



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“MEJORA DEL SERVICIO ATENCIÓN DE DENUNCIAS  
AL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS-SERVIR”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por**

**Elena Elías Escudero**

**Eva Karina Peñaherrera Orrillo**

**Yesenia Magali Navarrete Hilario**

**Asesor: José Aníbal Díaz Ismodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, setiembre 2021**

Dedicamos nuestro trabajo a Dios Nuestro Señor por darnos la fortaleza, la inteligencia y el consejo en nuestras vidas y en la ejecución del presente trabajo de investigación.

Agradecemos a nuestras familias por brindarnos su apoyo permanente en todas las decisiones de nuestras vidas y la comprensión por nuestras ausencias durante la etapa de estudios.

A nuestros docentes y autoridades de la Universidad del Pacífico, por las facilidades y soporte brindado para la consecución de la Maestría.

A nuestro asesor, por la guía y apoyo en la ejecución del presente trabajo.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación, titulado *Mejora del servicio atención de denuncias al sistema administrativo de gestión de recursos humanos-SERVIR*, tiene como objetivo lograr la optimización de este servicio.

Se debe tener presente que SERVIR es la entidad rectora de este sistema administrativo y tiene entre sus funciones «Programar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos», así como «Absolver consultas y emitir opinión técnica vinculante en las materias de su competencia», entre otras.

En el presente trabajo el grupo se ha enfocado en la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos, que es la unidad orgánica que se encarga de la implementación y supervisión del cumplimiento de las políticas de gestión de los recursos humanos en las entidades del sector público, por lo que es la responsable de atender las denuncias por incumplimiento a dichas políticas.

De la información obtenida a partir de los mismos usuarios, se ha evidenciado insatisfacción por la atención en este servicio y considerando el impacto que genera la atención de las denuncias en la gestión de personal de las entidades, este trabajo de investigación busca perfeccionar el servicio y así contribuir a la mejora de la gestión pública, tomando como referencia las experiencias exitosas en otros servicios que brinda SERVIR.

Es en ese orden de ideas, el presente trabajo desarrolla en el capítulo I, la descripción y el análisis del problema identificado como: “Insatisfacción de los usuarios por el servicio de atención de denuncias por incumplimiento en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de la GDSRH”, utilizando la información que la entidad obtuvo a través de encuestas, de consultorías e información primaria.

En el capítulo II, el grupo presenta los conceptos normativos y teóricos, bajo el marco de la gestión por procesos, los cuales sirvieron de sustento para el desarrollo de este trabajo, a través de la revisión bibliográfica y los antecedentes nacionales e internacionales relacionados al tema de estudio.

En el capítulo III, exponemos el marco metodológico, siendo la metodología la de la investigación cualitativa que utiliza datos cuantitativos para sustentar el problema y las propuestas, así también hacemos un análisis de los datos de tiempo de atención de las denuncias (indicador de proceso), para tener una base de comparación frente a las propuestas de mejora.

En el capítulo IV, realizamos un diagnóstico del problema de atención de denuncias, describiendo las etapas y actividades efectuadas para el análisis del proceso seleccionado, a fin de determinar las causas del problema y así identificar las oportunidades de mejora, utilizando para ello la herramienta de calidad *Benchmarking*, con un proceso referente y exitoso como es el de atención de los Recursos de Apelaciones del Tribunal del Servicio Civil.

Posteriormente el grupo, a base del análisis de ambos procesos, identificó las oportunidades de mejora y planteó las propuestas de solución, seleccionando y desarrollando aquellas de mayor impacto, aplicando para ello un análisis de viabilidad, visto desde la perspectiva estratégica, política, técnica, financiera y de recursos humanos.

Finalmente, en el capítulo V se hace un recuento de las conclusiones y recomendaciones que el trabajo ha generado y que esperamos sirvan de base para posteriores trabajos de investigación y que sean de utilidad para la Gerencia del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos - SERVIR.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de acrónimos y abreviaturas .....</b>	<b>xii</b>
Introducción .....	2
Capítulo I. Planteamiento del problema .....	2
1.    Antecedentes.....	2
2.    Problema.....	4
2.1 Situación problemática.....	4
2.2 Problema de investigación.....	8
3.    Hipótesis .....	9
4.    Preguntas de investigación .....	9
5.    Objetivos.....	10
5.1 Objetivo general .....	10
5.2 Objetivos específicos.....	10
6.    Justificación.....	10
7.    Delimitaciones, limitaciones y alcances .....	11
7.1 Delimitaciones.....	11
7.2 Limitaciones .....	11
7.3 Alcances .....	11
Capítulo II. Marco teórico.....	12

1.	<i>Status quaestionis</i> .....	12
1.1.	La gestión por procesos dentro de SERVIR .....	13
1.2.	Gestión por procesos en el Tribunal del Servicio Civil .....	13
1.3.	Gestión por procesos dentro de la GDSRH .....	14
1.4.	Revisión de la literatura y elección de una perspectiva teórica .....	14
2.	Marco conceptual .....	15
3.	Marco normativo .....	20
3.1.	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado .....	20
3.2.	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 .....	20
3.3.	Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas SGP-PCM (2018) .....	21
3.4.	Ley de Gobierno Digital y su reglamento (PCM, 2021) .....	21
3.5.	Ley que dispone la implementación de mesas de partes digitales y notificaciones electrónicas ( <i>El Peruano</i> , 2021) .....	21
3.6.	Documentos de gestión de SERVIR .....	22
Capítulo III. Marco metodológico .....		24
1.	Enfoque de la investigación .....	24
2.	Recolección de datos y desarrollo .....	24
Capítulo IV. Descripción, análisis del servicio de atención de denuncias y propuesta de mejora .....		25
Fase 1: Determinación de procesos .....		26
Paso 1: Identificación del Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimiento al SAGRH .....		26
Paso 2: Identificación del proceso .....		27
Paso 3: Caracterización del Proceso Nivel 2: Atención de Denuncias por Incumplimiento al SAGRH .....		30

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción del proceso.....	31
Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados .....	32
Fase 2: Seguimiento, medición y análisis del proceso .....	33
Paso 1: Seguimiento y medición del proceso.....	33
Paso 2: Análisis del proceso.....	36
Fase 3: Mejora de procesos .....	38
Paso 1: Identificación de los problemas en el proceso de Atención de Denuncias .....	38
Paso 2: Identificación de brechas entre el proceso de atención de denuncias por incumplimiento al SAGRH (AS-IS) y el proceso referente. ....	39
Paso 3: Propuesta de mejora.....	41
Paso 4: Implementación de mejoras.....	45
Análisis de comprobación de hipótesis.....	46
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....	48
1. Conclusiones.....	48
2. Recomendaciones .....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	50
Anexos .....	54



## Índice de tablas

Tabla 1. Servicios que entrega SERVIR .....	3
Tabla 2. Nivel de satisfacción según servicios SERVIR - 2018 .....	5
Tabla 3. Reclamos por demora en atención según unidad orgánica - SERVIR (2016 al 2018) ...	6
Tabla 4. Análisis de denuncias y reclamos recibidos en la GDSRH años 2018-2021 .....	7
Tabla 5. Situación de atención de expedientes de denuncias por incumplimiento al SAGRH años 2018-2021 .....	8
Tabla 6. Expectativas de los usuarios del Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimiento .....	27
Tabla 7. Ficha técnica del proceso de atención de denuncias por incumplimiento del SAGRH	30
Tabla 8. Análisis comparativo entre el proceso actual y el proceso rediseñado .....	42
Tabla 9. Cumplimiento de atributos de satisfacción del servicio por cada mejora propuesta.....	47

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama de SERVIR .....	3
Gráfico 2. Fases de la Gestión por Procesos .....	24
Gráfico 3. Fases y pasos de la Norma Técnica de Gestión por Procesos .....	25
Gráfico 4. Mapa de Procesos - MAPRO-SERVIR .....	29
Gráfico 5. Diagrama del Proceso de Supervisión Actual .....	30
Gráfico 6. Relación del Servicio de Atención de Denuncias-SERVIR.....	32
Gráfico 7. Tiempo de Atención de Denuncias-SERVIR años 2018-2019 .....	34
Gráfico 8. Tiempo de Atención de Denuncias-SERVIR año 2020.....	35

## Índice de anexos

Anexo N°. 1 Ficha Técnica.....	55
Anexo N°. 2 Flujograma del Proceso de Atención de Denuncias por Incumplimientos en el SAGRH.....	58
Anexo N°. 3 Análisis del Proceso de Atención de Denuncias.....	59
Anexo N°. 4 Análisis del Proceso de Recursos de Apelación del Tribunal del Servicio Civil (TSC).....	60
Anexo N°. 5 Análisis comparativo entre el proceso en análisis y el proceso referente.....	64
Anexo N°. 6 Proceso de Atención de Denuncias rediseñado (Excel TO BE).....	67
Anexo N°. 7 Plan de Implementación de la Mejora del Proceso de Atención de Denuncias.....	69
Anexo N°. 8 Propuesta de Gestión del Cambio para la implementación de las mejoras en la Atención de Denuncias.....	76
Anexo N°. 9 Instructivo de uso de la App «Atención de Denuncias».....	82
Anexo N°. 10 Instructivo de Uso del Sistema de Gestión de Atención de Denuncias - SIS-SGAD.....	88

## Lista de acrónimos y abreviaturas

AES = Acción Estratégica Sectorial

CGR = Contraloría General de la República

ENAP = Escuela Nacional de Administración Pública

GDSRH = Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos

GG = Gerencia General

GSSAGRH = Gestión de la Supervisión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

GDCRSC = Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil

PGPSC = Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil

MAPRO = Mapa de Procesos

MIDAGRI = Ministerio de Desarrollo Agrario y Riesgo

OAJ = Oficina de Asesoría Jurídica

OEI = Objetivo Estratégico Institucional

OES = Objetivo Estratégico Sectorial

OPP = Oficina de Planeamiento y Presupuesto

ORH = Oficina de Recursos Humanos

PESEM = Plan Estratégico Sectorial Multianual

PEI = Plan Estratégico Institucional

PCM = Presidencia del Consejo de Ministros

POI = Plan Operativo Institucional

ROF = Reglamento de Organización y Funciones

SJSC = Sub Jefatura de Servicios al Ciudadano

SGP = Secretaria de Gestión Pública

SIS SGAD = Sistema de Gestión de Atención de Denuncias

SAGRH = Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

TIC = Tecnologías de la Información y la Comunicación

TSC = Tribunal del Servicio Civil

## Introducción

Producto de la situación de pandemia por el virus SARS-CoV2, desde el año 2020, a nivel mundial, se ha presentado un cambio radical en la vida de las personas, nuestro país no ha sido ajeno a estos cambios acelerados, por lo que a partir del 16 de marzo de ese año se establecieron restricciones en las actividades de todos los trabajadores del Estado y del sector privado. Las condiciones han mejorado, pero el riesgo sanitario continúa y las actividades presenciales se han visto restringidas de manera efectiva.

Así, las entidades, paulatinamente, reorganizaron sus actividades y tareas, se estableció el trabajo remoto, el mixto y se redujo el trabajo presencial, asimismo, se cambiaron las herramientas a utilizar, priorizando el uso de tecnologías de la información y la comunicación (correos, plataformas virtuales, casillas electrónicas, entre otros) a fin de reducir la presencia de personas en las entidades públicas.

El año 2021, la Presidencia del Consejo de Ministros instó a las entidades a verificar la medición de sus indicadores de satisfacción de los usuarios y a ejecutar acciones que contribuyan a mejorar la atención de los servicios impulsando el canal virtual.

SERVIR, como ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en el Estado, brinda el servicio de atención de denuncias por supuestos incumplimientos a la normativa que rige la vida laboral de los servidores civiles, el mismo que en tiempos de prepandemia se brindaba de manera presencial prioritariamente. La demanda de este servicio ha sido tan elevada que la capacidad de los operadores se vio rebasada, generando dificultades en cuanto a la satisfacción de sus usuarios y más aún bajo las nuevas condiciones de trabajo durante la pandemia del COVID, sin encontrar para ello estudios en pro de sus procesos de atención.

El presente trabajo de investigación hace un análisis del problema de la insatisfacción de los usuarios por el servicio de atención de denuncias por incumplimientos del sistema de gestión de recursos humanos, identificando sus posibles causas y proponiendo, bajo el enfoque de la Gestión por Procesos, las mejores alternativas de solución que coadyuven a SERVIR en la medida de la atención a sus usuarios, adecuando estas propuestas a la nueva forma de vivir, considerando el contexto actual y también las directivas del Gobierno que promueven el uso de las TIC.

## **Capítulo I. Planteamiento del problema**

### **1. Antecedentes**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM), «tiene como objetivo orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país» (SGP-PCM, 2021), para ello plantea implementar las políticas públicas y los planes estratégicos institucionales, alineados a una gestión orientada hacia los resultados, a la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en las entidades públicas.

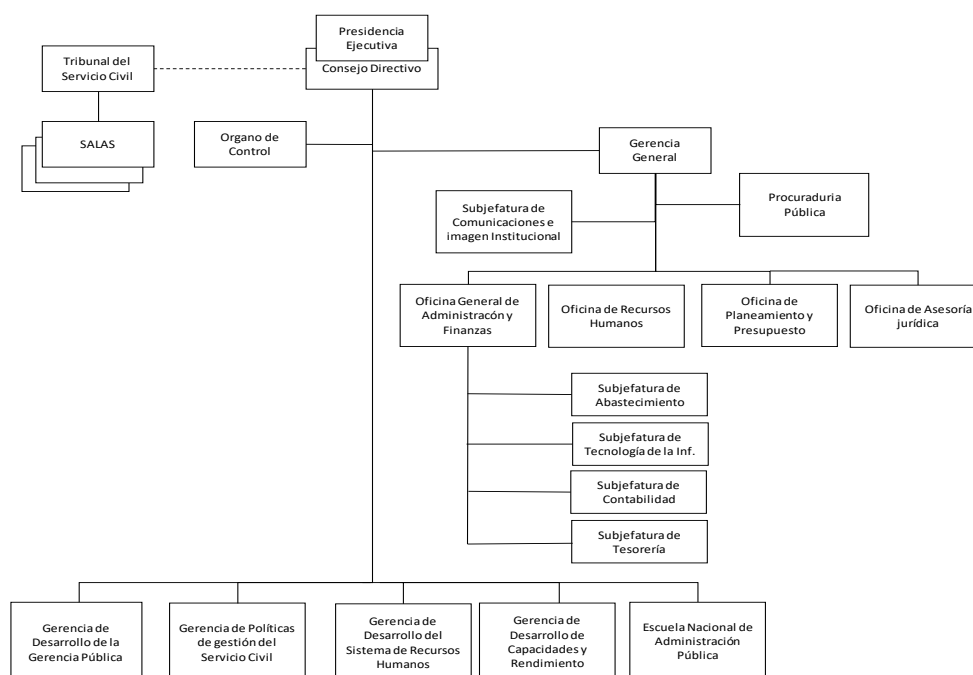
Por esta razón, el Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos, define productos o servicios y sus resultados de acuerdo con las necesidades y expectativas de los ciudadanos, adecuándose a los cambios sociales, políticos y económicos.

En ese orden de ideas, debemos precisar acerca de la entidad materia de investigación, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), encargado de emitir normas, establecer procedimientos, brindar asistencia técnica y asesoramiento a las entidades y usuarios respecto de la implementación del sistema en los tres niveles de gobierno.

El SAGRH está conformado por 7 subsistemas y cada uno de los órganos de línea de SERVIR se encarga de normar uno o más subsistemas.

En el organigrama de SERVIR que a continuación se muestra, podemos ver las Gerencias de Línea que brindan los servicios claves a los usuarios:

Gráfico 1. Organigrama de SERVIR



Fuente: Reglamento de organización y funciones de SERVIR

Según la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de SERVIR, estos son los 12 servicios que brinda esta entidad y que se indican en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Servicios que entrega SERVIR**

N°	Servicios que brinda SERVIR
1	Asistencia técnica en temas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH).
2	Atención y orientación a servidores públicos que denuncian incumplimientos a normas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH).
3	Asistencia técnica para el tránsito a la Ley del Servicio Civil.
4	Atención de consultas laborales sobre el funcionamiento del servicio civil y el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
5	Acompañamiento técnico para la implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento.
6	Acompañamiento técnico para la implementación del proceso de Gestión de la Capacitación.
7	Financiamiento de estudios de posgrado a servidores civiles a través del Programa "Reto Excelencia".
8	Acceso a la información pública.
9	Atención de recursos de apelación a cargo del Tribunal del Servicio Civil.
10	Fortalecimiento de capacidades a cargo de la Escuela Nacional de Administración Pública.
11	Procesos de selección para Gerentes y/o Directivos Públicos y/o Funcionarios.
12	Asignación de Gerentes Públicos.

Fuente: Subjefatura de Servicio al Ciudadano de SERVIR

## 2. Problema

### 2.1 Situación problemática

SERVIR ha establecido como meta interna de calidad un porcentaje de satisfacción mayor o igual al 80%, de acuerdo con lo establecido por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto como indicador de calidad y ha implementado mecanismos para medir el nivel de satisfacción de los servicios que entrega.

Con el fin de conocer los niveles de satisfacción, se han tomado las siguientes dos (02) fuentes de información de los usuarios de los servicios de SERVIR, siendo la primera fuente la siguiente:

- Servicio de “Consultoría para la identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios de SERVIR”, hecha entre los meses de diciembre del 2018 y enero del 2019, donde se obtuvo la información, aplicando dos (2) metodologías:
  - Entrevistas realizadas a responsables y servidores de las Oficinas de Recursos Humanos, mediante las cuales se obtuvieron comentarios y aspectos de los servicios, resaltando la siguiente información:

Con respecto a la calidad, rapidez y calidez en la atención general de SERVIR, los entrevistados señalaron que «la atención es eficaz, pero no eficiente, precisando que “sus dudas si bien suelen ser absueltas con un alto grado de certeza, son respuestas que no suelen llegar en el momento oportuno en el que se necesitan”».

Respecto de los aspectos negativos de los servicios, entre otros fueron:

Información ambigua, incongruente o contradictoria proveniente de diferentes canales de SERVIR que confunde y no permite determinar cuál es la postura que tienen, haciéndolos sentir vulnerables ante posibles auditorías o supervisiones porque no cuentan en algunos casos con un sustento oficial sobre las decisiones que toman.

La sensación de falta de proactividad de SERVIR para acercarse voluntariamente a las entidades; esta deficiencia la atribuyeron a la carga laboral de los sectoristas, a la falta de conocimiento de algunos temas o al cambio constante de dicho personal.

La cantidad de información que SERVIR muestra en su página web también fue motivo de queja en los servidores, sumado a la dificultad que representa poder comunicarse vía telefónica con SERVIR.

Molestia por la demora en la entrega de una respuesta.



Reclamo por no contar con un acompañamiento apropiado en el manejo de la complejidad que representan los 7 subsistemas de Recursos Humanos.

- Encuesta a usuarios de SERVIR aplicados en la consultoría, contiene los resultados de valoración de la escala de Likert (1 al 5), en la que el porcentaje de “Favorabilidad” representó las marcaciones con puntajes 4 y 5 (satisfecho y muy satisfecho), como se aprecia en el Anexo 1: Ficha Técnica

En la siguiente tabla, se muestran los porcentajes de satisfacción (Favorabilidad) obtenidos por cada servicio.

**Tabla 2. Nivel de satisfacción según servicios SERVIR - 2018**

Área	Servicio	Total respondidos	Porcentaje General
ENAP	Cursos de capacitación para servidores o Programas de Formación de Directivos.	543	77%
GDCRSC	Asesoría para la implementación del proceso de gestión del rendimiento.	74	76%
OAJ	Acceso a la Información Pública.	121	73%
GDSRH	Asistencia técnica en el marco del tránsito a la Ley del Servicio Civil.	187	71%
GDSRH	Asesoría para la implementación del proceso de capacitación: DNC, elaboración de PDP, su ejecución y de las capacitaciones.	85	71%
TSC	Recursos de apelación a cargo del Tribunal de Servicio Civil.	195	67%
GDSRH	Atención y orientación sobre denuncias por incumplimientos en el SAGRH.	59	65%
GPGSC	Atención de consulta sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH).	490	63%
GDCRSC	Reto Excelencia.	50	63%

Fuente: Subjefatura de Servicio al Ciudadano – SERVIR.

Tal como se aprecia, los porcentajes más bajos de satisfacción en este cuadro pertenecen a las siguientes gerencias y servicios:

Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC) con 63% de satisfacción para el servicio de “Reto Excelencia”, la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil (GPGSC) con 63% de satisfacción para el servicio de “Atención de consultas sobre el SAGRH” y la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH) con 65% de satisfacción para el servicio de “Atención y orientación sobre denuncias por incumplimiento del SAGRH”.

Los resultados de las entrevistas nos brindan información cualitativa respecto de las percepciones de los servicios de SERVIR y explican en parte los niveles de satisfacción arriba mencionados.

A continuación, desarrollamos la segunda fuente de información de la satisfacción de los servicios de SERVIR.

