

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL
DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS REGIONES
DEL SUR DEL PERÚ, 2017”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Jorge Oswaldo Peralta Gonzáles

Asesor:

Dr. Walter Oswaldo Velásquez Rejas

**Para obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

Tacna – Perú

2019

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**“LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN EL
DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS REGIONES
DEL SUR DEL PERÚ, 2017”**

TESIS

Presentada por:

Bach. Jorge Oswaldo Peralta Gonzáles

Asesor:

Dr. Walter Oswaldo Velásquez Rejas

**Para obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

Tacna – Perú

2019

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a mi familia por su colaboración, comprensión y el apoyo brindado durante el período de tiempo que me tomó realizar la presente Tesis; a la Universidad Privada de Tacna, por haberme dado la oportunidad para desarrollarme como MAESTRO.

A mis compañeros de la Maestría en Gestión y Políticas Públicas, con quienes compartimos grandes momentos, los mismos que permanecerán imborrables en mi mente a través del tiempo, fuente de inspiración para lograr esta meta tan importante y significativa en nuestras vidas.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle la presente Tesis al creador de universo, por darme las fuerzas y aliento necesario para hacer realidad este gran sueño, que en algún momento me parecía inalcanzable y sobre todo contribuir con el gran proyecto propuesto por el Estado, como es la Modernización de la Gestión Pública, al implementar el enfoque por procesos en todas las Entidades Públicas, como uno de sus cinco grandes pilares, pensando siempre en la población más necesitada.

A mi madre Yodi Gonzales, por su aliento constante buscando permanentemente que sea un gran profesional con principios y valores.

Al personal a cargo de la Oficina de Desarrollo Organizacional y Modernización, responsables de la implementación de la Gestión por Procesos en los Gobiernos Regionales, que conforman la Mancomunidad Regional MACROREGIÓN SUR; Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cuzco, Madre de Dios y Apurímac, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Por su apoyo incondicional para seguir adelante, a todos mis amigos, compañeros y maestros que han contribuido con sus grandes enseñanzas las cuales las llevaré presente durante mi existencia.

Bach. Jorge O. Peralta Gonzáles.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
HOJA DE RESPETO.....	ii
CARÁTULA INTERNA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1 Interrogante principal	4
1.2.2 Interrogantes secundarias	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Justificación teórica.....	4
1.3.2 Justificación práctica.....	5
1.3.3 Justificación metodológica.....	5
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1.1 Investigaciones internacionales.....	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	10
2.2 BASES TEÓRICAS	14
2.2.1 Gestión por procesos	14
2.2.2 Diseño organizacional.....	33
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
3.1 HIPÓTESIS	42
3.1.1 Hipótesis general.....	42
3.1.2 Hipótesis específicas	42
3.2 VARIABLES.....	43
3.2.1 Identificación de la variable independiente.....	43
3.2.2 Identificación de la variable dependiente.....	44
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	45
3.3.1 Tipo de investigación	45
3.3.2 Diseño de la investigación	45
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.6.1. Unidad de estudio.....	48
3.6.2 Población.....	48
3.6.3 Muestra.....	50

3.7	PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	50
3.7.1	Procedimiento	51
3.7.2	Técnicas.....	51
3.7.3	Instrumentos	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		53
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	53
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	53
4.3	RESULTADOS	56
4.3.1	Gestión por Procesos.....	56
4.3.2	Diseño Organizacional	75
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	91
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	91
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		96
5.1	CONCLUSIONES.....	96
5.2	RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101
ANEXOS		105
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA		106
ANEXO 2: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS		107
ANEXO 3: CUESTIONARIOS		111
ANEXO 4: PROCESAMIENTO DE DATOS – SPSS (VISTA DE VARIABLES).....		114
ANEXO 5: PROCESAMIENTO DE DATOS – SPSS (VISTA DE DATOS) ...		116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal).....	15
Tabla 2. Distribución de la población informante.....	49
Tabla 3. Resumen de procesamiento de datos	54
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach)	55
Tabla 5. En la gestión de los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias que buscan la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	56
Tabla 6. Existe disponibilidad del presupuesto público, para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	57
Tabla 7. Los gobiernos regionales cuentan con los recursos suficientes e infraestructura tecnológica necesaria para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	58
Tabla 8. El nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	59
Tabla 9. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales conocen y aplican los diversos fundamentos teóricos que sustentan este sistema de organización institucional.	60
Tabla 10. El nivel de influencia respecto al liderazgo y compromiso de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	62
Tabla 11. El nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los funcionarios en los gobiernos regionales es el idóneo para la eficiente	

implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.....	63
Tabla 12. El nivel de aceptación de la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional es el más favorable para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	64
Tabla 13. Se efectúa de manera recurrente el monitoreo y control respectivo que garantice el fiel cumplimiento de los procedimientos propios de la gestión en los gobiernos regionales.....	65
Tabla 14. El desarrollo de procedimientos se realiza de manera eficiente a miras de una efectiva implementación de la gestión por procesos como sistema de organización en los gobiernos regionales.	66
Tabla 15. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.....	68
Tabla 16. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.	69
Tabla 17. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM “Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016”.....	71
Tabla 18. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.....	72
Tabla 19. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los	

lineamientos y directrices contenidas en Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. “Lineamientos de Organización del Estado”	73
Tabla 20. La planeación estratégica en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.....	75
Tabla 21. El actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.....	76
Tabla 22. El nivel de retroalimentación (Feedback) en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.	77
Tabla 23. Los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables para el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales.	78
Tabla 24. Existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro efectivo de sus metas organizacionales.	79
Tabla 25. La efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo del personal.	80
Tabla 26. Los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional.	81
Tabla 27. Los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y flexible que permita alcanzar la efectividad organizacional.	82
Tabla 28. Los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que permita alcanzar la efectividad organizacional.	83
Tabla 29. Existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos regionales, a fin de lograr la efectividad organizacional.....	84
Tabla 30. En los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y metas.....	86
Tabla 31. En los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mejora de los procesos que conforman la gestión institucional.....	87
Tabla 32. Es óptimo el nivel de motivación a los equipos de implementación de mejora en los procesos de la gestión de los gobiernos regionales.	88
Tabla 33. En los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos.....	89

Tabla 34. En los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la ejecución de procesos desarrollados.	90
Tabla 35. Coeficiente de correlación Hipótesis General.....	91
Tabla 36. Coeficiente de correlación Hipótesis Específica 1.....	93
Tabla 37. Coeficiente de correlación Hipótesis Específica 2.....	94
Tabla 38. Coeficiente de correlación Hipótesis Específica 3.....	95
Tabla 39. Matriz de consistencia.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pilares y Ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública.....	3
Figura 2. De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados	15
Figura 3. Tipos de procesos	16
Figura 4. Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos	17
Figura 5. Brecha – Meta – Indicador	18
Figura 6. Creación de valor en cada proceso	19
Figura 7. Entradas y salidas del proceso	20
Figura 8. Triple rol de los procesos.....	20
Figura 9. Niveles de procesos	22
Figura 10. Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados	23
Figura 11. Etapa Preparatoria de la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas.....	26
Figura 12. Determinación de los procesos de la entidad.....	29
Figura 13. Mejora de los procesos	30
Figura 14. Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA	31
Figura 15. Ubicación de la Macroregión Sur del Perú.....	47
<i>Figura 16.</i> En la gestión de los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias que buscan la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional	56
<i>Figura 17.</i> Existe disponibilidad del presupuesto público, para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	57
<i>Figura 18.</i> Los gobiernos regionales cuentan con los recursos suficientes e infraestructura tecnológica necesaria para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional	58

<i>Figura 19.</i> El nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	59
<i>Figura 20.</i> Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales conocen y aplican los diversos fundamentos teóricos que sustentan este sistema de organización institucional.	60
<i>Figura 21.</i> El nivel de influencia respecto al liderazgo y compromiso de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institución. ..	62
<i>Figura 22.</i> El nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los funcionarios en los gobiernos regionales es el idóneo para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	63
<i>Figura 23.</i> El nivel de aceptación de la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional es el más favorable para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.	64
<i>Figura 24.</i> Se efectúa de manera recurrente el monitoreo y control respectivo que garantice el fiel cumplimiento de los procedimientos propios de la gestión en los gobiernos regionales.....	65
<i>Figura 25.</i> El desarrollo de procedimientos se realiza de manera eficiente a miras de una efectiva implementación de la gestión por procesos como sistema de organización en los gobiernos regionales.	67
<i>Figura 26.</i> Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”	68
<i>Figura 27.</i> Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.	69

<i>Figura 28.</i> Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM “Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016”	71
<i>Figura 29.</i> Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Ley N° 27658. “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”	72
<i>Figura 30.</i> Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. “Lineamientos de Organización del Estado”	74
<i>Figura 31.</i> La planeación estratégica en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.....	75
<i>Figura 32.</i> El actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.....	76
<i>Figura 33.</i> El nivel de retroalimentación (<i>Feedback</i>) en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales	77
<i>Figura 34.</i> Los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables para el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales	78
<i>Figura 35.</i> Existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro efectivo de sus metas organizacionales.	79
<i>Figura 36.</i> La efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo del personal.	80
<i>Figura 37.</i> Los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional.	81
<i>Figura 38.</i> Los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y flexible que permita alcanzar la efectividad organizacional.....	82
<i>Figura 39.</i> Los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que permita alcanzar la efectividad organizacional	83

<i>Figura 40.</i> Existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos regionales, a fin de lograr la efectividad organizacional.....	84
<i>Figura 41.</i> En los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y metas.....	86
<i>Figura 42.</i> En los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mejora de los procesos que conforman la gestión institucional.....	87
<i>Figura 43.</i> Es óptimo el nivel de motivación a los equipos de implementación de mejora en los procesos de la gestión de los gobiernos regionales	88
<i>Figura 44.</i> En los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos.....	89
<i>Figura 45.</i> En los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la ejecución de procesos desarrollados	90

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar si la gestión por procesos incide en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.

Se promueve la implementación de la gestión por procesos, como parte fundamental del sistema de gestión de calidad, buscando que todas las actividades y recursos se gestionen como procesos, con la finalidad de reducir costos, buscar resultados mejorados y lo más importante establecer responsabilidades y obligaciones en el personal mediante una eficiente estructura organizacional.

En lo referido a la metodología, la presente investigación se encuentra enmarcada dentro de los lineamientos de una investigación Aplicada, el diseño de investigación es No Experimental, nivel descriptivo, correlacional de acuerdo con la finalidad de la investigación, se tomó como referencia una población de 21 colaboradores de las distintas áreas involucradas con la implementación de la gestión por procesos y el diseño organizacional en los gobiernos regionales; para la obtención de la información se trabajó con la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de 30 preguntas aplicados al personal de las diferentes áreas administrativas involucradas con el tópico de estudio.

El autor ha llegado a la conclusión de que la gestión por procesos incide significativamente en el diseño organizacional de los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú.

Palabras clave: Gestión por procesos, diseño organizacional, Macroregión Sur.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine if process management affects the organizational design of the regions of southern Peru, 2017.

The implementation of management by processes is promoted, as a fundamental part of the quality management system, looking for all activities and resources to be managed as processes, in order to reduce costs, seek improved results and, most importantly, establish responsibilities and obligations in the staff through an efficient organizational structure.

Regarding the methodology, this research is framed within the guidelines of an applied research, the research design is non-experimental, descriptive level, correlational according to the purpose of the research, a reference population was taken as a reference. 21 collaborators of the different areas involved with the implementation of process management and organizational design in regional governments; To obtain the information, we worked with the survey technique and as a tool a questionnaire of 30 questions applied to the personnel of the different administrative areas involved with the topic of study.

The author has come to the conclusion that management by processes has a significant impact on the organizational design of the regional governments that make up the Southern Macroregion of Peru.

Keywords: Management by processes, organizational design, Southern Macroregion.

INTRODUCCIÓN

El Estado Peruano, a través de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, principal instrumento orientador de la modernización de la Gestión Pública en el Perú, de aplicación en las Entidades de la Administración Pública. Una gestión pública moderna, está sustentada por cinco componentes, dentro de ellos se encuentra la Gestión por Procesos.

Según la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013):

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente debe de cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. (p. 3)

Esta investigación, está orientada a analizar, el avance en la implementación de la Gestión por Procesos en las regiones del sur del Perú (regiones que pertenecen a la Macroregión Sur), presentando los aportes necesarios, para optimizar esta gran tarea, con la finalidad de ser más eficaces y eficientes; porque no solo importa alcanzar los resultados, sino que estos sean al menor costo y tiempo, siempre al servicio del ciudadano.

Por consiguiente, el tema de investigación está referido a la problemática que dificulta la eficiente implementación de: “La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017”.

En el primer capítulo, se trata la problemática en general de la investigación, en la que se describe el contexto de la implementación de la Gestión de Procesos y su incidencia en el diseño organizacional, en relación a la provisión de bienes y servicios brindados a la población.

Seguidamente, como parte del segundo capítulo se hace referencia al marco teórico, como son los antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables del problema, del entorno social y regional, haciendo una descripción detallada de los conceptos básicos, principios orientadores y definición de conceptos.

El tercer capítulo, está dedicado al marco metodológico, la determinación de las hipótesis, las variables con sus respectivos indicadores y escala de medición, todas relacionadas con la implementación de la Gestión por Procesos, las mismas que fueron comprobadas a lo largo del desarrollo del presente estudio y sobre las que se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes, así mismo, se hace una descripción de la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, como el tipo y diseño de la investigación, ámbito de estudio, técnica e instrumentos empleados.

Como parte de los resultados, en el cuarto capítulo, se presentan una serie de figuras, obtenidos en base a las encuestas aplicadas a la población informante, en la cual podemos observar la situación actual de la implementación de la Gestión de Procesos en las regiones del sur del Perú, para poder realizar el análisis e interpretación respectiva.

Finalmente, en el capítulo cinco, se encuentran comprendidas las conclusiones y recomendaciones, sobre la problemática presentada en torno a la implementación de la Gestión por Procesos, que permitirán establecer las bases para la operacionalización de las recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como resultado de la descentralización del Perú, el Estado estableció y normó la estructura, organización, competencias de los Gobiernos Regionales. Es así que la Ley N° 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales en su artículo quinto establece la misión del gobierno regional: “(...) *organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a las competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región*”. (Art. 5)

Posteriormente con la finalidad de promover la integración y articulación de las regiones del sur del Perú con el sector público, privado y sociedad civil, a través de la gestión de proyectos estratégicos y la prestación de servicios públicos, mediante Ordenanza Regional N° 433-Arequipa, del 17 Julio de 2016, se aprobó la constitución de la Mancomunidad Regional Macro Región Sur, integrada por los Gobiernos Regionales de Arequipa, Apurímac, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, representando el 28% del territorio nacional. Si bien estos siete departamentos tienen una excelente ubicación estratégica respecto a los mercados sudamericanos, cada uno representa una situación diferente dada su ubicación geográfica.

Al punto de vista económico, es en la costa (Arequipa, Moquegua y Tacna), donde se genera la mitad de la producción económica, siendo Arequipa el departamento más importante, en la sierra encontramos a Puno y Cusco-Apurímac y Madre de Dios en la Amazonia.

A lo largo del tiempo, las entidades públicas incluyendo las regiones del sur del Perú desde su creación, han adoptado una estructura organizacional vertical del tipo jerárquico basado en funciones, donde los objetivos o metas a alcanzar eran a nivel de dirección, departamento o sección, es partir que se incorpora como un principio dentro de la gestión de calidad (ISO 9000:2000) el enfoque por procesos, que las organizaciones vienen adoptándolo con la finalidad de mejorar sus bienes y servicios que ofrecen, pensando siempre en la satisfacción del cliente.

El Estado a través del Ejecutivo, promulgó el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en dónde se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, dentro de ellos los relacionados a la Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, disponiendo se redefina a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización y “(...) *adecuar la organización institucional en función de procesos de la cadena de valor y a la normativa de los sistemas administrativos del Estado*”. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, pág. 485782)

A pesar de la importancia de la gestión por procesos, se percibe una cierta resistencia por parte de las instituciones públicas ubicadas en el sur del Perú, tal vez por el escaso conocimiento o difusión que tienen hasta el momento, ya que el enfoque funcional con el que se vienen conduciendo ha permitido la proliferación de actividades que no aportan valor alguno a la misma Entidad, y lo que es peor, genera la insatisfacción de los usuarios, burocratización de la gestión institucional, problemas de comunicación y coordinación entre unidades administrativas que al final se transforma en duplicidad de funciones, podría decirse que existe muchas secciones o direcciones creadas para albergar una mayor cantidad de funcionarios, no están bien definidas las responsabilidades, no reúnen las competencias para el puesto, entre otros.

En ese orden de ideas, lo que se requiere es que las entidades públicas específicamente los gobiernos regionales, en función a su misión, identifiquen los procesos actuales, eliminando aquellos que no están relacionados con su razón de ser, y en función de estos, adoptar una estructura organizacional basada en procesos; documentar las actividades, tareas y lo más importante asignarle la cantidad de personal en función de estas.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación que si bien es cierto corresponde a un estudio de tipo descriptivo - correlacional, con un diseño no experimental, dentro de una temporalidad circunscrita en el año 2017; indicando que la realidad observada materia de la investigación, se fundamenta por las causales que generan sus problemas de estudio.

Por consiguiente, el tema de investigación está referido a la problemática que dificulta la implementación de la “Gestión por Procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017”.

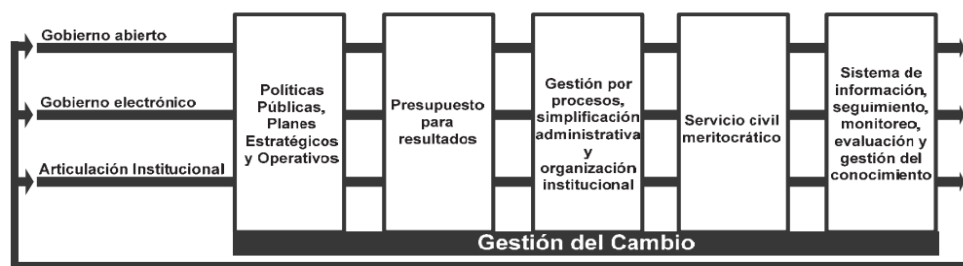


Figura 1. Pilares y Ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública. Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, pág. 485775)

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿En qué medida la gestión por procesos incide en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- ¿En qué medida el proceso de dirección incide en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017?
- ¿En qué medida el desarrollo de procedimientos incide en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017?
- ¿En qué medida el cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos incide en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), la justificación de la investigación “*indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante*” (p. 40).

