resultados	% Cumplimiento de Meta Programada	
		Enfoque de mejora continua	% Simplificación de procesos	
Resolución de Controversias	Es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de controversias suscitadas entre dos o más partes. OIT (2013)	Recursos de apelación	% Recursos Admitidos	Entrevistas de profundidad
		Expediente Administrativo	%Expedientes listos para resolver	
		Resolución	%Resolución sin reproceso	
		Notificación	%Resoluciones notificadas dentro del plazo	

## 4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

### Sistema de Gestión de Expedientes:



**PERÚ** Autoridad Nacional  
del Servicio Civil



HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE

TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL

Sistema de Gestión de Expedientes (Versión 4.0.0.9)

Exclusivo para personal del Tribunal del Servicio Civil.

- Ingrese su usuario y clave de acceso proporcionado por el Administrador del SGE.
- Asimismo debe ingresar el código de validación.
- Si el usuario, la clave de acceso o el código ingresado, fueran incorrectos, se le mostrará una página con la alerta y desde allí podrá acceder nuevamente a la presente opción.

**Acesso al sistema**



P.V.L.C

Clic para actualizar

↑ Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10, Jesús María, Lima - Perú.

☎ Central Telefónica: +51-1-2063370

✉ Correo: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)



IDENTIFICACIÓN DE USUARIO

Usuario:

Contraseña:

SISTEMA DE CASILLA ELECTRÓNICA

Bienvenido

Exclusivo para el personal del Tribunal del Servicio Civil – SERVIR

- Ingrese el Usuario y Contraseña proporcionado por el Administrador del Sistema.
- También Puede Identificarse de ser el caso, con el Certificado Digital proporcionado por la Institución.
- En caso de que el Usuario o la Contraseña sean incorrectos se le mostrará un mensaje de alerta

## 5. CONSIDERACIONES ÉTICAS



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>1</sup>.

*Carlos Tataje Ochante*  
Nombre del Participante:

Fecha: 19-6-18

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.



**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>1</sup>.

*Antonio Stalin Castoreo Lobowllay*

Nombre del Participante:

Fecha: 18/11/18

---

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso le perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>2</sup>.



Nombre del Participante:

Fecha:

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.



## UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>2</sup>.

Nombre del Participante: GABY ADRONZEN GUERRERO  
 Fecha: 19/6/18

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.





**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

\_\_\_\_\_

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>1</sup>.

*Jorge Olivera Camero* 

Nombre del Participante:

Fecha:

*18/1/2019*

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>2</sup>.

*Lizbeth Graciela Antonio Alvarado*

Nombre del Participante:

Fecha: 18/10/2018

*Lizbeth Graciela Antonio Alvarado*

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento informado es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

*La presente investigación es conducida por Lizbeth Graciela Antonio Alvarado de la Universidad Peruana Los Andes, cuyo objetivo del estudio es conocer, la relación existente entre la Gestión por Procesos y la Resolución de Controversias del Tribunal del Servicio Civil.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista, la cual le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación<sup>2</sup>.

Nombre del Participante: CARLOS ALBERTO LESCANO DELGADO

Fecha: 18-01-18

<sup>1</sup> Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.  
Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

## 6. FOTOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS



*Foto de entrevista 1. Especialista Legal del Tribunal del Servicio Civil*



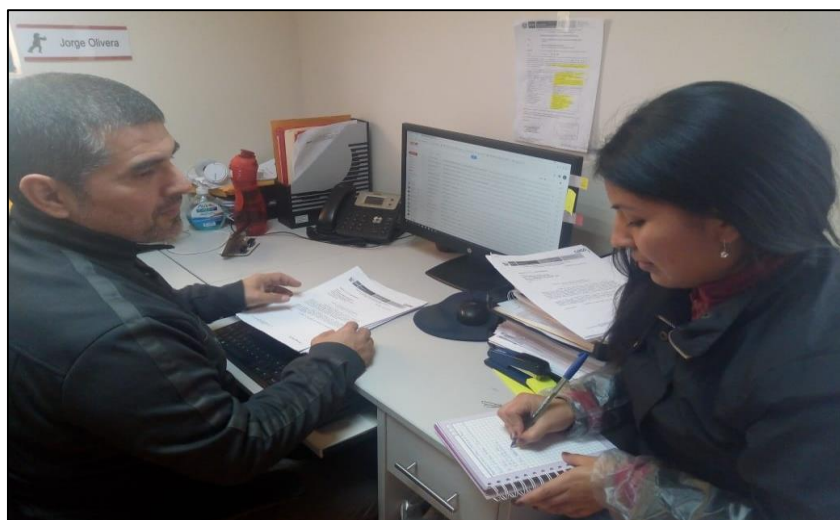
*Foto de entrevista 2. Analista Legal del Tribunal del Servicio Civil*



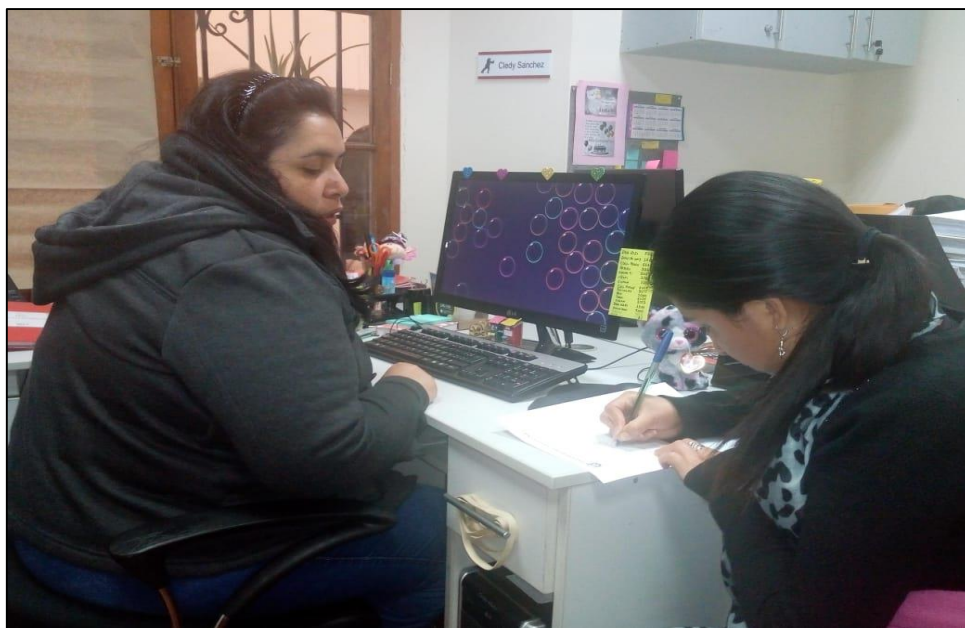
*Foto de entrevista 3. Asistente Legal del Tribunal del Servicio Civil*



*Foto de entrevista 4. Especialista de Gestión Documental del Tribunal del Servicio Civil*



*Foto de entrevista 5. Asistente Administrativo de Mensajería del Tribunal del Servicio Civil*




*Foto de entrevista 6. Administrativo de la Secretaría Técnica del Tribunal del Servicio Civil*



*Foto de entrevista 7. Encargado de Trámite documentario del Tribunal del Servicio Civil*

## 7. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS - APROBADOS

### MANUAL DE PROCEDIMIENTO V.01

	Macroproceso: Gestión del Tribunal Civil Nivel: Realización del Servicio	Código: TSC-01 Versión: 01 Fecha: Junio-2012 Página 3 de 7
	Denominación del Proceso: <b>RESOLUCIÓN DE RECURSOS DE APELACIÓN</b>	

#### 1. OBJETIVO

Establecer una metodología para desarrollar actividades claras y documentadas para la resolución de los recursos de apelación; que garantice una atención oportuna de los mismos.

#### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los recursos de apelación remitidos al Tribunal del Servicio Civil, en adelante Tribunal.

El Tribunal es competente para conocer y resolver en última instancia administrativa los recursos de apelación exclusivamente sobre las siguientes materias:

- A) Acceso al servicio civil;
- B) Pago de retribuciones;
- C) Evaluación y progresión en la carrera;
- D) Régimen disciplinario;
- E) Terminación de la relación de trabajo.

#### 3. LINEAMIENTOS

El recurso de apelación tiene por objeto contradecir una actuación o silencio por parte de cualquiera de las entidades integrantes del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para que el Tribunal, previo procedimiento, lo revoque, anule, modifique o suspenda sus efectos. Tiene legitimidad para presentar apelación, la persona natural al servicio del Estado o quien no teniendo dicha condición, cuente con derecho o interés legítimo afectado por una decisión u omisión administrativa, referido a las señaladas en el Reglamento del Tribunal del Servicio Civil en su artículo 3°.

También tienen legitimidad quienes no siendo personas al servicio de la entidad apelan por la afectación a su derecho de acceso al servicio civil.

#### 3.1. BASE LEGAL

- Decreto Legislativo N° 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 062-2008-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
- Decreto Supremo N° 008-2010-PCM Reglamento del Tribunal del Servicio Civil.
- D.S. 047-2010-PCM Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

#### 4. DEFINICIONES

- **Analista legal:** Profesional en derecho que colabora con la Secretaría Técnica del Tribunal del Servicio Civil en la gestión y análisis de los expedientes.
- **Analista de mesa de partes del Tribunal del Servicio Civil:** Personal que se encarga de recibir la documentación presentada ante el TSC. Primer filtro de los requisitos de admisibilidad de los recursos de apelación.

**PROCESOS DEL TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL**

<b>Denominación</b>	<b>Código</b>	<b>Nº Pág.</b>
Proceso de recepción y registro de expedientes	<b>TSC-1</b>	4
Proceso de actualización de anexos de los expedientes	<b>TSC- 2</b>	10
Proceso de control de archivo físico	<b>TSC- 3</b>	15
Proceso de análisis del expediente y generación de resolución	<b>TSC- 4</b>	18
Proceso de Audiencia Especial	<b>TSC- 5</b>	23
Proceso de Sesión de Sala del Tribunal	<b>TSC- 6</b>	28
Proceso de elaboración y registro de la RTSC	<b>TSC- 7</b>	32
Proceso de control de la consistencia de criterios de la RTSC	<b>TSC- 8</b>	36
Proceso de despacho y comunicación de resultados	<b>TSC- 9</b>	40
Proceso de emisión y seguimiento de proveídos	<b>TSC- 10</b>	43
Proceso de gestión de ampliaciones	<b>TSC- 11</b>	46
Proceso de gestión y seguimiento a la Demanda Contencioso Administrativa	<b>TSC- 12</b>	49
Proceso de atención al trabajador/Entidad para la revisión de expedientes	<b>TSC- 13</b>	52
Proceso de Identificación de criterios a revisar en Sala Plena	<b>TSC- 14</b>	56
Proceso de Sesión de Sala Plena del Tribunal	<b>TSC- 15</b>	60
Proceso de comunicación de acuerdos de Sala Plena	<b>TSC- 16</b>	64
Proceso de propuesta de cambios normativos	<b>TSC- 17</b>	67
Proceso de atención a usuarios a través del centro de atención de llamadas	<b>TSC- 18</b>	70



## MANUAL DE PROCEDIMIENTO V.02

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>06-0600-PR-01</b>
	<b>RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	02
		Página	1 de 47
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
 Fidel Flores Loayza Especialista de Gestión de la Calidad (26106114)	 Ana María Risi Secretaria Técnica (27106114)	 Marcelo Cedamano Rodríguez Representante de la Alta Dirección-SGC (30106114)	

### 1. OBJETIVO

Establecer una metodología para desarrollar actividades documentadas para la resolución de los Recursos de Apelación sometidos a conocimiento del Tribunal del Servicio Civil, en adelante el TSC, que garantice una atención de los mismos en aplicación de la normatividad vigente.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los Recursos de Apelación remitidos al TSC.

El TSC es competente para conocer y resolver en última instancia administrativa los recursos de apelación exclusivamente sobre las siguientes materias:

- Acceso al servicio civil.
- Evaluación y progresión en la carrera.
- Régimen disciplinario.
- Terminación de la relación de trabajo.




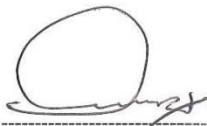

**DOCUMENTO  
OBSOLETO**

### 3. BASE NORMATIVA

- 3.1. Decreto Supremo N° 062-2008-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- 3.2. Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
- 3.3. Decreto Supremo N° 008-2010-PCM Reglamento del Tribunal del Servicio Civil modificado por el Decreto Supremo N° 135-2013-PCM y por la Segunda Disposición Complementaria Modificatoria del Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- 3.4. Decreto Supremo N° 047-2010-PCM Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y sus modificatoria.
- 3.5. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411.
- 3.6. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013, Ley N° 29951.
- 3.7. Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Ley 27942.
- 3.8. Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175.
- 3.9. Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- 3.10. Decreto Supremo N° 040-2014-PCM que aprueba el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.

La impresión de este documento desde la intranet - internet, constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTO V.03

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	06-0600-PR-01
	<b>RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	03
		Página	1 de 55
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
  Fidel Flores Loayza Coordinador en Sistemas de Gestión (06/10/15)	 Ana María Risi Quiñones Secretaria Técnica (06/10/15)	 Marcelo Cedamano Rodríguez Representante de la Alta Dirección-SGC (06/10/15)	

### 1. OBJETIVO

Establecer una metodología para desarrollar actividades documentadas para la resolución de los Recursos de Apelación sometidos a conocimiento del Tribunal del Servicio Civil, en adelante el TSC, que garantice una atención de los mismos en aplicación de la normatividad vigente.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los Recursos de Apelación remitidos al TSC.

El TSC es competente para conocer y resolver en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre las siguientes materias:

- Acceso al servicio civil.
- Evaluación y progresión en la carrera.
- Régimen disciplinario.
- Terminación de la relación de trabajo.


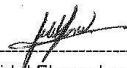

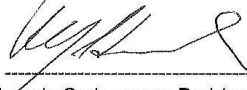
**DOCUMENTO  
OBSOLETO**

### 3. BASE NORMATIVA

- 3.1. Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y su modificatoria.
- 3.2. Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
- 3.3. Reglamento del Tribunal del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-PCM y sus normas modificatorias.
- 3.4. Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) aprobado por Decreto Supremo N° 047-2010-PCM y su modificatoria.
- 3.5. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411.
- 3.6. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013, Ley N° 29951.
- 3.7. Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Ley 27942.
- 3.8. Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175.
- 3.9. Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- 3.10. Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.