- **Reclamos:** teniendo en cuenta que la Subjefatura de Servicio al Ciudadano cuenta con estadísticas de reclamos del año 2016 hasta junio del 2018, se tomó como muestra únicamente la categoría de reclamos presentados por “Demoras”, debido a que están referidos al tema en investigación y son los motivos de reclamos más frecuentes, los cuales se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Reclamos por demora en atención según unidad orgánica - SERVIR (2016 al 2018)**

Unidad Orgánica	Motivo de reclamo	Total de reclamos			Total por motivo	Total
		2016	2017	2018		
GPGSC	- Demora en atender consultas escritas	1	0	2	3	34
	- Demora en atender consultas por el CECI	4	11	4	19	
	- Demora en atender consultas por info@servir.gob.pe	0	1	0	1	
	- Demora en atender un expediente	0	10	1	11	
GDSRH	- Demora en atender un expediente de denuncia	4	13	15	32	34
	- Demora en atender un servicio solicitado	0	1	1	2	
ENAP	- Demora en atender un servicio solicitado	2	1	1	4	6
	- Demora en entregar certificados de la ENAP	0	1	1	2	
GDCRSC	- Demora en atender consultas escritas	0	1	0	1	2
	- Demora en publicación	0	1	0	1	
GDGP	- Demora en atender un servicio solicitado	0	1	0	1	2
	- Demora en entregar certificados o constancias	0	0	1	1	
TSC	- Demora en atender un expediente	1	1	0	2	2
GG	- Demora en atender una reclamación	1	0	2	3	3
SJSC	- Demora del servicio de mensajería	1	0	0	1	1
<b>TOTAL RECLAMOS SOLO POR DEMORAS</b>		<b>14</b>	<b>42</b>	<b>28</b>	<b>84</b>	<b>84</b>

Fuente: Subjefatura de Servicio al Ciudadano – SERVIR

Como se aprecia en la tabla 3, durante el periodo del 2016 a junio del 2018, los servicios que presentaron mayor cantidad de reclamos por demoras fueron: atención de denuncias por incumplimientos al SAGRH, de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH) y demoras en atender consultas por el CECI de la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil (GPGSC).

En la Tabla 4, tomando como base el año 2018 se observa el incremento de los reclamos sobre demoras en la atención de denuncias durante los años 2019 al 2021 entre 120 y 200%, pero se

observa que para el año 2020, el incremento fue menor, debido a la situación de emergencia por la Pandemia por el COVID-19 que paralizó el acceso y atención de muchos de los servicios, observándose además que el 2021 los reclamos comienzan a incrementarse.

Asimismo, se observa que la relación entre el número de reclamos por demora en la atención de denuncias respecto del total de denuncias recibidas no supera el 2% anual, sin embargo, para la GDSRH, estos reclamos representan más del 60% del total de reclamos válidos recibidos anualmente.

**Tabla 4. Análisis de denuncias y reclamos recibidos en la GDSRH años 2018-2021**

N°	Descripción	2018	2019	2020	2021
1	Denuncias recibidas	888	1919	2352	2724
2	Reclamos registrados en SERVIR	97	155	96	130
3	Reclamos registrados para la GDSRH	41	67	65	53
4	Reclamos válidos para la GDSRH	25	48	24	36
5	Reclamos sobre demora en atención de denuncias de la GDSRH	15	30	19	24
% Incremento de reclamos sobre demora en atención (año base 2018) (5)			200	120	160
% Reclamos (5) / Denuncias recibidas (1)		1.7	1.6	0.8	0.9
% Reclamos por demoras en atención(5) / Reclamos válidos(4)		60%	63%	79%	67%

Fuente: Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos  
Elaboración propia, 2022

En la Tabla 5 muestra el incremento de expedientes de denuncias recibidos, respecto del año 2018 (año base), entre 220 y 300%, y esto puede entender porque no ha habido cambios sobre la forma de ejecutar el proceso de atención de denuncias.

A partir del 2021, la Gerencia ha contratado servicios temporales con el fin de atender los expedientes pendientes desde el 2018, sin embargo, a marzo del 2022, se tienen 1686 pendientes de los años 2019 al 2021.

La situación se torna complicada porque en realidad para el año 2022, adicional a las denuncias que se puedan recibir durante el año, que como se ve por tendencia serían más de 2500, se sumarían los 1686 expedientes pendientes desde el 2019, haciendo un total que podría superar los 4100 expedientes por atender; por ello los especialistas expresan que vienen atendiendo un promedio de 300 expedientes por mes (entre nuevos y pendientes)

No se cuenta con información de las denuncias recibidas antes del 2018, ni con data del número de denuncias atendidas reales de cada año.

**Tabla 5. Situación de atención de expedientes de denuncias por incumplimiento al SAGRH años 2018-2021**

N°	Descripción	2018	2019	2020	2021	Total
1	Denuncias recibidas	888	1919	2352	2724	<b>7883</b>
1.1	Expedientes con resultados	535	1642	1582	954	4713
1.2	Expedientes archivados	353	235	653	243	1484
2	Denuncias pendientes a marzo 2022	0	42	117	1527	<b>1686</b>
<b>%Incremento denuncias (año base 2018)</b>			<b>220</b>	<b>260</b>	<b>300</b>	

Fuente: Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos  
Elaboración propia, 2022

## 2.2 Problema de investigación

Con referencia a la tabla 2, se aprecia que la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil (GPGSC) con su servicio “Atención de Consultas sobre el SAGRH”, la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil (GDCRSC) con su servicio “Reto Excelencia” y la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH) con su servicio “Atención y orientación sobre denuncias por incumplimiento en el SAGRH”, son las áreas con porcentajes de satisfacción muy bajos 63 y 65% respectivamente, las que distan de la meta propuesta por SERVIR (80%).

En la tabla 3, se aprecia que existe un elevado número de reclamos por “demora en la atención de denuncias” por parte de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH).

En la tabla 4 se observa que si bien la relación entre los reclamos por demoras en la atención de las denuncias respecto del total de denuncias recibidas en los últimos años no supera el 2% anual, estas se deben a que un reclamo es un mecanismo voluntario que los usuarios utilizan como como último recurso, ante una molestia “extrema” de no ser atendidos o escuchados, reflejando así lo crítico del problema, más aun teniendo en cuenta que estos reclamos representan un valor mayor del 60% de los reclamos anuales que recibe la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH)

Por un lado, mientras los resultados de la Consultoría nos muestran el nivel de satisfacción (“favorabilidad”) del servicio en un determinado momento (2018), estas reflejan la real dimensión del nivel de satisfacción de los usuarios, mientras que el análisis de reclamos, al ser un dato que se obtiene de manera voluntaria y permanente (anual), si bien no es representativa respecto del total de denuncias recibidas, nos permite evidenciar lo constante de la insatisfacción en la provisión del servicio.

En la tabla 5, se observa el incremento anual de ingreso de denuncias a la Gerencia, así como la situación de los expedientes pendientes que al 2022, superarían los 4100 expedientes por atender, generando la elevada carga laboral que tiene la Gerencia, la misma que significaría resolver un promedio mensual de más de 300 expedientes para atender el total.

Del análisis de las tablas 2, 3, 4 y 5 podemos concluir que el servicio de atención de denuncias por incumplimiento, es uno de los servicios con menores niveles de satisfacción, con un permanente y elevado número de reclamos que atiende la Gerencia, así como una gran demanda de atención entre ingresos de expedientes diarios y pendientes, lo que hace evidente la existencia de dificultades en la provisión del servicio que entrega.

Por todo lo señalado, se ha identificado como problema de investigación: «Insatisfacción por el servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de la GDSRH».

### **3. Hipótesis**

La implementación de la gestión por procesos en el servicio de atención de denuncias por incumplimientos al SAGRH impacta favorablemente en la satisfacción de los usuarios.

### **4. Preguntas de investigación**

Este trabajo de investigación orientará su análisis hacia la respuesta de las siguientes interrogantes:

¿Cómo podría mejorar el servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el SGRH que provee la GDSRH de SERVIR?

¿Cómo se describiría el servicio de atención de denuncias por incumplimientos que ofrece la GDSRH de SERVIR?

¿Qué factores influyen en la calidad de la provisión del servicio de atención de denuncias por incumplimientos de la GDSRH de SERVIR?

¿Qué técnicas/estrategias/métodos/instrumentos se pueden aplicar para mejorar la calidad del servicio de atención de denuncias por incumplimientos que provee la GDSRH de SERVIR?

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Optimizar el servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de la GDSRH de SERVIR.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Describir el proceso de atención de denuncias por incumplimientos en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de la GDSRH.
- Diseñar una propuesta de mejora del proceso de este servicio.
- Proponer un Plan de Implementación para la propuesta de mejora seleccionada.

## **6. Justificación**

La decisión de realizar este trabajo de investigación recae en la importancia que adquiere la entidad Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR dentro de las entidades públicas, por cuanto es el ente rector que define las «reglas de juego» a nivel nacional sobre la gestión de recursos humanos en el sector público, a través de la formulación de políticas nacionales, opiniones técnico vinculantes, de normas y la supervisión de su cumplimiento, así como de la resolución de conflictos; todas estas acciones tienen alto impacto en todo el sector público, puesto que se toman decisiones gravitantes en las entidades y los servidores.

Una de las funciones de SERVIR es su rol supervisor, que está estrechamente relacionado con el servicio de atención de denuncias por incumplimientos del SAGRH, cuya información analizada previamente, evidencia que este servicio tiene un bajo nivel de satisfacción (tabla 2) y una permanente incidencia de reclamos en la GDSRH (tablas 3 y 4).

También se observó que este servicio no cuenta con procesos mapeados e información sistematizada, es decir, no está gestionado bajo la gestión por procesos, a pesar de que en otras gerencias de SERVIR se ha aplicado este enfoque para mejorar sus servicios.

Se justifica realizar el presente trabajo debido a que es urgente responder a la evidente necesidad de los usuarios que interponen denuncias por algún incumplimiento al sistema de gestión de recursos humanos y que demandan una atención eficiente, aplicando para ello la gestión por procesos.

## **7. Delimitaciones, limitaciones y alcances**

### **7.1 Delimitaciones**

En cuanto a la delimitación espacial: este trabajo se enfoca únicamente en el servicio de atención de denuncias por incumplimientos del SAGRH, el cual es realizado por la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH).

Sobre la delimitación temporal: se tomó información histórica, proporcionada por la institución, de los años 2017 a 2021.

El universo sobre el que se trabajó es la población de usuarios que acuden a requerir el servicio de la GDSRH y los servidores relacionados al servicio identificado.

Se propone el plan de mejora que contiene las principales estrategias/instrumentos, etc. para su implementación, pero no contempla la ejecución del mismo.

### **7.2 Limitaciones**

La demora en la entrega de la información por parte de la entidad o la unidad orgánica.

Información incompleta y no actualizada de la gerencia en análisis.

La falta de estudios previos de investigación sobre el servicio.

### **7.3 Alcances**

El presente estudio explora las mejoras o propuestas concretas que se pueden implementar sobre el servicio atención de denuncias por incumplimientos del SAGRH.

La investigación abarca únicamente a la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos (GDSRH) en el problema seleccionado.

## Capítulo II. Marco teórico

### 1. *Status quaestionis*

Si partimos desde la premisa de que la Gestión por Proceso es «organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales» (SGP-PCM, 2018), estamos ante el inminente cambio de la tradicional gestión funcional, la cual se basaba en los instrumentos de gestión y en el organigrama de la entidad.

El proceso en la gestión pública contiene una secuencia de actividades que transforman un insumo que puede ser una solicitud de un bien o un servicio, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena; podemos poner como ejemplo, la solicitud de un servicio, de parte del administrado y su respuesta respectiva (acto administrativo de parte de la entidad) como la salida resultante.

En el Perú, es la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, la que tiene como uno de sus objetivos implementar la gestión por procesos en todas las entidades del Estado a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios dirigidos a los ciudadanos y empresas.

En consecuencia, el Estado peruano impulsa la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, porque constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios, y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados (SGP-PCM, 2013).

En el Perú, se han realizado trabajos de investigación relacionados a gestión por procesos, como por ejemplo el desarrollado en el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) (Aranda Silvia, 2018), estos trabajos, por lo general, inician con la identificación del mapa de procesos de nivel 0 y después de un análisis, proponen implementar la gestión por procesos, analizando los casos de éxito identificados en otras organizaciones públicas, planteando una estructura o contenido mínimo de un plan de gestión de cambio, con el fin de lograr una implementación de la gestión por procesos exitosa; de la misma manera, el presente trabajo de investigación busca este objetivo para el servicio de atención de denuncias en SERVIR.



### **1.1. La gestión por procesos dentro de SERVIR**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR como parte de la política de modernización del Estado, que tiene como uno de sus objetivos específicos «Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos», cuenta con un Mapa de Procesos (MAPRO).

El mapa de procesos de SERVIR describe de forma gráfica los macroprocesos que conforman la estructura de la entidad y los agrupa según su nivel: estratégico, misional y de soporte. Estos procesos corresponden al nivel 0 y así se puede observar las principales actividades de la entidad de manera general.

Asimismo, SERVIR especifica en el MAPRO el nivel 1 de sus procesos nivel 0 y también algunos de los procesos están desarrollados a nivel de procedimientos (SERVIR-PE, 2010).

Es preciso indicar que los procesos desarrollados a nivel de procedimientos, que a continuación se indican, son aquellos que cuentan con certificación ISO 9001-2015, dentro de los cuales no se encuentra el proceso en estudio: i) Atención de Solicitudes de Acceso a la Información (a cargo de la Oficina de Asesoría Jurídica), ii) Atención de Consultas sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (a cargo de la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil) y iii) Atención de Controversias - Recursos de Apelación (a cargo del Tribunal del Servicio Civil).

### **1.2. Gestión por procesos en el Tribunal del Servicio Civil**

Como antecedentes debemos mencionar que el Tribunal del Servicio Civil fue creado en el año 2008 mediante el Decreto Legislativo N.º 1023, entrando en funcionamiento oficial a partir del día 15 de enero de 2010 (SERVIR-PE, 2010), tiene como mandato asegurar a los servidores civiles, y ciudadanos vinculados de alguna forma con el «Estado empleador», un mecanismo oportuno y efectivo para revisar decisiones emitidas por las distintas entidades en donde se desempeñan, pudiendo revisarse estas a partir de las apelaciones que plantean en las materias que resultan de competencia del tribunal.

Según la *Revista del Foro* N.º 106-2019 del Colegio de Abogados de Lima, en uno de sus artículos, señala que el Tribunal del Servicio Civil, en sus primeros diez años, ha destacado por la eficiencia en la atención de expedientes, dando a los administrados un pronunciamiento oportuno sobre sus casos.

Esta eficiencia se debe a la incorporación de herramientas de gestión e informáticas, como por ejemplo la casilla electrónica y la consulta en línea del estado de expedientes, los cuales permiten celeridad e información a los usuarios respecto de sus expedientes durante todo el proceso de atención desde cualquier parte del país.

El Tribunal del Servicio Civil es una de las instancias en el Estado que ha logrado «un balance positivo a pocos meses de su primera década de funcionamiento ininterrumpido». Asimismo, también ha demostrado que «la atención de los recursos de apelación puede darse en plazos oportunos y con decisiones debidamente motivadas, las cuales, si bien pueden ser recurridas ante el Poder Judicial, proporcionan al administrado el resultado de un análisis técnico sobre su caso» CAL (2009).

### **1.3. Gestión por procesos dentro de la GDSRH**

A nivel de la GDSRH, el proceso de Atención de denuncias es parte del proceso nivel 0 “Gestión e implementación del SAGRH, que tiene como nivel 1 al proceso llamado Gestión de la Supervisión del SAGRH, el cual cuenta con una directiva que lo regula.

Sin embargo, el proceso nivel 1 no ha sido desarrollado en otros niveles, por lo que el proceso de “Atención de denuncias” no cuenta con un flujograma (esquema diagramado) y documentación.

### **1.4. Revisión de la literatura y elección de una perspectiva teórica**

Debemos recordar que el año 2002 se promulgó la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado; que busca, según la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), «mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio de las personas».

Uno de los pilares del proceso de modernización del Estado es la Gestión por Procesos, por ello la PCM a través de la SGP diseñó herramientas para su implementación, reconociendo la complejidad de las operaciones propias de cada situación en las entidades. Estas herramientas quedaron habilitadas para poder adaptar marcos de referencia internacionales a los procesos de implementación de mejoras (BPM, CBOOK, Sistema de Gestión de la Calidad o modelos de excelencia, etc.), en tanto estén alineados a los marcos normativos y procedimentales de la SGP.

Así pues la PCM emitió la Resolución de la Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM-SGP, que aprueba la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP, Norma Técnica que «Implementa la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública», y establece las disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración pública y provee del marco metodológico y procedimental organizado en tres

etapas: (i) Determinación de procesos; ii) Seguimiento, medición y análisis de procesos; y iii) Mejora de procesos.

Esta herramienta permite la aplicación sencilla y paso a paso de la implementación de la Gestión por Procesos (SGP-PCM, 2020), siendo la base para el desarrollo de este trabajo.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1 Satisfacción a los usuarios/clientes**

Se define la satisfacción del cliente como «el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas» (Kotler, 2017).

Es el resultado que todo aquel que presta un servicio espera alcanzar; entonces, cabría indicar que la satisfacción al usuario se constata en la diferencia en cuanto a las perspectivas del usuario, en cuanto a la atención brindada y la apreciación de los servicios que ha recibido; es decir, es un aspecto subjetivo.

La satisfacción del cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo (Perez Torres, 2006).

De todo lo señalado, concluimos que la satisfacción viene de una valoración en la última instancia de la entrega de un producto o servicio.

### **2.2 Calidad**

En los últimos tiempos la palabra «calidad» va aunada al concepto de «excelencia».

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), el significado de 'Calidad' es: «Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor».

La calidad es un valor humano (Rosado, 2000), asimismo (Vargas & Aldana, 2014) afirman que:

Calidad es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, casa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc., que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie.

En ese contexto, la medición de la calidad es un tópico constante por parte de los investigadores que buscan obtener la percepción del cliente, por lo que nos encontramos en un proceso que indaga la evolución en los resultados del mismo, mediante la medición de parámetros objetivos que puedan representar calidad como cumplimiento de especificaciones, con miras a superar sus expectativas frente al servicio presentado (Schwarz-Diaz, 2021).

### **2.3 Calidad de servicio**

La calidad del servicio resulta de la valoración de las percepciones del cliente en relación a las cinco dimensiones predefinidas es decir, confiable, responsable, seguro, empático y tangible (Zeithaml & Bitner, 2001).

De acuerdo con la Norma Técnica Peruana para la Calidad de Servicios (SGP-PCM, 2019), existen 6 componentes para la Gestión de la Calidad de Servicio: i) Conocer las necesidades y expectativas de las personas; ii) Identificar el valor del servicio; iii) Fortalecer el servicio; iv) Medición y análisis de la calidad del servicio; v) Liderazgo y compromiso de la alta dirección y vi) Cultura de calidad en el servicio de las personas.

### **2.4 Atención de denuncias**

Es un servicio dirigido a la ciudadanía para la atención de denuncias sobre presuntos hechos irregulares que ocurren en una entidad pública, respecto a la captación, uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como en el cumplimiento de las normas legales (CGR).

### **2.5 Ciudadano**

Se define al ciudadano como una persona que, por tener la nacionalidad de un Estado en específico, posee los derechos y las obligaciones que sus leyes estatales lo determinan.

El ciudadano es el usuario directo de los servicios públicos, por lo cual tiene una estrecha relación con la Administración pública y ejerce su poder de control social, por medio del cual evalúa los servicios públicos. El control social es un instrumento fundamental para manejar la compleja relación entre los ciudadanos y sus agentes, los políticos y los burócratas (Fernández, 2012).

## **2.6 Valor público**

Se parte de la idea sencilla, pero poderosa de Mark Moore (1998): «El objeto del trabajo de un gerente público es crear valor público, del mismo modo en que la tarea básica de un gerente privado es crear valor privado».

Bajo este razonamiento se crea valor público en las diversas actividades que comprende el campo de la gestión pública. A través de la producción y/o entrega de bienes y/o servicios, el gobierno produce valor público para la sociedad en su conjunto al llevar adelante tareas regulatorias, recaudatorias, de estabilización, de protección y seguridad social, etc.

La creación de valor público, entonces, se expresa en cambios en el bienestar o calidad de vida de los destinatarios directos de los bienes y/o servicios de los programas públicos de manera particular y de la sociedad en general. El análisis de creación de valor incorpora el análisis del costo de oportunidad o uso alternativo de los recursos públicos, así como también las innovaciones en los mecanismos que permiten a la sociedad decidir qué es valioso y las modalidades de oferta y entrega de servicio (Medina Giopp, 2005).

## **2.7 Gestión pública**

La gestión pública es un conjunto de procesos y acciones mediante los cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, a través de la gestión de políticas, recursos y programas (Saravia, 2018).

## **2.8 Gestión por procesos**

Son las estrategias de modernización orientadas a la mejora de productividad, accesibilidad, calidad, eficacia y eficiencia de la gestión pública, que constituyen un referente indispensable para lograr su ejecución de manera exitosa. Las estrategias incluyen, por ejemplo: iniciativas como la simplificación administrativa, la creación de ventanillas únicas, etc., que buscan un encuentro entre la Administración y los ciudadanos, quienes asumen altos costos de transacción (Medina Giopp, 2005).

Debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales.

Asimismo, su implementación requiere del compromiso de la alta dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos (SGP-PCM, 2018).

Las estrategias y los servicios tecnológicos deben ir de la mano en su desarrollo, pero siempre buscando la satisfacción del usuario (el ciudadano), quien demanda diversos servicios por parte de las entidades públicas para satisfacer sus demandas.

## **2.9 Procesos**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos (SGP- PCM, 2018).

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser parte de su función.

Dentro de “procesos” se deben mencionar aquellos conceptos relacionados, como son los niveles de procesos, de los cuales se definen tres: proceso de nivel 0, es el grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado y se le conoce también como macroproceso; proceso de nivel 1 y proceso de nivel 2; aunque se pueden definir mayores niveles de desagregación de cada proceso de acuerdo con la complejidad. El proceso de nivel menor está conformado por actividades y una actividad por tareas, que son los pasos a ejecutar dentro de una actividad (PCM, 2013).