1.3.1 Justificación teórica

Esta investigación se justifica teóricamente, ya que es necesaria, para el personal de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y

Modernización, responsable de la implementación de la Gestión por Procesos en las regiones del sur del Perú que la afectan, porque sus aportes contribuirán a mejorar el proceso de implementación, buscando que éstos se organicen estructuralmente en base a procesos, con la finalidad de obtener mejores resultados.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación, proporcionará los elementos de juicio necesarios para la implementación de la gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, empleando para ello las herramientas de gestión adecuadas.

Se promueve la implementación de la gestión por procesos, como parte fundamental del sistema de gestión de calidad, buscando que todas las actividades y recursos se gestionen como procesos, con la finalidad de reducir costos, buscar resultados mejorados y lo más importante establecer responsabilidades y obligaciones en el personal mediante una eficiente estructura organizacional.

Es conveniente resaltar que, el Estado ha dispuesto adoptar la gestión por procesos en todas las Entidades de la Administración Pública, incluyendo los Gobiernos Regionales, como lo norma la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) con la finalidad de *“asegurar que, los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, en base a un buen uso de los recursos disponibles”* (p. 485773), toda vez que estos se tornan cada vez más escasos.

1.3.3 Justificación metodológica

Se siguieron los lineamientos del proceso de investigación científica, el cual partió de un diagnóstico situacional, que incluyó el análisis de la problemática de las Entidades de la Administración Pública, en este caso específico en los Gobiernos Regionales y el planteamiento

de interrogantes, objetivos e hipótesis, a fin de establecer un conocimiento probable, en torno a la implementación de la gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar si la gestión por procesos incide en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.

1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar si el proceso de dirección incide en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.
- Analizar si el desarrollo de procedimientos incide en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.
- Determinar si el cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos incide en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

(Velázquez & Rey, 1999), implica una exhaustiva revisión de las “investigaciones más importantes que se han realizado – desde el punto de vista de su actualidad y valor teórico - sobre el tema” (p. 85), lo que “permite crear criterios para ubicar, enjuiciar e interpretar la investigación que se plantea” (Tafúr, 1995, pág. 156).

Existen diferentes estudios en el ámbito nacional e internacional acerca de la gestión por procesos y el diseño organizacional en las entidades públicas, los cuales se han seleccionado algunos de ellos, a fin de que puedan ser considerados como antecedentes de la presente investigación. Así tenemos:

2.1.1 Investigaciones internacionales

Chávez (2012) en su tesis para optar el Título de Ingeniería en Administración Pública, titulada: “*Gestión por procesos de la Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH del Ministerio de Relaciones Laborales*”, presentada en la Escuela de Administración Pública de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador; Quito - Ecuador. La presente investigación tuvo por objetivo principal implementar la gestión por procesos en la Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH del Ministerio de Relaciones Laborales, a fin de realizar una correcta adaptación al entorno cambiante de las instituciones, mejorar su capacidad de atención y servicio al cliente, identificando las necesidades reales y realizar el *feedback* orientado al logro

de las metas y objetivos planteados concentrándose en el valor agregado a integrarse en cada uno de nuestros productos y servicios y en la satisfacción del cliente tanto interno como externo optimizando recursos y tiempo. En lo que respecta a la metodología, el método usado en el presente trabajo de investigación fue descriptivo. El autor llegó a importantes conclusiones como: a) La Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH presenta algunos problemas con referencia a su gestión administra por no contar con un manual de procesos para la ejecución de cada uno de sus sistemas tanto administrativos como técnicos dando como resultado que existan inconvenientes en la ejecución de las actividades. b) No existe una correcta división del trabajo en la DSMUATH, no se han asignado personas responsables de cada uno de los subprocesos. c) Existen malestar entre los clientes directos de la DSMUATH, las Unidades Administrativas de Talento Humano, ya que no se tiene buenos canales de comunicación para determinar sus necesidades reales. d) La comunicación entre las direcciones involucradas en la obtención del portafolio de servicios de la DSMUATH como lo es la Dirección de Fortalecimiento Institucional y la Dirección de Políticas y Normas, no es buena, esto dificulta tiempo de respuesta que tiene la misma en cuestión de brindar un buen servicio o producto. e) La ausencia de indicadores de gestión en los diferentes subprocesos de la DSMUATH, no permiten tener un referente del cumplimiento de los objetivos determinados en un proceso dificultando la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades.

Pires & Machado (2005) en su artículo titulado: “*Gestión por procesos en el Diseño Organizacional*”, presenta una metodología para el diseño de las organizaciones, basándose en dos macro procesos: el primero transforma los requisitos de la organización en formatos estructurales y estrategias; el segundo define una red de procesos a través de la cual se alcanzan los objetivos. La norma ISO 9001:2000 incluye este requisito como una buena práctica de gestión. La metodología empleada se basó en estudio de casos y se han considerado las relaciones entre las soluciones estructurales y los

modelos de gestión de los procesos adoptados en 16 empresas portuguesas con los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) certificados ISO 9001:2000. Este estudio validó el segundo macro proceso. Se concluye que los modelos de gestión por procesos son conceptuales y están en general desalineados con los objetivos estratégicos. No fue verificada ninguna relación causal entre modelos de procesos y formatos estructurales.

Pabón (2016) en su tesis para optar el Título de Magíster en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la Calidad y Productividad, titulada: “*Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, EMCO-EP*”, presentada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz; Quito – Ecuador. La presente investigación tuvo por objetivo principal diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Coordinadora de Empresas Públicas, EMCO – EP, que sirva como punto de partida para cumplir con el objetivo para el cual fue creada, como guía de evaluación de la gestión de las Empresas Públicas, que permita implementar un sistema de gestión basado en la calidad promoviendo la excelencia en el mejoramiento continuo del desempeño de las Empresas Públicas. En lo que respecta a la metodología, el método usado en el presente trabajo de investigación fue descriptivo. El autor llegó a importantes conclusiones como: a) Los problemas evidenciados en las EPs, en su mayoría se generan por la falta de gestión y liderazgo, la toma de decisiones sin beneficio y la falta de claridad en la misión empresarial; a partir del año 2013 se ha evidenciado un déficit presupuestario en las EPs que forman parte de los sectores productivo y minero, con resultados financieros por debajo de lo esperado en relación a las empresas privadas. b) El Gobierno Nacional con el afán de lograr mayores niveles de eficiencia en la gestión técnica, administrativa y financiera de las Empresas Públicas, tomó la decisión de constituir la empresa Coordinadora de Empresas Públicas, sin embargo al ser un ente no operativo, limita su gestión de planificación y aprobación del presupuesto, solicitud de sanciones por falta

de gestión, diseño y evaluación de políticas y lineamientos para la gestión en relación a remuneraciones. c) La empresa Coordinadora de Empresas Públicas, fue creada y puesta en marcha sin un Modelo de Gestión por Procesos, que sirva como punto de partida para enfocar su gestión de manera planificada y estructurada. d) Uno de los problemas significativos de la empresa Correos del Ecuador es no contar con un sistema que le permita tener contabilidad de costos, no puede generar sus cuentas de manera independiente y la generación de información se realiza manualmente.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Carranza, Valverde & Vera (2016) en su tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, titulada: “*Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)*”, presentada en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, Lima - Perú. La presente investigación tuvo por objetivo principal implementar la gestión por procesos en la EMCH CFB. En lo que respecta a la metodología, el método usado en el presente trabajo de investigación fue descriptivo. El autor llegó a importantes conclusiones como: a) La normatividad vigente, provenientes de la SGP PCM, el MINEDU y el MINDEF, impone a las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas, dentro de ellas a la EMCH CFB, implementar el modelo de gestión enfocada en procesos. b) Así mismo, el modelo actual de gestión institucional de la EMCH CFB, enfocada en funciones, la misma que se observa claramente en su estructura organizacional, presenta una serie de deficiencias significativas principalmente en los procesos académicos y de investigación, los mismos que se detallan en la línea de base del presente trabajo de investigación. c) La implementación de la gestión por procesos y el rediseño de una organización en base a los mismos, en este caso el de la EMCH CFB, puede variar según el enfoque de los investigadores, sin que ello modifique significativamente los procesos existentes o descalifique el

rediseño propuesto, siempre que se haya seguido una metodología teórica aceptada. d) La viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas dependen fundamentalmente de los objetivos que busca dicha implementación, los mismos que deben desprenderse de los objetivos institucionales establecidos en el PEI, en este caso del PEI de la EMCH CFB.

Asencio (2018) en su tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, titulada: “*Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017*”, presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Lima - Perú. La presente investigación tuvo tres objetivos generales: A) Describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en la Ley de Modernización del Estado. B) Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos. C) Descubrir las barreras que impiden la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, establecidas dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM. En lo que respecta a la metodología, el método usado en el presente trabajo de investigación fue descriptivo – correlacional. El autor llegó a importantes conclusiones como: a) Los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mi Perú no responden a la categoría de sistema de gestión por procesos. Muchos de ellos, solo tienen una idea; mas no demuestran una idea clara y detallada sobre el tema. Si bien, estos conocimientos les asiste ejercer en diversas circunstancias, sin embargo, no demuestran una claridad para formar un conocimiento adecuado. b) Los criterios que emergieron de los funcionarios, señalan que la modernización del estado es muy importante y, por ende que a través del sistema de gestión por procesos en la gestión edil. Se pueda entender y comprender la búsqueda de una solución de problemas a favor de los

ciudadanos. En consecuencia, los trabajadores consideraron que la capacitación del personal es un factor determinante para lograr los objetivos.

c) Existe cierto interés por parte de los funcionarios en la modernización del estado a través de la implementación del sistema de gestión por procesos, sin embargo; se nota que se necesita un líder para impulsar el interés de los empleados públicos en general. d) Como resultado del estudio se concluye, que en la municipalidad distrital de Mi Perú, se requiere establecer un programa de evaluación de eficiencia y de resultados que permita identificar los errores y enmendar los mismos para poder enmendar y lograr mejores resultados en la gestión. e) Queda evidenciado que si es ejecutable la implementación del sistema de gestión por procesos en los gobiernos ediles, lo cual permitirá, el desarrollo de las actividades más adecuadas y concatenadas a favor de los administrados, de manera que el trabajador o trabajadores, aúnan sus esfuerzos orientados a la prestación de servicios de calidad a favor de los usuarios. f) Así mismo, es viable lograr el valor agregado en la prestación de servicios, básicamente en los rubros de saneamiento público, seguridad, parques, jardines y trámites administrativos, para ello, es necesario establecer una organización horizontal cuyos objetivos estén direccionados al logro de resultados pero con un valor agregado a favor de los usuarios.

Estela (2016) en su tesis para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, titulada: “*Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú - 2014*”, presentada en el Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, Lima - Perú. La presente investigación tuvo por objetivo general demostrar que la gestión por procesos ayuda a diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud. En lo que respecta a la metodología, el método usado en el presente trabajo de investigación fue descriptivo – correlacional. El autor llegó a importantes conclusiones como:

a) Se comprobó la hipótesis planteada: la aplicación de la disciplina de

gestión por procesos permitió diseñar la estructura organizacional del MINSA. b) El primer paso hacia una estructura organizacional basada en procesos, se dio con la aprobación del Mapa de Procesos del MINSA mediante la Resolución Ministerial N° 598-2014, en donde se establecen los procesos de la institución y sus productos. Luego, sobre dicha herramienta se propuso una nueva estructura organizacional para la institución. c) Se avanzó con la construcción de la Cadena de Valor Sectorial, que permitía ubicar el rol de cada uno de los actores del sector salud, y visibilizar la necesidad de que funcionen de manera articulada para lograr mejores servicios al ciudadano. d) La estructura organizacional basada en procesos no niega el modelo funcional, sino que contribuye a que de manera paulatina los procesos del Ministerio de Salud sean la base del diseño organizacional, es decir que prime los resultados institucionales antes que los de cada órgano. e) El Ministerio de Salud se encuentra en una etapa de transición para gestionar procesos, donde convive la organización por procesos con la organización funcional. Aún predominan la estructura organizacional, pero es un importante avance haber diseñado una estructura organizacional sobre la base de procesos, pues ello contribuirá a responder coherentemente al marco político y estratégico, y contar con una mejor especialización y coordinación interna y externa sobre las actividades. f) Esta investigación aporta en el desarrollo teórico sobre el diseño organizacional basado en procesos, brindando una secuencia metodológica aplicada sobre una institución del Estado peruano y demostrando su efectividad.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión por procesos

2.2.1.1 Definición

Según la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013) a través de su Secretaria de Gestión Pública (SGP) establece en relación a la implementación de la gestión por procesos en la Administración Pública:

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (p. 3)

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

La Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013), establece que:

Usualmente vemos a la entidad de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades. (p. 4)



Figura 2. De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados.
Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 4)

Tabla 1.

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

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

Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, págs. 4-5)

2.2.1.3 Tipos de proceso

La Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013) establece que:
“Generalmente, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de

Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte” (p. 5)



Figura 3. Tipos de procesos. Fuente: (*Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 5*)

En relación a los tipos de procesos, la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013) refiere:

- A. Procesos operativos o misionales:** Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o *Core Business*. Los Procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor.

B. Procesos estratégicos: Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. 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.

C. Proceso de apoyo o soporte: Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales. (p. 6)

2.2.1.4 Indicadores

Un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados. La selección de un indicador es muy importante, en razón a que uno mal seleccionado puede hacer que las entidades se desvíen de sus objetivos.

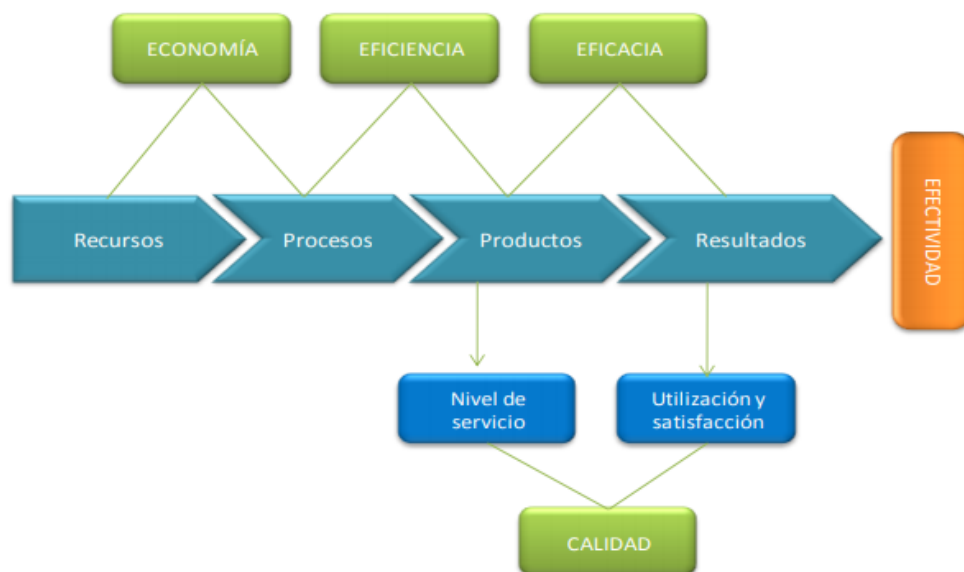


Figura 4. Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos.

Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 7)

2.2.1.5 Meta

Según la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013)

Valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Su definición es importante porque debe significar un reto para los dueños de los procesos, pero al mismo tiempo deben ser realizables. Es ideal que se tenga una línea base o datos históricos para su definición, sin embargo también se pueden fijar con base a comparaciones con otras organizaciones (*benchmarking*), estadísticas nacionales o simplemente estimando su valor. Hay que tener en cuenta que la medición suele ser repetitiva, por lo que en el siguiente periodo ya tenemos un dato sobre el cual definirla. (p. 8)

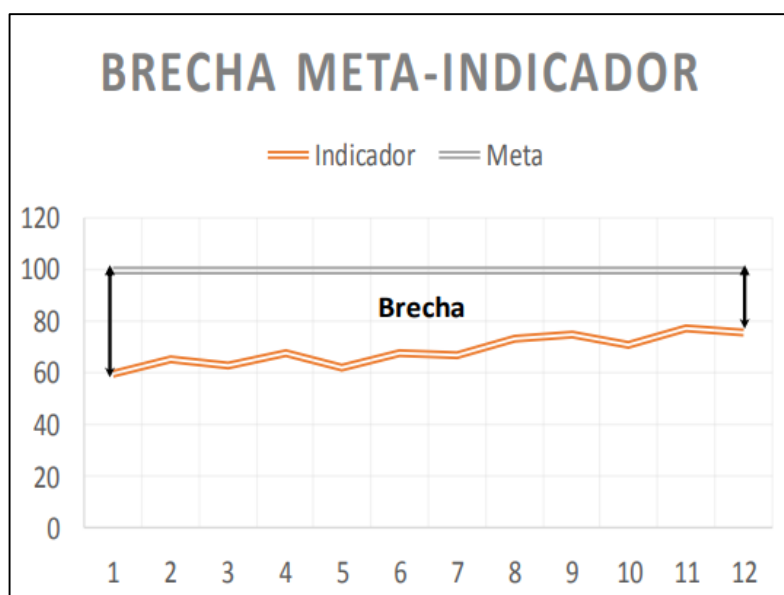


Figura 5. Brecha – Meta – Indicador. Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 8)

2.2.1.6 Agregar Valor

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (2013) “Cada tarea, actividad, proceso que desarrollamos debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando. Por lo tanto, todos los procesos tienen que necesariamente agregar valor para ser considerados como tales”.