La impresión de este documento desde la intranet - internet, constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTO V.04

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>06-0600-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	04
		Página	1 de 51
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
 Fidel Flores Loayza Coordinador en Sistemas de Gestión (21/11/2016)	 Ana María Risi Quiñones Secretaria Técnica (22/11/2016)	 Marcelo Cedamano Rodríguez Representante de la Alta Dirección-SGC (23/11/2016)	

### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para desarrollar actividades documentadas para la atención de los Recursos de apelación sometidos a conocimiento del Tribunal del Servicio Civil que garantice una atención de los mismos en aplicación de la normatividad vigente.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los Recursos de apelación remitidos al Tribunal del Servicio Civil desde la recepción de los documentos presentados por la Entidad o el Impugnante hasta la notificación de la resolución de los Recursos de apelación.

El Tribunal del Servicio Civil es competente para conocer y resolver en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre las siguientes materias:

- Acceso al servicio civil.\*
- Evaluación y progresión en la carrera.\*
- Régimen disciplinario (con excepción de las amonestaciones verbales y escritas).
- Terminación de la relación de trabajo.\*

\*Nota: tratándose de actos administrativos de gobiernos regionales y locales, el Tribunal del Servicio Civil conocerá y resolverá en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre régimen disciplinario con excepción de las amonestaciones verbales y escritas.

### 3. BASE NORMATIVA

- 3.1. Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- 3.2. Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- 3.3. Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, Decreto Legislativo N° 1023.
- 3.4. Reglamento del Tribunal del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-PCM y sus normas modificatorias.
- 3.5. Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y su modificatoria.
- 3.6. Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.
- 3.7. Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) aprobado por Decreto Supremo N° 047-2010-PCM y su modificatorias.
- 3.8. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411.
- 3.9. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013, Ley N° 29951.
- 3.10. Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Ley N° 27942.
- 3.11. Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175.

### 4. REFERENCIAS

Ninguna.

DOCUMENTO  
OBSOLETO

La impresión de este documento desde la intranet - internet, constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTO V.05

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>TSC-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	05
		Página	1 de 45
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
 Fidel Flores Loayza Coordinador en Sistemas de Gestión	 Ana María Risi Quiñones Secretaria Técnica	 Marcelo Cedamano Rodríguez Gerente General 16/06/17	

### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para desarrollar actividades documentadas para la atención de los Recursos de apelación sometidos a conocimiento del Tribunal del Servicio Civil que garantice una atención de los mismos en aplicación de la normatividad vigente.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los Recursos de apelación remitidos al Tribunal del Servicio Civil desde la recepción de los documentos presentados por la Entidad o el Impugnante hasta la notificación de la resolución de los Recursos de apelación.

El Tribunal del Servicio Civil es competente para conocer y resolver en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre las siguientes materias:

- Acceso al servicio civil.\*
- Evaluación y progresión en la carrera.\*
- Régimen disciplinario (con excepción de las amonestaciones verbales y escritas).
- Terminación de la relación de trabajo.\*

\*Nota: tratándose de actos administrativos de gobiernos regionales y locales, el Tribunal del Servicio Civil conocerá y resolverá en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre régimen disciplinario con excepción de las amonestaciones verbales y escritas.

### 3. BASE NORMATIVA

- 3.1. Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- 3.2. Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- 3.3. Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, Decreto Legislativo N° 1023.
- 3.4. Reglamento del Tribunal del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-PCM y sus normas modificatorias.
- 3.5. Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y su modificatoria.
- 3.6. Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444, aprobado por Decreto Supremo 006-2017-JUS.
- 3.7. Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) aprobado por Decreto Supremo N° 047-2010-PCM y su modificatorias.
- 3.8. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411.
- 3.9. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013, Ley N° 29951
- 3.10. Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Ley N° 27942.
- 3.11. Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175.

**DOCUMENTO  
OBSOLETO**

Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	-------------------------------

## MANUAL DE PROCEDIMIENTO V.06 (VIGENTE)

 <small>HERRAMIENTA DEL PERU QUE CRECE</small>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>TSC-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	06
		Página	1 de 45
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
 <hr/> Fidel Flores Loayza Coordinador en Sistemas de Gestión 08/08/17	 <hr/> Ana María Risi Quinones Secretaria Técnica 09/08/17	 <hr/> Marcelo Cedamano Rodríguez Gerente General 10/08/17	

### 1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para desarrollar actividades documentadas para la atención de los Recursos de apelación sometidos a conocimiento del Tribunal del Servicio Civil que garantice una atención de los mismos en aplicación de la normatividad vigente.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los Recursos de apelación remitidos al Tribunal del Servicio Civil desde la recepción de los documentos presentados por la Entidad o el Impugnante hasta la notificación de la resolución de los Recursos de apelación.

El Tribunal del Servicio Civil es competente para conocer y resolver en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre las siguientes materias:

- Acceso al servicio civil.\*
- Evaluación y progresión en la carrera.\*
- Régimen disciplinario (con excepción de las amonestaciones reguladas por la Ley N° 30057).
- Terminación de la relación de trabajo.\*


**\*Nota: tratándose de actos administrativos de gobiernos regionales y locales, el Tribunal del Servicio Civil conocerá y resolverá en última instancia administrativa los Recursos de apelación exclusivamente sobre régimen disciplinario con excepción de las amonestaciones reguladas por la Ley N° 30057.**

### 3. BASE NORMATIVA

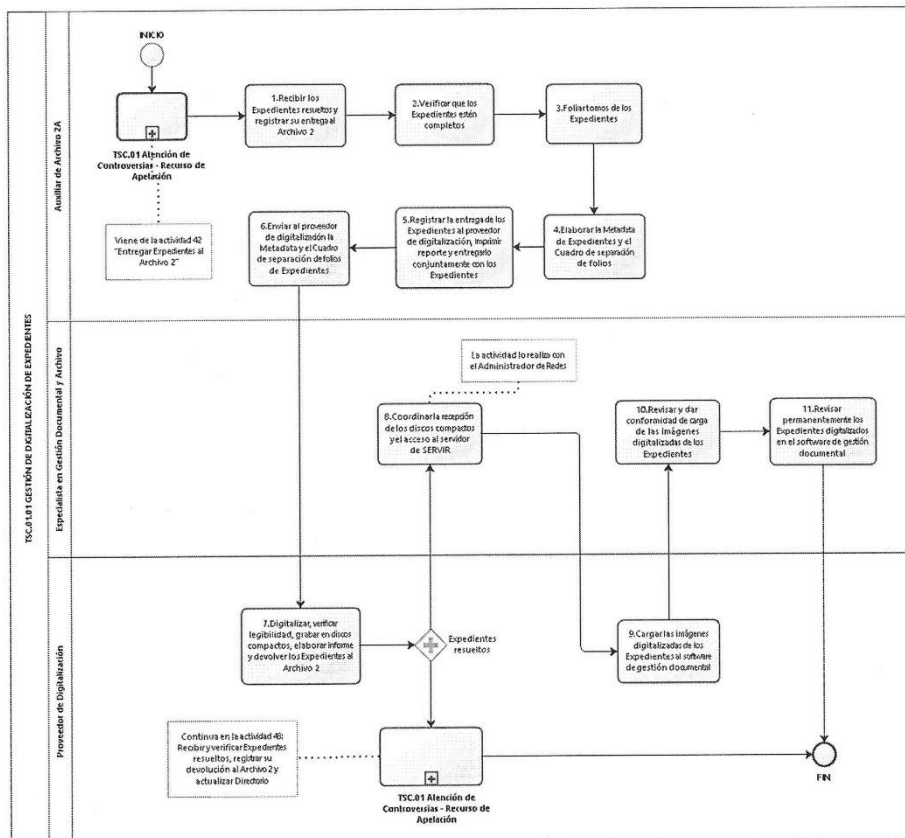
- 3.1. Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057.
- 3.2. Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.
- 3.3. Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, Decreto Legislativo N° 1023.
- 3.4. Reglamento del Tribunal del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-PCM y sus normas modificatorias.
- 3.5. Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y su modificatoria.
- 3.6. Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444, aprobado por Decreto Supremo 006-2017-JUS.
- 3.7. Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) aprobado por Decreto Supremo N° 047-2010-PCM y su modificatorias.
- 3.8. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411.
- 3.9. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013, Ley N° 29951.
- 3.10. Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, Ley N° 27942.
- 3.11. Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28175.

Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	-------------------------------


## 8. Flujos de Proceso

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>TSC-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	06
		Página	20 de 45

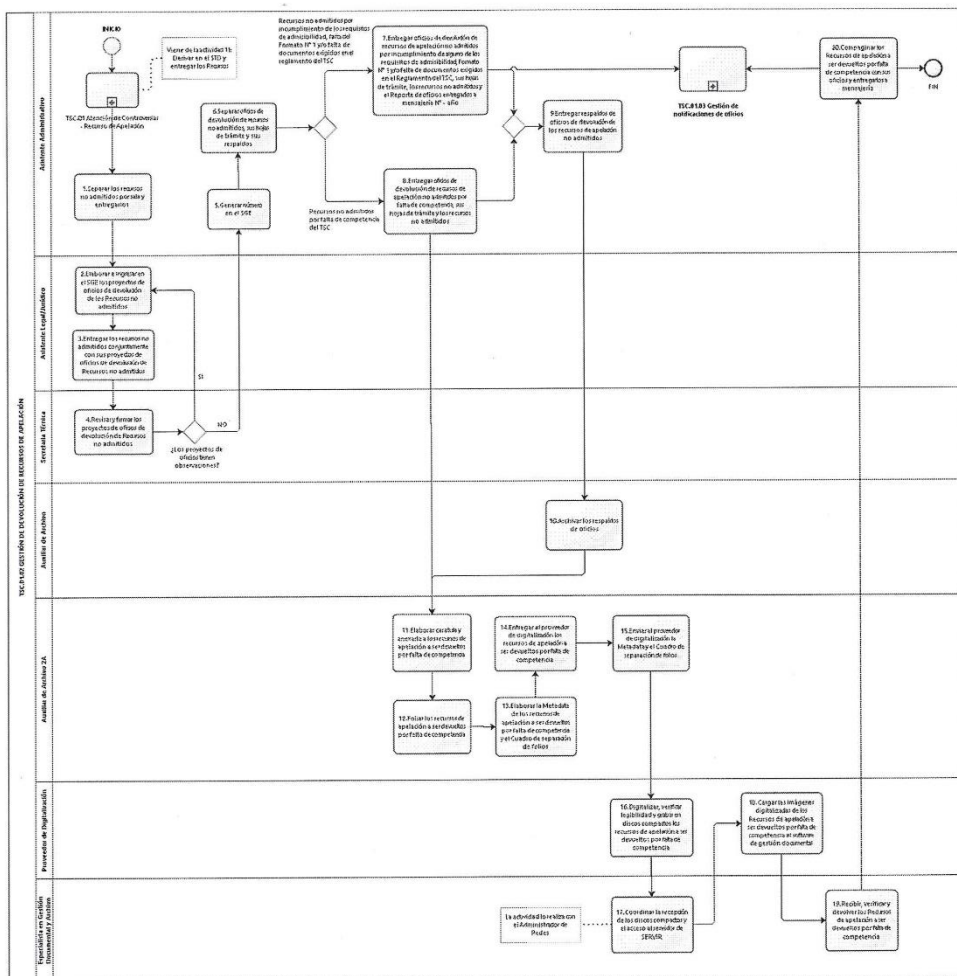
### 8.2 TSC.01.01 Gestión de Digitalización de Expedientes 8.2.1. Flujograma Gestión de Digitalización de Expedientes




Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	----------------------------

	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>TSC-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	06
		Página	24 de 45

**8.3 TSC.01.02 Gestión de devolución de Recursos de Apelación**  
**8.3.1. Flujograma de Gestión de devolución de Recursos de Apelación**

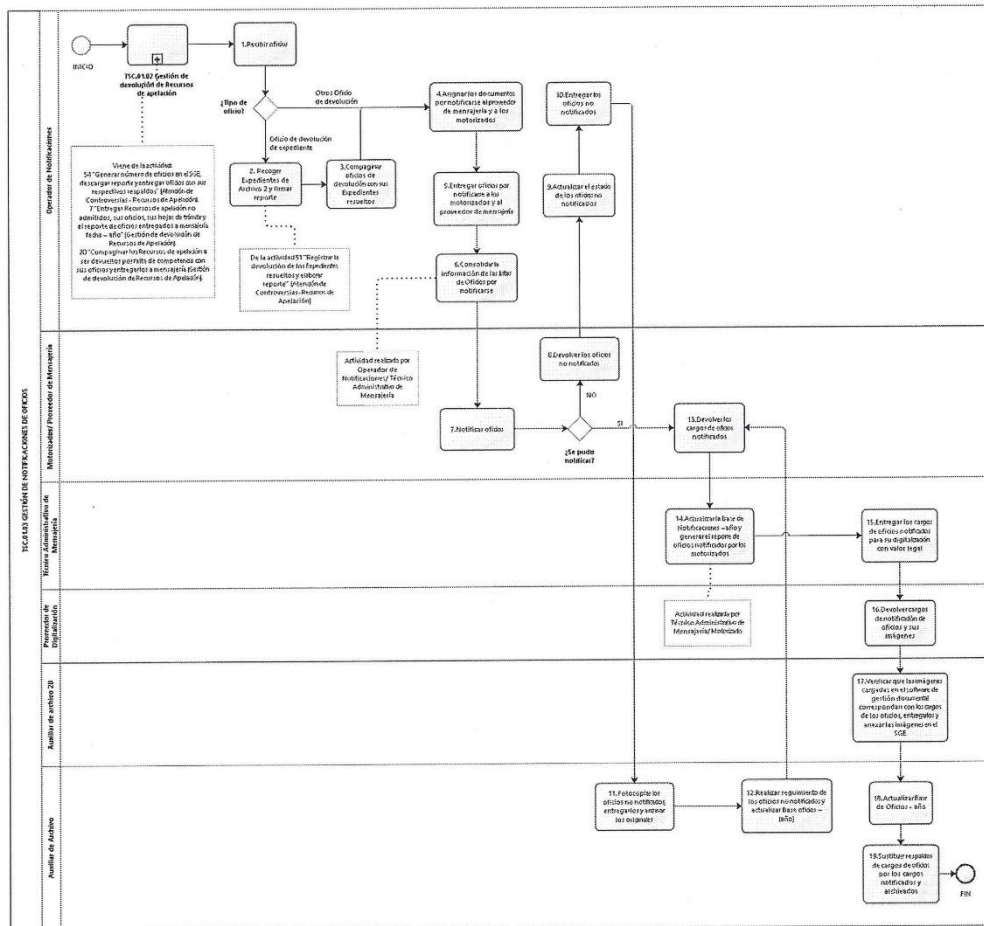


Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	----------------------------

 HERRAMIENTA DEL PERÚ QUE CRECE	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>TSC-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	06
		Página	32 de 45