## **2.10 Procedimiento**

Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente (SGP-PCM, 2018).

## **2.11 Gobierno Electrónico**

En el Perú, el Gobierno Electrónico comenzó a tener relevancia, de acuerdo a las recomendaciones de la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE), quienes buscaban promover el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por parte de los sectores público y privado en la región de América Latina y el Caribe (LAC), pero, sobre todo, desde la óptica del sector público, promoviendo las mejoras en el uso de la banda ancha y las TIC, para ayudar a hacer que los servicios públicos sean más eficaces y receptivos y a enriquecer la interacción entre los ciudadanos y la empresa.

En efecto, a través de la Secretaria de Gobierno y Transformación Digital se promovió la innovación en la era digital en las entidades de la Administración pública, orientada a plasmar un Gobierno Digital que genere valor público e impacte en la mejora de la atención de los ciudadanos y personas en general.

### **2.12 Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)**

La Comisión de las Comunidades Europeas define a las TIC como «un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones»; asimismo, la Comisión de Estudio 1 del Sector de Desarrollo de las Telecomunicaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT-D) define como TIC a «Dispositivos, aplicaciones y servicios utilizados para crear, recopilar, almacenar, tratar, transmitir, recibir y difundir la información» (Ministerio de Transporte y Comunicaciones - Perú, 2016).

### **2.13 Benchmarking**

El *benchmarking* es una herramienta estratégica que se utiliza para comparar el rendimiento de los procesos de los negocios y productos con las mejores prestaciones de otras empresas dentro y fuera de la industria. Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior (Silva Gurrionero, 2019).

### **2.14 Gestión del cambio**

Se define como una respuesta ante las dificultades del proceso estratégico para cerrar la brecha que pueda existir entre la formulación e implementación estratégica con el fin de minimizar las barreras o resistencias que puedan surgir. Hitt, Ireland & Hoskisson (2015) como se citó en (Bocanegra & Guerrero, 2020).

La gestión del cambio exige un esfuerzo intencional para modificar rutinas organizacionales de forma planificada con acciones administrativas orientadas a metas específicas en reducción de costos o en incremento de valor agregado, incluye una perspectiva de contingencia que considere el análisis de los ámbitos en los que se producirá el cambio y su necesidad para orientar las acciones, según los recursos con los que se cuenta (Jaúregui, 2016).

### **3. Marco normativo**

#### **3.1. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

El 30 de marzo de 2002 se publicó la Ley N.º 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, iniciándose formalmente así el proceso de modernización del Estado peruano, buscando que la nueva gestión pública esté orientada al servicio del ciudadano, de la persona humana y a la obtención de resultados. De conformidad con lo establecido en el artículo 4 de la Ley antes mencionada, con la modernización del Estado se busca alcanzar un Estado al servicio de la ciudadanía con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión –con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados– y fiscalmente equilibrado.

#### **3.2. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. 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, se basa en el modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos, para lo cual desarrolla cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio (PCM - Perú, 2013).

En el tercer pilar se menciona a la gestión por procesos, con este se pretende cambiar el tradicional modelo de organización funcional para 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.

El quinto pilar referido a seguimiento, evaluación y gestión del cambio, es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tiene como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

En cuanto a los ejes transversales de la política de modernización, esta considera el Gobierno Electrónico, el cual está referido al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la Administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Es una



herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña a la gestión por procesos (SGP - PCM- Perú, 2017).

### **3.3. Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas SGP-PCM (2018)**

Fue creada para dar lineamientos técnicos a las entidades públicas en la implementación de la gestión por procesos.

Contiene la metodología para su aplicación, la que está dividida en 3 fases: i) Determinación del Proceso; ii) Seguimiento, medición y análisis del proceso y iii) Mejora de proceso; las cuales desarrollan pasos ordenados, complementados con herramientas sugeridas para facilitar su aplicación en las entidades públicas y que servirán de base para el desarrollo de este trabajo de investigación.

### **3.4. Ley de Gobierno Digital y su reglamento (PCM, 2021)**

En el año 2018, se emitió esta Ley con el objetivo de establecer el marco de gobernanza para la adecuada gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos; el 2021 se emitió su reglamento mediante el cual se establecen disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo.

### **3.5. Ley que dispone la implementación de mesas de partes digitales y notificaciones electrónicas (El Peruano, 2021)**

Mediante esta Ley decretada el año 2021 se dispuso la implementación de mesas de partes digitales y notificaciones electrónicas, con el objetivo de impulsar la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en toda la Administración pública para transformar digitalmente los procesos, servicios y procedimientos administrativos, esta norma es un complemento del Decreto Legislativo N.º1412 (2018), la Ley de Gobierno Digital y su reglamento.

Todos estos marcos normativos configuran un espacio propicio para la implementación de mejoras en la atención a los usuarios a través de los medios digitales.

### 3.6. Documentos de gestión de SERVIR

Dentro de los documentos que apoyan la gestión de SERVIR, se tiene los siguientes:

- **Reglamento de Organización y Funciones (ROF)** (PCM, 2017), documento técnico normativo de gestión institucional que determina su estructura orgánica, las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.

De acuerdo con este documento, tiene como una de sus principales funciones; «Programar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos».

También en este documento se puede identificar que la GDSRH es la encargada de la implementación y supervisión de las políticas de gestión de los recursos humanos, mediante el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de las Oficinas de Recursos Humanos y el desarrollo de herramientas que contribuyan al proceso de implementación.

Asimismo, tiene entre sus funciones las siguientes:

- Supervisar el funcionamiento de las oficinas de recursos humanos o las que hagan sus veces.
- Verificar, en vía de fiscalización posterior y cuando lo determine conveniente, el cumplimiento de las políticas y normas del Sistema.
- Recomendar la revisión de las decisiones y actos de las entidades públicas integrantes del Sistema, y la adopción de medidas correctivas para fortalecer a la Oficina de Recursos Humanos correspondiente, así como efectuar el seguimiento a su implementación.

Estas atribuciones son las que le facultan a SERVIR atender las denuncias sobre incumplimientos al SAGRH, que solicitan los ciudadanos.

- **Mapa de Procesos de SERVIR** (SERVIR-PE, 2017), es un gráfico, donde se observa la forma de interacción de los procesos, entre ellos se menciona el proceso misional Nivel 0: «Gestión e implementación del SAGRH». Es importante indicar que este proceso misional solo tiene registrado los procesos de nivel 1, entre los cuales se encuentra el proceso «Gestión de la Supervisión del SAGRH», que contiene al servicio Atención de Denuncias por Incumplimientos del SAGRH.
- **Manual de Procesos** (SERVIR-PE, 2010), es un documento que contiene todos los procedimientos de la entidad, sin embargo, no se tiene desarrollado los procedimientos relacionados con el proceso nivel 0 «Gestión e implementación del SAGRH».

- **Directiva “Normas para el procedimiento de atención de denuncias y actuación de oficio en el marco de la atribución supervisora de la autoridad nacional del Servicio Civil”** (SERVIR-PE, 2020), es el único documento normativo que regula el proceso de «Gestión de la Supervisión del SAGRH», detallando solo algunos lineamientos respecto del Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimientos al SAGRH.

### Capítulo III. Marco metodológico

#### 1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y se utilizan datos cuantitativos.

Enfoque cualitativo, dado que este trabajo basa su investigación en la descripción de las actividades y de toda información obtenida a través de entrevistas a los involucrados en el proceso y a expertos.

Datos cuantitativos, puesto que se utilizaron datos históricos no solo para sustentar la propuesta del problema como, por ejemplo: datos de reclamos, resultados de encuestas de satisfacción (2019), denuncias (2018-2021), datos de tiempo de atención de una denuncia (indicador de proceso-2020), sino también para la propuesta de rediseño del proceso (indicador de proceso) y la ponderación de la viabilidad de las propuestas contenidas en el plan de implementación, entre otros.

#### 2. Recolección de datos y desarrollo

Utilizaremos como base la metodología de la «Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública», la misma que cuenta con los elementos esenciales, con un desarrollo paso a paso para su implementación, un lenguaje adaptado a la Administración pública y que es útil para la aplicación en SERVIR.

Asimismo, se han utilizado otras herramientas de calidad que han complementado sustantivamente al desarrollo del presente trabajo.

En el siguiente gráfico se puede apreciar las fases de la gestión por procesos y la interacción entre ellas basados en una lógica de sistema cíclico y virtuoso de mejora continua.

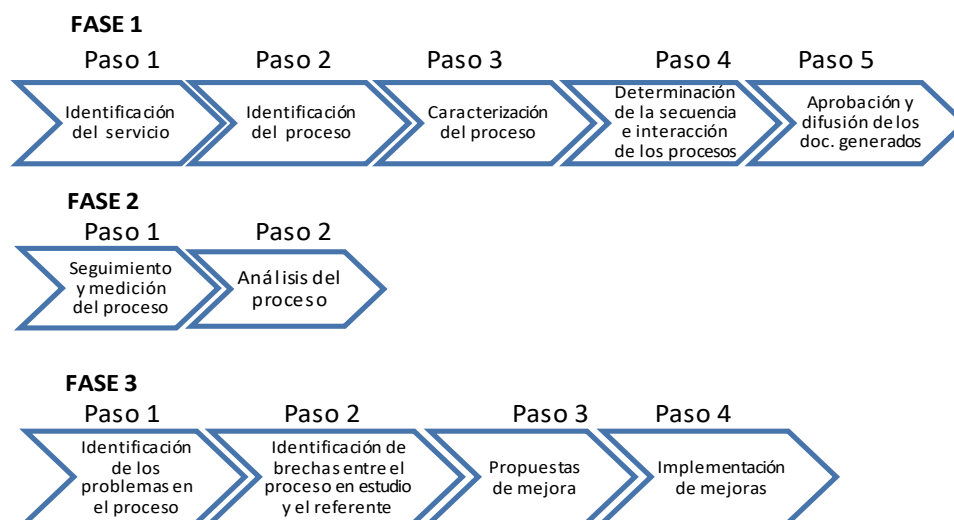
**Gráfico 2. Fases de la Gestión por Procesos según la Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública**



Fuente: Norma Técnica «Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública».

Igualmente, en el siguiente gráfico se encuentran las tres (3) fases con los pasos correspondientes:

**Gráfico 3. Fases y pasos de la Norma Técnica de Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública aplicadas al trabajo de investigación**



Fuente: Elaboración propia, 2021

Estas etapas con sus pasos, fueron la guía para el desarrollo del trabajo de investigación como se evidenciará en el Capítulo IV: Descripción, análisis y propuesta.

Asimismo, para la recolección de datos del trabajo se utilizaron dos fuentes:

- Fuente primaria: entrevistas a servidores de la Gerencia, a un experto del Tribunal del Servicio Civil-TSC y otro en sistemas de información, las cuales sirvieron para hacer el análisis del proceso y la propuesta de mejora.
- Fuente secundaria: datos de resultados de encuestas, entrevistas y reclamos de los usuarios del servicio proporcionada por la Gerencia, que fueron la base para la definición del problema.

#### **Capítulo IV. Descripción, análisis del servicio de atención de denuncias y propuesta de mejora**

En el presente capítulo desarrollaremos las fases establecidas en la «Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública», aplicada al servicio de atención de denuncias por incumplimiento al SAGRH.

##### **Fase 1: Determinación de procesos**

Implica la identificación y caracterización de los elementos del proceso a analizar, que consta de 5 pasos que a continuación se desarrollan.

### Paso 1: Identificación del Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimiento al SAGRH

En el capítulo 1 se caracterizó el servicio de atención de denuncias como uno de los doce (12) servicios que provee SERVIR (tabla 1) y que, de acuerdo a la información de la Gerencia, mensualmente se reciben un promedio de 300 denuncias, además es uno de los dos servicios que menor nivel de satisfacción reportó (65%) según los datos contenidos en la tabla 02 y es también uno de los dos servicios que mayor número de reclamos por demora en la atención reportó en la GDSRH (tabla 3 y 4).

En el capítulo 2 se evidencia que, si bien SERVIR tiene un mapa y manuales de procesos, estos no incluyen al servicio de atención de denuncias y que la Gerencia tiene como único documento de gestión, una directiva administrativa que abarca el proceso nivel 1: Gestión de la supervisión del SAGRH y que contiene algunos lineamientos generales del Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimiento al SAGRH que presentan los usuarios.

Basados en la información contenida en el reporte de reclamos de los usuarios del servicio durante los años 2017 a 2019 que a continuación se muestra en la tabla 6, podemos observar cuáles son las expectativas de los usuarios respecto de este servicio.

**Tabla 6. Expectativas de los usuarios del Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimiento**

ITEM	TOTAL (%)	%	Principales razones de insatisfacción	Atributos del servicio frente a las necesidades insatisfechas
Insatisfacción	36.2	17.7	Demora en el proceso de atención de la denuncia.	Tiempo de atención del servicio reducido y predecible.
		5.1	No tiene fuerza para hacer cumplir su veredicto, solo son recomendaciones.	El servicio garantiza la ejecución de las acciones de seguimiento para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones de la denuncia
		5.1	Orientación al usuario sobre cómo hacer las denuncias y todo el proceso.	El servicio cuenta con mecanismos de orientación e información al usuario.
		3.8	NO se puede hacer seguimiento	El servicio pone a disposición de los usuarios mecanismos para seguimiento de la denuncia.
		3.2	Personal más capacitado	El usuario del servicio es atendido por personal capacitado y amplia experiencia en el tema.
		1.3	Se debe realizar supervisión de cumplimiento de lo resuelto	El servicio contempla las acciones de supervisión eficiente.
Comentarios varios	42.4	21.5	Buenos comentario	
		25.3	Otros comentarios	
		17.1	No Se Comprende	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Paso 2: Identificación del proceso**

### **2.1 Alineamiento entre el PEI-POI SERVIR y el Servicio de atención de denuncias**

De acuerdo al Plan Estratégico Sectorial Multianual-PESEM (PESEM 2016-2020), SERVIR contribuye al objetivo estratégico sectorial OES 3: «Mejorar la implementación de la Gestión Pública para resultados en todas las entidades públicas», y es responsable de la Acción Estratégica Sectorial AES 3.3 «Desarrollar el servicio civil meritocrático en la gestión pública».

Según el Plan Estratégico Institucional-PEI de SERVIR (SERVIR-PE, 2020), el Objetivo Estratégico Institucional OEI 1: «Promover la transparencia en el acceso al servicio civil en las entidades públicas», tiene entre sus alcances el «Desarrollo e implementación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH). Este Sistema consta de 7 procesos y 23 subprocesos. SERVIR, desde su rol rector, se encarga del desarrollo normativo y busca asegurar, a través de la orientación, asistencia técnica, supervisión a las entidades de los tres niveles de gobierno y resolución de controversias en temática laboral, la adecuada implementación del SAGRH».

Para lograr cumplir con el OEI 1, SERVIR ha determinado, entre otras, la siguiente Acción Estratégica Institucional, la AEI 1.3: «Supervisión continua sobre el cumplimiento de las normas del SAGRH» asignando el siguiente indicador de cumplimiento: «Porcentaje de expedientes de supervisión con recomendaciones remitidas a entidades públicas sobre el número de denuncias recibidas en el año fiscal», precisando entre sus alcances que SERVIR efectúa supervisiones a las entidades a fin de verificar el correcto cumplimiento de la normativa del SAGRH. A partir de los hallazgos, se comunica a las entidades las recomendaciones o medidas correctivas, en caso de que se hayan encontrado inconsistencias en cuanto a cumplimiento de las normas.

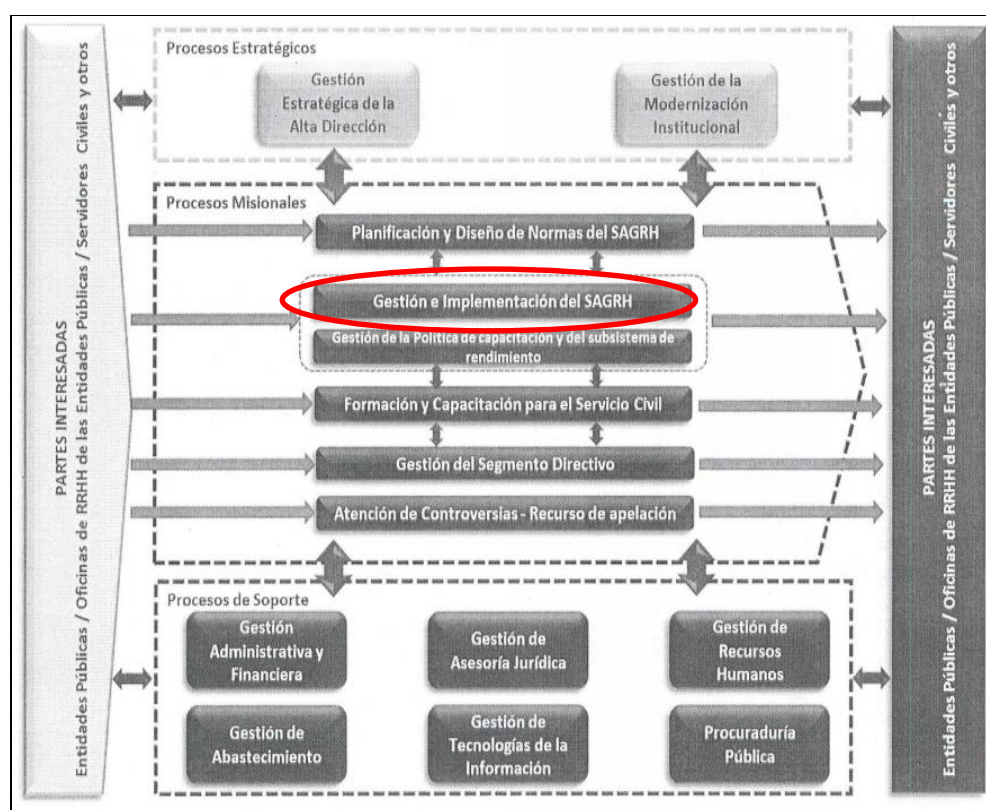
Así, en el Plan Operativo Institucional 2021 (SERVIR-PE, 2020), para el cumplimiento de la AEI 1: «Supervisión continua sobre el cumplimiento de las normas del SAGRH», tiene programada entre sus actividades operativas la «Atención de expedientes de supervisión emitidos con recomendaciones referidos al cumplimiento de las normas del SAGRH» con una meta anual de atención del 70% de expedientes y cuenta con un presupuesto anual de S/ 1.107.564,00.

Se observa que dentro de esta actividad operativa está incluida la atención de expedientes de denuncias por incumplimientos al SAGRH.

## 2.2 Identificación del proceso de atención de denuncias dentro del Mapa de Procesos de SERVIR

Para identificar el proceso de atención de denuncias, iniciaremos con la identificación del Macroproceso Nivel 0: Gestión e Implementación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), como se ve en el Mapa de Procesos de SERVIR (SERVIR-PE, 2017), uno de los procesos misionales de la entidad:

Gráfico 4. Mapa de Procesos - MAPRO-SERVIR



Fuente: Mapa de Procesos de SERVIR.

El proceso Nivel 0: Gestión e implementación del SAGRH, tiene como procesos de Nivel 1:

- Gestión de la implementación del SAGRH.
- Gestión del tránsito a la Ley del Servicio Civil.
- Gestión de la supervisión del SAGRH.
- Negociación Colectiva.

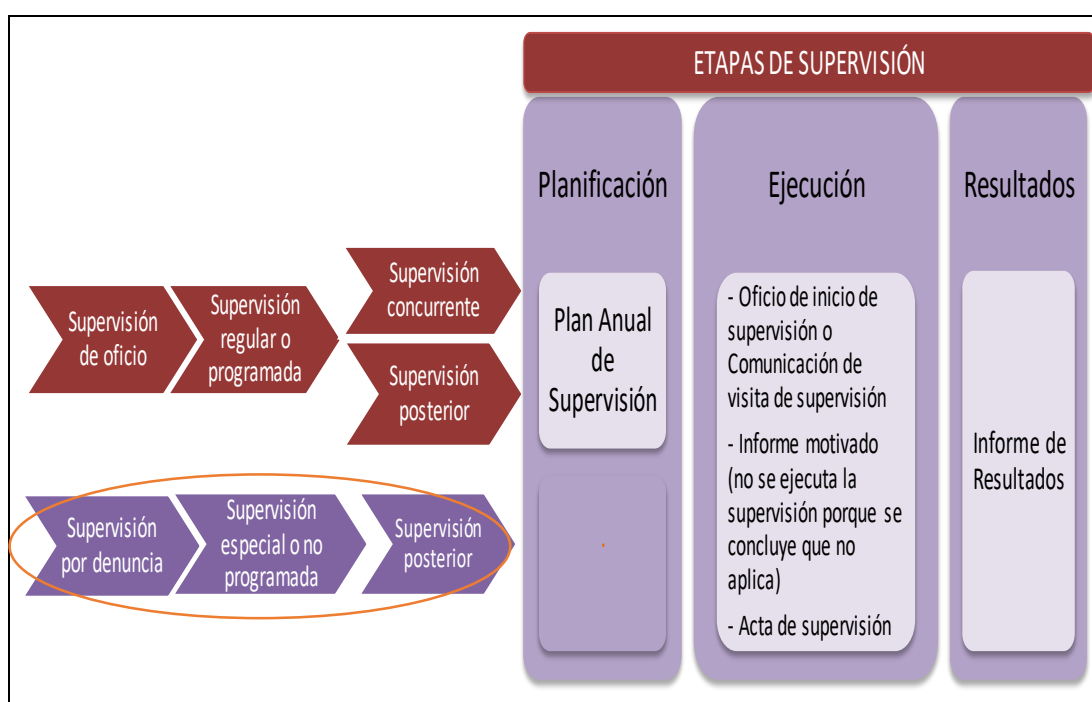
El proceso de Nivel 1: Gestión de la Supervisión del SAGRH, contiene al proceso de Nivel 2: «Atención de denuncias por incumplimientos del SAGRH».