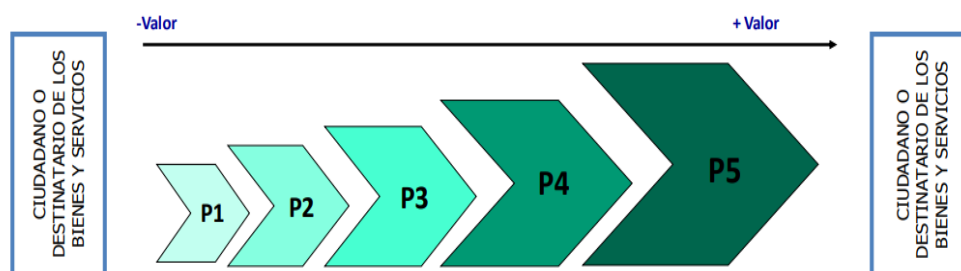


Figura 6. Creación de valor en cada proceso. Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 9)

2.2.1.7 Triple rol

La Presidencia del Consejo de Ministros (2013) refiere que:

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso. Una excepción son los procesos que están al inicio o al final de la cadena de valor ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios. (...) cada proceso tiene un triple rol, porque en algún momento está a la espera que el proceso anterior le proporcione los insumos para que pueda realizar su labor, en ese momento podemos decir que el proceso se encuentra en su rol de cliente interno; en un segundo momento él mismo transforma lo que recibió agregando valor, este es su rol de transformador; para en un

tercer momento enviar su resultado al siguiente proceso convirtiéndose de esta manera en un proveedor interno. (p. 9)

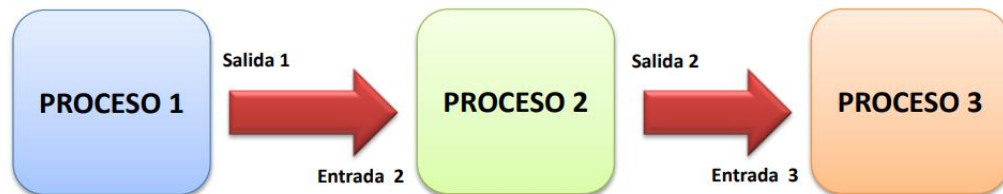


Figura 7. Entradas y salidas del proceso. Fuente: *(Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 9)*

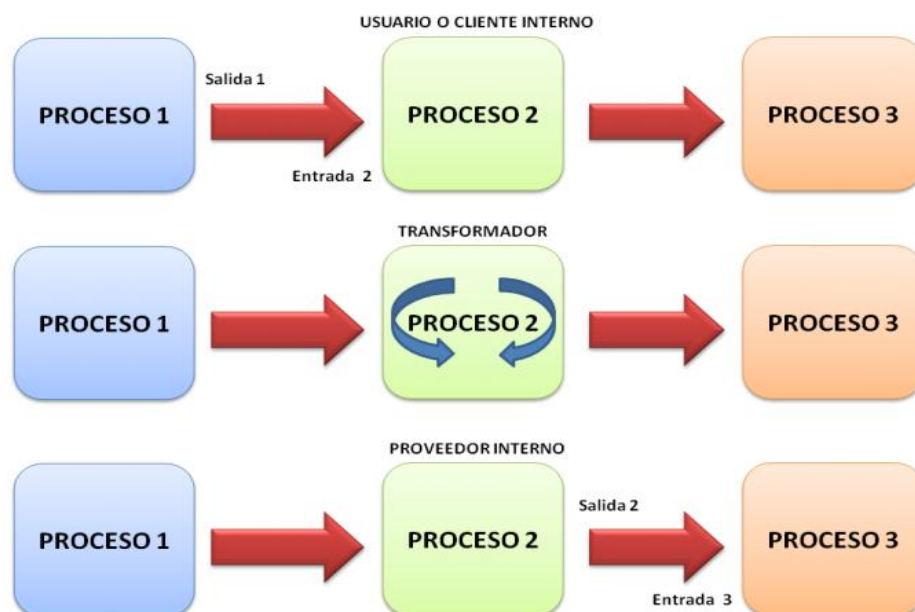


Figura 8. Triple rol de los procesos. Fuente: *(Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 10)*

Esto obliga a que al interior de las entidades y en algunos casos entre entidades exista una permanente coordinación y comunicación entre los procesos, a fin que los requerimientos del cliente interno sean debidamente entendidos y atendidos por el proveedor interno, si logramos que cada proveedor o cliente interno estén debidamente coordinados vamos a lograr que el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios se encuentre satisfecho con el bien y servicio recibido.

2.2.1.8 Niveles de Procesos

La Presidencia del Consejo de Ministros (2013)

La Metodología define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4, ..., n).

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación “Proceso de nivel N”, como se detalla a continuación:

- **Proceso de Nivel 0**

Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce 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 se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.

- **Tarea**

Pasos a seguir para la ejecución de una actividad. (pp. 10-11)



Figura 9. Niveles de procesos. Fuente: (*Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 11*)

2.2.1.9 Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública

La adopción de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública representa un cambio cultural a todo nivel, la metodología para la implementación establece (3) grandes etapas: **a) ETAPA PREPARATORIA b) ETAPA DE DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS c) MEJORA DE PROCESOS.**

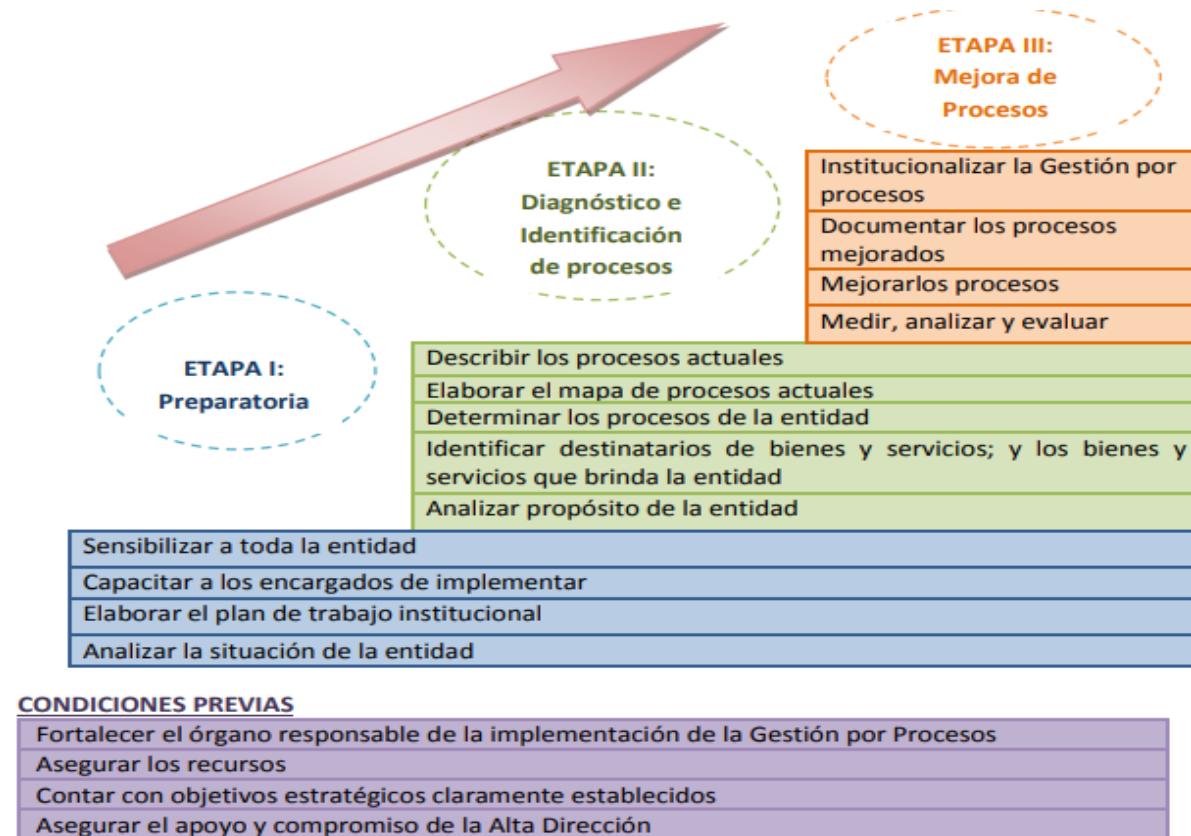


Figura 10. Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados. Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 12)

La Presidencia del Consejo de Ministros (2013) establece:

❖ **Condiciones previas**

La entidad, antes de iniciar la implementación de la gestión por procesos, debe tener presente cuatro (04) consideraciones previas, a fin de garantizar el éxito de la citada implementación:

a) Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección.- El compromiso de la Alta Dirección debe manifestarse a través de: involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito.

El compromiso requiere, en primer lugar, la comprensión de la importancia de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.

La Alta Dirección debe participar principalmente en fortalecer a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad; en facilitar los recursos necesarios para el trabajo a desarrollar; en aprobar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos; y en el seguimiento de su ejecución.

El aseguramiento de la implementación de la gestión por procesos dependerá del involucramiento activo del titular de la entidad.

b) Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos.- Con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que ésta cuente con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes.

Es importante evitar el riesgo en el cual la entidad identifique procesos sin tener claramente establecidos los resultados esperados, los cuales están expresados a través de los objetivos estratégicos.

- c) **Asegurar los recursos.-** Con la finalidad de asegurar que se implemente exitosamente la gestión por procesos, la Alta Dirección debe proporcionar oportunamente los recursos necesarios.

Es importante tener en cuenta que muchas veces el recurso más escaso es el tiempo de los servidores involucrados, por lo cual debe preverse los mecanismos para garantizar que los servidores de los órganos o unidades orgánicas puedan disponer del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes al plan de trabajo institucional.

- d) **Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados.-** El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos, para lo cual debe asegurar los recursos necesarios y fortalecer a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, responsables de la implementación de la gestión por procesos.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad tiene la responsabilidad de brindar asistencia técnica a todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad para la implementación de la presente Metodología; elaborar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos de la entidad en forma coordinada con todas los órganos y unidades orgánicas; promover la formulación y actualización de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, así como revisarlos y emitir pronunciamientos técnicos previos a la aprobación de dichos Manuales. (pp. 12-13)

A. Etapa I: Preparatoria

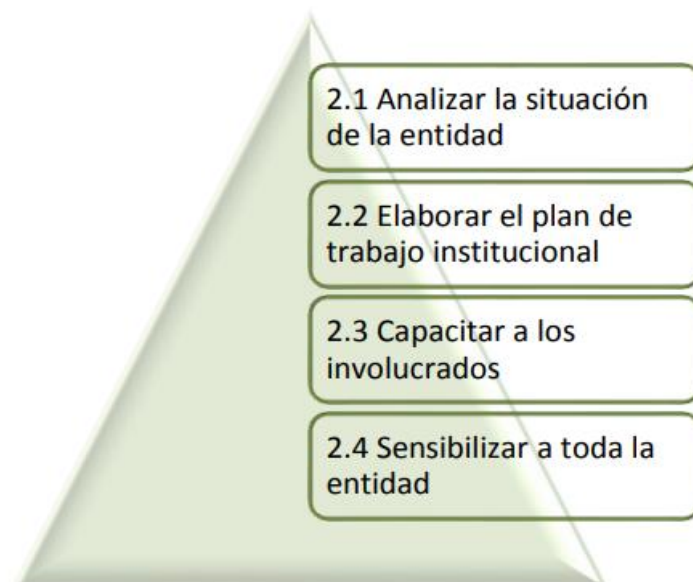


Figura 11. Etapa Preparatoria de la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas. Fuente: (*Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 14*)

1) Analizar la situación actual de la entidad

Se debe realizar un análisis del estado situacional, así como del grado de avance en que se encuentra la entidad, respecto de la gestión por procesos. La Metodología considera tres categorías de avance de las entidades de la administración pública en relación con la implementación de la gestión por procesos, de esa manera cada entidad podrá ubicar su categoría de avance y a su vez, podrá utilizar las estrategias que se plantean para abordar su desarrollo.

2) Elaborar el plan de trabajo institucional

El Plan de trabajo institucional debe contener como mínimo, los siguientes aspectos:

- Definición de la situación inicial, es decir identificación del nivel en el que se encuentra la entidad, en relación al grado de avance en la implementación de la gestión por procesos.

- Estrategia de implementación en función del grado de avance de la entidad.
- Alcance de las actividades previstas.
- Definición de objetivos y metas alcanzables.
- Requerimiento y disposición de recursos necesarios: ambientes de trabajo, equipos, servidores especializados, disponibilidad de tiempo y apoyo externo cuando se requiera. Se debe considerar la inversión en capacitación, especialmente las que se requieran para subsanar brechas de capacidades.
- Acciones de sensibilización y comunicación.
- Mecanismos de trabajo: participantes, reuniones y cronograma con tiempos estimados.
- Capacitación necesaria especialmente en: Gestión por Procesos (identificación, documentación, registro, mejora, simplificación y automatización), Técnicas de trabajo en equipo, Herramientas de calidad y mejora continua, entre otras, en función de las actividades de la entidad.

3) Capacitar a los encargados de implementar

Las actividades de capacitación deben orientarse a fortalecer las capacidades de los servidores en función a los requerimientos del plan de trabajo institucional. Debe tenerse en cuenta la necesidad de contar con servidores que puedan cubrir casos de rotación y entrenamiento especializado para líderes de procesos y facilitadores internos, en función del grado de avance de la entidad y de la estrategia que se defina en el plan de trabajo institucional.

La capacitación a los involucrados, en la implementación de la presente Metodología, es clave para el logro del objetivo de la gestión por procesos, la misma que debe ser constante y debe realizarse a lo largo de todo el proceso de implementación.

4) Sensibilizar a toda la entidad

La activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos. Para conseguirlo, la sensibilización

de todos los servidores es otro aspecto clave que merece especial atención. La sensibilización a toda la entidad debe considerarse en el plan de trabajo institucional, realizarse y mantenerse sostenidamente durante toda la ejecución de citado plan.

La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará para la entidad, servidores y para el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, como resultado de la implementación de la gestión por procesos.

Teniendo en cuenta que se trata de un cambio cultural, la sensibilización a toda la entidad debe ser persistente, mostrando los avances, así como las dificultades y desafíos; y orientarse a lograr la participación y el apoyo de todos los servidores. Es importante tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los servidores, especialmente respecto a los procesos en los cuales están involucrados.

La Alta Dirección debe mostrar su apoyo a la implementación de la gestión por procesos participando activamente en las actividades de sensibilización y capacitación. (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, págs. 14-16)

B. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos

Para identificar los procesos de la entidad, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Analizar el propósito de la entidad.
- Identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores.
- Determinar los procesos de la entidad.



Figura 12. Determinación de los procesos de la entidad. Fuente: (*Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 17*)

La presidencia del Consejo de Ministros (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013) refiere en torno a las consideraciones de esta etapa:

- a) **Analizar el propósito de la entidad.-** Se debe realizar una revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales. Cuyo objetivo es comprender la razón de ser de la entidad. Es preciso mencionar, que la planificación estratégica debe estar alineada al propósito o razón de ser de la entidad. Es importante identificar claramente la manera cómo la entidad genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales.
- b) **Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad.-** A partir del análisis precedente deben identificarse a todos los destinatarios de los bienes y servicios (clientes internos o externos). Luego

de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios. Esta recopilación debe validarse a través de encuestas o consultas a los mismos.

- c) **Determinar los procesos de la entidad.**- A partir del análisis del propósito de la entidad y la identificación de los destinatarios de los bienes y servicios; y de los bienes y servicios que ofrece la entidad se debe determinar los procesos de la misma. La determinación debe hacerse mediante una relación simple o inventario de los procesos, considerando que el proceso de Nivel 0, es el proceso más agregado. (pp. 17-19)

C. Etapa III: Mejora de los procesos

La presidencia del Consejo de Ministros (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013) refiere en torno a las consideraciones de esta etapa:

En esta última etapa se consideran cuatro pasos a seguir:

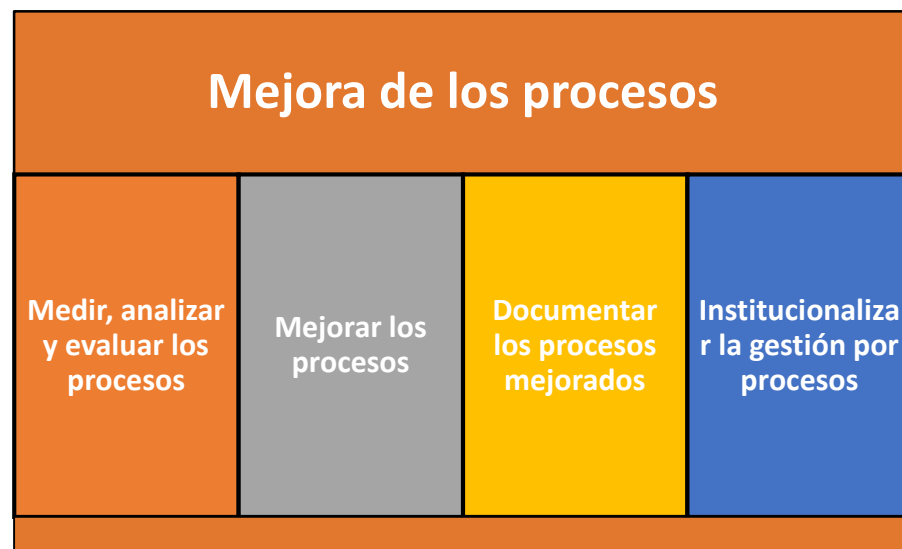


Figura 13. Mejora de los procesos. Fuente: Elaboración propia del investigador, a partir de los datos obtenidos en (*Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 33*)

- a) **Medir, Analizar y Evaluar los Procesos.-** Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- b) **Mejorar los Procesos.-** Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar. La clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas.
- La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional.

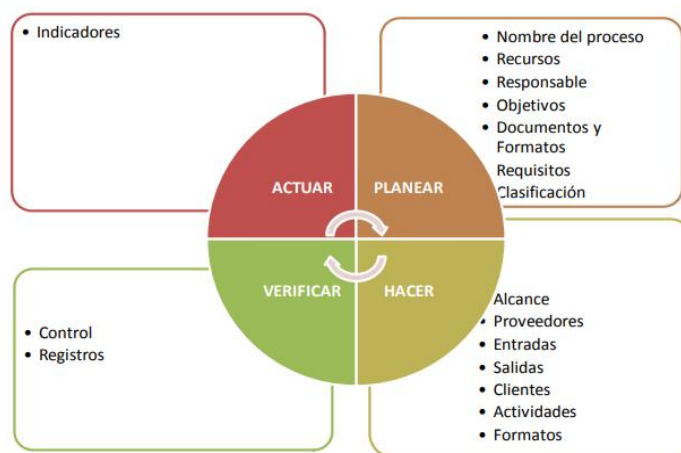


Figura 14. Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA. Fuente: (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 36)

- c) **Documentar los procesos mejorados.-** En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos (Mapa de procesos y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos). La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad es la responsable de custodiar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos, así como realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de procesos; y actualización de los documentos correspondientes.
- d) **Institucionalizar la Gestión por Procesos.-** El cambio que representa la adopción de la gestión por procesos, debe lograr resultados de manera progresiva. El Mapa de Procesos de la entidad, al ser un documento de gestión, una vez aprobado, debe publicarse en el Portal de Transparencia Estándar. Cada entidad debe definir los criterios de difusión de sus respectivos Manuales. La entidad debe incorporar en el Plan Operativo Institucional (POI), actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales). Una estrategia de institucionalización debe estar orientada a convertir la gestión por procesos en práctica usual en la entidad. Debe asimismo permitir identificar los avances y las brechas existentes a fin de asegurar los avances y trabajar en la corrección de las brechas. Se sugiere que luego de lograr avances relevantes se adopten acciones orientadas a lograr la sostenibilidad de los mismos, considerándose la formalización de los avances para evitar retrocesos. (pp. 14-37)

2.2.2 Diseño organizacional

2.2.2.1 Concepto

Según Rico (2004) citado en (Ávalos, 2018) “El diseño organizacional puede ser entendido como *“el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos”* (p. 30).