8.4 TSC.01.03 Gestión de notificaciones de oficios

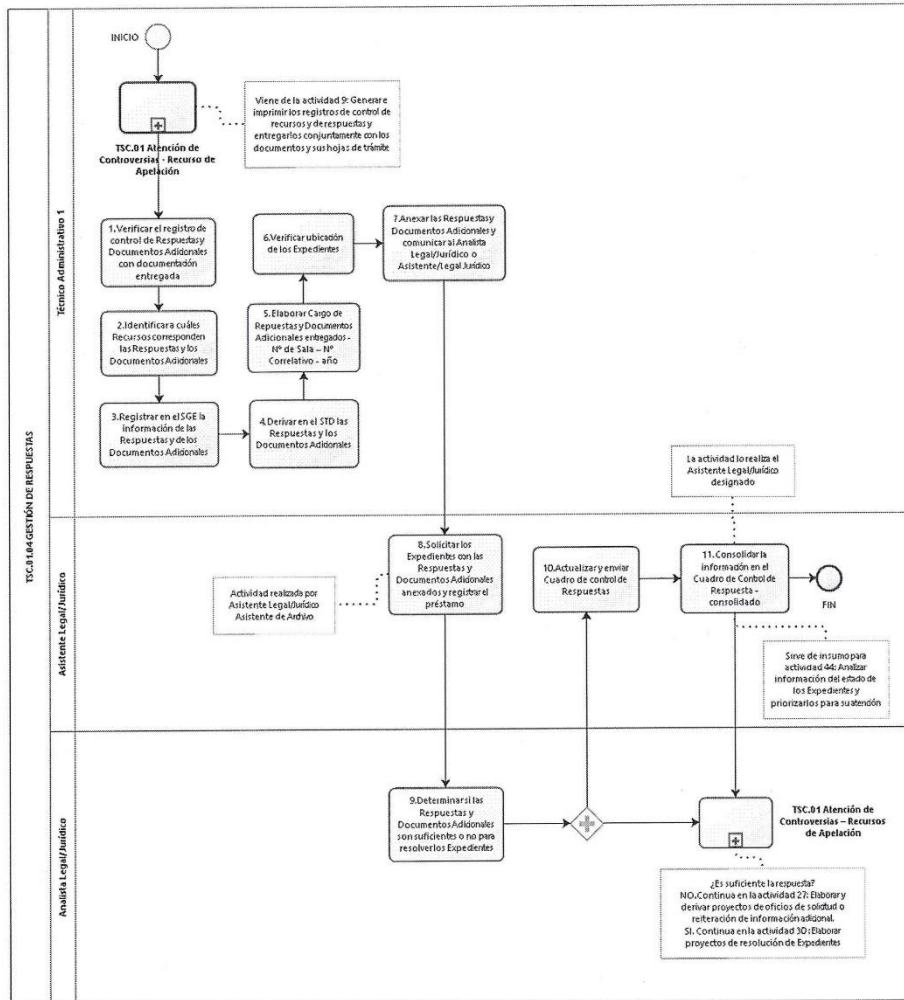
8.4.1 Flujograma de Gestión de notificaciones de oficios




Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	-------------------------------



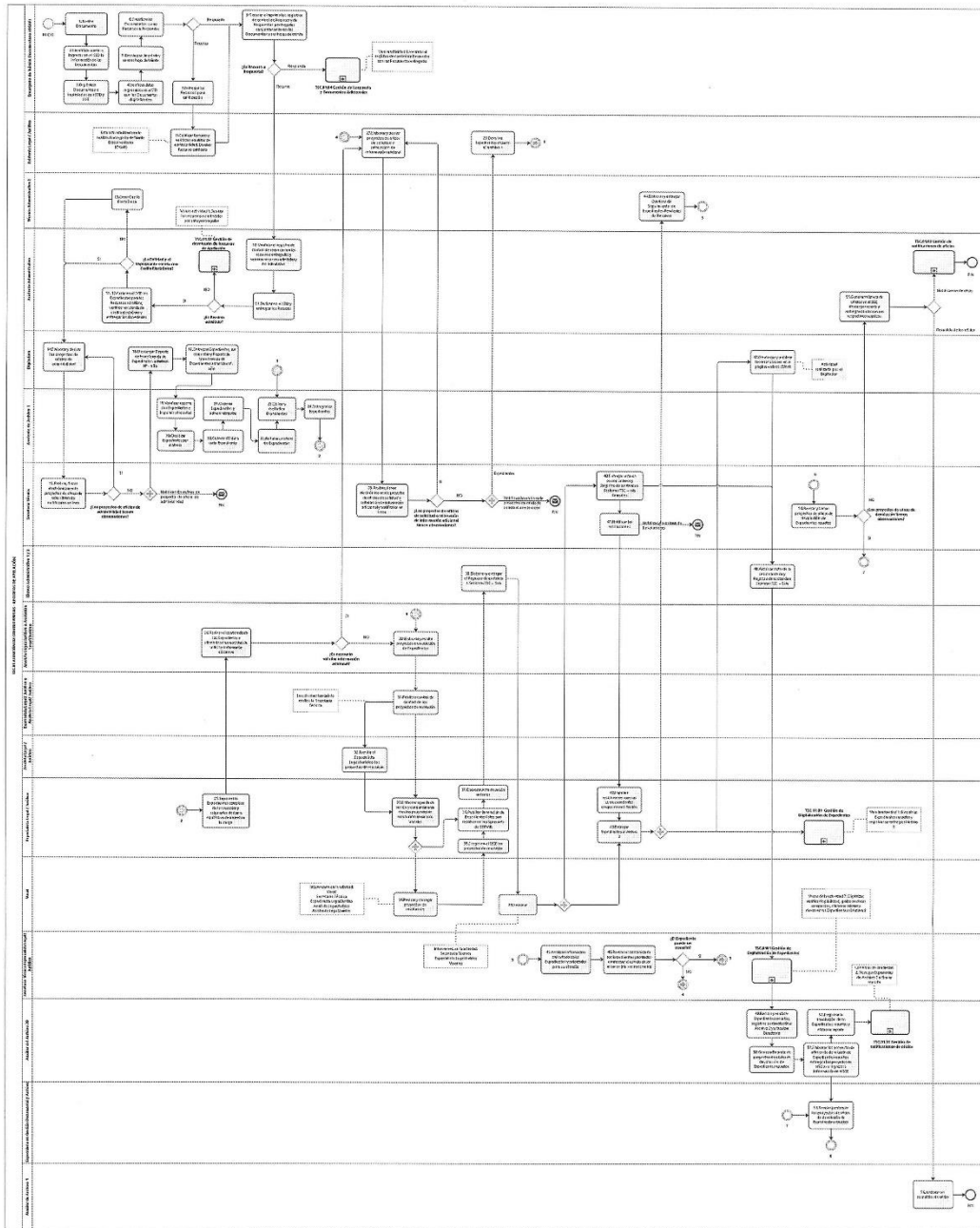
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código	<b>TSC-PR-01</b>
	<b>ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN</b>	Versión	06
		Página	40 de 45



Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	----------------------------

 <small>HERMANDAD DEL PERU QUE CRECE</small>	PROCEDIMIENTO	Código	TSC-PR-01
	ATENCIÓN DE CONTROVERSIAS - RECURSO DE APELACIÓN	Versión	06
		Página	44 de 45

Anexo N° 1: Flujograma de Atención de Controversias - Recurso de Apelación



Formato: Digital	La impresión de este documento desde la Intranet constituye una "COPIA NO CONTROLADA" a excepción de que se indique lo contrario.	Clasificación: Uso interno
------------------	---	-------------------------------