### 2.3 Proceso Nivel 1: Gestión de la Supervisión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH)

De acuerdo con la Directiva «Normas para el procedimiento de atención de denuncias y actuación de oficio en el marco de la atribución supervisora de la Autoridad Nacional del Servicio Civil» aprobada con Resolución N.º 78-2020-SERVIR/PE, la entidad realiza sus actividades de la siguiente manera:

Gráfico 5. Diagrama del Proceso de Supervisión Actual



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como se observa en el gráfico 5, el procedimiento de supervisión se puede iniciar de oficio o por denuncia, la diferencia entre un tipo de supervisión y otra es que, para el caso de la supervisión por denuncias, se omite la supervisión concurrente y la etapa de planificación.

El servicio de atención de denuncias es un proceso que está incluido en el procedimiento denominado Supervisión por Denuncia que se muestra en el gráfico 6, y que responde a la directiva; sin embargo, en el paso 4 del presente trabajo se hará un análisis respecto de la interacción del proceso de supervisión y el proceso de Atención de Denuncias por Incumplimientos al SAGRH.

### Paso 3: Caracterización del Proceso Nivel 2: Atención de Denuncias por Incumplimiento al SAGRH

Con el fin de caracterizar este proceso, se ha elaborado la siguiente ficha técnica que permite observar los elementos que intervienen en el mismo:

**Tabla 7. Ficha técnica del proceso de atención de denuncias por incumplimiento del SAGRH**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO	
1. Nombre de la entidad	Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
2. Nombre del proceso	Atención de denuncias por incumplimientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH)
3. Tipo de proceso	Proceso Nivel 2
4. Dueño del proceso	Gerencia de Desarrollo del Sistema Administrativo de Recursos Humanos
5. Objetivo del proceso	Supervisar el cumplimiento de las normas que rigen el Sistema Administrativo de Recursos Humanos
6. Indicador de desempeño	Número de expedientes de supervisión con recomendaciones emitidas a entidades públicas / Solicitudes de supervisión ingresadas
7. Producto	Expedientes de supervisión con recomendaciones emitidos a entidades públicas
8. Persona que recibe el producto	Denunciante y entidad denunciada
9. Elementos de entrada	- Expedientes de denuncia - Documentos de descargo
10. Controles:	Tiempo de atención
11. Recursos	Normas que rigen el SAGRH, equipos informáticos
12 Recursos humanos	Asistentes, analistas, especialistas, ejecutivos de supervisión, notificadores
13. Sistemas informáticos	Sistema de Gestión Documental, archivo de control en ms Excel
14. Equipos	<i>laptops</i> , mobiliario, teléfonos celulares

Fuente: Subjefatura de Servicio al Ciudadano – SERVIR

#### 3.1 Diagrama de flujo del proceso

En base a la Directiva (SERVIR-PE, 2020) y a la entrevista sostenida con el personal de la GDSRH de SERVIR, se elaboró el diagrama de flujo actual del proceso de atención de denuncias por incumplimiento al SAGRH, que permitió conocer el detalle del proceso a nivel de actividades, como se aprecia en el anexo N.º02: flujograma del proceso actual (AS-IS BIZAGI).

#### Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción del proceso

De acuerdo a la información remitida por la Gerencia a cargo del servicio, así como del análisis del proceso nivel 1: Gestión de la Supervisión y la Directiva, se ha podido establecer que el servicio de atención de denuncias bajo el enfoque de procesos debe ser desarrollado como un

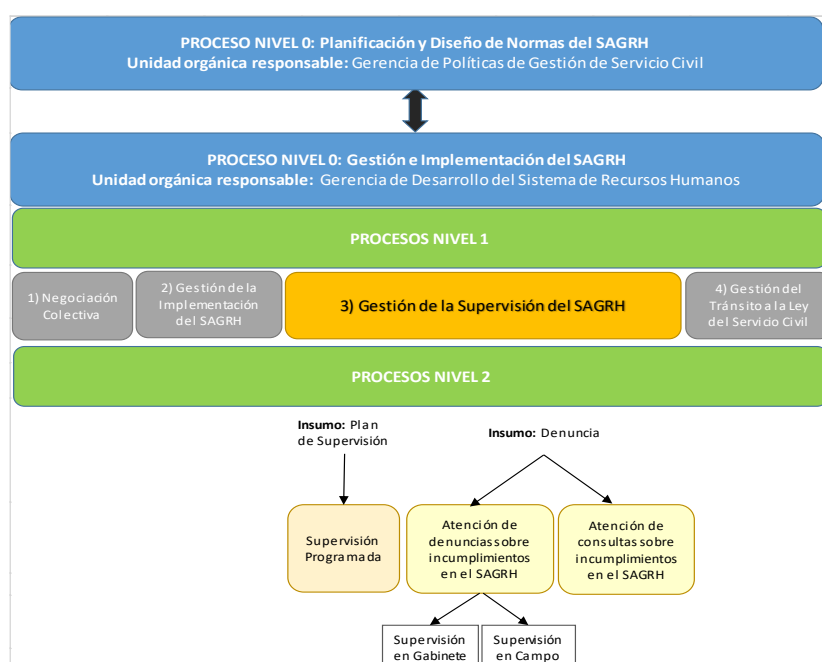
proceso nivel 2, diferente al proceso de «Supervisión Programada», pero en el mismo nivel; ya que en la directiva la atención de denuncia es parte de un tipo de supervisión denominada «Supervisión por Denuncia».

En el gráfico 6 se puede observar la propuesta de una relación ordenada de los procesos y la ubicación del proceso de Atención de Denuncias al SAGRH (proceso nivel 2).

Acorde con el Mapa de Procesos de SERVIR, el proceso de Nivel 0 «Planificación y diseño de normas del SAGRH», que pertenece a la Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil, diseña toda la normativa que rige el proceso «Gestión e Implementación del SAGRH», el cual está a cargo de la GDSRH, proceso también de Nivel 0 que tiene 4 subprocessos Nivel 1, entre ellos el proceso «Gestión de la Supervisión del SAGRH», a su vez este proceso cuenta con 3 procesos nivel 2: i) «Supervisión Programada», ii) «Atención de Denuncias por incumplimientos en el SAGRH» y iii) «Atención de consultas sobre supervisión en el SAGRH». Tanto el proceso de “Supervisión Programada” como el de “Atención de Denuncias por incumplimientos en el SAGRH” ejecutan actuaciones de supervisión que pueden ser de dos modalidades:

1. En Gabinete, cuando no es necesario o no es posible acudir a la entidad supervisada y únicamente se solicitan documentos que prueben que la entidad cumpla con lo establecido en el SAGRH o;
2. En Campo, cuando personal de la Gerencia acude a la entidad y comprueba que se cumpla con lo establecido en el SAGRH.

**Gráfico 6. Relación del Servicio de Atención de Denuncias-SERVIR**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados**

El proceso de Atención de Denuncias por Incumplimientos en el SAGRH tiene como único documento normativo la directiva «Normas para el procedimiento de atención de denuncias y actuación de oficio en el marco de la atribución supervisora de la Autoridad Nacional del Servicio Civil», que se aprobó con Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 000078-2020-SERVIR/PE (SERVIR-PE, 2020), en fecha 22 de setiembre de 2020.

### **Fase 2: Seguimiento, medición y análisis del proceso**

Que consta de 2 pasos que a continuación se desarrollan:

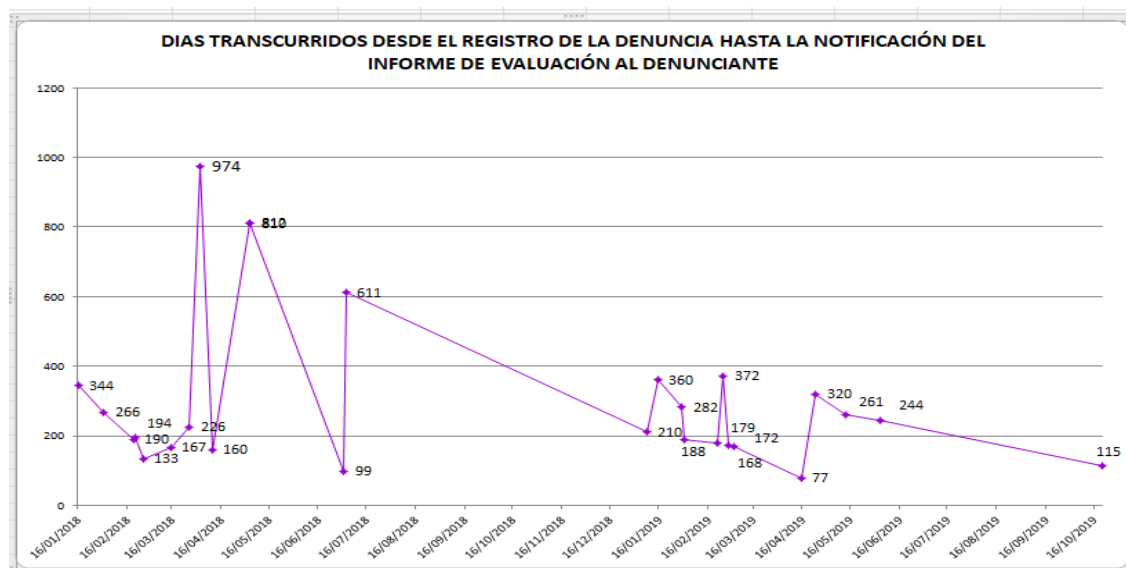
#### **Paso 1: Seguimiento y medición del proceso**

De acuerdo al archivo y a la información entregada por la GDSARH, el Servicio de Atención de Denuncias por Incumplimientos en el SAGRH cuenta con registros históricos que actualmente son gestionados en una base de datos en formato Excel, que le permite conocer la trazabilidad de cada denuncia. Esta base de datos tiene las siguientes características:

- Está compuesto de filas que corresponden a cada denuncia ingresada y en las columnas tiene como encabezados cada etapa con las actividades de la atención y en algunas celdas contiene las fechas de envío de documentos. Cuenta con un total de 197 columnas y el período de control del archivo es anual.
- Existen campos vacíos, es decir, se observa celdas sin información, lo que ha hecho imposible hacer ciertas estadísticas adecuadamente, como, por ejemplo, los tiempos de atención por etapas.
- Permite hacer seguimiento de las denuncias, aunque con las deficiencias que conlleva el hecho de que el archivo tenga celdas que no contienen información.
- Es un archivo trabajado en un formato básico y manual, depende mucho del personal encargado de completar la información, por lo que se observa información incompleta, de allí que, en algunos casos, para saber la trazabilidad de las denuncias se tiene que recurrir al expediente físico o al Sistema de Gestión Documental.
- De acuerdo con la información de la Gerencia, las denuncias que se registran mensualmente son un promedio de 300.

Durante los años 2018 y 2019 la Gerencia utilizó el mencionado archivo en Ms Excel para hacer el seguimiento de las denuncias y compartió 29 registros, como se puede apreciar en el gráfico 7 se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 7. Tiempo de Atención de Denuncias-SERVIR años 2018-2019**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como se observa en el gráfico 7, el rango de los días transcurridos desde el registro de la denuncia hasta la notificación del informe de evaluación de estos años, estuvo entre los 77 y los 974 días, siendo el promedio de 305 días.

Cabe indicar que esta muestra no es representativa, solo es referencial para observar el comportamiento de las atenciones comparadas con las gestionadas en el 2020.

Para el año 2020, e inclusive para el 2021, se continuaría utilizando un archivo en Ms Excel para hacer seguimiento interno a las denuncias.

Con el fin de obtener un indicador que sirva de base para comparar y analizar el proceso actual con el proceso rediseñado que se propone en este trabajo, se tomaron los datos históricos de «tiempo de atención de una denuncia».

Para hacer el cálculo del tiempo promedio del proceso de atención de las denuncias, se ha requerido de una muestra representativa obtenida del total de expedientes que gestiona la gerencia en un año. Para ello, se tomaron los siguientes datos:

N: Tamaño de la población, que es la cantidad de denuncias por año.

300 denuncias x 12 meses = 3600 denuncias/año

n: Tamaño esperado de muestra representativa.

Z: Coeficiente de confianza, Z = 1,96 para un nivel de confianza del 95%.

p: Probabilidad de éxito. Consideramos el máximo: 0,50

q: Probabilidad de fracaso. Será  $1,00 - 0,50 = 0,50$

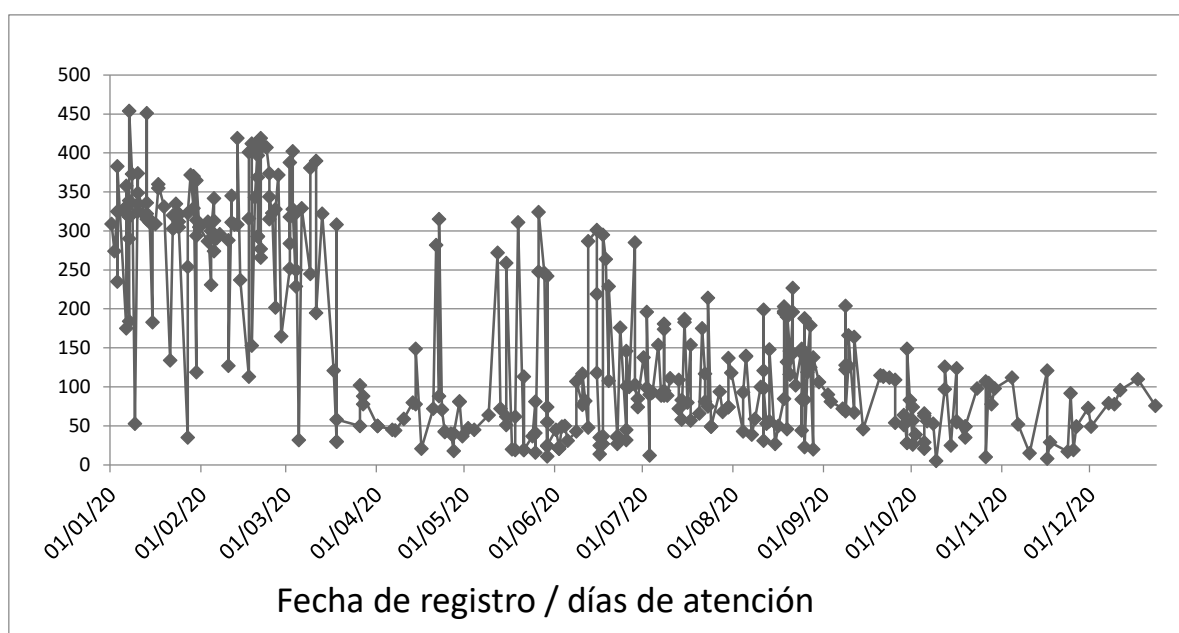
d: Error máximo admisible. Consideramos el 5%.

Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Con esta fórmula se calculó el tamaño de muestra, obteniéndose 347,2; es decir, 347 denuncias del año 2020 para efectos del análisis del trabajo. La entidad proporcionó la información de 561 denuncias y debido a los inconvenientes que se mencionaron sobre el archivo en Ms Excel que utiliza la Gerencia, se hizo un análisis de la data y luego de la depuración necesaria se obtuvo un total de 367 registros con información básica para ser utilizados en el análisis, obteniéndose el siguiente gráfico:

**Gráfico 8. Tiempo de Atención de Denuncias-SERVIR año 2020**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se puede observar en el gráfico 8, que previo a la declaratoria de emergencia sanitaria, antes del 16 de marzo 2020 (SA, 2020), el comportamiento de las atenciones que se registraron tuvieron un tiempo de atención promedio de 306 días, valor muy cercano al promedio de tiempo de atención observado en los años 2018 y 2019 (gráfico 7); aquellas denuncias que se registraron durante el periodo de inmovilización social obligatoria (16 de marzo al 16 de junio), registraron

un tiempo de atención de 91 días promedio y para las denuncias que ingresaron después del 16 de junio, el promedio de días de atención fue de 173 con tendencia al incremento.

Los tiempos de atención registrados durante la inmovilización social obligatoria, de acuerdo a la información provista, se explica porque los servidores encargados de la atención estuvieron dedicados a esta actividad, porque los demás servicios como la atención presencial y telefónica estaban suspendidos o con menor carga.

Cabe indicar que los tiempos que se observan en el gráfico 8, corresponden únicamente al tiempo comprendido desde el registro de la denuncia hasta la fecha de notificación, sin incluir los plazos de la actividad de seguimiento de la implementación de las medidas correctivas o de las recomendaciones planteadas a las entidades supervisadas (SERVIR-PE, 2020), debido a que no se disponía de estos datos en gran parte de la base de datos analizada.

Se observa también datos de tiempo de atención muy reducido, como en el mes de octubre, donde se registró expedientes con 10 días de atención, estos casos se explican porque en el registro del archivo en Ms Excel aparece como «Evidente incumplimiento», situación en la que no hay más que indagar para emitir un resultado, estos expedientes estuvieron relacionados a incumplimientos sobre normatividad de seguridad y salud en el trabajo en los temas de pandemia aplicados a los servidores del Estado (PCM, 2015).

## **Paso 2: Análisis del proceso**

Para el análisis del proceso se ha tomado como punto de partida la secuencia de actividades actual AS-IS visto en el Paso 3 de la Fase 1, a través del flujograma del proceso actual. Para elaborar el diagrama de flujo (flujograma) se tomó como base la información descrita por los dueños del proceso, quienes apoyaron a este trabajo entregando la información sobre cada actividad que realizan.

A partir de este diagrama se ha ordenado las etapas con sus actividades correspondientes y se ha estimado el tiempo aproximado por actividad, como se observa en el anexo 03: «Análisis del Proceso de Atención de Denuncias Actual», organizadas en las etapas de Registro, Calificación, Evaluación y Seguimiento. A cada etapa se le asignó el grupo de actividades correspondientes y la información de cada actividad se detalló en columnas en el siguiente orden: 1) Actividad (denominación de la actividad); 2) Descripción; 3) Área o puesto; 4) Tiempo de ejecución; 5) Observación.

Lo descrito por los dueños del proceso fue contrastado con la directiva «Normas para el procedimiento de atención de denuncias y actuación de oficio en el marco de la atribución supervisora de la Autoridad Nacional del Servicio Civil» (PCM, 2015).

Tomando en cuenta elementos claves como digitalización, innovación, agilidad, simplicidad, flexibilidad, optimización de procesos y recursos, así como transformación digital, orientados a los ciudadanos, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora del proceso actual:

- La atención de denuncias no está siendo gestionada bajo el enfoque de procesos, solo se cuenta con una directiva que la regula indirectamente, la misma que es insuficiente para el control y seguimiento eficiente del proceso.
- Existen dos canales para el ingreso de la denuncia: i) presencial, cuando el denunciante se acerca a SERVIR y ii) virtual, a través de dos (02) correos institucionales (supervisión@servir.gob.pe e info@servir.gob.pe), generando en algunos casos el ingreso de una misma denuncia por diferentes canales.
- Todos los expedientes de denuncias que ingresan a la Gerencia no tienen una evaluación preliminar para establecer la admisibilidad del pedido, generando reprocesos (solicitudes de información, devoluciones de expedientes por falta de sustento, entre otros), las denuncias deben responder a criterios de admisión estándar.
- La Gerencia hace el registro de las denuncias y todas las acciones que realizan en un archivo en Excel, que al ser manual no garantiza fiabilidad, ni seguridad ni calidad de la información.
- Los servidores de la Gerencia hacen esfuerzos por mantener el proceso bajo control, pero por la cantidad de expedientes y la información que se gestiona, resulta insuficiente el uso de una herramienta como es el archivo en Excel para hacer el control de cada expediente, así como para gestionar la carga laboral de cada servidor.
- De cara al ciudadano, no existe forma rápida, sencilla y en tiempo real para hacer el seguimiento de la denuncia, el único mecanismo es comunicarse con personal de la Gerencia y preguntar sobre el estado de su denuncia, ya sea presencialmente o a través de la línea telefónica, en el mejor de los casos.
- El ciudadano depende de la disponibilidad de los servidores para conocer el estado de su denuncia.
- El servicio no tiene desarrollados procedimientos, protocolos, instrucciones, entre otros documentos que permitan la buena gestión del proceso.
- Para la actividad (i) «Entrega de información de parte de la entidad o del usuario» y la actividad (ii) «Realizar supervisión (en campo o gabinete)», la Gerencia no ha definido



plazos, por lo que esta actividad puede extenderse, haciendo que el proceso no tenga predictibilidad de plazos totales.

- No se tiene control de los plazos de notificación de los documentos que se gestionan ante los usuarios (denunciante/entidad denunciada), haciendo el proceso impredecible e ineficiente.

### **Fase 3: Mejora de procesos**

#### **Paso 1: Identificación de los problemas en el proceso de Atención de Denuncias**

Teniendo el proceso en análisis ya ordenado por actividades, se determinó utilizar como metodología para la mejora del proceso el *Benchmarking* y así poder identificar las brechas entre el proceso actual (AS-IS) y el proceso referente con el cual se hizo la comparación.

La elección de esta metodología, para determinar los problemas del proceso y proponer las mejoras, se sustenta en la posibilidad de comparar un proceso similar que permita identificar las ineficiencias del proceso en análisis, analizar las posibles soluciones a las ineficiencias y plantear propuestas de mejora basadas en el éxito del proceso referente.