Según Carrillo & Gómez (2005) citado por (Ávalos, 2018)

“(…) el proceso por el cual los gerentes toman decisiones acerca de cuál debe ser la estructura adecuada de la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan dos puntos de vista simultáneos: hacia dentro y hacia afuera de su organización” (p. 30).

2.2.2.2 Tipos de agrupación

Ávalos (2018) señala los tipos de agrupación según su diseño organizacional:

a) Agrupación funcional

Este tipo de agrupación se clasifica en componentes funcionales principales que necesitan llevarse a cabo para que la organización realice satisfactoriamente su misión. Sus principales características son las siguientes:

- Las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan, es decir, se diferencian tareas.
- Los trabajadores de cada unidad deben realizar las mismas o similares tareas, y tener las mismas habilidades y conocimientos.
- Se desarrolla un alto grado de experiencia funcional.

- La comunicación se facilita por un conocimiento y un lenguaje básico común.
- Se promueven economías a escala.
- Es adecuada para entornos con baja incertidumbre y tecnología rutinaria.

La aplicación de este tipo de agrupación puede presentar las siguientes debilidades:

- Dificultad en la coordinación entre las líneas funcionales, lo que dificulta la comunicación entre los diferentes departamentos.
- Puede generar una visión funcional de la organización, es decir, los directivos pueden catalogar a ciertos departamentos como más importantes que otros.

Debido a la alta jerarquización que se presenta, la toma de decisiones es lenta.

- Se presenta reducción en el nivel de innovación.
- Hay centralización del poder. Este tipo de diseño organizacional es adecuado para pymes con un producto único, o con unos productos estrechamente relacionados entre sí.

b) Agrupación por resultados

Agrupación por resultados o según su output Este tipo de agrupación se puede presentar por productos, servicios, mercados y zonas geográficas, entre otros. Sus principales características son:

- Presentan departamentos o divisiones semiautónomas con personas y puestos de trabajo que representan todas las áreas funcionales.

- Prestan atención y esfuerzo a los requerimientos específicos en el producto y los consumidores.
- Los departamentos o divisiones son grupos multifuncionales que trabajan conjuntamente.

Existe una mayor coordinación entre los departamentos.

- Se adaptan a las condiciones de mercado, debido a su autonomía.
- Son diseños adecuados para entornos con una alta incertidumbre.
- El uso de la tecnología en este tipo de organizaciones no es rutinario.
- Genera mayores habilidades empresariales.

La aplicación de este tipo de agrupación puede presentar las siguientes debilidades:

- Pueden crear una competencia interna, por ejemplo, entre marcas, departamentos, etc.
- La alta división de la organización puede reducir la oportunidad de obtener economías a escala.
- Reducen la posibilidad de compartir información y recursos entre las divisiones.

c) Agrupación matricial (combinación de funciones y output)

En este tipo de agrupación se presenta una existencia conjunta de agrupaciones funcionales (verticales o en columna) y agrupaciones basadas en el output (horizontal o en fila) con el fin de crear una organización con líneas duales de responsabilidad y autoridad. (pp. 31-33)

2.2.2.3 Enfoques

A. Enfoque mecanicista

Según la UNID (2018) citado por (Ávalos, 2018) refiere que:

El enfoque mecanicista supone un modelo tradicional donde existe formalización, centralización, jerarquía de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos. El modelo mecanicista o tradicional presenta una forma piramidal, basada en departamentos y cargos, que es rígida e inflexible. (p. 33)

➤ Características:

Ávalos (2018) establece:

- Centralización de decisiones
- Jerarquía de autoridad y cadena de mando
- División del trabajo y especialización
- División en departamentos
- Gran formalización en las comunicaciones
- Cultura rígida
- Estructura vertical - formato piramidal
- Trabajos rutinarios. (pp. 33-34)

Este tipo de organizaciones mecanicistas se caracterizan por desarrollar estrategias que promueven la competencia entre los colaboradores, no se procura la colaboración en el logro de metas. Las organizaciones mecánicas no muestran apertura en sus procesos, las caracteriza lo estático y la centralización de la decisiones, las cuales recaen en las jerarquías más altas. (pp. 34-35)

B. Enfoque orgánico

Ávalos (2018) refiere que: *“En el enfoque orgánico existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales, que es muy flexible y cambiante”*. (p. 35)

➤ Características:

Ávalos (2018) refiere que:

- Descentralización de las decisiones
- Nivelación o posicionamiento de poder en las personas
- Integración y coordinación
- Equipos multifuncionales de trabajo
- Poca formalización en las comunicaciones
- Cultura adaptada
- Estrategias de colaboración
- Formato circular – estructura horizontal. (p. 35)

Las organizaciones con un enfoque orgánico, conocido también como sistema de diseño natural, se caracterizan por ser organizaciones de aprendizaje. Esta organización procura promover las comunicaciones abiertas y la colaboración, asimismo, todos deben identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad. En las organizaciones orgánicas la estructura es de tipo horizontal, a diferencia de las mecánicas donde su estructura es de tipo vertical. Los procesos de trabajo horizontales se caracterizan por integrar equipos multifuncionales que rompen las barreras entre departamentos, ya que estos equipos, dirigidos por ellos mismos, incluyen miembros de diferentes áreas. (pp. 35-36)

2.2.2.4 Ambiente organizacional

Jones (2008) citado por (Ávalos, 2018) señala que:

El ambiente es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas, como los clientes que compran sus bienes y servicios o las instituciones bancarias y financieras que proporcionan el capital para sostenerla. Entre las fuerzas ambientales que afectan la capacidad de la organización para asegurar estos recursos escasos está la competencia entre los rivales por conseguir clientes, los rápidos cambios en la tecnología que pueden minar su ventaja competitiva y un aumento en el precio de los insumos importantes que eleve los gastos de operación. (pp. 36-37)

Según Ávalos (2018) el ambiente organizacional se subdivide en:

- a) **Ambiente específico.-** El ambiente específico consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos, clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera.
- b) **Ambiente general.-** El ambiente general consiste en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos. (pp. 37-38)

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

- **Cadena de valor.-** Según Francés (2001) citado en (Quintero & Sánchez, 2006, pág. 381) La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona: a) Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores. b) Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- **Diseño de la organización.-** Proceso en el que se elige una estructura para las tareas, responsabilidades y las relaciones de autoridades dentro de una organización. (MQUIROA, 2011)
- **Gestión del conocimiento.-** Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013, pág. 485775)
- **Gestión por procesos.-** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles. Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control. (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 40)

- **Mejora Continua.-** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas. (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 41)
- **Modernización de la Gestión Pública.-** Comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas. (Secretaría de Gestión Pública - PCM, s.f.)
- **Objetivos estratégicos.-** Respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras, o desafíos de la competitividad o sociales y del cumplimiento de su misión. Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos). Establecen las orientaciones a largo plazo de una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos. (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 42)
- **Organización mecanicista.-** Forma previsible en que los individuos de una organización actúan. (MQUIROA, 2011)
- **Organización orgánica.-** Es la utilización baja o moderada de reglas y reglamentos formales con una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía. (MQUIROA, 2011)

- **Procedimientos.-** Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa. (MQUIROA, 2011)
- **Proceso.-** Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos. (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 42)
- **Productividad.-** Medida de la eficiencia del uso de los recursos. Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad del trabajo), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados. (Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013, pág. 43)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

- La gestión por procesos incide significativamente en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.

3.1.2 Hipótesis específicas

- El proceso de dirección incide significativamente en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.
- El desarrollo de procedimientos incide significativamente en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.
- El cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos incide significativamente en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

Gestión por procesos

Según la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2013)

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (p. 485773)

3.2.1.1 Indicadores

X1. Proceso de dirección.

X2. Desarrollo de procedimientos.

X3. Cumplimiento de disposiciones normativas.

3.2.1.2 Escala de medición

Categoría Ordinal.

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Diseño organizacional

Para Koontz (1994) citado en (Ávalos, El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017. (Tesis de Grado), 2018)

(...) el diseño organizativo constituye una actividad dinámica y compleja, siendo un proceso integrado por un conjunto de actividades interrelacionadas entre las que se pueden identificar: a) Determinar que tareas es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización. b) Agrupar esas actividades en unidades orgánicas. c) Asignar estos grupos de actividades a un responsable y conferirle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido. d) Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura. (p. 13)

3.2.2.1 Indicadores

Y1. Cumplimiento de metas organizacionales.

Y2. Efectividad organizacional.

Y3. Optimización de procesos.

3.2.2.2 Escala de medición

Categórica Ordinal.

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de investigación

Investigación Aplicada: Según lo señalado por Tam, Vera & Oliveros (2008) la investigación de tipo Aplicada:

(...) tiene como objetivo crear nueva tecnología a partir de los conocimientos adquiridos a través de la investigación estratégica para determinar si éstos pueden ser útilmente aplicados con o sin mayor refinamiento para los propósitos definidos. La información obtenida a través de este tipo de investigación debería ser también aplicable en cualquier lugar y por lo tanto ofrece oportunidades significativas para su difusión (...). (p. 147)

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una Investigación Aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en la Gestión por Procesos y su incidencia en el diseño organizacional de una entidad pública (Gobiernos Regionales de la Macroregión Sur del Perú).

3.3.2 Diseño de la investigación

3.3.2.1 De acuerdo con la interferencia del investigador en el estudio

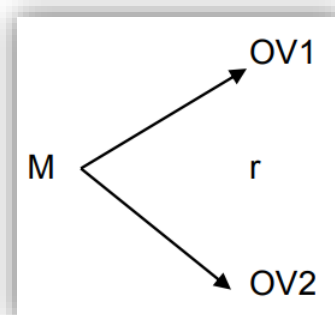
No Experimental: Según Hernández *et al* (2014), establecen que: (...) En un diseño no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se

tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 152)

3.3.2.2 De acuerdo al alcance de los objetivos

Descriptivo – Correlacional: Según Sampieri (2001) “*Este diseño describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objeto indagar la incidencia y valores en que se manifiesta una o más variables*”. (p. 188)

De acuerdo con esta definición, el diseño correlacional se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados, cuyo diagrama es el siguiente:



Donde:

M	Muestra
OV1	Observación de la variable independiente (V1): Gestión por Procesos.
OV2	Observación de la variable dependiente (V2): Diseño Organizacional.
r	Índice de correlación.

En cuanto al tiempo social del presente estudio abarcó el periodo de tiempo comprendido de enero a diciembre del año 2017. El mencionado tiempo social obedece a que podremos contar con datos e información fiable y consolidada, lo que permitió auscultar de forma más precisa el tema en investigación y por ende llegar a conclusiones más precisas que permitan elaborar recomendaciones idóneas, que a su vez coadyuven a alcanzar el logro de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Unidad de estudio

Para el presente trabajo de investigación se considera como unidad de estudio a las Gerencias de Desarrollo Organizacional de los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur: región Arequipa, región Apurímac, región Cuzco, región Madre de Dios, región Moquegua, región Puno y región Tacna.

3.6.2 Población

(Tamayo y Tamayo, 2012)

(...) la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (p. 180)

La población del presente trabajo de investigación ha quedado definida por el personal responsable de la Sub-Gerencia de Desarrollo Organizacional en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur, dicha selección obedece

principalmente a que dicha unidad administrativa es la responsable técnica de la implementación de la Gestión por Procesos en la institución, la población informante ha quedado distribuida de acuerdo a lo señalado en el siguiente cuadro:

Tabla 2.

Distribución de la población informante

Gobierno Regional	Cargo	Cantidad de personas
Gobierno Regional de Arequipa	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Gobierno Regional de Apurímac	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Gobierno Regional de Cuzco	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Gobierno Regional de Madre de Dios	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Gobierno Regional de Moquegua	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Gobierno Regional de Puno	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Gobierno Regional de Tacna	Gerente General Regional	3
	Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.	
	Sub-Gerente de Desarrollo Organizacional.	
Total		21 informantes

Fuente: Elaboración propia del investigador.

3.6.3 Muestra

Hernández, Fernández & Baptista (2014), definen a la muestra como: “*Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta*” (p. 173).

Esta muestra es censal porque la conformación de la muestra estuvo previamente determinada a la investigación a realizar, es decir, no se influyó en su conformación, asimismo la muestra se considera censal porque se seleccionó al 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido, Ramírez (1997) citado en (Romani, 2018), establece que: “*la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra*” (p. 90).

Dado que nuestra población es pequeña se tomó en consideración a los 21 informantes (población censal), conformados por los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur: región Arequipa, región Apurímac, región Cuzco, región Madre de Dios, región Moquegua, región Puno y región Tacna.

3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se emplearon fuentes primarias como la encuesta, entrevistas, tesis, noticias e información online, entre otras y las fuentes secundarias como las bibliográficas, artículos, glosarios, fuentes internas (Informes, memorias, etc.), publicaciones oficiales como planes, normas legales, doctrina especializada, entre otros.

3.7.1 Procedimiento

Se realizaron registros narrativos de la problemática existente que dificulta la implementación de la gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, mediante la observación de la realidad y entrevistas. Asimismo, se recogieron datos cuantitativos de las variables (independiente y dependiente), con la finalidad de establecer las relaciones entre las variables y determinar su grado de relación (correlación), haciendo uso de la estadística descriptiva, para hacer análisis cuantitativos y cualitativos de datos (predominantemente cualitativos), las tablas reflejaron las frecuencias y los porcentajes, además de los gráficos circulares y porcentajes parte del capítulo IV, resultados de la investigación.

3.7.2 Técnicas

Según Blaxter, Hughes & Tight (2002) citado por (Vigil, 2018) “*Son procedimientos sistematizados, operativos que sirven para la solución de problemas prácticos. Las técnicas deben ser seleccionadas teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga*”. (p. 53)

3.7.2.1 Encuesta

Según Audirac (2006) “*La encuesta es una técnica que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas*” (p. 90).

Se aplicó con el fin de recabar información sobre la gestión por procesos en los gobiernos regionales y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú.

3.7.3 Instrumentos

Según Blaxter, Hughes & Tight (2002) citado por (Vigil, 2018) “*Son medios auxiliares para recoger y registrar los datos obtenidos a través de las técnicas*”. (p. 53)

3.7.3.1 Cuestionario:

Hernández, Fernández & Baptista (2014) lo definen como: “*Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir*” (p. 217)

Para el presente trabajo de investigación, se aplicó un cuestionario, dirigido al personal los Gerentes Generales Regionales, Gerentes de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y Sub-Gerentes de Desarrollo Organizacional de los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur de nuestro país, se hizo uso de este instrumento debido a que permitió el recojo de datos de la encuesta, rigurosamente estandarizado, que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

La muestra estuvo conformada por 21 personas de los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú: Arequipa, Apurímac, Cuzco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna. De las referidas entidades se ha considerado a los funcionarios de tres (03) áreas administrativas (Gerencia General Regional, Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Sub-Gerencia de Desarrollo Organizacional) del gobierno regional relacionadas directamente con la implementación de la gestión por procesos en el marco de la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En el trabajo de campo se efectuó las encuestas a la población informante señalado en el ítem 3.6.2, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas por cada variable de estudio (independiente y dependiente).

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la recolección de datos se hizo previamente la validación de los ítems (30 preguntas). En el caso de la validez se construyó un instrumento denominado: **Ficha de validación de expertos** (Ver anexo 2) para la revisión de los ítems que conforman el instrumento de recolección de datos (Cuestionario), a fin de verificar:

- **La claridad del instrumento**, si esta formulado con el lenguaje apropiado.
- **Objetividad**, si esta expresado en conductas observables.

- **Actualidad**, adecuado al avance de la ciencia y tecnología.
- **Organización**, existe una organización lógica.
- **Suficiencia**, comprende los aspectos en cantidad y calidad.
- **Intencionalidad**, adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.
- **Consistencia**, basado en el aspecto teórico científico.
- **Coherencia**, entre los índices, indicadores y las dimensiones.
- **Metodología**, la estrategia responde al propósito del diagnóstico.
- **Conveniencia**, Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.

En el caso de la confiabilidad se usó el método Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0.861 tal como lo señala el cuadro e3xportado del programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

4.2.1 Análisis de Fiabilidad

Tabla 3.

Resumen de procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válidos	21	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	21	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Tabla 4.

Estadísticas de fiabilidad (Coeficiente Alfa de Cronbach)

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	30

Fuente: Elaboración propia del investigador.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR PROCESOS (X)

4.3.1.1 PROCESO DE DIRECCIÓN (X1)

Tabla 5.

En la gestión de los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias que buscan la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	10	47,62
A veces	8	38,10
Casi siempre	3	14,29
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

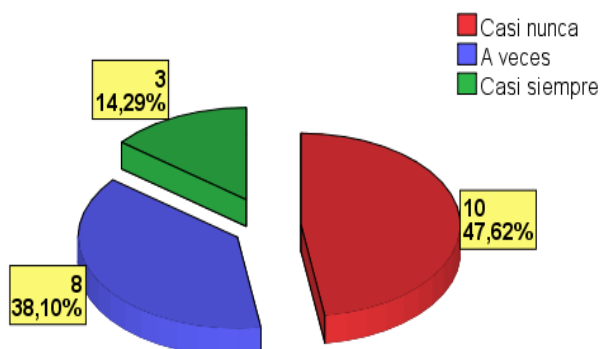


Figura 16. En la gestión de los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias que buscan la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante que si en los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias para una eficiente implementación de la gestión por procesos, el 47,62% manifiesta que casi nunca, el 38,10% de los informantes señala que a veces se recurre al planeamiento estratégico, en tanto sólo un 14,29% manifiesta que casi siempre el gobierno regional desarrolla el planeamiento de políticas que favorezcan la adopción de este sistema de organización institucional en los gobiernos regionales,

por tratarse de un modelo de gestión que permite optimizar la misma, maximizando los recursos con los que se cuenta y reduciendo al mínimo procesos innecesarios que demandan mayor uso de recursos humanos, materiales y financieros para la entidad.

Tabla 6.