## 9. Certificación de la Norma ISO 9001:2008

Certificate PE14/175392  
The management system of

# AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10 Jesús María, Lima - Perú  
Mariscal Miller 1153 – 1157 Jesús María, Lima - Perú  
Calle Natalio Sánchez 220 of. 703 y of. 1004 Jesús María, Lima - Perú

has been assessed and certified as meeting the requirements of

## ISO 9001:2008

For the following activities

**“Resolución de Controversias – Recurso de Apelación , Selección de Gerentes Públicos, Atención de Consultas Externas, Acceso a la Información Pública”**

**“Dispute resolution – appeals, Public Managers recruitment, External client inquiries resolution, Public access to information”**

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001:2008 requirements may be obtained by consulting the organisation

This certificate is valid from November 14, 2014 until November 13, 2017 and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.  
Re certification audit due before September 13, 2017  
Issue 1. Certified since November 14, 2014

Authorised by



SGS United Kingdom Ltd Systems & Services Certification  
Rossmore Business Park Ellesmere Port Cheshire CH65 3EN UK  
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 www.sgs.com

SGS 9001-8 01 0614

Page 1 of 1








0005

This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm). Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at <http://www.sgs.com/en/Our-Company/Certified-Client-Directories/Certified-Client-Directories.aspx>. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

### 10. Certificación de la Norma ISO 9001:2015



Certificate PE14/175392  
The management system of

## AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Pasaje Francisco de Zela 150 Piso 10 Jesús María, Lima - Perú  
Mariscal Miller 1153 - 1157 Jesús María, Lima - Perú  
Natalio Sánchez 220 Of. 602, 604 y 1302 Jesús María, Lima - Perú

has been assessed and certified as meeting the requirements of

# ISO 9001:2015

For the following activities

“Atención de Controversias - Recurso de Apelación, Atención de Consultas Externas, Acceso a la Información Pública”

“Dispute resolution - appeals, External client inquiries resolution, Public access to information”

This certificate is valid from January 15, 2018 until November 13, 2020  
Following a recertification audit on September 29, 2017  
and remains valid subject to satisfactory surveillance audits.  
Re certification audit due before August 13, 2020  
Issue 2. Certified since November 14, 2014


Authorised by



SGS United Kingdom Ltd  
Rossmore Business Park Ellesmere Port Cheshire CH65 3EN UK  
t +44 (0)151 350-6666 f +44 (0)151 350-6600 [www.sgs.com](http://www.sgs.com)

HC SGS 9001 2015 0118

Page 1 of 1



0005




This document is issued by the Company subject to its General Conditions of Certification Services accessible at [www.sgs.com/terms\\_and\\_conditions.htm](http://www.sgs.com/terms_and_conditions.htm). Attention is drawn to the limitations of liability, indemnification and jurisdictional issues established therein. The authenticity of this document may be verified at <http://www.sgs.com/en/Our-Company/Certified-Client-Directories/Certified-Client-Directories.aspx>. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

## 11. Reglamento del Tribunal del Servicio Civil

511838

NORMAS LEGALES

El Peruano  
Sábado 28 de diciembre de 2013

### PODER EJECUTIVO

### PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

**Prórroga de Estado de Emergencia declarado en el distrito de Cholón de la provincia de Marañón, en el distrito de Monzón de la provincia de Huamálíes, y en la provincia de Leoncio Prado, circunscripciones ubicadas en el departamento de Huánuco; en la provincia de Tocache del departamento de San Martín; y, en la provincia de Padre Abad del departamento de Ucayali**

DECRETO SUPREMO  
N° 134-2013-PCM

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 44 de la Constitución Política del Perú, prevé que son deberes primordiales del Estado garantizar la plena vigencia de los derechos fundamentales, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación;

Que, es obligación del Gobierno Constitucional garantizar el derecho de los ciudadanos al orden, a la tranquilidad pública, al adecuado funcionamiento de los servicios básicos y al normal abastecimiento de víveres y medicinas;

Que, los desplazamientos continuos de remanentes de la organización terrorista Sendero Luminoso en el Huallaga, distribuidos en columnas terroristas por diversos sectores rurales de la margen izquierda y derecha del río Huallaga del distrito de Cholón de la provincia de Marañón, en el distrito de Monzón de la provincia de Huamálíes, y en la provincia de Leoncio Prado, circunscripciones ubicadas en el departamento de Huánuco; en la provincia de Tocache del departamento de San Martín; y en la provincia del Padre Abad del departamento de Ucayali, requiere la presencia del Estado a través de la Policía Nacional del Perú en dicha circunscripción del país;

Que, mediante Informe N° 047-2013-DIRNOP-PNP/FPH-EM-OFIPLA, el Jefe del Frente Policial Huallaga se pronuncia porque se prorrogue el estado de emergencia declarado por el Decreto Supremo N° 078-2011-PCM, publicado el 13 de setiembre de 2011, y prorrogado por Decreto Supremo N° 087-2011-PCM, publicado el 11 de noviembre de 2011, el Decreto Supremo N° 002-2012-PCM, publicado el 04 de enero de 2012, el Decreto Supremo N° 023-2012-PCM, publicado el 10 de marzo de 2012, el Decreto Supremo N° 052-2012-PCM, publicado el 09 de mayo de 2012, el Decreto Supremo N° 073-2012-PCM, publicado el 07 de julio de 2012, el Decreto Supremo N° 092-2012-PCM, publicado el 06 de setiembre de 2012, el Decreto Supremo N° 108-2012-PCM, publicado el 26 de octubre de 2012, el Decreto Supremo N° 002-2013-PCM, publicado el 03 de enero de 2013, el Decreto Supremo N° 022-2013-PCM, publicado el 1 de marzo de 2013, Decreto Supremo N° 049-2013PCM, publicado el 04 de mayo de 2013, el Decreto Supremo N° 078-2013-PCM, publicado el 03 de julio de 2013, el Decreto Supremo N° 099-2013-PCM, publicado el 30 de agosto de 2013 y el Decreto Supremo N° 117-2013-PCM, publicado el 30 de octubre de 2013, en las zonas citadas precedentemente para que la presencia de la Policía Nacional del Perú con su acertado accionar permita que la población se identifique con los fines u objetivos que busca el Gobierno Central, esto es, la consolidación de la pacificación de la zona y

del país y asimismo manifiesta que aparte del terrorismo tiene el problema del tráfico ilícito de drogas y el sembrío ilegal de la hoja de coca que es la principal actividad que ocupa a la población;

Que, la lucha contra el tráfico ilícito de drogas constituye una política de Estado en el Perú, por ser una amenaza, al tener efectos devastadores en lo social, económico, medio ambiental y político;

Que, el numeral 1) del artículo 137 de la Constitución Política del Perú, establece que la prórroga del Estado de Emergencia requiere nuevo Decreto;

De conformidad con lo establecido en los numerales 4) y 14) del artículo 118, el numeral 1) del artículo 137 de la Constitución Política del Perú y los literales b) y d) del numeral 2) del artículo 4 de la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; y

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, y con cargo a dar cuenta al Congreso de la República;

DECRETA:

#### Artículo 1.- Prórroga del Estado de Emergencia

Prorrogar el Estado de Emergencia por el término de sesenta (60) días, a partir del 30 de diciembre de 2013, en el distrito de Cholón de la provincia de Marañón, en el distrito de Monzón de la provincia de Huamálíes y en la provincia de Leoncio Prado, circunscripciones ubicadas en el departamento de Huánuco; en la provincia de Tocache del departamento de San Martín; y, en la provincia del Padre Abad del departamento de Ucayali. La Policía Nacional del Perú mantendrá el control del orden interno con el apoyo de las Fuerzas Armadas.