Para aplicar *Benchmarking* (Christensen C., 2014) en la mejora de procesos se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) Obtener un compromiso de cambio en las prácticas de la organización.
- b) Determinar qué procesos de la entidad necesitan mejorar.
- c) Identificar las mejores prácticas
- d) Tener un equipo de *Benchmarking* que identifique las mejores prácticas.
- e) Estudiar las operaciones y los productos del referente o referentes para mejorar las medidas y prácticas.
- f) Crear puntos de referencia que sean medidas de desempeño sobresaliente.
- g) Comparar las prácticas actuales con las prácticas de la entidad o proceso referente.
- h) Desarrollar las propuestas de mejora y el plan de su implementación para lograr los estándares del referente.

En este trabajo se ha tomado desde el punto c) al h), dado que el proceso a analizar es «Atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH».

El desarrollo del *Benchmarking* se explica a continuación:

- c) Identificar las mejores prácticas. Se hizo un análisis de buenas prácticas en el Sector Público y se eligió el caso más cercano y similar conocido, este proceso similar y de éxito es el que realiza el Tribunal del Servicio Civil (TSC), con el proceso «Atención de recursos de apelación

por el TSC», que se desarrolló en el Capítulo II punto 1.2. Este proceso de éxito dentro de SERVIR se encuentra sistematizado, automatizado y certificado bajo la Norma Técnica de Calidad ISO: 9001-2015 tomado como referente.

- d) Tener un equipo de *Benchmarking* que identifique las mejores prácticas. En este caso el equipo está conformado por las personas que presentan este trabajo de investigación.
- e) Estudiar las operaciones y los productos del referente para mejorar las medidas y prácticas.

Si bien los procesos no son iguales, se han analizado las actividades similares de ambos procesos y las buenas prácticas desarrolladas por los dueños del proceso referente.

Para conocer este proceso referente se procedió a analizar de la misma forma que el proceso en análisis, solicitando la información al dueño del proceso del Tribunal del Servicio Civil, a través de reuniones de trabajo, además de verificar lo explicado verbalmente con el texto del procedimiento vigente y aprobado (SERVIR-GG, 2019).

Las actividades del proceso referente fueron analizadas detallando según los siguientes parámetros: actividad (denominación), responsable, descripción de actividades y observaciones, que se encuentra desarrollado en el anexo 04: Análisis del Proceso de Atención de Recursos de Apelación del Tribunal del Servicio Civil (Excel ASIS).

Los literales f) Crear puntos de referencia que sean medidas de desempeño sobresaliente y g) Comparar las prácticas actuales con las prácticas del proceso referente, se desarrollan en el Paso 2 de esta Fase, y el literal h) Desarrollar las propuestas de mejora y el plan de su implementación para lograr los estándares del referente, se desarrolla en el Paso 3 de esta Fase.

## **Paso 2: Identificación de brechas entre el proceso de atención de denuncias por incumplimiento al SAGRH (AS-IS) y el proceso referente.**

Una vez conocido el proceso en análisis AS-IS (Fase 2, Paso 2), para poder aplicar la metodología seleccionada y crear los puntos de referencia se analizó el proceso referente, identificando las brechas existentes entre estos.

### **2.1 Proceso referente «Atención de Recursos de Apelación del TSC»**

De la misma forma que se trabajó con el proceso en análisis, se elaboró la secuencia de actividades del proceso referente, se tomó lo descrito por los dueños del proceso, así como el procedimiento aprobado con el fin de tener los detalles de cada actividad, identificando aquellas similares y la forma de ejecución, de modo que sirva como práctica sobresaliente; logrando identificar las brechas frente al proceso en análisis.

Del proceso referente que se muestra en el anexo 04: Análisis del Proceso de Atención de Recursos de Apelación del Tribunal del Servicio Civil (Excel ASIS), se identificaron los siguientes puntos aplicables al proceso en estudio:

- El proceso está totalmente formalizado, tiene sus procedimientos aprobado por SERVIR, la misma que está en su versión 8, cuenta con certificación ISO 9001-2015 (SERVIR, 2018) y se apoya en normas legales vigentes.
- El ingreso de recursos de apelación y de los requisitos se realiza por un solo canal virtual (mesa de partes virtual del TSC), lo que genera orden en el proceso.
- El procedimiento contempla una actividad de verificación y admisibilidad del expediente, a través de un analista quien hace una revisión de cumplimiento de requisitos mínimos para admitir a trámite, observarlo o desestimarlos previo al ingreso a la Sala, esto permite reducir los reprocesos y pérdidas de tiempo de personal y de recursos en la etapa posterior.
- Luego de recibir el documento físicamente, todo el expediente digitalizado y certificado con valor legal es ingresado a un sistema de gestión documental propio del TSC, para la atención del expediente.
- Todo el proceso que recorre un recurso de apelación se encuentra registrado en un sistema, a través del cual el usuario puede hacer seguimiento de su trámite por medio de la plataforma: Consulta en línea del estado de expedientes del tribunal del Servicio Civil-CLEE-TSC, desde donde se puede descargar, leer e imprimir los documentos generados. Es un aplicativo de SERVIR, al cual se accede a través del *link*, extraído del portal web de SERVIR.
- El proceso tiene implementada la notificación de documentos a través de la casilla electrónica, lo que permite una comunicación formal y efectiva con los usuarios (denunciante y entidad denunciada), accediendo a controlar y tener definidos los plazos de notificación.

En el Anexo N.º4 se muestra parte del proceso referente (solo 20 actividades), de las cuales se tomaron las prácticas sobresalientes que estas actividades tienen y constituyen acciones aplicables al proceso en análisis. El anexo cuenta con la columna «Actividades del proceso de referencia que se pueden aplicar para el proceso de atención de denuncias», donde se describen las oportunidades de mejora que se podrían aplicar en el proceso en análisis.

Considerando lo expuesto en la Fase 2, Paso 2 y lo analizado sobre el proceso referente, se puede identificar los siguientes puntos a modo de brechas:

1. No se tiene un solo canal de ingreso de denuncias, generando duplicidad de expedientes.
2. No se dispone de una evaluación inicial para admitir las denuncias y los documentos correspondientes.

3. No se cuenta con un sistema de seguimiento de los expedientes de denuncia para que los usuarios tengan acceso a verificar el estado del caso en cualquier momento y no depender de la disponibilidad del personal de la Gerencia, lo que a su vez genera una recarga laboral del personal para atender las consultas del estado de los expedientes solicitadas por los usuarios.
4. No se dispone de casilla electrónica para hacer las notificaciones de forma eficiente, rápida y económica para los usuarios, lo que permitiría reducir los costos de mensajería y tiempos para el envío y entrega de documentos.

En el Anexo 05: Análisis comparativo (cuadro Excel) se puede observar con más detalle el resultado de la aplicación del *Benchmarking*, en ella se describen los 4 puntos de referencia descritos previamente.

### **Paso 3: Propuesta de mejora**

Las acciones que se proponen en este trabajo han sido desarrolladas a partir de las brechas identificadas de la comparación entre el proceso en análisis, el proceso referente (descrito en el paso 2 de esta fase) y las expectativas de los usuarios del servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH (Tabla 6):

#### **3.1. Mejora 1**

##### **Rediseño del Proceso de Atención de Denuncias por Incumplimientos en el Sistema Administrativo de Recursos Humanos**

El rediseño del proceso se ha desarrollado utilizando el *Benchmarking* como herramienta aplicada a la gestión por procesos. Este capítulo describe paso a paso lo realizado para llegar a la propuesta del proceso rediseñado «Atención de Denuncias por incumplimientos al SAGRH».

Las características principales de esta propuesta son:

- El proceso se denomina: «Proceso de Atención de Denuncias por Incumplimientos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos-SERVIR».
- El proceso cuenta con actividades, responsables, tiempos e indicador.
- Se han reorganizado las etapas del proceso, proponiendo únicamente 3 etapas como se muestra en la tabla 8 siguiente:

**Tabla 8. Análisis comparativo entre el proceso actual y el proceso rediseñado**

Proceso analizado			Proceso rediseñado		
Etapa	Cantidad de actividades AS IS	Tiempo de duración (días)	Etapa	Cantidad de actividades TO BE	Tiempo de duración (días)
Registro	3	1	Registro	5	1
Calificación	7	4, 11 o 15 + no definido	Calificación y Evaluación	11	30
Evaluación	3	6 + no definido			
Seguimiento	2	12	Seguimiento	4	21
Total	15	13 + plazo no definido	Total	20	52

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El proceso rediseñado propone un tiempo promedio de 52 días para la atención de las denuncias, tiempo menor a los plazos de atención actuales de 173 días en promedio (según información del 2020 visto en el gráfico 8) con tendencia a incrementarse; debido a que el proceso actual tiene en las etapas «Calificación» y «Evaluación» plazos no definidos, que corresponden a las actividades «entrega de información de parte de la entidad o usuario» y a la «supervisión en campo o gabinete».

El proceso cuenta con la actividad de «Verificar los requisitos de admisibilidad», lo que permitirá reducir el nivel de error del usuario al momento de presentar los documentos de la denuncia.

Implementa la Mesa de Partes Virtual para el ingreso de las denuncias y sus documentos como único canal de recepción.

Incorpora el uso de la casilla electrónica y el Sistema de Gestión de Denuncias SIS-SGAD en el proceso.

Para la implementación de esta mejora se ha diseñado un Plan que se describe en el Anexo N.º7.

### 3.2. Mejora 2

#### **Automatización de actividades claves del proceso con el uso del «Aplicativo de Atención de Denuncias».**

Producto del *Benchmarking* se hizo necesaria la implementación de un aplicativo informático que permita a los usuarios (denunciante/entidad denunciada) poder tener acceso a la información y documentación del caso durante todo el proceso, en tiempo real.

Se propone un aplicativo con las siguientes características:

- Nombre del aplicativo: APP - Aplicativo de Atención de Denuncias.
- Aplicativo descargable de la página web de SERVIR y las plataformas comerciales de libre acceso con un diseño amigable y simple que permitirá al usuario poder hacer seguimiento de la denuncia, descargar los documentos que en ella se encuentren, ya que estará conectado al sistema SIS-SGAD, del cual se «alimenta».
- Incluye como una de sus opciones el acceso a la casilla electrónica.
- Permite ver la trazabilidad del expediente de denuncia y el avance del caso por etapas.
- El aplicativo tiene como código único de registro de usuario su DNI y una clave de acceso gestionada por SERVIR.
- El aplicativo dispone de un manual de uso para orientación e información (Anexo 9: Instructivo de uso de Aplicativo de Atención de Denuncias).

El uso de este aplicativo beneficia directamente a los usuarios porque les permitirá disponer de la información del caso en tiempo real, ahorrando tiempo y recursos que se destinan al seguimiento del caso (llamadas, visitas, correos de consultas a SERVIR).

Este aplicativo también reducirá tiempos invertidos por el personal de SERVIR en la atención de las consultas sobre los expedientes de denuncias, permitiendo un uso más eficiente de las horas de trabajo.

### **3.3. Mejora 3**

#### **Implementación de la casilla electrónica para las notificaciones**

Producto del rediseño del proceso se identificó que existen actividades que no tienen plazos definidos y están relacionadas con las demoras en las notificaciones y el envío de documentos de parte la GDSRH, tanto al denunciante como al denunciado.

Se propone la implementación de la casilla electrónica que tiene las siguientes características:

- Está incorporada al aplicativo de Atención de Denuncias.
- El acceso a la casilla electrónica es través del aplicativo, utilizando el DNI y las claves asignadas en el momento del registro de su denuncia.
- Los archivos que se envían a través de la casilla electrónica son descargables.

- Al momento de adjuntarse un documento a la casilla electrónica del usuario, automáticamente recibirá un mensaje al celular y al correo electrónico, en el cual se informa sobre dicho envío para su atención.
- La casilla electrónica estará asignada al jefe de la ORH o quien haga sus veces en la entidad denunciada, generando los códigos correspondientes.

Esta implementación permitirá tener un mecanismo eficiente para notificar diversos pedidos de información o comunicación a los usuarios, reduciendo los plazos y costos de la notificación, permitiendo que el proceso sea más predecible en cuanto a plazos.

### **3.4. Mejora 4**

#### **Mejora en la organización y distribución del trabajo de la Gerencia para la atención de denuncias**

Producto del *Benchmarking*, se identificó que no tienen herramientas eficientes para gestionar la asignación, seguimiento y control de los expedientes que llegan a la Gerencia, de parte de la jefatura y especialistas o analistas de la Gerencia, puesto que disponen únicamente de una base de datos en formato Excel.

Se propone el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Atención de Denuncia SIS-SGAD, que tiene las siguientes características:

- Es un módulo informático de uso interno de la Gerencia que está interconectado a través de una interfaz con el sistema de Gestión Documentaria - SGD de SERVIR y el App: Aplicativo de Atención de Denuncias.
- Ha sido elaborado teniendo como elementos las actividades claves del proceso rediseñado, «Procedimiento de Atención de Denuncias por Incumplimiento del SAGRH» y alimentado con la información registrada por los analistas y especialistas de la Gerencia.
- Permite a la jefatura de la Gerencia disponer de información actualizada de los expedientes asignados a los analistas/especialistas, a fin de distribuir la carga laboral.
- Genera reportes de los expedientes asignados a cada analista/ especialista.
- Permite a la jefatura hacer seguimiento de los expedientes que están asignados a cada analista/ especialista.
- Permite a los analistas/especialistas hacer un seguimiento general del caso por etapas y actividades.
- El acceso al sistema es través de una clave asignada por SERVIR.

El uso de esta herramienta está descrito en el Anexo 10: Instructivo de uso de sistema de atención de denuncias-SIS-SGAD.

Este sistema permitirá reemplazar la base de datos en Ms Excel que utiliza la Gerencia, facilitando el trabajo de la jefatura, de analistas y especialistas. Asimismo, contribuye a la organización del trabajo en la Gerencia y al seguimiento y control de las denuncias.

#### **Paso 4: Implementación de mejoras**

Para la implementación se ha diseñado un plan que abarca criterios de viabilidad, tales como estratégico, político, legal, administrativo, técnico (contratación de servicios para el diseño de los sistemas informáticos, disponibilidad de personal competente, capacitación y entrenamiento del personal de la Gerencia y gestión documental, estrategia comunicacional), estrategia de implantación del nuevo procedimiento, económica y aseguramiento de la gestión del cambio en la Gerencia y en SERVIR. Todos estos criterios se desarrollan en el Anexo 07: Plan de Implementación de la Mejora del Proceso de Atención de Denuncias y el Anexo 08: Propuesta de Gestión del cambio.

En el plan se dispone de la tabla 4: Matriz 5W +2H, donde se detalla las actividades del plan con las acciones específicas a ejecutar y los costos correspondientes, identificándose que la actividad 4 (Contratación de Servicios para el diseño y desarrollo de los sistemas informáticos) y la actividad 5 (Contratación de Personal Competente) son las de mayor presupuesto dentro del plan (S/ 234.000,00 y S/ 263.250,00 respectivamente).

El plan tiene un costo total estimado de S/ 577.250,00.

Con la finalidad de validar la viabilidad de las propuestas se realizó la Reunión de Validación con la Ejecutiva de Supervisión de la GDSRH el día 11 de junio del 2021, a quien se presentó los resultados del trabajo de investigación y las propuestas.

Durante la reunión se pudo obtener información para la calificación de la viabilidad de las acciones propuestas en el plan, teniendo como resultado que las acciones estratégicas, económicas y la contratación de servicios para el diseño de los sistemas informáticos (parte de la acción técnica), son las que han obtenido mayor puntaje en la calificación; es decir, son las acciones que más relevancia tienen para la implementación del plan. Este resultado se entiende dada la coyuntura política y económica del país debido al estado de emergencia que generan cierta preocupación en el personal de la Gerencia.



Desde abril del 2022 y hasta la presentación del presente trabajo, SERVIR está transitando por un periodo de evaluación del proceso de implementación de la reforma del Servicio Civil, establecida por el RS N°124-2022-PCM, situación que puede verse como de riesgo para la ejecución de actividades, sin embargo, la norma tiene entre sus objetivos “evaluar la situación administrativa, funcional, organizacional y de gestión de SERVIR, proponiendo medidas para su fortalecimiento”, es decir que podría ser la oportunidad de analizar y exponer las necesidades de la entidad y plantear las propuestas que se desarrollan en el presente trabajo.

Es importante reconocer que ser eficiente y diligentes en la atención de 1 denuncia, contribuye directamente a la solución del problema y en muchos casos puede prevenir la consecución de otros incumplimientos, es decir durante el tiempo que no se atiende una denuncia, hay un riesgo potencial que estos mismos incumplimientos se estén dando en otros ciudadanos o trabajadores sin mediar acción correctiva; y como consecuencia se generarán más denuncias.

Existe en la administración pública, diversos tipos de denuncias a la que los ciudadanos tienen la posibilidad y derecho a acceder, por ejemplo, denuncias por actos de corrupción, acoso sexual laboral, etc. que se podría mejorar implementando la propuesta a dichos servicios.

#### **Análisis de comprobación de hipótesis**

Con la finalidad de comprobar la hipótesis de este trabajo de investigación se ha realizado el siguiente análisis:

**Variable independiente:** Implementación de la gestión por procesos en el servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH.

**Indicador:** Nivel de cumplimiento de la Norma Técnica de gestión por procesos aplicada al servicio de Atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH.

En este trabajo se han aplicado las 3 fases con sus pasos correspondientes de acuerdo a lo establecido.

Para evaluar el impacto favorable se establecerá el siguiente criterio: Todos los atributos requeridos deben ser cumplidos con al menos una de las mejoras propuestas.

**Variable dependiente:** Satisfacción de los usuarios del servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH.

**Indicador:** Número de atributos requeridos por el usuario que cuenta con propuesta de mejora.

**Tabla 9. Cumplimiento de atributos de satisfacción del servicio por cada mejora propuesta**

<b>Atributos del servicio frente a las necesidades insatisfechas</b>	<b>MEJORA 1</b>	<b>MEJORA 2</b>	<b>MEJORA 3</b>	<b>MEJORA 4</b>
Tiempo de atención del servicio reducido y predecible.	X	X	X	X
El servicio garantiza la ejecución de las acciones de seguimiento para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones de la denuncia.	X		X	
El servicio cuenta con mecanismos de orientación e información al usuario.		X		X
El servicio pone a disposición de los usuarios mecanismos para seguimiento de la denuncia.		X		
El usuario del servicio es atendido por personal capacitado y amplia experiencia en el tema.			X	
El servicio contempla las acciones de supervisión eficiente.	X		X	

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

Por lo indicado, la aplicación de las fases de la gestión por procesos que resultan en las propuestas de mejora, atienden los requerimientos de los usuarios, impactando favorablemente en su satisfacción, por ello se puede concluir que la hipótesis es válida.

## **Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

**1.1** La implementación de la gestión por procesos en el servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH impacta favorablemente en la satisfacción de los usuarios.

**1.2** De las preguntas de investigación podemos indicar:

- Con el servicio rediseñado se reducirán los tiempos de atención de denuncias, mejorará la organización del trabajo de la Gerencia y se tendrá un mejor control de los expedientes, durante cada etapa. Asimismo, los usuarios podrán disponer de la información en tiempo real.
- El servicio de atención de denuncias por incumplimientos en el SGRH es uno de los servicios de mayor insatisfacción que tiene SERVIR, debido, entre otros, a la demora en la atención, la que puede extenderse hasta 173 días promedio que equivalen a 5,8 meses.
- Se ha identificado que los principales factores que influyen en la calidad del servicio de atención de denuncias, entre otros, son: que el servicio no se gestiona bajo el enfoque de la gestión por procesos, lo que impide identificar oportunidades de mejora; los canales de notificación actuales son ineficientes en plazos y el control de los expedientes de denuncias es ineficiente debido a que la herramienta que se utiliza es insuficiente para la cantidad de información que se gestiona.
- La estrategia aplicada para la mejora del servicio es la gestión por procesos, con esta son identificados los problemas y determinadas las propuestas de mejora que pueden ir desde una eliminación, sistematización, integración o automatización de actividades, lo que contribuye a mejorar la calidad en la provisión del servicio. Además, el plan de implementación complementa la propuesta y permite determinar que la mejora en el servicio sea viable desde el punto de vista técnico, financiero, legal, entre otros.

**1.3** El proceso de modernización del Estado está en marcha y no se va a detener, si bien hay una preocupación sobre la viabilidad financiera y de recursos que necesita la entidad y el proceso de evaluación en el que se encuentra, es claro que no se puede dejar de cumplir con la misión

y objetivos que tiene SERVIR como ente rector del SAGRH, por ello la implementación de la gestión por procesos y la mejora continua en la provisión de los servicios, son esenciales e impostergables, así por el contrario se debe buscar estrategias de implementación en el corto plazo y mediano plazo, posicionando el problema a nivel estratégico.

**1.4** El proceso de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH ha sido optimizado a través de la descripción y caracterización del proceso, la identificación de propuestas de mejora, acompañadas de un plan de implementación validado y viable.

## **2. Recomendaciones**

**2.1** Integrar el procedimiento de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH al Sistema de Gestión de Calidad, como se encuentran otros servicios.

**2.2** Durante el desarrollo del trabajo se han identificado otras oportunidades de mejora que no han sido desplegadas, las que sería recomendable que la GDSRH pueda implementarlas, ya que en el marco de la mejora continua permitirían hacer más eficiente el proceso.

**2.3** Es importante buscar el compromiso de la Alta Gerencia y la Subjefatura de Tecnologías de la Información para la implementación de las propuestas, porque en este contexto de pandemia y de inestabilidad política y económica se requerirá de estas unidades para el éxito de la propuesta.