Existe disponibilidad del presupuesto público, para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	12	57,14
Nunca	7	33,33
A veces	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

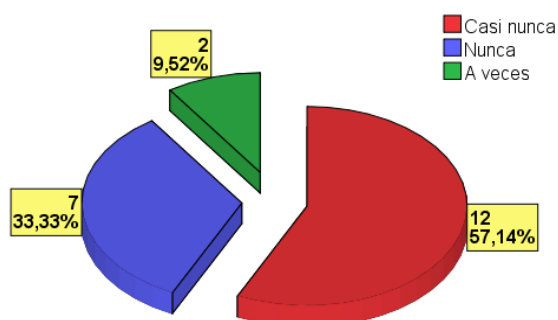


Figura 17. Existe disponibilidad del presupuesto público, para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante que si existe la disponibilidad del presupuesto público para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional, el 57,14% de los informantes afirma que casi nunca existe la referida disponibilidad presupuestal cuando se trata de la adopción de este modelo de gestión, de igual modo el 33,33% manifiesta que nunca existe la disponibilidad presupuestal, en tanto sólo un 9,52% de la población encuestada considera que a

veces si existe la referida disponibilidad, sin embargo debemos indicar que para la eficiente adopción de este modelo de gestión no se trata de poner a disposición presupuesto de forma esporádica, sino por el contrario aunado a la voluntad política de los funcionarios de los gobiernos regionales, el personal a cargo es muy importante que se cuente con las herramientas presupuestales que permitan viabilizar su correcta implementación y posterior sostenimiento.

Tabla 7.

Los gobiernos regionales cuentan con los recursos suficientes e infraestructura tecnológica necesaria para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	10	47,62
Nunca	6	28,57
A veces	5	23,81
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

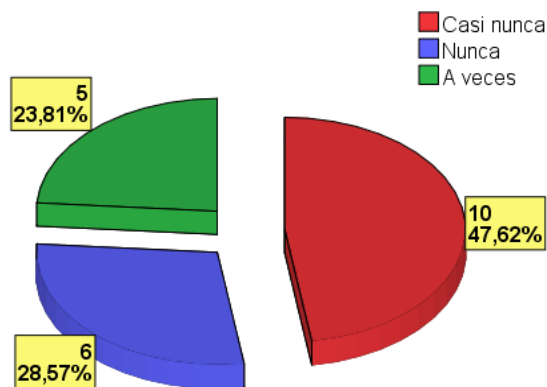


Figura 18. Los gobiernos regionales cuentan con los recursos suficientes e infraestructura tecnológica necesaria para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- El 47,62% de la población encuestada manifiesta que casi nunca existe la referida disponibilidad de recursos (humanos, materiales y financieros), el

28,57% que nunca existe la referida disponibilidad, en tanto el 23,81% manifiesta que a veces si se presenta la disponibilidad de recursos para la implementación de algunos elementos que conforman este modelo de gestión que busca modernizar la gestión de las entidades públicas en nuestro país, y que obviamente si no existe la voluntad política de las autoridades del gobierno central para facilitar (mediante el presupuesto necesario y suficiente) a los operadores políticos en las regiones, la modernización del aparato público de la cual tanto se habla hoy, seguirá siendo una utopía.

Tabla 8.

El nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A veces	11	52,38
Casi nunca	7	33,33
Nunca	3	14,29
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

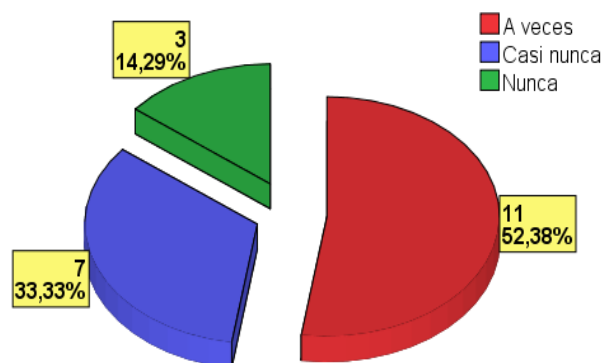


Figura 19. El nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada que si el nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el idóneo para la eficiente implementación

de la gestión por procesos en la entidad, el 52,38% del potencial humano encuestado afirma que a veces se puede percibir ese óptimo nivel de autoridad necesario para la adopción de este modelo de gestión por parte de las autoridades responsables, el 33,33% de los informantes afirman que casi nunca se percibe el nivel de autoridad que necesita este proceso de implementación, el 14,29% de los encuestados afirma que nunca se presenta dicho escenario, por lo que se dificulta sobremanera la implementación.

Tabla 9.

Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales conocen y aplican los diversos fundamentos teóricos que sustentan este sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	14	66,67
A veces	4	19,05
Casi siempre	3	14,29
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

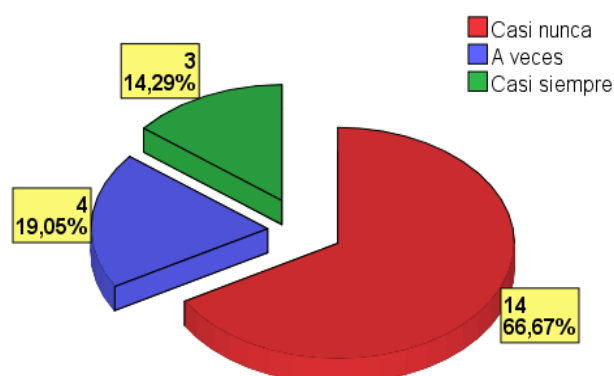


Figura 20. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales conocen y aplican los diversos fundamentos teóricos que sustentan este sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante en torno al nivel de conocimiento y aplicación de los fundamentos

teóricos existentes acerca de la gestión por procesos por parte de los funcionarios en los gobiernos regionales, el 66,67% del potencial humano encuestado manifiesta que casi nunca se conocen y se aplican los referidos fundamentos, el 19,05% de los encuestados manifiesta que esporádicamente se aplican los mencionados fundamentos, mientras que un 14,29% de los informantes señalan que casi siempre se aplican los fundamentos teóricos que sustentan el modelo de la gestión por procesos. Resulta importante que los funcionarios responsables de llevar a cabo el proceso de implementación conozcan todo aquello que implica adoptar este modelo de gestión y como primer paso es prioritario que se conozcan los fundamentos teóricos de manera integral para que luego la ejecución de este modelo de gestión se desarrolle de manera eficiente dentro de los lineamientos y directrices que demanda su implementación.

4.3.1.2 DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS (X2)

Tabla 10.

El nivel de influencia respecto al liderazgo y compromiso de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	9	42,86
A veces	5	23,81
Nunca	4	19,05
Casi siempre	3	14,29
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

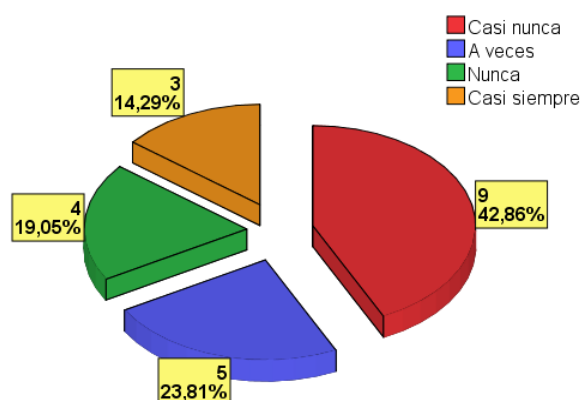


Figura 21. El nivel de influencia respecto al liderazgo y compromiso de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta en torno a que si el actual nivel de liderazgo y compromiso por parte de los funcionarios en los gobiernos regionales permitiría una eficiente implementación de la gestión por procesos, el 42,86% del potencial humano encuestado manifiesta que casi nunca los funcionarios responsables dan muestras de liderazgo y compromiso para desarrollar este modelo de gestión en el gobierno regional, el 23,81%

afirma que a veces el nivel de liderazgo y compromiso se muestra óptimo para generar el cambio en la gestión, el 19,05% de los encuestados considera que nunca los funcionarios se muestran como verdaderos líderes generadores de cambio y mucho menos muestran el compromiso debido con las personas y la entidad.

Tabla 11.

El nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los funcionarios en los gobiernos regionales es el idóneo para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	16	76,19
Nunca	3	14,29
A veces	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

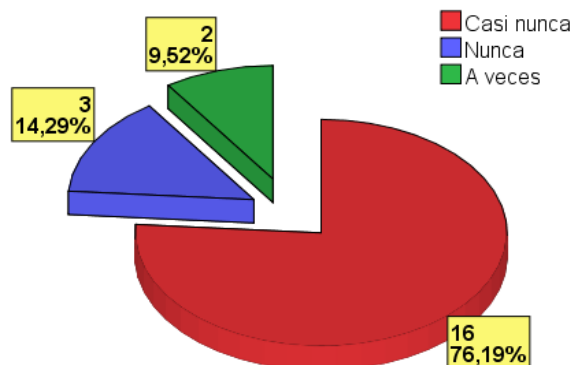


Figura 22. El nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los funcionarios en los gobiernos regionales es el idóneo para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo con la interrogante formulada en torno al nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos locales, un categórico 76,19% de los informantes manifiesta que casi nunca

se percibe un nivel de desempeño idóneo por parte de este personal, lo cual se encuentra estrechamente vinculado con las competencias profesionales de los mismos, los cuales no reúnen las características necesarias para llevar a cabo un proceso tan importante a nivel institución como es la adopción de la gestión por procesos como sistema organizativo institucional que permita a su vez elevar el nivel de calidad de la gestión en los gobiernos regionales y por ende elevar el nivel de satisfacción de la población con respecto a sus autoridades regionales.

Tabla 12.

El nivel de aceptación de la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional es el más favorable para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	11	52,38
A veces	10	47,62
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

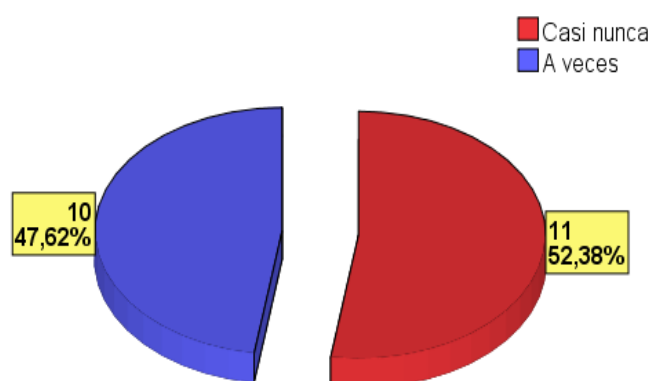


Figura 23. El nivel de aceptación de la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional es el más favorable para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno al nivel de aceptación de la gestión por procesos

como parte de la cultura organizacional, el 52,38% de los informantes consideran que casi nunca existe predisposición por parte del personal en los gobiernos regionales para la implementación de la gestión por procesos, algunas de las causas obedecen principalmente a la resistencia al cambio, debido al dinamismo, flexibilidad, maximización de esfuerzos y con el menor impacto posible para la entidad y sobretodo un gran nivel de compromiso por parte del personal, son estos algunos factores que causan la resistencia en muchos funcionarios que han encontrado dentro de los gobiernos regionales su “zona de confort” y del cual no están dispuestos a salir muy fácilmente.

Tabla 13.

Se efectúa de manera recurrente el monitoreo y control respectivo que garantice el fiel cumplimiento de los procedimientos propios de la gestión en los gobiernos regionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	11	52,38
Nunca	5	23,81
A veces	5	23,81
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

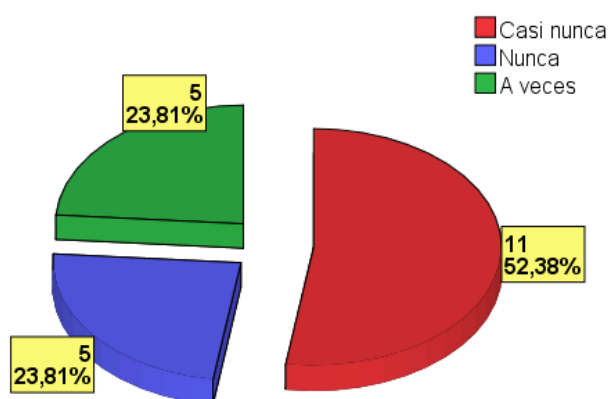


Figura 24. Se efectúa de manera recurrente el monitoreo y control respectivo que garantice el fiel cumplimiento de los procedimientos propios de la gestión en los gobiernos regionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si el monitoreo y control se realizan de manera frecuente para garantizar el fiel cumplimiento de los procedimientos que demanda la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos locales, el 52,38% de los encuestados afirma que casi nunca se desarrollan estos procesos de control y monitoreo, el 23,81% de la población encuestada considera que nunca se realizan dichos procesos, dicha situación resulta preocupante puesto que sólo de esta manera (implementando acciones de control) se podrá garantizar el eficiente desarrollo de todas las etapas que implica la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales, las mencionadas acciones de control permitirán una eficiente toma de decisiones y a su vez permitirá fortalecer lo que se viene desarrollando de manera adecuada y tomar las acciones correctivas frente a los posibles fallos y/o deficiencias del proceso.

Tabla 14.

El desarrollo de procedimientos se realiza de manera eficiente a miras de una efectiva implementación de la gestión por procesos como sistema de organización en los gobiernos regionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	16	76,19
Nunca	5	23,81
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

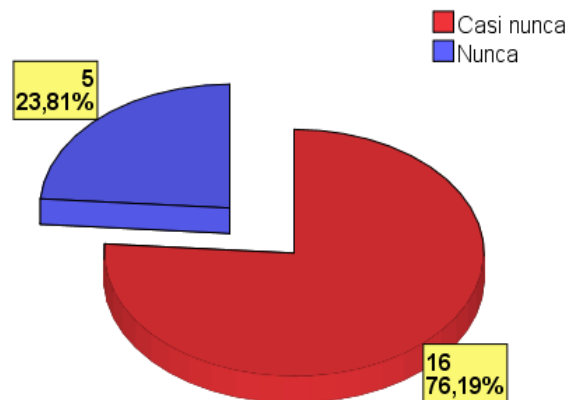


Figura 25. El desarrollo de procedimientos se realiza de manera eficiente a miras de una efectiva implementación de la gestión por procesos como sistema de organización en los gobiernos regionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta acerca del desarrollo de procedimientos y la forma en la que se viene realizando, relacionado con la implementación de procesos en el gobierno regional, el 76,19% de los informantes manifiesta de manera categórica que casi nunca se desarrollan estos procedimientos de manera eficiente, presentándose una serie de deficiencias, carencias e incumplimientos que no hacen más que dificultar sobremanera la implementación del modelo de gestión por procesos en la entidad. En tanto, si lo antes expuesto nos parecía ya grave, un 23,81% de los encuestados señala que nunca se desarrollan los referidos procedimientos de manera eficiente, lo cual nos da una perspectiva negativa en torno a la manera en que se vienen ejecutando las funciones en el gobierno regional. La gestión por procesos busca optimizar los procedimientos y procesos que conforman la gestión administrativa en las entidades públicas como parte del proceso de modernización que se pretende instaurar en las instituciones públicas a todo nivel, dicho esto resulta improbable que dicho modelo sea instaurado si los procedimientos que demanda para su implementación no son desarrollados de manera eficiente.

4.3.1.3 CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES NORMATIVAS (X3)

Tabla 15.

Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	14	66,67
A veces	5	23,81
Casi siempre	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

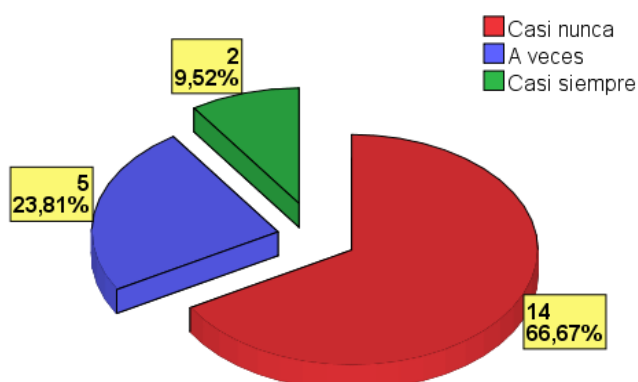


Figura 26. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- Ante la interrogante formulada, el 66,67% de los encuestados manifiesta que casi nunca se toma en consideración los lineamientos contenidos en el referido dispositivo normativo, dicha situación obedece principalmente a un alto nivel de desconocimiento de los alcances de la misma por parte de los funcionarios responsables. Mientras que un 23,81% de los

informantes considera que su cumplimiento se realiza de manera esporádica (a veces). En tanto, en contraposición a lo antes expuesto, sólo el 9,52% de los encuestados manifiesta que casi siempre se aplica las disposiciones técnicas contenidas en el referido dispositivo. La importancia de cumplir con esta Norma radica en que pone a disposición de las entidades de la administración pública las disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos, como herramienta de gestión que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

Tabla 16.

Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	33,33
Casi siempre	7	33,33
A veces	7	33,33
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

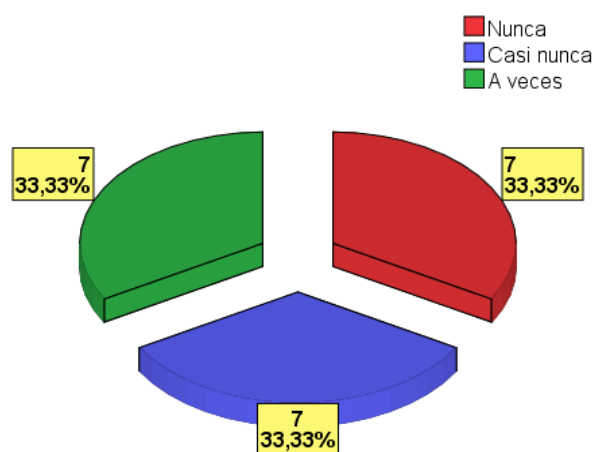


Figura 27. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- Ante la interrogante formulada, el 33,33% de los encuestados manifiesta que nunca se toma en consideración los lineamientos contenidos en el referido dispositivo normativo, dicha situación obedece principalmente a un alto nivel de desconocimiento de los alcances de la misma por parte de los funcionarios responsables. Asimismo, un 33,33% de los informantes señala que casi nunca se cumple con los alcances de la referida norma. En tanto, el 33,33% de los informantes considera que su cumplimiento se realiza de manera esporádica (a veces). La importancia del conocimiento y cumplimiento del referido dispositivo normativo radica en que representa el 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. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (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.

Tabla 17.

Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM “Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016”.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	33,33
Nunca	6	28,57
Casi nunca	6	28,57
Casi siempre	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

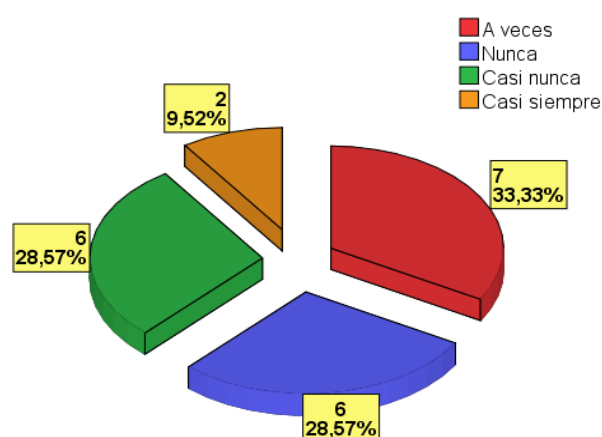


Figura 28. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM “Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016”. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- Ante la interrogante formulada, el 33,33% de los encuestados manifiesta que a veces se cumple con los lineamientos contenidos en el referido Plan, el 28,57% de los informantes señala que nunca se cumple con lo estipulado por el dispositivo normativo en cuestión, el 28,57% de los encuestados manifiesta que casi nunca se cumple con los alcances de este Plan. En tanto, en contraposición a lo antes expuesto sólo 9,52% de los

informantes señalan que casi siempre se toma en cuenta los alcances del referido dispositivo normativo cuyo propósito es definir las acciones y los indicadores con sus respectivas metas, plazos e identificar a las entidades líderes encargadas de la implementación de los objetivos y lineamientos de la Política de Modernización. El proceso de modernización de la gestión pública busca mejorar las capacidades de Gobierno y de gestión del Estado en su conjunto para actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y de forma desarticulada.

Tabla 18.

Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Ley N° 27658. “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	17	80,95
A veces	4	19,05
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

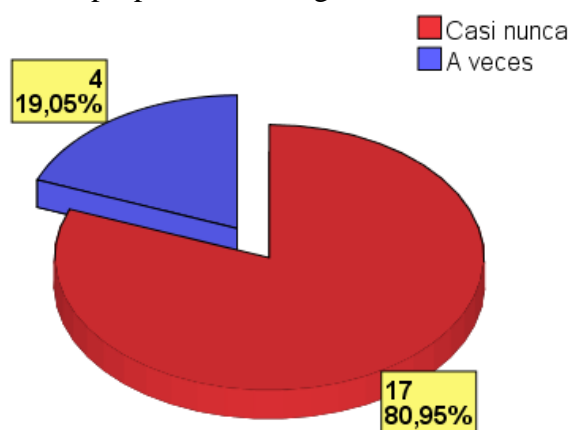


Figura 29. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Ley N° 27658. “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno al cumplimiento de los lineamientos contenidos en la Ley N° 27658. “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, el 80,95% del potencial humano encuestado manifiesta categóricamente que casi nunca se toma en consideración lo estipulado por la referida Ley, dicha situación obedece principalmente a un alto nivel de desconocimiento de los alcances de dicho dispositivo entre el personal responsable de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales como parte del proceso de modernización de la gestión en las entidades públicas. Sólo un 19,05% de los encuestados considera que el cumplimiento se realiza de manera esporádica (a veces).

Tabla 19.

Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. “Lineamientos de Organización del Estado”.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	47,62
Casi nunca	9	42,86
A veces	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

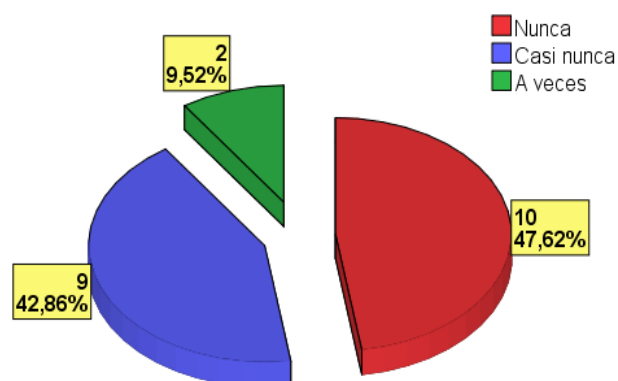


Figura 30. Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. “Lineamientos de Organización del Estado”. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta en torno al conocimiento de los lineamientos contenidos en el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. “Lineamientos de Organización del Estado”, el 47,62% de los informantes manifiestan que nunca se aplican los lineamientos contenidos en la referida Resolución, el 42,86% de los encuestados señala que casi nunca se cumple con lo estipulado en el mencionado dispositivo normativo. Mientras que sólo el 9,52% de la población informante establece que se cumple a veces en la gestión de los gobiernos regionales. La importancia del cumplimiento de dicha norma obedece principalmente a que ésta regula los principios, criterios y reglas que definen el diseño, estructura, organización y funcionamiento de las entidades del Estado. Asimismo, la presente norma busca que las entidades del Estado, conforme a su tipo, competencias y funciones, se organicen de la mejor manera a fin de responder a las necesidades públicas, en beneficio de la ciudadanía.

4.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE: DISEÑO ORGANIZACIONAL (Y)

4.3.2.1 CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES (Y1)

Tabla 20.

La planeación estratégica en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	9	42,86
Nunca	5	23,81
Casi siempre	4	19,05
Siempre	3	14,29
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

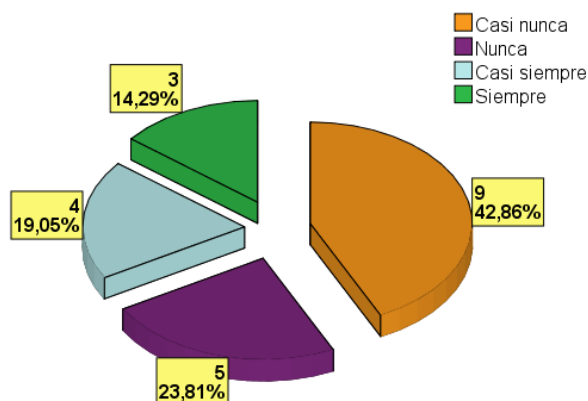


Figura 31. La planeación estratégica en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta formulada en torno a la planeación estratégica de los gobiernos regionales, a fin de cumplir de manera efectiva las metas organizacionales trazadas, el 42,86% del potencial humano encuestado manifiesta que casi nunca se realiza el planeamiento estratégico por parte de los gobiernos regionales para alcanzar las metas organizacionales, el 23,81% de los informantes señalan que nunca se efectúa recurrir a la planeación estratégica para alcanzar las metas en el gobierno regional. Mientras que, el 19,06% de los encuestados manifiestan

que casi siempre se aplica la planeación estratégica a fin de alcanzar las metas trazadas. En tanto, sólo un 14,29% de la población informante manifiesta que para el cumplimiento fiel de las metas organizacionales en el gobierno regional siempre se considera la aplicación del planeamiento estratégico.

Tabla 21.

El actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A veces	12	57,14
Casi nunca	9	42,86
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

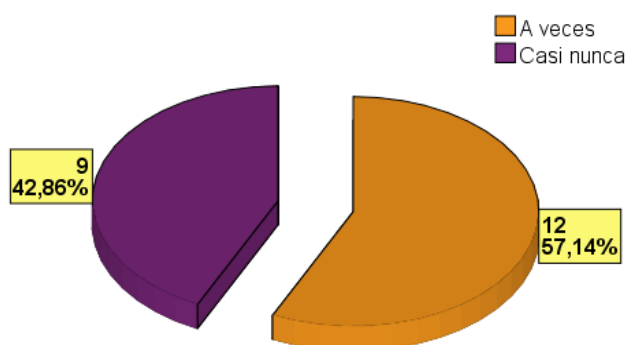


Figura 32. El actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta en torno a que si el actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales, el 57,14% del potencial humano informante manifiesta que a veces la cultura organizacional se presenta en un nivel óptimo que favorezca el cumplimiento de las metas trazadas por la entidad. En tanto, el 42,86% señala que casi nunca se observa un nivel de cultura organizacional favorable para la consecución de las metas en los gobiernos regionales.

Tabla 22.

El nivel de retroalimentación (Feedback) en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A veces	17	80,95
Casi nunca	4	19,05
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

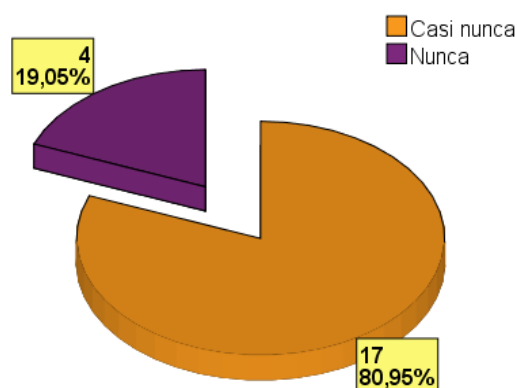


Figura 33. El nivel de retroalimentación (Feedback) en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si el actual nivel de retroalimentación (*feedback*) en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales, el 80,95% de los encuestados manifiesta que sólo de manera esporádica se desarrollan acciones de retroalimentación que facilitan la consecución de metas al interior de la entidad pública, es importante que el feedback esté centrado en las competencias clave que se requieren para la función que desempeña el personal en la tarea de implementar la gestión por procesos, asimismo, el feedback debe estar alineado a las metas organizacionales buscando impulsar el éxito presente y futuro de la entidad y cada uno de los funcionarios que la conforman.

Tabla 23.

Los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables para el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	21	100,00
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

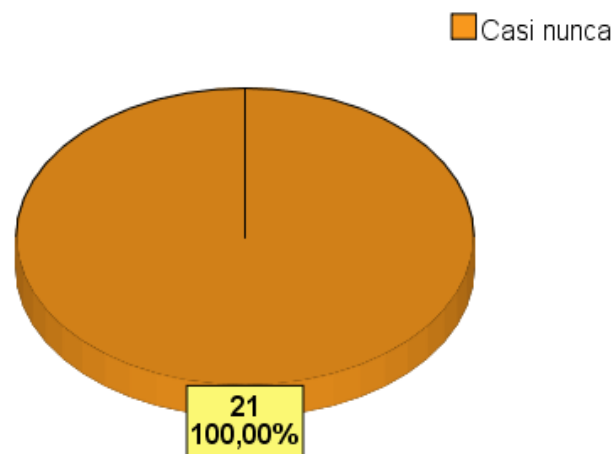


Figura 34. Los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables para el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta en torno a si los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables para el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales, el 100% de la población encuestada manifiesta que casi nunca los empleados de los gobiernos regionales se encuentran debidamente motivados y con un óptimo nivel de responsabilidad que permita alcanzar de manera eficiente las metas organizacionales trazadas por el institución. La motivación es un aspecto de vital importancia en el logro eficiente de las metas organizacionales, para ello resulta muy importante tomar en consideración el bienestar de los empleados y el direccionamiento estratégico del gobierno regional.

Tabla 24.

Existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro efectivo de sus metas organizacionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	12	57,14
Nunca	9	42,86
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

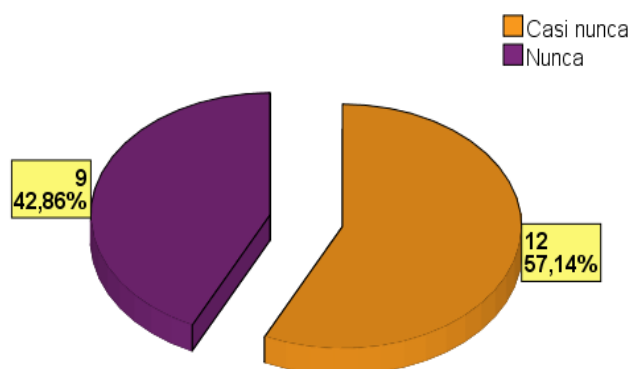


Figura 35. Existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro efectivo de sus metas organizacionales.
Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro efectivo de las metas organizacionales, el 57,14% de los encuestados manifiestan que casi nunca se observa voluntad política por parte de las autoridades regionales con respecto a lograr de manera eficiente las metas trazadas. En tanto, el 42,86% señala que nunca se percibe voluntad política por parte de las autoridades responsables.

4.3.2.2 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL (Y2)

Tabla 25.

La efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo del personal.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	17	57,14
Nunca	4	42,86
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

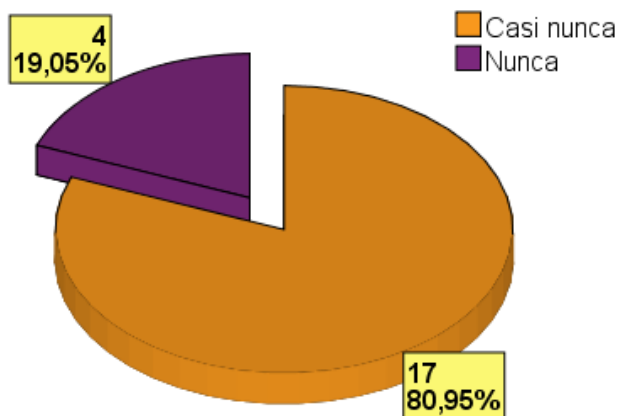


Figura 36. La efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo del personal. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si la efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo del personal, el 80,95% del potencial humano encuestado manifiesta categóricamente que casi nunca el desarrollo del personal es una prioridad para los gobiernos regionales en su búsqueda de la efectividad como organización. En tanto, un 19,05% de los encuestados considera que nunca las autoridades regionales en el desarrollo de sus respectivas gestiones han dado la relevancia que amerita el desarrollo del personal y cómo a partir de este se puede lograr una organización plenamente efectiva.

Tabla 26.

Los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A veces	11	52,38
Casi nunca	10	47,62
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

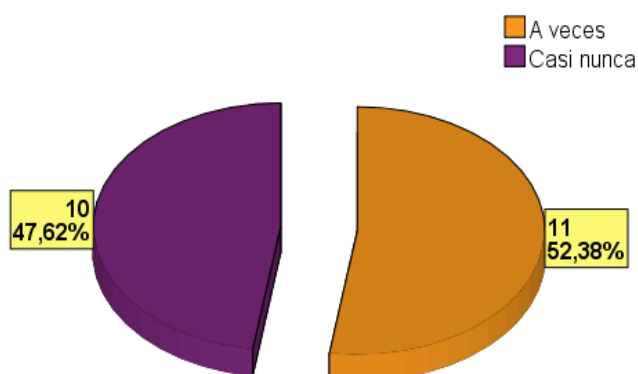


Figura 37. Los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional, el 52,38% del potencial humano encuestado manifiesta que a veces el gobierno regional dispone de los referidos recursos ya sean de índole personal, material o financiera, de manera esporádica recibe y pone a disposición de la gestión éstos recursos en busca de alcanzar la efectividad de la organización. Mientras que, un 47,62% señala que casi nunca ocurre dicha situación, dificultando aún más que los gobiernos regionales se muestren como entidades eficientes ante la sociedad y de esta manera elevar el incipiente nivel de satisfacción y confianza que actualmente se ostenta frente a la población.

Tabla 27.

Los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y flexible que permita alcanzar la efectividad organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	38,10
Nunca	6	28,57
A veces	5	23,81
Siempre	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

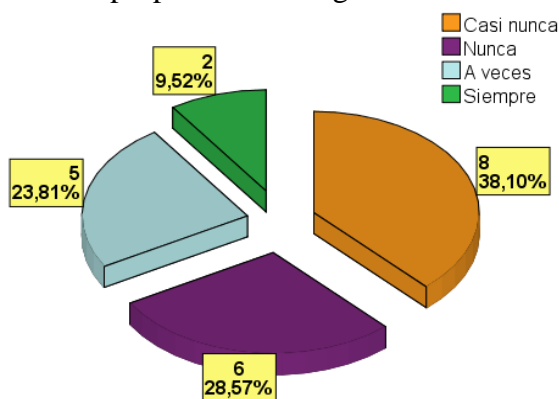


Figura 38. Los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y flexible que permita alcanzar la efectividad organizacional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y flexible que permita alcanzar la efectividad organizacional, el 38,10% del potencial humano encuestado considera que casi nunca la estructura organizacional del gobierno regional se muestra estable y flexible para lograr la eficiencia de la actual gestión, el 28,67% de los informantes manifiesta que nunca, el 23,81% señala que a veces, en tanto el 9,52% manifiesta que siempre la estructura organizacional del gobierno regional se presenta como una estructura estable orgánicamente hablando y flexible para adaptarse a los cambios que demanda ser una institución eficiente.

Tabla 28.

Los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que permita alcanzar la efectividad organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A veces	13	61,90
Casi nunca	4	19,05
Nunca	2	9,52
Casi siempre	2	9,52
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

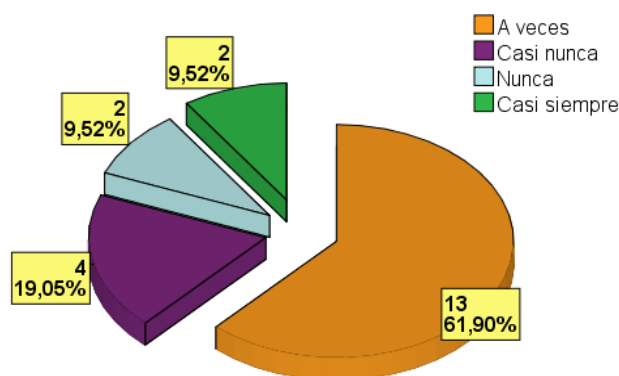


Figura 39. Los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que permita alcanzar la efectividad organizacional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que permita alcanzar la efectividad organizacional, el 61,90% de los informantes manifiesta que a veces el personal dispone de cursos y/o programas de capacitación que le permitan a este elevar su capacidad técnica-profesional en beneficio del desarrollo de sus funciones de una manera más eficiente, el 19,05% de los encuestados manifiesta que casi nunca, el 9,52% de los encuestados señalan que nunca el personal se encuentra debidamente capacitado puesto que el gobierno regional no invierte en la gestión del conocimiento de sus empleados, siendo este uno de los requisitos indispensables si la entidad busca la eficiencia en su

gestión, el capital humano es el activo más valioso de cualquier tipo de organización, en tanto sólo un 9,52% de los encuestados manifiesta que casi siempre la figura de la capacitación se les proporciona.

Tabla 29.

Existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos regionales, a fin de lograr la efectividad organizacional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	8	38,10
A veces	7	33,33
Casi siempre	6	28,57
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

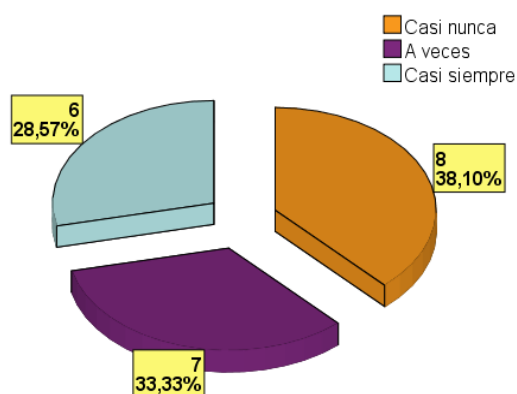


Figura 40. Existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos regionales, a fin de lograr la efectividad organizacional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos regionales, a fin de lograr la efectividad organizacional, el 38,10% de los informantes señalan que casi nunca el desempeño es bueno, mientras que un 33,33% de los encuestados manifiesta que el referido nivel de desempeño se muestra óptimo para el eficiente desarrollo de sus actividades y por ende alcanzar la efectividad en la gestión del gobierno regional. En contraposición a lo antes expuesto, el 28,57% manifiesta que casi

siempre el desempeño del personal en los gobiernos regionales que conforman la unidad de estudio de la presente investigación, permite elevar el nivel de eficiencia de la organización.