#### Artículo 2.- Suspensión del ejercicio de Derechos Constitucionales

Durante la prórroga del Estado de Emergencia a que se refiere el artículo anterior y, en las circunscripciones señaladas en el mismo, quedan suspendidos los derechos constitucionales relativos a la libertad y seguridad personales, la inviolabilidad de domicilio y la libertad de reunión y de tránsito en el territorio, comprendidos en los incisos 9), 11), 12) y 24) apartado f) del artículo 2 de la Constitución Política del Perú.

#### Artículo 3.- Refrendo

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, el Ministro de Defensa, el Ministro del Interior y el Ministro de Justicia y Derechos Humanos.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintisiete días del mes de diciembre del año dos mil trece.

OLLANTA HUMALA TASSO  
Presidente Constitucional de la República

CÉSAR VILLANUEVA AREVALO  
Presidente del Consejo de Ministros

PEDRO CATERIANO BELLIDO  
Ministro de Defensa

WALTER ALBÁN PERALTA  
Ministro del Interior

DANIEL FIGALLO RIVADENEYRA  
Ministro de Justicia y Derechos Humanos

1033071-1

### Decreto Supremo que modifica el Reglamento del Tribunal del Servicio Civil

DECRETO SUPREMO  
N° 135-2013-PCM

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N° 1023 se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, como

organismo técnico especializado, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado -en adelante, el Sistema- con el fin de contribuir a la mejora continua de la Administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil;

Que, SERVIR ejerce atribuciones normativas, supervisoras, sancionadoras, interventoras y de solución de controversias, comprendiendo esta última la posibilidad de reconocer o desestimar derechos invocados, siendo ejercida a través del Tribunal del Servicio Civil creado mediante dicha norma;

Que, el Decreto Legislativo N° 1023, establece en el Capítulo III que el Tribunal del Servicio Civil -en adelante, el Tribunal- es un órgano integrante de SERVIR, cuya función es la resolución de controversias individuales que se susciten al interior del Sistema;

Que, conforme a lo establecido en el artículo 17° del citado Decreto Legislativo, las normas de procedimiento del Tribunal, deberán ser aprobadas por decreto supremo refferendado por el Presidente del Consejo de Ministros, previa opinión favorable de SERVIR;

Que, mediante Decreto Supremo N° 008-2010-PCM, publicado el 14 de enero de 2010 en el Diario Oficial El Peruano, se aprobó el Reglamento del Tribunal del Servicio Civil;

Que, resulta necesario modificar el Reglamento del Tribunal del Servicio Civil a efecto de agilizar y mejorar el trámite de los recursos de apelación para la solución de controversias individuales que se suscitan al interior del Sistema;

De conformidad con lo establecido por el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Perú, el Decreto Legislativo N° 1023, el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, aprobado por Decreto Supremo N° 062-2008-PCM y sus modificatorias, y con la opinión favorable de la Autoridad Nacional del Servicio Civil;

#### DECRETA:

**Artículo 1°.- Modificación de los artículos 1°, 18°, 19°, 20°, 21°, 22°, 24°, 25° y 32° del Reglamento del Tribunal del Servicio Civil aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2010-PCM**

Modificar los artículos 1°, 18°, 19°, 20°, 21°, 22°, 24°, 25° y 32° del Reglamento del Tribunal del Servicio Civil aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2010-PCM, los que quedan redactados conforme al texto siguiente:

#### "Artículo 1°.- Definiciones

Para efecto de la aplicación del presente Reglamento, se tendrá en consideración las definiciones siguientes:

- **Administrado:** Es la persona sobre cuyos intereses legítimos o derechos recaen los efectos del acto u omisión administrativa que se impugnan ante el Tribunal del Servicio Civil.

- **Apelación:** Recurso administrativo destinado a contradecir actos emitidos por las entidades, cuyo sustento sea la diferente interpretación de las pruebas producidas o cuando se trate de cuestiones de puro derecho, debiendo dirigirse a la autoridad que expidió el acto que se impugna para que eleve lo actuado al Tribunal.

- **Casilla Electrónica:** Es el medio electrónico aprobado por el Tribunal y asignado al apelante y a la Entidad, en donde se depositan las copias electrónicas o digitalizadas de los documentos en los cuales constan los actos administrativos que son materia de notificación, así como las demás comunicaciones.

- **Consejo:** Consejo Directivo de SERVIR.

- **Comunicación:** Escrito o cédula a través de los cuales se adjunta y comunica los actos de impulso o mero trámite al interior del procedimiento administrativo diferentes al acto administrativo con que se resuelve las pretensiones contenidas en el recurso de apelación.

- **Entidad:** Las señaladas en el Artículo III del Título Preliminar de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

- **Personas al servicio del Estado:** Conjunto de personas vinculadas al Estado bajo cualquier modalidad contractual, laboral o administrativa y que como consecuencia de ello realizan función pública.

- **SERVIR:** Autoridad Nacional del Servicio Civil.

- **Sistema:** Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

- **Tribunal:** Tribunal del Servicio Civil.

#### Artículo 18°.- Requisitos de admisibilidad del recurso de apelación

El recurso de apelación deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar dirigido al órgano que emitió el acto administrativo que se desea impugnar;
- Identificación del impugnante, debiendo consignar su nombre y apellidos completos, domicilio, domicilio procesal, de preferencia se señalará domicilio procesal dentro del departamento en el que tiene su sede el Tribunal, y el número de documento nacional de identidad o carné de extranjería. En caso de actuación mediante representante, se acompañará el poder respectivo;
- El petitorio, que comprende la determinación clara y concreta de la pretensión;
- Los fundamentos de hecho y de derecho que sustentan su petitorio;
- Las pruebas instrumentales, de ser el caso, debiendo enumerarlas correlativamente;
- Copia del documento que contenga el acto administrativo que se impugna, de contar con éste, así como la documentación complementaria en la que se verifique la fecha de su notificación, de ser el caso;
- La firma del impugnante o de su representante;
- La firma de abogado habilitado por el colegio profesional al momento de ejercer la defensa, debiendo consignarse el registro correspondiente.

#### Artículo 19°.- Admisión del recurso de apelación

El recurso de apelación deberá ser presentado ante la mesa de partes de la Entidad que emitió el acto administrativo que desea impugnar, la que deberá verificar el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad establecidos en el artículo 18° de este Reglamento, y sólo en caso que cumpla con dichos requisitos, elevará el expediente al Tribunal conjuntamente con los antecedentes que sustentaron la emisión del acto impugnado, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la presentación del recurso de apelación.

La omisión del requisito señalado en el literal a) del artículo 18° precedente será subsanada de oficio por el Tribunal.

La omisión de los requisitos señalados en los incisos b) al h) del artículo 18° del Reglamento deberá ser subsanada por el apelante dentro del plazo máximo de dos (2) días, computados desde el día siguiente de haber sido requerido por la Entidad ante la cual fue presentado el recurso de apelación, con excepción del literal f) cuyos documentos deberán ser incorporados por la Entidad.

El plazo otorgado para la subsanación de los requisitos de admisibilidad suspende todos los plazos del procedimiento de impugnación.