**2.4** Fortalecer la Subjefatura de Tecnología de la Información, de modo que dé el soporte adecuado a las actividades implementadas en el proceso de atención de denuncias por incumplimientos en el SAGRH.

**2.5** Desarrollar, en el aplicativo de atención de denuncias que se propone, funciones que permitan el envío y registro de documentos a través del aplicativo o de una plataforma que lo soporte, debido a la capacidad que se requiere en esta actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alache Morocho, M. A., Barragán Pacheco, M. B., & Fernández Pacífico, C. M. (13/06/2020 de junio de 2016). *Repositorio de la Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2583>
- Alarcón Elera, M., Díaz León, J., & Michaelsen Quispe, P. (2016). *Repositorio de la Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1135>
- Aranda Silva, M. F. (2018). *Repositorio de la Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2270>
- Aranda Silvia, M. F. (2018). *Repositorio de la Universidad del Pacífico*. Obtenido de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly\\_Tesis\\_maestria\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bocanegra, R., & Guerrero, R. (Agosto de 2020). *Repositorio PUCP*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17846>
- Calderón Montoya, G. I. (13/06/2020 de 07 de 2016). *Repositorio de la Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2042>
- Christensen C., K. M. (2014). *The Certified QUALITY PROCESS ANALYST, Handbook*. United States of America: ASQ.
- Espinola Arteaga, J. E., & Urbina Lozada, G. (21/04/2021 de 05 de 2016). *Repositorio de la Universidad del Pacífico*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1579>
- Fernández, F. L. (2012). Conceptos de ciudadano, ciudadanía y civismo. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 11, N° 32*, 269-304.
- Jaúregui, K. (23 de Noviembre de 2016). *Sala de Prensa ESAN*. Obtenido de [https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/11/23/estudio\\_esan\\_gestion\\_cambio\\_receta\\_peruana.pdf](https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/11/23/estudio_esan_gestion_cambio_receta_peruana.pdf)
- Kotler, P. (2017). *Dirección de Mercadotecnia*. Pearson Educación. Obtenido de Philip Kotler, 8.ª edición, p. 40.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por Procesos y Creación del Valor Público: un enfoque analítico*. Santo Domingo.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Perú. (2016). *Portal MTC*. Obtenido de [https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/publicaciones/Publicaciones/Marco%20Institucional.pdf](https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/publicaciones/Publicaciones/Marco%20Institucional.pdf)
- Pérez Torres, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar excelencia en el servicio*. España: Ideas Propias.
- Rosado, N. (2000). *El mito de la ISO 9001: 2000*. México: Panorama Editorial S. A. de C. V.

Saravia, J. (12 de abril de 2018). La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). Lima, Perú.

Schwarz-Díaz, M. (20 de febrero de 2021). *Repositorio de la Universidad de Lima*. Obtenido de [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/2525/Schwarz\\_Diaz\\_Max.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/2525/Schwarz_Diaz_Max.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silva Gurrionero, C. P. (2019). *Repositorio UP*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2875>

Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: M Graw-Hill Interamericana de España.

## **NORMAS TÉCNICAS E INFORMACIÓN EXTRAÍDA DE INTERNET**

CAL (2009). *Revista del Foro*.

<<https://www.cal.org.pe/revistadelforo/revistadelforo106.html#p=44>>

Datos: Colegio de Abogados de Lima. Documento: Revista del Foro, N° 106- año 2009- página 44, la entidad que emite la revista es el CAL (Colegio de Abogados de Lima).

Contraloría General de la República (2021). Tomado de la página web de la Contraloría General de la República,

<[https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as\\_contraloria/participacion\\_ciudadana/como\\_presentar\\_una\\_denuncia/as\\_aten\\_denuncias](https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/participacion_ciudadana/como_presentar_una_denuncia/as_aten_denuncias)>

Datos: Es un concepto tomado del portal web de la Contraloría General de la República/ Participación ciudadana, tomado este año 2021.

*El Peruano* (2021). <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-dispone-la-implementacion-de-mesas-de-partes-digital-ley-n-31170-1945737-1/>>

Datos: Ley N° 31170 - “Ley que dispone la implementación de mesas de partes digitales y notificaciones electrónicas”, extraído del portal web del Diario Oficial *El Peruano*- pag 3. Fecha de emisión de la norma 21/04/2021, la entidad que emite la norma es PCM (Presidencia de Consejo de Ministros)

GDSRH (2021).\_Información proporcionada por la Ejecutiva de Supervisión y Fiscalización de la GDSRH en la entrevista de fecha 12/02/2021.

PCM (2021). D. Leg N° 1412 <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1/>>

D.S N°029-2021-PCM <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-029-2021-pcm-1929103-3/>>

PCM (2017). Aprobado por Decreto Supremo N°003-2017-PCM.

PCM (2015). Resolución Ministerial N.º 289-2015-PCM

Datos: Resolución Ministerial N.º 289-2015-PCM, extraído del portal web del Diario Oficial *El Peruano*- pág. 569710. Fecha de emisión de la norma 25/12/2015, la entidad que emite la norma es PCM (Presidencia de Consejo de Ministros).

PCM (2015). <<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-establece-medidas-temporales-excepci-decreto-legislativo-n-1505-1866220-6>>

Datos: Resolución Ministerial N.º 289-2015-PCM, extraído del portal web del Diario Oficial *El Peruano*- pág. 21. Fecha de emisión de la norma 11/05/2020, la entidad que emite la norma es PCM (Presidencia de Consejo de Ministros).

PCM (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. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de modernización de la gestión pública

<[https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)>

SA (2020). Decreto Supremo N.º 008-2020-SA que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dictan medidas de prevención y control del COVID-19.

SERVIR-PE (2020). PEI 2020-2024-SERVIR aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 104-2020-SERVIR-PE

SERVIR-PE (2020). Aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 000111-2020-SERVIR-PE.

SERVIR-PE (2020). Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 078-2020-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva «Normas para el procedimiento de atención de denuncias y actuación de oficio en el marco de la atribución supervisora de la Autoridad Nacional del Servicio Civil».

SERVIR-PE (2020). <<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/formalizan-acuerdo-de-consejo-directivo-que-aprueba-la-direc-resolucion-no-000078-2020-servirpe-1887707-1>>

SERVIR-PE (2020). Establecidas en el numeral 6.1.4 de la Directiva «Normas para el procedimiento de atención de denuncias y actuación de oficio en el marco de la atribución supervisora de la Autoridad Nacional del Servicio Civil», aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 078-2020-SERVIR-PE.

SERVIR-GG (2019). Resolución de Gerencia General N.º 086-2019-SERVIR-GG.

SERVIR. (07 de mayo de 2018). *Portal Institucional Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Obtenido de <<https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/309751-sgs-entrego-certificacion-iso-9001-2015-a-servir>>

SERVIR-PE (2017). Aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 119-2017-SERVIR-PE <<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res191-2017-SERVIR-PE.pdf>>

SERVIR-PE (2010). Los procesos de SERVIR y sus actualizaciones se encuentran en: <<https://www.servir.gob.pe/transparencia/portal-de-transparencia-estandar/manual-de-procesos-mapro/>>

Datos: Documento: “Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 18-2010-SERVI/PE”, extraído del portal web del Diario Oficial El Peruano- pag 415840. Fecha de emisión de la norma 19/03/2010, la entidad que emite la norma es SERVIR-PE (Autoridad Nacional del Servicio Civil)

SERVIR-PE (2010). Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 05-2010-SERVIR-PE

SERVIR-PE (2010). Aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 18-2010-SERVIR/PE, a partir del cual se han hecho posteriores modificaciones, <<https://www.servir.gob.pe/transparencia/portal-de-transparencia-estandar/manual-de-procesos-mapro/>>

SGP-PCM (2021). Extraído de la página web de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM <<https://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Modernizaci%C3%B3n%20tiene,en%20el%20desarrollo%20del%20pa%C3%ADs>>

SGP-PCM (2020). <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/11/IMPLEMENTACI%C3%93N-DE-LA-GESTI%C3%93N.pdf>>

SGP-PCM (2019). Resolución SGP-N°006-2019 PCM- SGP, Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Norma-T%C3%A9cnica-para-Calidad-de-Servicios.pdf>>

SGP-PCM (2018). Extraído de la Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos emitida por la PCM <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>>

SGP-PCM (2018). Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública.

SGP-PCM (2018). Aprobada con Resolución de la Secretaria de Gestión Publica N° 006-2018-PCM/SGP

SGP - PCM - Perú. (abril de 2017). *Portal de la SGP-PCM*. Obtenido de <<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>>

SGP-PCM (2013). Extraído del Documento Orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de modernización de la gestión pública. <[https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)>



## **Anexos**

### **Anexo N°. 1 Ficha Técnica**

<b>Título</b>	Encuesta a usuarios de SERVIR
<b>Objetivo</b>	1) conocer la satisfacción de los usuarios que reciben atención de SERVIR a través de las diferentes plataformas de comunicación con las que cuenta: teléfono, correo electrónico 2) conocer la calidad de atención percibida por los usuarios de acuerdo con los servicios ofrecidos por cada una de las Gerencias de SERVIR.
<b>Metodología</b>	Encuesta virtual
<b>Período de aplicación</b>	14 al 21 diciembre 2018
<b>Elaborado por</b>	SOOM Personas & Organizaciones y validada por SERVIR
<b>Diseño del instrumento</b>	La encuesta cuenta con 2 a 3 ítems por cada canal de atención que el participante reporte haber utilizado para contactarse con SERVIR. Además, se cuenta con 3 preguntas abiertas: Una para identificar la calidad de la información recibida, otra para que hicieran comentarios sobre el servicio específico que estaban calificando y, por último, una para que comentaran sobre la atención de SERVIR, en general. Se tomaron en cuenta los siguientes datos sociodemográficos: • Rol: Ciudadano. o Servidor civil, puesto que ocupa y región en la que labora o Miembro de ORH, puesto que ocupa y región en la que labora. • Servicio que recibió • Canales por los que se comunicó
<b>Canales de atención y preguntas</b>	Atención telefónica: •Me atendieron en el tiempo que necesitaba. •Me brindaron la información u orientación que necesitaba. •La atención que me brindaron fue amable. Atención por correo: •Me atendieron en el tiempo que necesitaba •Me brindaron la información u orientación que necesitaba. Atención presencial:

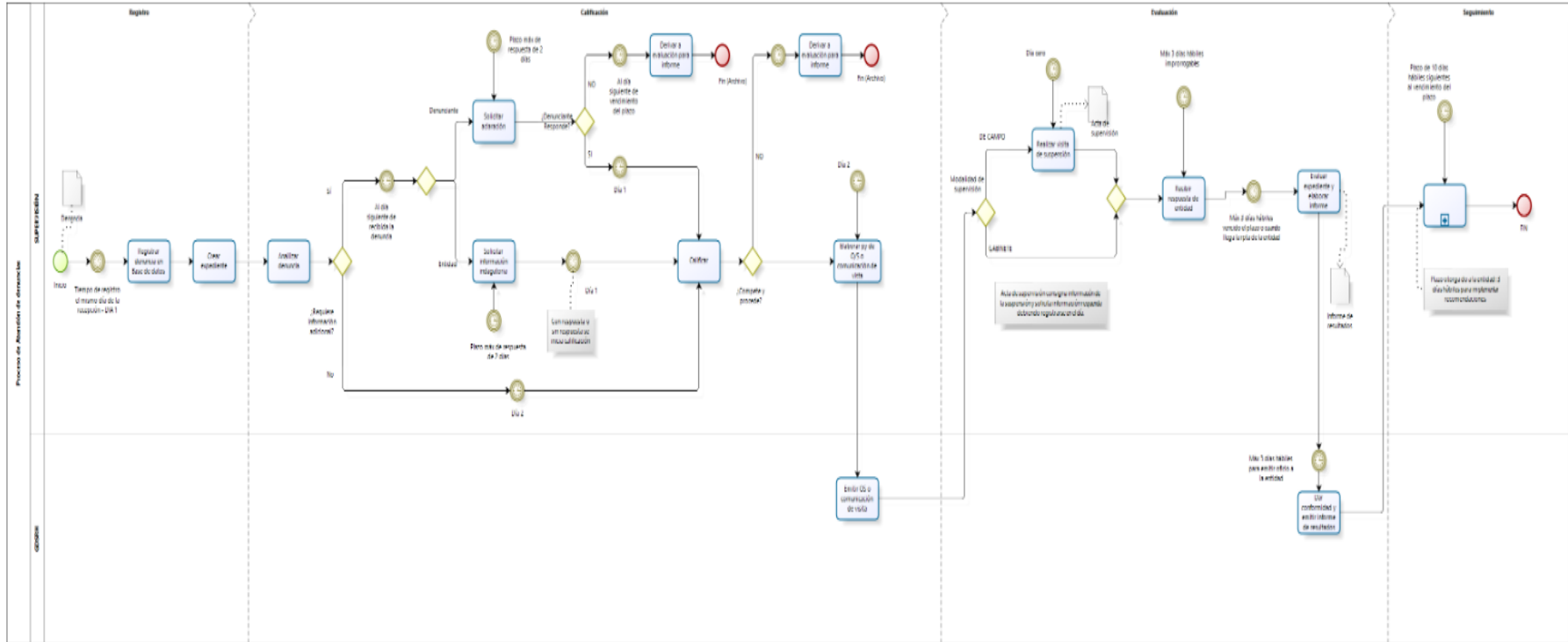
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Me atendieron en el tiempo que necesitaba</li> <li>•Me brindaron la información u orientación que necesitaba.</li> <li>•La atención que me brindaron fue amable.</li> </ul> <p>Página Web:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Encontré la información que necesitaba con facilidad en la página web de SERVIR.</li> <li>•La información que encontré en la página web de SERVIR resolvió mi consulta.</li> </ul> <p>CECI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•En el medio virtual me respondieron en el tiempo que necesitaba</li> <li>•En el medio virtual me brindaron la información u orientación que necesitaba.</li> </ul>
<b>Procesamiento</b>	<p>Escala:</p> <p>1: muy insatisfecho (No Favorabilidad)</p> <p>2: insatisfecho (No Favorabilidad)</p> <p>3: Neutro (Neutro)</p> <p>4: satisfecho (Favorabilidad)</p> <p>5: muy satisfecho (Favorabilidad)</p> <p>0: No me atendieron (No hubo atención)</p>
<b>Participación</b>	786 usuarios
<b>Participación por canales de atención</b>	<p>Teléfono: 362</p> <p>Correo electrónico: 733</p> <p>Presencial: 254</p> <p>Virtual: 589 (CECI: 162/ Pagina Web SERVIR:386/Otros: 41)</p> <p>Total: 1938 respuestas</p>
<b>Análisis de confiabilidad</b>	<p>Se realizó un análisis de consistencia interna (para ver la coherencia entre las respuestas) en el programa SPSS versión 22. Para la escala total de satisfacción con la atención se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.98 que es aceptable (&gt;0.7)1. A continuación, se presentan los coeficientes de consistencia interna por cada canal:</p> <p>Teléfono: 0.94</p> <p>Correo: 0.90</p>

	Presencial: 0.94 Virtual: 0.96 (Pagina Web: 0.94/ CECI: 0.93)
--	--

Fuente: GDSRH-SERVIR

Elaboración propia, 2022

## Anexo N°. 2 Flujograma del Proceso de Atención de Denuncias por Incumplimientos en el SAGRH



Fuente: GDSRH-SERVIR, 2021

### Anexo N<sup>o</sup>. 3 Análisis del Proceso de Atención de Denuncias

Etapa	Actividad	Descripción	Responsable	Días hábiles de 8 horas	Observación
REGISTRO	1. AS IS: Ingreso de denuncia en la GDSRH (6.5.1. b)	La denuncia en físico es recibida en la GDSRH, por correo electrónico o por mesa de partes virtual( que es un correo).	Asistente de Supervisión	1	Virtual o física
	2. AS IS: Registrar denuncia en Base de Datos	Registrar denuncia en base de datos	Asistente de Supervisión		
	3. AS IS: Crear expediente		Asistente de Supervisión		
CALIFICACIÓN	4. AS IS: Analizar Denuncia	¿requiere información adicional? SI: pase a la actividad 5. NO: pase a actividad 6 calificar	Analista de Supervisión	2	Si no requiere información adicional.
	5. AS IS: Solicitar aclaración al denunciante o Pedido de Información a la entidad		Analista de Supervisión	2	2 días de plazo para atender pedido de información / a 1 o a las 2 partes
	Entrega de información de parte de la entidad o del usuario			No definido	Cuando no hay respuesta de la solicitud
	6. AS IS: Calificar	¿compete o procede? NO: Pase a actividad 7 SI: Pase a actividad 8	Analista de Supervisión	2	Previa evaluación de la información recibida / En el caso que no se requiera información adicional, dirigido a la entidad, se califica en un plazo no mayor a 2 días
	7. AS IS: Derivar a evaluación para informe y archivar si es que no procede		Ejecutiva de supervisión	1	Pasa también cuando no hay respuesta de la entidad y debe hacer informe y archivar.
	8. AS IS: Elaborar Proyecto de oficio de Supervisión o comunicación de visita		Analista de Supervisión	1	
9. AS IS: Emitir el oficio de supervisión, con comunicación de visita	Modalidad de supervisión	Ejecutiva de supervisión	3	Actividad a cargo de la Gerencia Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos	
EVALUACIÓN	10. Realizar supervisión (en campo o gabinete)	Supervisión en campo: Se genera 1 acta de supervisión y de ser necesario se solicita información que deba ser remitida a la GDSRH	Equipo de supervisión	No definido	Si se hace supervisión en campo, se emite acta
	11. Recibir respuesta de la entidad		Equipo de supervisión	3	Plazo corre en el supuesto que producto de la supervisión de campo, se requiera mayor información
	12. Evaluar expediente y elaborar informe		Equipo de supervisión	3	Máximo 3 días de vencido el plazo cuando llega la respuesta de la entidad
SEGUIMIENTO	13. Dar conformidad y emitir el Informe de resultados			2	Días para que la GDSH emita su informe
	14. Sub Proceso: Seguimiento de recomendaciones o medidas correctivas			10	Subproceso / 3 días hábiles para implementar recomendaciones por parte de la entidad / El seguimiento por parte de SERVIR se hace a partir de los 10 días otorgados a la entidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

## Anexo N°. 4 Análisis del Proceso de Recursos de Apelación del Tribunal del Servicio Civil (TSC)

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades	Actividades del proceso de referencia que se pueden aplicar en el proceso de atención de denuncias
1. Recibir Documentos	Encargado de trámite documentario (OGAF)	<p>Recibe los Recursos, las Respuestas y Documentos adicionales, y verifica que se encuentre adjunto todo lo que se indica que se está entregando. Sella el documento original y el cargo por la recepción del (los) documento(s), registra en manuscrito la hora de recepción en el original y el cargo y lo devuelve a quien entregó los Documentos.</p> <p><b>Producto</b> Documento(s) recibido(s). Nota: La entrega del Documento(s) se realiza a través de la Mesa de Partes del TSC.</p>	<p>El ingreso Es únicamente presencial en el TSC, en el proceso de Atención de denuncias lo hacen presencial o virtual, el virtual es por mesa de partes virtual o a través del correo supervisión@servir.gob.pe.</p> <p>Sería recomendable que los documentos ingresen a un sistema único (y el sistema permita grabar los documentos en versión digital de modo que el documento entre en un formato que pueda ser trabajado en el Sistema de Gestión documental (SGD) que ahora se utiliza para todos los documentos de la entidad, considerar que el sistema de atención de denuncias debe estar integrado al SGD, pero que todo el trámite se haga virtual, pero sistematizarlo desde el ingreso de documentos. Requisitos de admisibilidad del documento a través de mesa de partes, desde el ingreso, se puede hacer bajo un mismo aplicativo o sistema una denuncia (con formato) o una consulta. Todo debe ingresar a través de un aplicativo o app, que esté enlazado con el registro del SGD.</p> <p>En el inicio del trámite (mesa de partes virtual) de documentos va a poder anexar documentos faltantes, hacer una denuncia o hacer una consulta.</p>
2. Identificar asunto e ingresar en el STD la información de los Documentos	Encargado de trámite	<p>Identifica el asunto de los Documentos e ingresa la información de los Documentos en el STD generando los números de registro, los mismos que son colocados en manuscrito en la primera página de los Documentos.</p> <p><b>Producto</b> Asunto de los Documentos verificados e ingresados. Información de los Documentos ingresados en el STD. Nota: En el caso que no solo Documento haga referencia a más de un Recurso, el Encargado de trámite documentario genera un número de registro por cada Recurso y saca fotocopia del Documento de ingreso para cada siguiente número de registro generado.</p>	<p>Se genera N° de registro si es una denuncia en el SGD. Si es un documento adicional se anexa al expediente que corresponde (hace referencia a un registro que ya existe).</p> <p>Si es una consulta ya no tiene N° de registro pasa directo a atención de una analista o especialista.</p>
3. Registrar los datos en el STD	Encargado de trámite documentario (OGAF)	Registra los datos en el STD Datos de los Documentos ingresados en el STD verificados con los Documentos digitalizados.	No aplica
4. Descargar, imprimir y anexar hoja de trámite	Encargado de trámite documentario (OGAF)	Descarga e imprime desde el STD, la hoja de trámite y la anexa encima del Documento.	No aplica
5. Clasificar los Documentos como Recursos, Respuestas o Documentos adicionales	Encargado de trámite documentario (OGAF)	<p>Clasifica los Documentos como Recursos, Respuestas o Documentos adicionales. Los Recursos continúan en la actividad 6. Entregar los Recursos para calificación Las Respuestas y los Documentos Adicionales continúan en la "Gestión de Respuestas y Documentos Adicionales".</p> <p><b>Producto</b> Documentos clasificados como Recursos, Respuestas o Documentos adicionales. Nota: De ser necesario, el Encargado de trámite documentario consulta con el Asistente Legal/Jurídico si los documentos corresponden a un Recurso de Apelación, una Respuesta o un Documento adicional.</p>	Verificar que cumpla requisitos mínimos y organizar los documentos ingresados por los usuarios, los cuales ya han sido clasificados por ellos (los usuarios) como denuncia nueva o documento adicional de una denuncia que ya existe. Esta actividad la puede realizar un asistente o analista.
6. Entregar los recursos para apelación	Encargado de trámite documentario (OGAF)	<p>Entrega los Recursos al Asistente Legal/Jurídico para su calificación, registrando la hora de entrega del Recurso a calificar.</p> <p><b>Producto</b> Recursos entregados al Asistente Legal/Jurídico para calificación. Registro Lista de Recursos para calificar que consignan la hora de entrega del Recurso.</p>	<p>verificar las fechas y horas del documento en el sistema, considerando los plazos para el caso de Documentos adicionales o documentos de entidades</p>