4.3.2.3 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS (Y3)

Tabla 30.

En los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y metas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	21	100,00
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

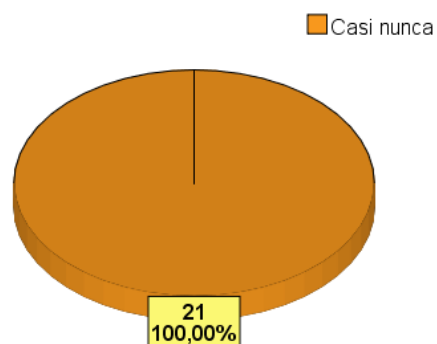


Figura 41. En los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y metas. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si en los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y metas institucionales, el 100% de los informantes fue categórico en señalar que casi nunca se realiza de manera adecuada la definición de objetivos y metas por parte de los gobiernos regionales. Definir adecuadamente los objetivos y metas institucionales resulta esencial para el éxito de toda organización pues éstos marcan el curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la misma. Los objetivos y metas de la organización ayudan a dirigir, controlar y revisar el éxito de la actividad organizacional.

Tabla 31.

En los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mejora de los procesos que conforman la gestión institucional.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	10	47,62
Nunca	7	33,33
A veces	4	19,05
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

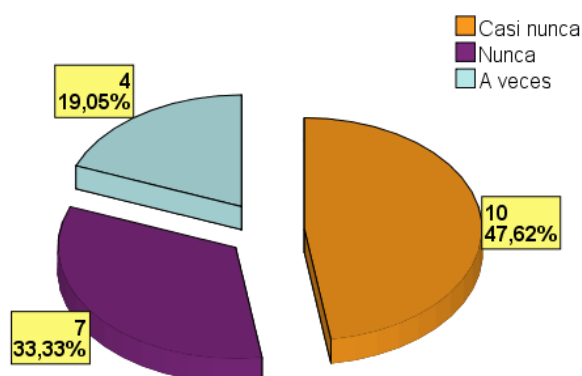


Figura 42. En los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mejora de los procesos que conforman la gestión institucional. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si en los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mejora de los procesos que conforman la gestión institucional, el 47,62% del potencial humano encuestado manifiesta que casi nunca se emplea un diseño de mejora de los procesos que conforman la gestión del gobierno regional, el 33,33% de los informantes señala que nunca se emplea el referido diseño, mientras que un 19,05% de los encuestados manifiesta que el mencionado diseño de mejora de procesos se emplea de manera esporádica (a veces), no siendo un método regular aplicado por la actual gestión a fin de mejorar de manera sistemática y efectiva los procesos administrativos que conforman su gestión.

Tabla 32.

Es óptimo el nivel de motivación a los equipos de implementación de mejora en los procesos de la gestión de los gobiernos regionales.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	13	61,90
A veces	8	38,10
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

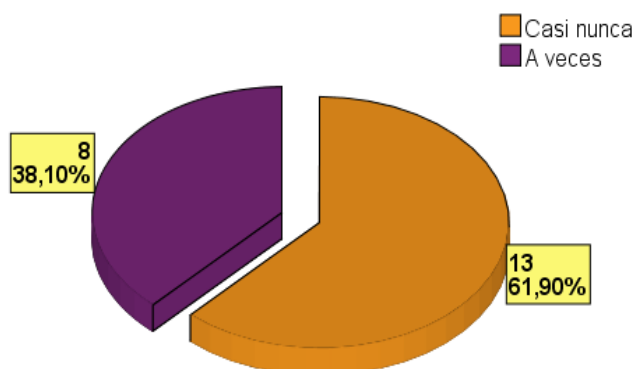


Figura 43. Es óptimo el nivel de motivación a los equipos de implementación de mejora en los procesos de la gestión de los gobiernos regionales. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo con la pregunta que si es óptimo el nivel de motivación de los equipos de implementación de mejora en los procesos de la gestión de los gobiernos regionales, el 61,90% del potencial humano informante manifiesta que casi nunca los equipos responsables de la optimización de procesos se encuentran debidamente motivados, el 38,10 de los encuestados manifiesta que a veces el nivel de motivación de los mencionados equipos mejora debido principalmente al uso de acciones aisladas, pero no como parte de un sistema de incentivos debidamente diseñado que permita consolidar en el personal un nivel de motivación adecuado que les permita realizar sus tareas con mayor eficiencia.

Tabla 33.

En los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	15	71,43
Nunca	3	14,29
A veces	3	14,29
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

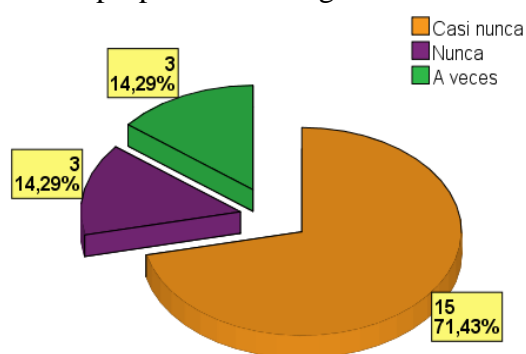


Figura 44. En los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos. Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la interrogante formulada en torno a que si en los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos, el 71,43% del potencial humano encuestado manifiesta que casi nunca se realiza el referido análisis, el 14,29% de los informantes señala que nunca se realiza dicho procedimiento en relación a los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos. En tanto, sólo un 14,29% de los encuestados consideran que este análisis de resultados se realiza de manera esporádica (a veces), lo cual representa una dificultad importante debido que el mencionado análisis es una forma de aplicar acciones de control y monitoreo a los procesos en su fase de ejecución, resulta improbable pretender la optimización de procesos en los gobiernos regionales si las acciones control y monitoreo no se aplican de manera recurrente.

Tabla 34.

En los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la ejecución de procesos desarrollados.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	10	47,62
Nunca	7	33,33
A veces	4	19,05
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia del investigador.

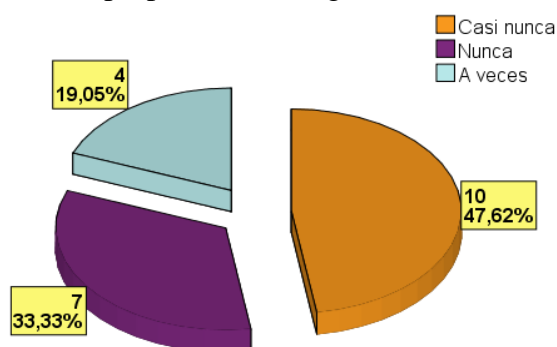


Figura 45. En los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la ejecución de procesos desarrollados.
Fuente: Elaboración propia del investigador.

Interpretación de resultados.- De acuerdo a la pregunta que si en los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la ejecución de procesos desarrollados, el 47,62% del potencial humano encuestado manifiesta que casi nunca se ejecutan acciones de control en ninguna de las fases de la ejecución de los procesos propios de la actual gestión en los gobiernos regionales, el 33,33% de los informantes manifiesta que nunca se realizan dichas acciones. En tanto, sólo el 19,05% de los encuestados señala que a veces si se considera aplicar acciones de control y monitoreo en la fase de ejecución de los procesos, cabe resaltar que el control y monitoreo debe implementarse en todas las fases de los procesos, no sólo en la fase de ejecución ya que es en esta etapa sólo tendríamos que implementar sólo acciones correctivas más no preventivas (etapa de diseño y formulación de procesos).

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Considerando la hipótesis general y las específicas planteadas en el trabajo de investigación con respecto a la gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017, una de cuyas variables dependientes es el diseño organizacional, en donde los ítems según sus indicaciones fueron tabulados con la aplicación del análisis estadístico en las encuestas efectuadas.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1 Hipótesis General

Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

La gestión por procesos no incide significativamente en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.

H₁: Hipótesis Alterna

La gestión por procesos no incide significativamente en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 35.

Coefficiente de correlación Hipótesis General

			Gestión por procesos	Diseño organizacional
Rho de Spearman	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,765**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	21	21
Diseño organizacional	Diseño organizacional	Coefficiente de correlación	,765**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	21	21

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Conclusión: Como se puede apreciar los resultados de la Tabla 35, el Coeficiente de Correlación de Spearman es de $p= 0,765$. De dicho resultado podemos inferir que: Existe una relación **ALTA** entre la Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional. Al analizar la significación, vemos que es de 0,001, por lo que se cumple que sea menor a 0,05, e incluso es menor a 0,01, lo que indica que la correlación que se ha establecido es muy probablemente cierta.

4.5.2 Hipótesis específicas

a) Primera hipótesis específicas

Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

El proceso de dirección no incide significativamente en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

H₁: Hipótesis Alterna

El proceso de dirección incide significativamente en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 36.

Coefficiente de correlación Hipótesis Específica 1

			Proceso de dirección	Cumplimiento de metas organizacionales
Rho de Spearman	Proceso de dirección	Coefficiente de correlación	1,000	,653**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21
	Cumplimiento de metas organizacionales	Coefficiente de correlación	,653**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	21	21

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Conclusión: Como se puede apreciar los resultados de la Tabla 36, el Coeficiente de Correlación de Spearman es de **p= 0,653**. De dicho resultado podemos inferir que: Existe una relación **MODERADA** entre el Proceso de dirección y el Cumplimiento de metas organizacionales. Al analizar la significación, vemos que es de 0,000, por lo que se cumple que sea menor a 0,05, e incluso es menor a 0,01, lo que indica que la correlación que se ha establecido es muy probablemente cierta.

b) Segunda hipótesis específicas

Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

El desarrollo de procedimientos no incide significativamente en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

H₁: Hipótesis Alterna

El desarrollo de procedimientos incide significativamente en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales

pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 37.

Coefficiente de correlación Hipótesis Específica 2

			Desarrollo de procedimientos	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Desarrollo de procedimientos	Coefficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21
	Efectividad organizacional	Coefficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	21	21

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Conclusión: Como se puede apreciar los resultados de la Tabla 37, el Coeficiente de Correlación de Spearman es de **p= 0,821**. De dicho resultado podemos inferir que: Existe una relación **ALTA** entre el Desarrollo de procedimientos y Efectividad organizacional. Al analizar la significación, vemos que es de 0,000, por lo que se cumple que sea menor a 0,05, e incluso es menor a 0,01, lo que indica que la correlación que se ha establecido es muy probablemente cierta.

a) Tercera hipótesis específicas

Planteamiento de Hipótesis

H₀: Hipótesis Nula

El cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos no incide significativamente en la optimización de procesos de

los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

H₁: Hipótesis Alterna

El cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos no incide significativamente en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 38.

Coefficiente de correlación Hipótesis Específica 3

			Cumplimiento de disposiciones normativas	Optimización de procesos
Rho de Spearman	Cumplimiento de disposiciones normativas	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	21	21
	Optimización de procesos	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	21	21

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas)

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Conclusión: Como se puede apreciar los resultados de la Tabla 38, el Coeficiente de Correlación de Spearman es de **p= 0,598**. De dicho resultado podemos inferir que: Existe una relación **MODERADA** entre el Cumplimiento de disposiciones normativas y la Optimización de procesos. Al analizar la significación, vemos que es de 0,000, por lo que se cumple que sea menor a 0,05, e incluso es menor a 0,01, lo que indica que la correlación que se ha establecido es muy probablemente cierta.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se llegó a la conclusión de que la gestión por procesos incide significativamente en el diseño organizacional de los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú, pudiendo comprobarse a través del análisis de los resultados obtenidos, que la entidad presenta deficiencias en el proceso de dirección e incumplimientos de metas organizacionales para alcanzar un óptimo diseño organizacional.
- Se determinó que el proceso de dirección incide significativamente en el cumplimiento de metas organizacionales en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú, debido a que se realiza de manera ineficiente el planeamiento de políticas y estrategias para la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, no se dispone de presupuesto suficiente y recursos tecnológicos necesarios para la efectiva implementación del referido sistema de organización institucional. Además, el nivel de autoridad de los funcionarios responsables de la implementación no es el idóneo, en tanto se evidenció un alto nivel de desconocimiento de los fundamentos teóricos existentes en torno a la gestión por procesos en la Administración Pública (Gobiernos Regionales). La cultura organizacional no se muestra del todo favorable para la adopción de este sistema de gestión, el nivel de retroalimentación no es el más adecuado para el efectivo cumplimiento de metas organizacionales. Asimismo, se evidenció la existencia de empleados desmotivados y con un bajo nivel de responsabilidad dicha situación se agrava por la falta de voluntad política

por parte de las autoridades regionales en relación a la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú.

- Se determinó que existe incidencia significativa entre el desarrollo de procedimientos y la efectividad organizacional de los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú, debido a que no se aprecia un nivel de liderazgo y compromiso adecuado que permita liderar el proceso de cambio en la institución a fin de implementar la gestión por procesos como sistema de organización institucional. De igual manera, se evidenció un nivel de desempeño no satisfactorio por parte del personal responsable de la implementación de la gestión por procesos, esto aunado a la resistencia mostrada por el capital humano en los gobiernos regionales para aceptar a la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional. Finalmente, no se observó un sistema de control y monitoreo recurrente que garantice el efectivo desarrollo de procedimientos dentro de la entidad pública, lo cual limita sobremanera la eficiente implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú.

- Se determinó que el cumplimiento de disposiciones normativas incide significativamente en la optimización de procesos en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur del Perú, debido principalmente a que se evidenció un alto grado de desconocimiento del marco normativo-legal existente en nuestra legislación en torno a la implementación de la gestión por procesos en la administración pública, tal es el caso de: Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM “Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016”, Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” y lo establecido en el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. “Lineamientos de

Organización del Estado”. Por otro lado, se comprobó que en los gobiernos regionales que conforman la unidad de estudio de la presente investigación no se realiza una adecuada definición de objetivos y metas, así mismo el diseño de mejora de procesos no es el idóneo. Además, los equipos de implementación de mejora de los procesos no se encuentra totalmente motivado para realizar sus funciones de manera eficiente. Finalmente, se determinó que no se efectúa un análisis integral de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos, lo cual se encuentra estrechamente relacionado a dificultades evidenciadas con la implementación de acciones de control y monitoreo en la ejecución de los procesos que conforman la gestión de los gobiernos regionales.

5.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar, formular e implementar las políticas nacionales, relacionadas con la implementación de la gestión por procesos, dentro del Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC) y Planes Estratégicos Institucionales (PEI).
- Capacitar y/o contratar personal especialista en recursos e infraestructura tecnológica, porque es muy importante definir qué es lo realmente se necesita ya que está directamente relacionado con los objetivos que se planteen para este fin.
- Revisar, capacitar y difundir las normas y disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, además se formule un Plan de Trabajo Institucional con las directivas correspondientes.
- Se capacite a todo el personal en cuanto a la metodología a seguir para la implementación de la gestión por procesos, especialmente los conceptos básicos y principios que la rigen, para que tenga una participación más activa dentro de todo este proceso.
- Elaborar las directivas que permitan implantar los procedimientos optimizados y el uso de los nuevos instrumentos de gestión rediseñados.
- Elaborar el MOF y el MAPROS de los Gobiernos Regionales, adecuándose a la Gestión por Procesos.
- Evaluar a todo el personal de la Entidad en base a los procesos, actividades y tareas determinadas en el Mapeo de procesos, realizar una evaluación de los cargos seleccionando al personal de acuerdo a su desempeño y competencias.
- Capacitar a todo el personal dentro de la Entidad, con la finalidad de crear una cultura de cambio, resaltando los beneficios de la implementación de la

gestión por procesos y por qué migrar de una organización funcional a una organización por procesos de acuerdo a lo establecido en el DS N° 004-2013-PCM.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asencio, H. L. (2018). *Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú - Callao 2017 (Tesis de Postgrado)*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad César Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16449/Asencio_HLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ávalos, M. G. (2018). *El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017. (Tesis de Grado)*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad Ricardo Palma: <http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1479/1/AVALOS%20MALDONADO%20GERALDINE%20LIZBETTE-ADM-18.pdf>

Ávalos, M. G. (2018). *El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017. (Tesis de Grado)*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Ricardo Palma: <http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1479/1/AVALOS%20MALDONADO%20GERALDINE%20LIZBETTE-ADM-18.pdf>

Carranza, V. L., Valverde, V. J., & Vera, I. J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB) (Tesis de Posgrado)*. Obtenido de Repositorio digital de la Universidad del Pacífico: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1137>

Chávez, A. D. (Noviembre de 2012). *Gestión por procesos de la Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH del Ministerio de Relaciones Laborales (Tesis de Grado)*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad Central del Ecuador: www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1387/1/T-UCE-0003-23.pdf

- Estela, R. R. (Octubre de 2016). *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú - 2014 (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., Distrito Federal, México: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2012). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Ley Nro. 27867*. Obtenido de Portal Oficial del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/gestion_descentralizada/transferencia_sectorial/normas_proceso_transferencia/1_LEY_Nro_27867.pdf
- MQUIROA. (31 de Mayo de 2011). *Glosario Capítulo 14: Diseño Organizacional*. Obtenido de Blogspot MQUIROA: <http://ufm2011mquiroya.blogspot.com/2011/05/glosario-capitulo-14-diseno.html>
- Pabón, M. M. (Septiembre de 2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Coordinadora de Empresas Públicas, EMCO-EP (Tesis de Postgrado)*. Obtenido de Repositorio Académico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12230/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20MP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pires, A., & Machado, V. (2005). Gestión por procesos en el diseño de las organizaciones (Artículo científico). *Información Tecnológica*, XVII(1), 35-

44. Recuperado el 13 de Enero de 2019, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642006000100005

Ponce, H. K. (Diciembre de 2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil (Tesis de Grado)*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC): <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis%20Textil%20S.A.C.%20-%20Katherine%20Ponce%20Herrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Presidencia del Consejo de Ministros. (9 de Enero de 2013). *Decreto Supremo Nro. 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (Marzo de 2013). *Documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. No 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Obtenido de Portal de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú: http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Quintero, J., & Sánchez, J. (Septiembre-Diciembre de 2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TeloS*, VIII(3), 377-389. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Romani, S. K. (2018). *Metas Académicas y Nivel del logro de Aprendizajes en las Estudiantes de la opción ocupaciones de confección textil, del CETPRO "Carlos Cueto Fernandini" de Barranco, UGEL Nro. 07, 2016. (Tesis de*

Grado). Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle": <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1312/TESIS%20ROMAN%C3%8D%20FATEC%20final%20marzo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Secretaría de Gestión Pública - PCM. (s.f.). *¿Qué es la Modernización de la Gestión Pública?* Obtenido de Portal Oficial de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM: <http://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>

Tafúr, R. (1995). *La tesis universitaria*. Lima: Mantaro.