Transcurrido el plazo a que se contrae el párrafo anterior sin que se hubiese subsanado la omisión, el recurso de apelación se tendrá por no presentado, sin necesidad de pronunciamiento alguno, y los recaudos se pondrán a disposición del apelante para que los recabe en la mesa de partes de la Entidad correspondiente.

Si el Tribunal advirtiera que el apelante omitió alguno de los requisitos de admisibilidad señalados en los incisos b) al h) del artículo 18°, deberá devolver el expediente inmediatamente a fin que la Entidad requiera al apelante la subsanación correspondiente, otorgándole un plazo máximo de cinco (5) días, que suspende los plazos vinculados al presente procedimiento administrativo. Transcurrido el plazo señalado sin que se realice la subsanación, el recurso se tendrá por abandonado, debiendo la Entidad comunicar al Tribunal sobre dicha situación.

En los casos que la Entidad remita al Tribunal el recurso de apelación habiendo omitido alguno de los requisitos de admisibilidad contenidos en los incisos b) al h) del artículo 18° o que hubiesen sido enviados fuera de los plazos establecidos, el Tribunal deberá informar sobre dicha situación al Órgano de Control Institucional de la Entidad a fin de que se identifique las responsabilidades que resulten pertinentes.

## 12. Resolución de aprobación del Sistema de Casilla Electrónica del TSC

### RESOLUCION DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 03 MAY 2017

Nº 085 -2017-SERVIR/PE

**Visto;** el Memorando Nº 367-2017-SERVIR/TSC de la Secretaria Técnica del Tribunal del Servicio Civil y documentos anexos;

#### CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo Nº 1023 y modificatorias se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos;

Que, el literal e) del artículo 11 del citado texto normativo reconoce como una de las atribuciones de SERVIR la resolución de controversias, la misma que se ejerce a través del Tribunal del Servicio Civil y que comprende la posibilidad de reconocer o desestimar los derechos invocados;

Que, con respecto al Tribunal del Servicio Civil, el artículo 17 del Decreto Legislativo Nº 1023 considera que el Colegiado constituye última instancia administrativa y cuenta con independencia técnica para resolver las materias sometidas a su competencia que se susciten al interior del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos; las cuales son: (i) acceso al servicio civil, (ii) evaluación y progresión en la carrera, (iii) régimen disciplinario; y, (iv) terminación de la relación de trabajo;

Que, en el marco de la función de resolución de controversias, corresponde resaltar que el artículo 25 del Reglamento del Tribunal del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo Nº 008-2010-PCM fue modificado por la Segunda Disposición Complementaria Modificatoria del Reglamento General de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo Nº 040-2014-PCM, disponiéndose que las comunicaciones son notificadas a través de la casilla electrónica que proporcione el Tribunal del Servicio Civil, la que será de uso obligatorio para las entidades y para los administrados;

Que, adicionalmente la Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley que adecúa el uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el Sistema de Remates Judiciales y en los servicios de notificaciones de las resoluciones judiciales, y que modifica la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Código Procesal Civil, el Código Procesal Constitucional y la Ley Procesal del Trabajo, aprobada por Ley Nº 30229, dispone que las entidades integrantes del Poder Ejecutivo podrán utilizar sistemas electrónicos para la notificación de actos administrativos en los procedimientos bajo su competencia;

Que, a partir del citado artículo 25 del Reglamento del Tribunal del Servicio Civil y de la Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley Nº 30229, se advierte que las comunicaciones y resoluciones que emita el Tribunal del Servicio Civil serán notificadas a través de la casilla electrónica que se proporcione para tal efecto;





PERÚ

Presidencia  
del Consejo de MinistrosAutoridad Nacional  
del Servicio Civil

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**DIRECTIVA N° 001-2017-SERVIR/TSC****DISPOSICIONES PARA EL USO DEL SISTEMA DE  
CASILLA ELECTRÓNICA DEL TRIBUNAL DEL SERVICIO CIVIL****1. OBJETO**

La presente Directiva tiene por objeto establecer las disposiciones destinadas a regular y orientar el uso del Sistema de Casilla Electrónica del Tribunal del Servicio Civil.

**2. FINALIDAD**

Implementar con carácter obligatorio el uso del Sistema de Casilla Electrónica tanto para las Entidades como para los Administrados, a fin de optimizar y agilizar la tramitación de los recursos de apelación sometidos a conocimiento del Tribunal del Servicio Civil.

**3. ALCANCE**

Las disposiciones de la presente Directiva son de aplicación para:

- Las entidades señaladas en el Artículo III del Título Preliminar de la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1º del Reglamento del Tribunal del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-PCM y modificatorias.
- Los Administrados.
- El Tribunal del Servicio Civil.

**4. MARCO NORMATIVO**

- Constitución Política del Perú.
- Ley que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil como Órgano Rector del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos, aprobada por Decreto Legislativo N° 1023.
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, aprobado por Ley N° 27658 y sus modificatorias.
- Ley de Firmas y Certificados Digitales, aprobada por Ley N° 27269 y sus modificatorias.
- Ley que adecúa el uso de las tecnologías de información y comunicaciones en el sistema de remates judiciales y en los servicios de notificaciones de las resoluciones judiciales, y que modifica la Ley Orgánica del Poder Judicial, el Código Procesal Civil, el Código Procesal Constitucional y la Ley Procesal del Trabajo, aprobada por Ley N° 30229.
- Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-JUS.
- Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, aprobado por Decreto Supremo N° 030-2002-PCM.
- Reglamento de la Ley de Firmas y Certificados Digitales, aprobado por Decreto Supremo N° 052-2008-PCM y sus modificatorias.





### 13. Resolución de aprobación para implementar Gestión por Procesos

#### GESTIÓN POR PROCESOS SUGERIDA POR LA PCM

#### RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA

Lima, 16 ENE 2018

Nº 003 -2018-SERVIR-PE

VISTO, el Informe Nº 121-2017-SERVIR/GG-OPP de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y;

#### CONSIDERANDO:

Que, la Ley Nº 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;

Que, mediante Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la misma que tiene como uno de sus objetivos específicos "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";

Que, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, órgano responsable de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, ha desarrollado como herramienta para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, el documento orientador denominado: "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el marco del Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión pública al 2021";

Que, mediante Informe Nº 121-2017-SERVIR/GG-OPP, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto propone la Directiva que establece lineamientos para la implementación de la Gestión por procesos en SERVIR, señalando que dicha propuesta cumple con los "Lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en el marco del Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM" emitido por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y se encuentra alineada a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a los objetivos y acciones estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional 2017-2019 de SERVIR aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 191-2017-SERVIR-PE;

Que, resulta necesario aprobar la Directiva propuesta con la finalidad de garantizar la implementación de la gestión por procesos de SERVIR, para brindar servicios que cumplan con las necesidades y expectativas de los ciudadanos y de la institución, según la normativa expuesta;

Con los vistos de la Gerencia General, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo Nº 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR aprobado por Decreto Supremo Nº 062-2008-PCM y modificatorias;



**SE RESUELVE:**

**Artículo Primero.-** Aprobar la "Directiva que establece lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en SERVIR", que en Anexo forma parte de la presente Resolución.

**Artículo Segundo.** - Disponer la publicación de la presente Resolución y su correspondiente Anexo en el Portal Institucional de SERVIR ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)).

**Regístrese, comuníquese y cúmplase.**



*JCC*  
 JUAN CARLOS COPIES CARCELÉN  
 Presidente Ejecutivo  
 AUTORIDAD NACIONAL DEL  
 SERVICIO CIVIL