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades	Actividades del proceso de referencia que se pueden aplicar en el proceso de atención de denuncias
7. Calificar los Recursos, verificar requisitos de admisibilidad e ingresar la información en el SGE	Asistente Legal/Juridico	<p>Califica los Recursos según la materia (Acceso al servicio civil, Evaluación y progresión en la carrera, Régimen disciplinario y Terminación de la relación de trabajo) y sub materia respectiva.</p> <p>Verifica que los Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpla con los requisitos de admisibilidad del Recurso de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente.</li> <li>• Venga acompañado tanto del Formato N° 1 con la información del Impugnante como del Formato N° 1 con la información de la Entidad (solo en una primera ocasión y cuando cambie el jefe de recursos humanos o quien haga sus veces)</li> <li>• Contenga los Documentos exigidos por el reglamento del TSC.</li> <li>• Sea de competencia del TSC.</li> <li>• Que haya sido interpuesto dentro del plazo establecido en las normas vigentes.</li> </ul> <p>Registra en la hoja de trámite el resumen de la calificación realizada e ingresa la información de la calificación de los Recursos y datos generales de la Entidad y del Impugnante en el SGE.</p> <p>Producto Recursos calificados y verificados, completos o incompletos.</p> <p>Registro. Hoja de trámite con el resumen de la calificación y verificación realizada.</p> <p>Notas:</p> <p>1. Se entiende por Recursos no admitidos aquellos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumplan los requisitos de admisibilidad.</li> <li>• No contengan los documentos exigidos por la normatividad vigente.</li> <li>• No venga acompañado tanto del Formato N° 1 con la información del Impugnante como del Formato N° 1 con la información de la Entidad (solo en una primera ocasión y cuando cambia el jefe de recursos humanos o quien haga sus veces).</li> <li>• Han sido declarados en abandono por la Entidad.</li> </ul> <p>2. Los Recursos que no son de competencia del T9C y aquellos presentados fuera de plazo (extemporáneos) no generan oficio de admisibilidad.</p>	<p>VERIFICA REQUISITOS DE ADMISIBILIDAD DE UNA DENUNCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombres y apellidos completos,</li> <li>- N° de DNI,</li> <li>- Domicilio donde se realizarán las notificaciones (Consignar de manera clara la dirección domiciliaria),</li> <li>- Formulación clara y precisa del hecho denunciado.</li> <li>- Lugar y fecha,</li> <li>- Firma o huella digital</li> </ul> <p>La denuncia no es aceptada solo si no cumple con los requisitos básicos ya mencionados. Debe haber una forma de verificar estos requisitos antes de admitir la denuncia.</p>
8. Verificar los datos ingresados en el SGE	Orientador	<p>Verifica que los datos ingresados en el SGE correspondan con el Recurso, en caso no correspondan, los corrige.</p> <p>Recursos no admitidos</p> <p>Entrega al Asistente Administrativo los Recursos no Admitidos con su hoja de trámite y el Listado de transferencia de registros a Secretaría. Continúa en la "Gestión de Devolución de Recursos de Apelación".</p>	<p>Si los requisitos de admisibilidad están incompletos solicita subsanación de documentos al denunciante a través del sistema (por definir si es por el sistema o por otro medio)</p>
9. Verificar la existencia de la casilla electrónica	Orientador	<p>Verifica que la Entidad y el impugnante cuenten con la casilla electrónica.</p> <p>¿La Entidad y/o el impugnante cuentan con la casilla electrónica?</p> <p>Si. Continúa en la actividad 11. Aprobar la calificación de los Recursos y asignar a la sala.</p> <p>No. Continúa en la actividad 10. Crear la casilla electrónica.</p>	<p>Se debe implementar la casilla electrónica.</p> <p>Verifica que la Entidad y el denunciante cuenten con la casilla electrónica.</p> <p>¿La Entidad y/o el denunciante cuentan con la casilla electrónica?</p> <p>Si tiene. Continúa en la actividad 11. Aprobar la calificación de los denuncias.</p> <p>No. Continúa en la actividad 10. Crear la casilla electrónica.</p>
10. Crear la casilla electrónica	Asistente Legal/Juridico	<p>Crea la Casilla Electrónica del impugnante y/o de la Entidad. Adicionalmente, se envía automáticamente un enlace mediante el cual el impugnante y la Entidad podrán solicitar acceso a lectura del Expediente en trámite, a través del sistema EDLA.</p> <p>Producto Casilla electrónica creada.</p>	<p>Crea la Casilla Electrónica del denunciante y/o de la Entidad.</p> <p>Adicionalmente, se envía automáticamente un enlace mediante el cual el denunciante y la Entidad puede solicitar acceso a lectura del Expediente en trámite, a través de otro sistema (en el caso del TSC es el EDLA)</p>
11. Aprobar la calificación de los Recursos y asignar a la sala	Orientador	<p>Aprueba la calificación de los Recursos y asigna a la sala responsable del mismo, en el SGE.</p> <p>Producto/Registro Calificación de los Recursos aprobada en el SGE.</p> <p>Recursos asignados a la sala a través del SGE.</p>	<p>Se asigna el expediente de denuncia a un analista/ especialista para su calificación (quien debe asignar los expedientes es el ejecutivo)</p>
12. Numerar en el SGE los expedientes	Orientador	<p>Numerar los Expedientes en el SGE y los deriva al Especialista en Gestión Documental Archivo. Asimismo, traslada los Expedientes al área de digitalización y hace firmar el Listado de transferencia de Expedientes a la LPMD.</p> <p>Producto Expedientes creados en el SGE. Expedientes entregados a la LPMD.</p> <p>Registro Listado de transferencia de Expedientes a la LPMD.</p> <p>Como producto de la digitalización (proveedor interno), el Expediente digitalizado es visualizado en el SGE, y continúa en paralelo la actividad 13. Elaborar y derivar los proyectos de oficios de admisibilidad y la actividad 18. Separar los Expedientes complejos de los sencillos y asignarlos de forma equitativa va de acuerdo a la carga En el caso del Expediente físico, continúa en la actividad 15. Recibir, registrar Ingreso y custodiar los Expedientes.</p>	<p>No aplica , pero se debe buscar que el sistema permita guardar los archivos de denuncia que ingresa el usuario en formato que permita trabajar el documento digital</p> <p>El sistema asigna expedientes de acuerdo con la carga laboral.</p>



Actividad	Responsable	Descripción de las actividades	Actividades del proceso de referencia que se pueden aplicar en el proceso de atención de denuncias
13. Elaborar y derivar los proyectos de oficios de admisibilidad	Digitadora	Elabora los proyectos de oficios de admisibilidad previo contraste de la información de la Entidad y el impugnante ingresada en el SGE con la imagen digitalizada del Expediente. Luego los deriva a la Secretaría Técnica para su revisión y firma electrónica a través del SICE. Producto Proyectos de oficios de admisibilidad elaborados y derivados en el SICE a la Secretaria Técnica.	Elabora los proyectos de oficios de inicio de supervisión o Comunicación de visita, para el denunciante y para la entidad. Luego los deriva a la Gerente del área.
14. Revisar, numerar, firmar electrónicamente, los proyectos de oficios de admisibilidad y notificarlos en línea	Secretaria técnica	Revisa los proyectos de oficios de admisibilidad. Los proyectos de oficios de admisibilidad tienen observaciones? Sí. Los proyectos de oficios de admisibilidad que tengan observaciones son devueltos a la Digitadora a través del SICE. Una vez subsanados, los deriva a la Secretaria Técnica para su firma y su posterior notificación en línea. No. Los proyectos de oficios de admisibilidad que no tengan observaciones son numerados, firmados electrónicamente y notificados en línea. Producto/Registro Proyectos de oficios de admisibilidad revisados y derivados para subsanación. Oficios de admisibilidad revisados, numerados y firmados electrónicamente y notificados en línea.	
15. Recibir, registrar ingreso y custodiar los expedientes	Auxiliar de archivo	Recibe, registra el ingreso de los Expedientes al Archivo en el cuadro Inventarios de Recursos de Apelación, y los custodia. Continúa en la actividad 36. Comunicar a la Entidad el recojo del Expediente resuelto. Producto Expedientes recibidos por el Auxiliar de Archivo. Registro Inventarios de Recursos de Apelación.	El expediente se archiva/ organiza en el sistema de gestión documental (SGD) de acuerdo con el número de registro
16. Separar los Expedientes complejos de los sencillos asignarlos de forma equitativa de acuerdo a la carga	Ejecutivo Resolución de Controversias	Separa los Expedientes complejos de los sencillos, asignándolos en el SGE de la forma siguiente: • Sencillos a los Asistentes Legales/Jurídicos • Complejos a los Analistas Legales/Jurídicos. Los Expedientes ingresados en el día, continúa en la actividad 18. Revisar el contenido de los Expedientes e identificar la necesidad de solicitar información adicional. Para otros Expedientes, continúa en la actividad 17. Analizar la atención de los Expedientes, revisar su contenido e informar el estado de los mismos (de ser necesario). Producto/Registro Expedientes asignados en el SGE a los Analistas Legales/Jurídicos o a los Asistentes Legales/Jurídicos	Se puede añadir los criterios de complejidad del expediente y jerarquía del puesto para la asignación de expedientes.

Actividad	Responsable	Descripción de las actividades	Actividades del proceso de referencia que se pueden aplicar en el proceso de atención de denuncias
17. Analizar la atención de los expedientes, revisar su contenido e informar el estado de los mismos de ser necesario	Secretaría Técnica  Ejecutivo de resolución de controversias  Técnico administrativo	La Secretaría Técnica conjuntamente con los Ejecutivos de Resolución de Controversias, al menos 1 vez a la semana, analiza los Cuadros de Seguimiento Expedientes Pendientes de Resolver Año- Sala-Fecha, elaborados por el Técnico Administrativo 2. Los Ejecutivos de Resolución de Controversias informan sobre el estado de atención de los Expedientes, para adoptar medidas, de ser necesario; asimismo, revisan los Expedientes analizados, identifican y comunican a la Secretaría Técnica si el Expediente necesita información adicional para ser resuelto.  ¿El Expediente necesita información adicional? No. Continúa en la actividad 21. Elaborar y remitir proyectos de resolución de Expedientes. Sí. Verifica si se ha solicitado información adicional a la Entidad, impugnante o Terceros.  ¿La información adicional fue solicitada Sí. La información ya ha sido solicitada, pudiendo darse los siguientes casos: a) La información ya ha sido solicitada y el plazo de entrega de la respuesta aún no ha vencido. Se espera que la Respuesta llegue al TSC en el plazo solicitado. b) La información ya ha sido solicitada y el plazo de entrega de la Respuesta se ha vencido. Se reitera la solicitud de información adicional. c) La información ya ha sido solicitada y existe una reiteración previa. Se reitera la solicitud de información adicional bajo apercibimiento establecido en el artículo 51 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 Producto Expedientes analizados y revisados	El Ejecutivo hace seguimiento de las denuncias presentadas a través del sistema
18. Revisar el contenido de los Expedientes e identificar la necesidad de solicitar información adicional	Analista Legal/Jurídico o Asistente Legal/Jurídico	Revisa el contenido de los Expedientes e identifica la necesidad de solicitar información adicional al Impugnante, a la Entidad y/o a Terceros. ¿Es necesario solicitar información adicional? Sí. Continúa en la actividad 19. "Elaborar y derivar proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional". No. Continúa en la actividad 21. "Elaborar y remitir proyectos de resolución de Expedientes". Producto Expedientes revisados. Información adicional identificada.	Revisa el contenido de los Expedientes e identifica la necesidad de solicitar información adicional al denunciante, a la Entidad y/o a Terceros. ¿Es necesario solicitar información adicional? Sí. Continúa en la actividad 19. "Elaborar y derivar proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional". No. Continúa en la actividad 21. "Elaborar y remitir proyectos de resolución de Expedientes".
19. Elaborar y derivar proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional	Asistente Legal/ Jurídico	Elabora los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional. Luego los deriva a la Secretaría Técnica para su revisión y firma electrónica a través del SICE. Producto Proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional, elaborados y derivados a la Secretaría Técnica a través del SICE. Nota: Si como resultado de la actividad 4. Determinar si la Respuesta o Documento adicional es suficiente para resolver el Expediente de la "Gestión de Respuesta y Documentos Adicionales", se determinase que las Respuestas no son suficientes para resolver el Expediente, se ejecuta la presente actividad y continúa la secuencia	Elabora los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional. Luego los deriva a la Ejecutiva para su revisión y firma electrónica a través del SGD.
20. Revisar, firmar electrónicamente proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional y notificarlos en línea	Secretaría Técnica	Revisa los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional ¿Los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional tienen observaciones? Sí. Los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional que tengan observaciones son devueltos al Asistente Legal/Jurídico a través del SICE Una vez subsanados, éste los deriva a la Secretaría Técnica para su firma y su posterior notificación en línea. No. Los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional que no tengan observaciones, son firmados electrónicamente y notificados en línea. Producto Proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional, revisados y derivados para subsanación. Oficios de solicitud o reiteración de información adicional, revisados, firmados electrónicamente notificados en línea	La Ejecutiva revisa los proyectos de oficios de solicitud de información adicional ¿Los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional tienen observaciones? Sí. Los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional que tengan observaciones son devueltos al Asistente Legal/Jurídico a través del Sistema una vez subsanados, éste los deriva a la Secretaría Técnica para su firma y su posterior notificación en línea. No. Los proyectos de oficios de solicitud o reiteración de información adicional que no tengan observaciones, son firmados electrónicamente y notificados en línea.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo N°. 5 Análisis comparativo entre el proceso en análisis y el proceso referente

Etapa	Actividad AS IS	Días hábiles	Observación	Etapa	Actividad TO BE	Días hábiles	Identificación de mejoras
<b>REGISTRO</b>	1. AS IS: Ingreso de denuncia en la GDSRH	1	Se modificó	<b>REGISTRO</b>	1. TO BE: Ingreso de denuncia a través de la Mesa de Partes Virtual y con el formato preestablecido.	0	Automatizar el proceso: se propone el ingreso de una denuncia a través de la Mesa de Partes Virtual y con el formato preestablecido.
	2. AS IS: Registrar denuncia en Base de Datos				2. TO BE: Verificación de requisitos de admisibilidad.	1	Implementar un 1.º filtro de revisión de los documentos que se adjuntan para ingresar la denuncia.
					3. TO BE: Observar el registro.		El asistente de la GDSRH determina si observa o acepta la denuncia.
					4. TO BE: Comunicar que el documento fue OBSERVADO.		Si tiene observaciones de los datos/documentos que se ha presentado, "Observa" la denuncia.
	3. AS IS: Crear expediente				5. TO BE: Registrar el expediente de denuncia y creación de casilla electrónica.		Implementar el mecanismo de Casilla Electrónica para notificación una vez que es aceptada la denuncia en el paso 2.

Etapa	Actividad AS IS	Días hábiles	Observación	Etapa	Actividad TO BE	Días hábiles	Identificación de mejoras
CALIFICACIÓN				EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN	6.TO BE: Asignar expediente de denuncia y derivar	1	Se añade esta actividad para una mejor distribución de carga laboral a través del SIS-SGAD (Módulo de Gestión de Atención de Denuncias)
	4. AS IS: Analizar Denuncia	2			7. TO BE: Analizar Denuncia	1	Se considera que mientras analiza la denuncia, define si necesita más información, pues ya se ha hecho una verificación previa en la actividad 2
	5. AS IS: Solicitar aclaración al denunciante o Pedido de información a la entidad	2			8. TO BE: Solicitar aclaración al denunciante o pedido de Información a la entidad		
	Entrega de información de parte de la entidad o del usuario	No definido			9. TOBE: Notificar documento	4	Se añadió el sub proceso de Notificación, no consideradas en el AS IS
					Entrega de información de parte de la entidad o del usuario	10	Este plazo ha sido calculado considerando la LPAG[1] y haciendo uso de la Casilla Electrónica para notificar
					10. TO BE: Evaluar	2	Se modifica la actividad "Calificar", se indica "Evaluar"
					11. TO BE: Proponer si la denuncia amerita ejecutar una supervisión de campo o en gabinete.	1	Se da inicio de la evaluación con la definición del tipo de supervisión a realizar
					12. TO BE: Determinar si la denuncia amerita ejecutar una supervisión de campo o gabinete	1	
	6. AS IS: Calificar	2			13. TO BE: Emitir documento de Supervisión	1	Actividad pertenecía a la etapa de calificación, se ha redefinido para la etapa de "Evaluación"
	7. AS IS: Derivar a evaluación para informe y archivar si es que no procede	1	No corresponde porque es parte de la calificación		14. TO BE: Realizar supervisión en campo	5	Se ha determinado el plazo de 5 días para la ejecución de ambas modalidades de supervisión
	8. AS IS: Elaborar Proyecto de oficio de Supervisión o comunicación de visita	1	Es una actividad parte de la evaluación		15. TO BE: Realizar supervisión en gabinete		
9. AS IS: Emitir el oficio de supervisión, con comunicación de visita	3						

Etapa	Actividad AS IS	Días hábiles	Observación	Etapa	Actividad TO BE	Días hábiles	Identificación de mejoras
<b>EVALUACIÓN</b>	10. AS IS: Realizar supervisión (en campo o gabinete).	No definido	No está definido el tiempo de planificación de supervisión en campo.	<b>EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN</b>	16. TO BE: Notificar el Informe de Calificación de Denuncia.	4	<b>Con este documento se le da respuesta a la denuncia del usuario.</b>
	11. AS IS: Recibir respuesta de la entidad.	3	Esta actividad forma parte del tiempo de supervisión en gabinete.				
	12. AS IS: Evaluar expediente y elaborar informe.	3					
<b>SEGUIMIENTO</b>	13. AS IS: Dar conformidad y emitir el Informe de resultados.	2	Esta actividad es parte de la Evaluación y correspondería las actividades 15, 16 y 17 del Proceso TO BE	<b>SEGUIMIENTO</b>	17. TO BE: Ejecutar el seguimiento de recomendaciones o medidas correctivas.	10	En el paso anterior ya se ha dado respuesta al denunciante, a partir de la actividad 17 se verifica la implementación de medidas correctivas o recomendaciones.
	14. AS IS: Subproceso: Seguimiento de recomendaciones o medidas correctivas.	10			18. TO BE: Notificar Informe de Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas a la entidad.	4	
					Entrega de información de parte de la entidad o del usuario.	2	
					19. TO BE: Notificar el Informe Final de cumplimiento de medidas correctivas o preventivas.	4	
					20. TO BE: Registrar información y finalizar el caso.	1	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Anexo N°. 6 Proceso de Atención de Denuncias rediseñado (Excel TO BE)**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Días hábiles</b>	<b>Observación</b>
<b>REGISTRO</b>	1. TO BE: Ingresar denuncia a través de la Mesa de Partes Virtual: mesadepartesvirtual@servir.gob.pe	0	El registro es inmediato, luego que el usuario da enviar el correo.
	2. TO BE: Verificar requisitos de admisibilidad.	1	30 minutos promedio por expediente, es decir, si entran 300 expedientes al mes (22 días), puede cumplir con todos los expedientes.
	3. TO BE: Observar el documento.		
	4. TO BE: Comunicar que el documento fue OBSERVADO.		
	5. TO BE: Registrar el expediente de denuncia y creación de casilla electrónica.		10 minutos en promedio por expediente para generar el registro, verificar la casilla y enviar acuse de recibo y mensaje de texto.
<b>EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN</b>	6. TO BE: Asignar expediente de denuncia y derivar a través del SIS-SGAD.	1	1 día hábil (a partir de la recepción del documento), considerar la carga de trabajo de la ejecutiva.
	7. TO BE: Analizar denuncia.	1	1 día hábil (a partir de la recepción del documento), se le da solo 1 día hábil, pues en actividades anteriores ya se revisó el expediente.
	8. TO BE: Solicitar aclaración al denunciante o pedido de información a la entidad.		
	9. TOBE: Revisar el proyecto, visar y derivar a la Gerente de DSRH.	1	1 día hábil (a partir de la recepción del proyecto del documento).
	10. TO BE: Revisar, firmar el documento y derivar para notificar.	1	1 día hábil (a partir de la recepción del proyecto del documento).
	Espera de documentos de aclaración.	10	Plazo máximo en días hábiles.
	11. TO BE: Evaluar.	2	Plazo máximo en días hábiles.
	12. TO BE: Proponer si la denuncia amerita ejecutar una supervisión de campo o gabinete.	1	Plazo máximo en días hábiles.
	13. TO BE: Determinar si la denuncia amerita ejecutar una supervisión de campo o gabinete.	1	Plazo máximo en días hábiles.
	14. TO BE: Emitir documento de supervisión.	1	Plazo máximo en días hábiles.
	15. TO BE: Realizar supervisión en campo.	5	Duración en días hábiles (los 2 días hábiles de haber solicitado Documentos están dentro del plazo de 5 días máximo).
16. TO BE: Realizar supervisión en gabinete.			