Tam, M. J., Vera, G., & Oliveros, R. R. (2008). Tipos, Métodos y Estrategias de Investigación Científica. *Pensamiento y Acción*, V, 145-154. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf

Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México D.F.: Limusa.

Velázquez, Á., & Rey, N. (1999). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Vigil, D. M. (2018). *La planificación presupuestaria y su influencia en el mantenimiento de activos fijos de la Municipalidad Provincial de Tacna, periodo 2016. (Tesis de Postgrado)*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad Privada de Tacna: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/621/1/Vigil-Davalos-Milagros.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 39.

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p>1. Interrogante principal</p> <p>¿En qué medida la gestión por procesos incide en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017?</p> <p>2. Interrogantes específicas</p> <p>a) ¿En qué medida el proceso de dirección incide en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017?</p> <p>b) ¿En qué medida el desarrollo de procedimientos incide en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017?</p> <p>c) ¿En qué medida el cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos incide en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017?</p>	<p>1. Objetivo general</p> <p>Determinar si la gestión por procesos incide en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.</p> <p>2. Objetivos específicas</p> <p>a) Evaluar si el proceso de dirección incide en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.</p> <p>b) Analizar si el desarrollo de procedimientos incide en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.</p> <p>c) Determinar si el cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos incide en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.</p>	<p>1. Hipótesis general</p> <p>La gestión por procesos incide significativamente en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017.</p> <p>2. Hipótesis específicas</p> <p>a) El proceso de dirección incide significativamente en el cumplimiento de metas organizacionales de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.</p> <p>b) El desarrollo de procedimientos incide significativamente en la efectividad organizacional de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.</p> <p>c) El cumplimiento de las disposiciones normativas existentes en nuestra legislación en torno a la gestión por procesos incide significativamente en la optimización de procesos de los gobiernos regionales pertenecientes a la Macroregión Sur del Perú durante el periodo 2017.</p>	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>X: Gestión por Procesos.</p> <p>Indicadores:</p> <p>X1. Procesos de dirección.</p> <p>X2. Desarrollo de procedimientos.</p> <p>X3. Cumplimiento de disposiciones normativas.</p> <p>Variables Dependiente (Y)</p> <p>Y: Diseño organizacional.</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y1. Cumplimiento de metas organizacionales.</p> <p>Y2. Efectividad organizacional.</p> <p>Y3. Optimización de procesos.</p>	<p>Tipo de investigación Investigación Aplicada.</p> <p>Diseño de investigación No experimental – Descriptiva – Correlacional – Transversal.</p> <p>Ámbito de estudio Gobiernos Regionales que conforman la Macroregión Sur (Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cuzco, Madre de Dios y Apurímac).</p> <p>Población La población del presente trabajo de investigación ha quedado definida por el personal responsable de la Sub-Gerencia de Desarrollo Organizacional en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur.</p> <p>Muestra 21 informantes (población censal), conformados por los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales que conforman la Macroregión Sur.</p> <p>Técnicas de recolección de datos – Encuesta</p> <p>Instrumentos – Cuestionario</p>	<p>1. Diseñar, formular e implementar las políticas nacionales, relacionadas con la implementación de la gestión por procesos, dentro del Plan Regional de Desarrollo Concertado (PRDC) y Planes Estratégicos Institucionales (PEI).</p> <p>2. Capacitar y/o contratar personal especialista en recursos e infraestructura tecnológica, porque es muy importante definir qué es lo realmente se necesita ya que está directamente relacionado con los objetivos que se planteen para este fin.</p> <p>3. Revisar, capacitar y difundir las normas y disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, además se formule un Plan de Trabajo Institucional con las directivas correspondientes.</p> <p>4. Se capacite a todo el personal en cuanto a la metodología a seguir para la implementación de la gestión por procesos, especialmente los conceptos básicos y principios que la rigen, para que tenga una participación más activa dentro de todo este proceso.</p> <p>5. Elaborar las directivas que permitan implantar los procedimientos optimizados y el uso de los nuevos instrumentos de gestión rediseñados.</p> <p>6. Elaborar el MOF y el MAPROS de los Gobiernos Regionales, adecuándose a la Gestión por Procesos.</p>

Fuente: Elaboración propia del investigador.

ANEXO 2: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:**.....
- 1.2. **Grado académico:**.....
- 1.3. **Cargo e institución donde labora:**.....
- 1.4. **Título de la investigación:** "La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017"
- 1.5. **Autores (es) del instrumento:** Ing. Jorge Oswaldo Peralta Gonzáles.
- 1.6. **Mención:** Maestro en Gestión y Políticas Públicas.
- 1.7. **Nombre del instrumento:** Ficha de Validación de Instrumento por Expertos.

Indicadores	Criterios Cualitativos / Cuantitativos	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1) CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2) OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					
3) ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					
4) ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
5) SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					
6) INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					
7) CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos y del tema de estudio.					
8) COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					
9) METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10) CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					
SUB TOTAL						
TOTAL						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20):.....

VALORACIÓN CUALITATIVA:.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:.....

Lugar y fecha:.....

.....
Firma y postfirma del experto

DNI:.....

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – EXPERTO 1



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

II. DATOS GENERALES

- 2.1. Apellidos y nombres del experto: OSCAR JAVIER VÁSQUEZ LINDO
- 2.2. Grado académico: INGENIERO, INVESTIGADOR ABOGADO
- 2.3. Cargo e institución donde labora: SUB-DIRECTOR DIRECCIÓN LOCAL DE INFRAESTRUCTURA MACH
- 2.4. Título de la investigación: "La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017"
- 2.5. Autor(es) del instrumento: Ing. Jorge Oswaldo Peralta González
- 2.6. Mención: Maestro en Gestión y Políticas Públicas
- 2.7. Nombre del instrumento: Ficha de Validación de Instrumento por Expertos

Indicadores	Criterios Cualitativos / Cuantitativos	Deficiente 6-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
I) CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					92
II) OBJETIVIDAD	Esta expresado en conclusiones observables.					85
III) ACTUALIDAD	Adecuado al estado de ciencia y tecnología.				80	
IV) ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					87
V) SUFFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					88
VI) INTENCIONALIDAD	Adecuado para evaluar aspectos del estudio.				80	
VII) CONSISTENCIA	Basado en aspectos teorético-metodológicos y del tema de estudio.					84
VIII) COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85
IX) METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90
X) INNOVACIÓN	Genera nuevos puntos en la investigación y construcción de temas.				78	
SUB TOTAL					238	611
TOTAL					849	

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.20): 16.98

VALORACIÓN CUALITATIVA: EXIGENTE

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: 1 MAR 26 MAR 2019

Firma y postfirma del experto
 DM: 07898339

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – EXPERTO 2



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: JARME LOS HERBOZO FERNÁNDEZ
- 1.2. Grado académico: INGENIERO PESQUERO
- 1.3. Cargo e institución donde labora: DIRECTOR DE MEDIO AMBIENTE - DIR. GEN. DE LA PRODUCCIÓN TUMBES
- 1.4. Título de la investigación: "La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017"
- 1.5. Autor(es) del instrumento: Ing. Jorge Osvaldo Peralta González.
- 1.6. Mención: Maestro en Gestión y Políticas Públicas.
- 1.7. Nombre del instrumento: Ficha de Validación de Instrumento por Expertos.

Indicadores	Criterios Cualitativos / Cuantitativos	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					82
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en estándares observables.					65
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.				75	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					91
5. SUFICIENCIA	Comprensible por aspectos de cantidad y calidad.				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para abordar aspectos del estudio.				78	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teórico-metodológicos y del tema de estudio.					88
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, directrices y variables.					85
9. METODOLOGÍA	La metodología responde al propósito del estudio.				68	
10. RECONVENENCIA	Genera nuevas pistas en la investigación y construcción de teorías.				63	
SUB TOTAL					362	431
TOTAL				593		

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.28): 15.86

VALORACIÓN CUALITATIVA: MUY BUENO

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

Lugar y fecha: TUMBES, 05 DE Mayo 2019


 Firma y sello del experto
 DNI: 105400024

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – EXPERTO 3



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Angel Pardo Campos Julia
- 1.2. Grado académico: Ingeniero Agrónomo
- 1.3. Cargo e institución donde labora: Docente Universitario UWA. Nae. José Justino Sánchez Corrao Huacho
- 1.4. Título de la investigación: "La gestión por procesos y su incidencia en el diseño organizacional de las regiones del sur del Perú, 2017"
- 1.5. Autor(es) del instrumento: Ing. Jorge Osvaldo Perilla González
- 1.6. Mención: Maestro en Gestión y Políticas Públicas
- 1.7. Nombre del instrumento: Ficha de Validación de Instrumento por Expertos

Indicadores	Criterios Cualitativos / Cuantitativos	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1) CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				90	
2) OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				68	
3) ACTUALIDAD	Adecuado al avance de ciencia y tecnología.					92
4) ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				65	
5) SUFFICIENCIA	Cumple con los aspectos de cantidad y calidad.				80	
6) INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del modelo.					83
7) COMPETENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos y del tema de estudio.					91
8) COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, intenciones y variables.				68	
9) METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.				73	
10) DOMINANCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					88
SUB TOTAL					434	354
TOTAL				788		

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total x 0.25): 55.76

VALORACIÓN CUALITATIVA: Muy Buena

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aprobable

Lugar y fecha: Huacho, 21 de Mayo 2019


 Firma y postfirma del experto
 DNI: 5533630

ANEXO 3: CUESTIONARIOS



CUESTIONARIO N° 1

Estimado (a) participante:

Agradeceré a usted responder este breve y sencillo cuestionario, su aporte será muy importante para el logro del objetivo principal que persigue la presente investigación, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Nunca (N)	1	Casi nunca (CN)	2	A veces (A)	3	Casi siempre (CS)	4	Siempre (S)	5
-----------	---	-----------------	---	-------------	---	-------------------	---	-------------	---

Instrucciones: Deberá marcar con una "X" el grado que mejor describa o más se adecúe al criterio de su respuesta, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial, anónimo y acumulativo; por lo que agradeceremos a los participantes proporcionar información veraz acerca de los tópicos en consulta, sólo así serán realmente útiles para la investigación.

X: GESTIÓN POR PROCESOS						
		ESCALA				
X1: PROCESO DE DIRECCIÓN		N	CN	A	CS	S
01	En la gestión de los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias que buscan la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
02	Existe disponibilidad del presupuesto público, para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
03	Los gobiernos regionales cuentan con los recursos suficientes e infraestructura tecnológica necesaria para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
04	El nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
05	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos regionales conocen y aplican los diversos fundamentos teóricos que sustentan este sistema de organización institucional.					
X2: DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS		N	CN	A	CS	S
06	El nivel de influencia respecto al liderazgo y compromiso de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más adecuado para la implementación eficiente de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
07	El nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los funcionarios en los gobiernos regionales es el idóneo para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
08	El nivel de aceptación de la gestión por procesos como parte de la cultura organizacional es el más favorable para la eficiente implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional.					
09	Se efectúa de manera recurrente el monitoreo y control respectivo que garantice el fiel cumplimiento de los procedimientos propios de la gestión en los gobiernos regionales.					
10	El desarrollo de procedimientos se realiza de manera eficiente a miras de una efectiva implementación de la gestión por procesos como sistema de organización en los gobiernos regionales.					

X3: CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES NORMATIVAS		N	CN	A	CS	S
11	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".					
12	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.					
13	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM "Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016".					
14	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en la Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado".					
15	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por procesos como sistema de organización institucional conocen y aplican los lineamientos y directrices contenidas en Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. "Lineamientos de Organización del Estado".					



CUESTIONARIO N° 2

Estimado (a) participante:

Agradeceré a usted responder este breve y sencillo cuestionario, su aporte será muy importante para el logro del objetivo principal que persigue la presente investigación, por lo que a continuación encontrará una serie de preguntas las cuales deberá leer y asignarle un grado de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Nunca (N)	1	Casi nunca (CN)	2	A veces (A)	3	Casi siempre (CS)	4	Siempre (S)	5
-----------	---	-----------------	---	-------------	---	-------------------	---	-------------	---

Instrucciones: Deberá marcar con una "X" el grado que mejor describa o más se adecúe al criterio de su respuesta, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial, anónimo y acumulativo; por lo que agradeceremos a los participantes proporcionar información veraz acerca de los tópicos en consulta, sólo así serán realmente útiles para la investigación.

Y: DISEÑO ORGANIZACIONAL						
		ESCALA				
Y1: CUMPLIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES		N	CN	A	CS	S
01	La planeación estratégica en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.					
02	El actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.					
03	El nivel de retroalimentación (<i>Feedback</i>) en la gestión de los gobiernos regionales permite el efectivo cumplimiento de metas organizacionales.					
04	Los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables para el efectivo cumplimiento de las metas organizacionales.					
05	Existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro efectivo de sus metas organizacionales.					
Y2: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL		N	CN	A	CS	S
06	La efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo del personal.					
07	Los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar la efectividad organizacional.					
08	Los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y flexible que permita alcanzar la efectividad organizacional.					
09	Los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que permita alcanzar la efectividad organizacional.					
10	Existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos regionales, a fin de lograr la efectividad organizacional.					
Y3: OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS		N	CN	A	CS	S
11	En los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y metas.					
12	En los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mejora de los procesos que conforman la gestión institucional.					
13	Es óptimo el nivel de motivación a los equipos de implementación de mejora en los procesos de la gestión de los gobiernos regionales.					
14	En los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos posteriores a la ejecución de procesos.					
15	En los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la ejecución de procesos desarrollados.					

ANEXO 4: PROCESAMIENTO DE DATOS – SPSS (VISTA DE VARIABLES)

*Base de datos cuestionario JORGE PERALTA.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	GP.1	Numérico	8	2	En la gestión de los gobiernos regionales se planean políticas y estrategias q...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	GP.2	Numérico	8	2	Existe disponibilidad del presupuesto público, para la implementación eficient...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	GP.3	Numérico	8	2	Los gobiernos regionales cuentan con los recursos suficientes e infraestructur...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	GP.4	Numérico	8	2	El nivel de autoridad de los funcionarios en los gobiernos regionales es el más...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	GP.5	Numérico	8	2	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por proces...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	GP.6	Numérico	8	2	El nivel de influencia respecto al liderazgo y compromiso de los funcionarios e...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	GP.7	Numérico	8	2	El nivel de desempeño en relación a las competencias profesionales de los fu...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	GP.8	Numérico	8	2	El nivel de aceptación de la gestión por procesos como parte de la cultura org...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	GP.9	Numérico	8	2	Se efectúa de manera recurrente el monitoreo y control respectivo que garanti...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	GP.10	Numérico	8	2	El desarrollo de procedimientos se realiza de manera eficiente a miras de una...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	GP.11	Numérico	8	2	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por proces...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	GP.12	Numérico	8	2	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por proces...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	GP.13	Numérico	8	2	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por proces...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	GP.14	Numérico	8	2	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por proces...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	GP.15	Numérico	8	2	Los funcionarios responsables de la implementación de la gestión por proces...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	DO.16	Numérico	8	2	La planeación estratégica en la gestión de los gobiernos regionales permite el...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	DO.17	Numérico	8	2	El actual nivel de cultura organizacional en los gobiernos regionales permite el...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	DO.18	Numérico	8	2	El nivel de retroalimentación (Feedback) en la gestión de los gobiernos region...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	DO.19	Numérico	8	2	Los gobiernos regionales cuentan con empleados motivados y responsables p...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	DO.20	Numérico	8	2	Existe voluntad política por parte de los gobiernos regionales respecto al logro...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	DO.21	Numérico	8	2	La efectividad organizacional en los gobiernos regionales permite el desarrollo...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	DO.22	Numérico	8	2	Los gobiernos regionales disponen de los recursos necesarios para alcanzar l...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	DO.23	Numérico	8	2	Los gobiernos regionales cuentan con una estructura organizacional estable y...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	DO.24	Numérico	8	2	Los gobiernos regionales disponen de personal debidamente capacitado que ...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	DO.25	Numérico	8	2	Existe un nivel adecuado de desempeño por parte del personal de los gobiernos r...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Casos: 100 Unicode:ON

*Base de datos cuestionario JORGE PERALTA.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
25	DO.25	Numérico	8	2	Existe un nivel idóneo de desempeño por parte del personal de los gobiernos r...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	DO.26	Numérico	8	2	En los gobiernos regionales se realiza una adecuada definición de objetivos y ...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	DO.27	Numérico	8	2	En los gobiernos regionales se efectúa un óptimo diseño del proyecto de mej...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	DO.28	Numérico	8	2	Es óptimo el nivel de motivación a los equipos de implementación de mejora e...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	DO.29	Numérico	8	2	En los gobiernos regionales se realiza un análisis de los resultados obtenidos...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	DO.30	Numérico	8	2	En los gobiernos regionales se realiza el control y monitoreo posterior a la eje...	{1,00, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Casos: 100 Unicode:ON

ANEXO 5: PROCESAMIENTO DE DATOS – SPSS (VISTA DE DATOS)

*Base de datos cuestionario JORGE PERALTA.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

23 : GP.3 Visible: 30 de 30 variables

	GP.1	GP.2	GP.3	GP.4	GP.5	GP.6	GP.7	GP.8	GP.9	GP.10	GP.11	GP.12	GP.13	GP.14	GP.15	D
1	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
2	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
3	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
4	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
5	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
6	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
7	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	1,00	
8	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	
9	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	
10	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	
11	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	
12	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	
13	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	
14	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	
15	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	
16	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	
17	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	
18	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	
19	4,00	1,00	3,00	1,00	4,00	4,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	
20	4,00	3,00	3,00	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00	
21	4,00	3,00	3,00	1,00	4,00	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00	
22																
23																

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Casos: 100 Unicode:ON

Base de datos cuestionario JORGE PERALTA.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

23 : GP.3 Visible: 30 de 30 variables

	DO.16	DO.17	DO.18	DO.19	DO.20	DO.21	DO.22	DO.23	DO.24	DO.25	DO.26	DO.27	DO.28	DO.29	DO.30
1	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
2	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
3	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
4	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
5	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
6	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
7	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
8	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
9	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
10	4,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00
11	4,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
12	5,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
13	5,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
14	5,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
15	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00
16	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00
17	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00
18	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00
19	1,00	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	1,00
20	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	1,00
21	2,00	2,00	4,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	5,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	1,00
22															
23															

Vista de datos **Vista de variables**

IBM SPSS Statistics Processor está listo Casos: 100 Unicode:ON