	17. TO BE: Elaborar proyecto de Informe de Calificación de Denuncia.	2	Plazo máximo en días hábiles.
	18. TOBE: Revisar el proyecto, visar y derivar al Gerente.	1	1 día hábil (a partir de la recepción del proyecto del documento).
	19. TO BE: Firmar y derivar Informe de Calificación de Denuncia.	1	Plazo máximo en días hábiles.
<b>SEGUIMIENTO</b>	20. TO BE: Ejecutar el seguimiento de recomendaciones o medidas correctivas.	10	Días calendario.
	21. TO BE: Elaborar pedido de informe de cumplimiento de acciones correctivas y preventivas a la entidad.	4	
	22. TOBE: Revisar el proyecto, visar y derivar hacia el Gerente de DSRH.		
	23. TO BE: Firmar y derivar pedido de Informe de Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas a la entidad.		
	Entrega de informe de cumplimiento.	2	Plazo máximo en días hábiles
	24. TO BE: Elaborar el Informe Final de cumplimiento de medidas correctivas o preventivas.	4	Plazo máximo en días hábiles
	25. TO BE: Revisar el proyecto, visar y derivar hacia el Gerente de DSRH.		
	26 TO BE: Firmar y derivar pedido de Informe de Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas a la entidad.		
	27. TO BE: Registrar información y finalizar el caso.	1	Plazo máximo en días hábiles.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Anexo N°. 7: Plan de Implementación de la Mejora del Proceso de Atención de Denuncias**

De acuerdo a lo establecido por la Secretaria de Gestión Pública <sup>1</sup> es importante la elaboración de un plan de trabajo para definir las tareas asignadas a los involucrados en el proceso de mejora. Asimismo, establece la necesidad de aplicar medidas a fin de garantizar el cumplimiento de la mejora, las mismas que han sido tomadas en cuenta en el plan.

Para la elaboración del presente plan de implementación se ha tomado en consideración elementos utilizados y referenciados en diversos trabajos de investigación<sup>2</sup>.

En el presente acápite se propone el plan de implementación de las propuestas de mejoras, quedando a consideración de la Gerencia de SERVIR su implementación.

### **1. Objetivos del plan de implementación**

#### **1.1 Determinar las actividades**

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora del proceso de atención de denuncias por incumplimiento en el sistema administrativo de gestión de recursos humanos en SERVIR.

#### **1.2 Identificar las responsabilidades para la ejecución de las actividades propuestas**

#### **1.3 Valorar la viabilidad de la propuesta**

### **2. Líneas de acción del plan**

En esta sección presentaremos el análisis y propuesta de los elementos a considerar para que el plan de implementación de las propuestas pueda concretizarse.

#### **2.1 Aseguramiento de la viabilidad**

---

<sup>1</sup> Definido en Paso 4: Implementación de mejoras de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>

<sup>2</sup> Referenciados y adaptados de los trabajos de investigación de (Calderón Montoya, 2016), (Alarcón Elera, Díaz León, & Michaelsen Quispe, 2016) (Alache Morocho, Barragán Pacheco, & Fernández Pacífico, 2016) (Aranda Silva, 2018)



La viabilidad del presente plan permitirá que se pueda determinar si la propuesta de acción tiene sentido, con el objetivo de identificar riesgos minimizar el peligro y asegurar el éxito de las mejoras propuestas, para ello se ha tomado en cuenta los siguientes elementos de viabilidad:

## **2.2 Estratégica**

Está referida principalmente a la conveniencia de la ejecución de la propuesta para la entidad. Para ello es necesario asegurar que la Alta Gerencia o los tomadores de decisión conozcan las desventajas de la inacción (continuar con el procedimiento) o tomar acción e implementar las mejoras propuestas, para ello se debe tener en cuenta el análisis de propuestas que se presentan en el capítulo IV Fase 3, la misma que debe ser presentada a los tomadores de decisión.

## **2.3 Política**

Tiene que ver con el análisis del contexto interno relacionado con la resistencia al cambio de las unidades orgánicas de SERVIR; específicamente ante el hecho de que se hace necesario el reordenamiento de sus funciones a partir de los productos de los procesos institucionales; mediante el cual se fortalecerá el rol, las competencias y atribuciones de SERVIR como ente rector.

Esto debe ser determinado por el Gerente de la Gerencia General, que es la unidad orgánica responsable de proponer al Consejo Directivo, a través del Presidente Ejecutivo, los planes institucionales, así como los programas y proyectos a desarrollarse en la entidad y de hacer seguimiento a los indicadores de desempeño<sup>3</sup>, entre otros.

## **2.4 Legal**

La propuesta asegura esté alineada y se soporte en los cambios normativos que el Estado está emitiendo, los que permiten que las implementaciones de las mejoras se puedan ejecutar. Al respecto, la propuesta se considera viable debido a los dispositivos legales emitidos desde la Secretaría de Gestión Pública, Presidencia del Consejo de Ministros, que en el marco de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado han brindado un mejor contexto en el escenario legislativo. En este ítem es importante relevar los últimos marcos relacionados al Decreto Supremo N.º 029-2021-PCM que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital y establece disposiciones sobre las condiciones, requisitos y uso de las

---

<sup>3</sup>Literales a) y e) del ROF – SERVIR  
[https://storage.servir.gob.pe/transparencia/rof/ROF\\_SERVIR\\_CONSOLIDADO.pdf](https://storage.servir.gob.pe/transparencia/rof/ROF_SERVIR_CONSOLIDADO.pdf)

tecnologías y medios electrónicos en el procedimiento administrativo, así como la emisión de la reciente Ley 31170 que dispone la implementación de mesas de partes digitales y notificaciones electrónicas.

## **2.5 Administrativa**

Es necesario garantizar la capacidad organizacional para implementar las mejoras, es importante actualizar y formalizar políticas y procedimientos para implementar las propuestas de mejora considerando los siguientes temas:

- Formalizar el procedimiento de atención de denuncias rediseñado, para ello se debe gestionar la aprobación de una resolución de Presidencia Ejecutiva que formalice el nuevo procedimiento que se denominaría «Atención de Denuncias por Incumplimientos en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humano», a través de los mecanismos propios de SERVIR.
- Formalizar una directiva de Presidencia Ejecutiva para establecer la obligatoriedad del uso de los siguientes sistemas para la atención de denuncias por Incumplimientos en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos:
  - App de Atención de Denuncias V01
  - SIS-SGAD – Sistema de Gestión de Atención de Denuncias V01
  - Casilla electrónica para notificación de documentos

## **2.6 Técnica**

Es necesario garantizar y gestionar los medios necesarios para poder implementar la propuesta, la misma que incluye:

### **2.6.1 Contratación de Servicios para el diseño y desarrollo de los Sistemas Informáticos propuestos**

Lo que permitirá desarrollar y ponerlos en marcha, tal como se los mencionó en 2.5.

Para estas acciones se sugiere, por temas de eficiencia, considerar dentro de los términos de referencia del servicio la participación o capacitación del personal especializado del Área de Tecnologías de SERVIR, a fin de tener el mayor involucramiento de los sistemas con el objeto de asegurar el soporte técnico inmediato.

Asimismo, es importante que se elabore una planificación y gestión para la buena ejecución de las etapas de adquisición y desarrollo de las aplicaciones, así como durante y después de la implantación (mantenimiento), que permitan que este servicio se adquiriera a los costos y con los beneficios esperados por la entidad.

En los últimos años algunas entidades han invertido en muchos servicios para mejorar los sistemas de tecnologías de información y comunicación, de los que se puede aprender.

Esta parte de la propuesta debe ser liderada por el equipo técnico de TI de SERVIR y tal vez sería conveniente solicitar el apoyo técnico del Tribunal del Servicio Civil o identificar al personal que estuvo en sus procesos de implementación, a fin de incorporarlo al equipo que conducirá el proceso.

### 2.6.2 Contratación de Personal Competente

Es importante dotar a la Gerencia de mayor número de servidores que cuenten con las competencias necesarias para participar de esta implementación. Es necesario contratar personal según el siguiente detalle para atender eficientemente las denuncias estimadas:

**Tabla 1. Identificación de la brecha de Recursos Humanos para la Atención de Denuncias en la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos-SERVIR<sup>4</sup>**

Puesto	Requerido	Actual	Brecha
Gerente(a) de Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos	0	1	
Ejecutivo(a) de Supervisión y Fiscalización	0	1	
Especialista en Gestión de Recursos Humanos	1	0	1
Analista de Seguimiento y Evaluación	1	1	
Analista Generalista de Recursos Humanos	2	1	1
Analista de Supervisión y Fiscalización	1	1	
Asistente(a) de Supervisión y Fiscalización	1	1	
Practicante preprofesional		1	
Asistente Legal	1	0	1

Fuente: Elaboración propia, 2021.

<sup>4</sup> Se tomó como referencia la información de RR. HH. entregada por la Gerencia de SERVIR a marzo del 2021.

**Tabla 2. Descripción general de las competencias del nuevo personal a contratar para la atención de denuncias para la GDSRH - SERVIR**

<b>Puesto</b>	<b>Funciones</b>	<b>Competencias específicas</b>
Asistente Legal	Revisar y validar los requisitos de admisibilidad de la denuncia.	Capacidad de relacionar e identificar la procedencia o no de las denuncias presentadas. Habilidad de comunicación efectiva con el usuario.
Especialista en Gestión de Recursos Humanos	Revisar, analizar y elaborar propuestas técnicas para la atención de denuncias especializadas en tema de RR.HH. en base al marco legal vigente.	Conocimiento y experiencia en temas relacionados a gestión de recursos humanos del Estado. Proactividad y orientación a resultados.
Analista en Gestión de Recursos Humanos	Organizar, analizar y elaborar informes de seguimiento y atención de las denuncias.	Capacidad de análisis y conocimiento en temas relacionados a gestión de recursos humanos del Estado.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Es importante que la entidad redefina la organización interna de la Gerencia, estableciendo puestos correctamente diferenciados y especializados (según tipos de denuncias o subsistemas), conforme a una evaluación de la capacidad para la atención de denuncias, a partir del establecimiento del nuevo procedimiento.

### **2.6.3 Capacitación y entrenamiento del personal de la Gerencia y el área de trámite documentario**

Las mejoras a implementar deben tener el soporte de un proceso de aprendizaje continuo y sostenido, en especial durante la implantación del nuevo procedimiento, para ello es necesario elaborar acciones de:

- Capacitación del personal para la implementación del procedimiento rediseñado.
- Entrenamiento del personal para el uso de los sistemas a implementar.
- Soporte técnico permanente durante el periodo de implantación.

Estas acciones deben realizarse como parte de la implantación del procedimiento mejorado, para ello la Gerencia debe liderar el proceso de capacitación, la que tendrá como elemento central el procedimiento aprobado y a través del área de Tecnología de la Información (TI) o del proveedor que diseñó los sistemas del entrenamiento para el uso de los mismos.

Se estima que el periodo de implantación debería darse en un lapso promedio de 3 meses.

## **2.7 Estrategia comunicacional**

Un elemento muy relevante para garantizar un adecuado proceso de implantación del procedimiento mejorado es desarrollar las acciones comunicacionales, no solo hacia los usuarios externos, sino también para todos nuestros usuarios internos, permitiendo estar al corriente de las acciones que desarrollará la Gerencia y la entidad durante el proceso de mejora; y así contribuir desde la posición en que se encuentren todos los involucrados en la entidad, para la implementación de la misma.

Para ello se propone, entre otros:

- Elaborar medios comunicacionales para instruir al denunciante y a la entidad denunciada sobre el uso de los sistemas, privilegiando las herramientas audiovisuales como videos autoinstructivos y cartillas o instructivos de los siguientes sistemas:
  - App de Atención de Denuncias V01
  - Casilla electrónica para notificación de documentos
- Elaborar medios comunicacionales virtuales (intranet/comunicados, etc.) para informar a todo el personal de SERVIR de la implementación del procedimiento de atención de denuncias en cada una de las etapas.

## **2.8 Estrategia de implantación del nuevo procedimiento**

Es importante, previo a implantar el nuevo procedimiento, tener en cuenta que habrá un periodo de tiempo de coexistencia de ambos procedimientos (antiguo y nuevo) y se deberá establecer cómo se procederá en esta etapa para recibir o redireccionar las denuncias según el nuevo procedimiento. Al respecto se propone la siguiente pauta general:

- Las denuncias que se encuentren en proceso de atención y que sean posibles de migrar al nuevo procedimiento, deberán hacerse con la evaluación y la aprobación de la Ejecutiva de la Gerencia y con la posterior notificación a los involucrados sobre el cambio; debiendo brindar asistencia técnica continua e inmediata hasta culminar la atención de la denuncia a los usuarios involucrados.
- Implementar una línea telefónica virtual para asistencia técnica en el uso de los sistemas, contratar un servicio de atención virtual por un periodo de 4 a 6 meses para brindar asistencia durante el horario laboral a los usuarios.

## 2.9 Económica

Tiene como objetivo mostrar la conveniencia económica para lograr que SERVIR esté en condiciones de implementar las propuestas, para lo cual se ha empleado la herramienta de apoyo 5W+2H mostrada en la tabla 4, la que nos ayudará a establecer los recursos económicos necesario de la propuesta.

Es necesario tener en cuenta que los costos estimados correspondientes a la capacitación del personal estarían incorporados en el Plan de Desarrollo de Personas-PDP anual<sup>5</sup>, para ello deberá solicitarse los requerimientos de capacitación.

### 3. Aseguramiento de la gestión del cambio en la Gerencia y SERVIR:

Es importante comprender que los procesos en las entidades, como en la vida de las personas, se basan en aprendizajes y costumbres, por ello se debe contemplar y permitir que cada servidor comprenda y supere las etapas de un cambio en la forma de trabajo.

Con la finalidad de que el proceso de cambio en la forma de atender las denuncias en la Gerencia sea duradero se ha diseñado una propuesta de gestión del cambio basado en el modelo ADKAR que es el acrónimo de 5 resultados concretos que las personas deben alcanzar: Alerta (*Awareness*), Deseo (*Desire*), Conocimiento (*Knowlege*), Aptitud (*Ability*) y Reforzamiento (*Reinforcement*).

A continuación, se presenta una propuesta de acciones para la gestión del cambio.

---

<sup>5</sup> Mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.º 141-2016-SERVIR/PE y sus directivas, SERVIR establece los mecanismos para la planificación y gestión del PDP.

## **Anexo N°. 8 Propuesta de Gestión del Cambio para la implementación de las mejoras en la Atención de Denuncias**

### **1. Objetivo general**

Desarrollar actividades que permitan migrar del proceso actual al nuevo proceso en la atención de denuncias en SERVIR en el menor tiempo y con la mayor eficiencia.

### **2. Objetivo específico**

Identificar dificultades, proponer acciones para la implementación del nuevo procedimiento de atención de denuncias en SERVIR.

### **3. Alcance**

Los servidores de la Gerencia, Gestión Documental, TI y relacionados.

### **4. Acciones previas**

Definir el equipo de trabajo entre personal de la Gerencia, Gestión Documentaria, TI y relacionados, quienes serán los agentes del cambio y tendrán liderazgo compartido, dependiendo de la etapa y las acciones que de ella se desprendan.

#### **4.1 Alerta (de la necesidad de cambiar)**

Se trata de conocer la percepción y situación del personal antes del proceso del cambio mediante encuestas o a través de un *focus group*. Los resultados de estas herramientas generarán diversas acciones que tendrán que ser canalizadas por el representante de la Gerencia (duración aproximada 1 semana).

#### **4.2 Deseo (de participar y apoyar el cambio)**

Elaborar la lista de factores que motivan o no a participar en el proceso de cambio, a fin de identificarlos y atender los que sean viables y mitigar los que sean más complejos (duración aproximada 2 semanas).

#### **4.3 Conocimiento (de cómo cambiar y cómo se verá el cambio)**

El reconocimiento claro de las necesidades de capacitación y entrenamiento de los involucrados directa o indirectamente en el proceso requiere una atención rápida para lograr el cambio; temas como gestión por procesos, gestión del tiempo, atención al usuario, sistemas de información, así

como conocer las nuevas funciones de los responsables del proceso mejorado, permitirán establecer y dirigir las acciones de manera organizada y eficiente. Es importante hacer seguimiento a los avances y a las necesidades de conocimientos que se irán dando durante la etapa de implantación del nuevo procedimiento (duración aproximada de 3 meses).

#### **4.4 Aptitud (para implementar el cambio en las tareas del día a día)**

Consiste en impulsar o reforzar una nueva actitud (disponibilidad) y la capacidad (habilidad) de comprender y ejecutar correctamente el nuevo procedimiento, para ello se puede evaluar estos elementos en los servidores en situación real o simulada (duración aproximada de 4 semanas).

#### **4.5 Reforzar (para mantener el cambio)**

Durante la etapa de implementación se deberá hacer una evaluación del proceso, de las nuevas funciones, competencias y comportamientos del personal a través de reuniones de evaluación mensuales, agradecimientos, mensajes de acciones correctivas, etc., (duración aproximada de 3 meses).

### **5. Valoración de las estrategias**

Una vez establecidas las estrategias y acciones se realizó una valoración de las mismas, de tal forma que se identificará la valoración de viabilidad de las mismas.

Así, de la reunión de validación de la propuesta con la Ejecutiva de la Gerencia y un especialista de la Gerencia, a quienes se les presentaron los resultados del análisis del proceso y las tres (03) propuestas de mejoras, se obtuvo los resultados como veremos en el siguiente cuadro:



**Tabla 3. Calificación de las acciones según complejidad e impacto para el aseguramiento de la viabilidad de la propuesta de implementación de mejoras<sup>6</sup>**

N.º	Acciones	Complejidad	Puntaje	Impacto	Puntaje	Total
1	Estratégica	A	3	AR	3	6
2	Política	M	2	MR	2	4
3	Legal	B	1	AR	3	4
4	Administrativa	B	1	MR	2	3
5	Técnica (contiene las siguientes acciones)					
5.1	Contratación de Servicios para el diseño de los Sistemas Informáticos	A	3	AR	3	6
5.2	Disponibilidad de Personal Competente	M	2	AR	3	5
5.3	Capacitación y entrenamiento del personal de la gerencia y gestión documental	B	1	AR	3	4
5.4	Estrategia comunicacional	B	1	AR	3	4
6	Estrategia de implantación del nuevo procedimiento	M	2	AR	3	5
6	Económica	A	3	AR	3	6
7	Aseguramiento de la gestión del cambio en la gerencia y SERVIR	M	2	MR	2	4

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 6. Descripción de los criterios de valoración

**Impacto.** Se valora de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Altamente relacionado (AR):** La acción se encuentra estrechamente relacionada con el éxito en la implementación de la propuesta (valor=3).
- **Medianamente relacionado (MR):** La acción se encuentra medianamente relacionada con el éxito en la implementación de la propuesta, sin embargo, su no ejecución puede afectar el éxito de la propuesta (valor=2).
- **Relacionado (R):** La acción está relacionada indirectamente con el éxito en la implementación de la propuesta, sin embargo, su no ejecución impactaría levemente en el éxito de la implementación de la propuesta (valor=1).

**Complejidad:** Se valora de acuerdo a los siguientes criterios:

- Alta (valor=3), moderada (valor=2), baja (valor=1).

<sup>6</sup> Adaptado del Trabajo de Investigación (Espinola Arteaga & Urbina Lozada, 2016).

Se puede apreciar que las acciones estratégicas, económicas y la contratación de servicios para el diseño de los sistemas informáticos (parte de la acción técnica), son las que han obtenido más puntaje, esto está relacionado a la situación política y económica que a raíz del estado de emergencia y las elecciones presidenciales y congresales generan cierta preocupación en el personal de la Gerencia.

Sin embargo, se encuentra que es una oportunidad para buscar la eficiencia en el servicio de atención de denuncias y que a mediano plazo se obtendría buenos resultados del proceso, porque los demás elementos de evaluación permitirían implementar las mejoras.

Tabla 4. Matriz 5W-2H

		Plan de Implementación 5W+2H						
ACTIVIDAD	ACCIÓN	Acción general						
		¿Qué se va hacer?	¿Por qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo se va hacer?	¿Dónde se va hacer?	¿Cómo se va hacer?	¿Cuánto cuesta?
		Mejorar el servicio de atención de denuncias por incumplimiento en el SAGRH	El actual procedimiento tiene un alto grado de insatisfacción	Gerencia de SAGRH	En un período aprox. de 7 meses	SERVIR	A través de acciones específicas	S/ 577.250,00
		Acciones específicas						
		¿Qué se va hacer?	¿Por qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo se va hacer?	¿Dónde se va hacer?	¿Cómo se va hacer?	¿Cuánto cuesta?
		1. Reunión con Alta Dirección para presentar la propuesta	Se requiere obtener el apoyo de la alta gerencia para la implementación de la propuesta	Gerente de la Gerencia del SAGRH	1.º mes	Sala de reuniones de la Dirección Ejecutiva	A través de una reunión con el Director Ejecutivo y la alta dirección	S/ 0,00
		2. Buscar el apoyo para la implementación de la propuesta	Requiere contar con el soporte político y los recursos para implementar la propuesta	Gerente General	1.º mes	Gerencia General	Identificar y presentar los recursos que se requieren para la propuesta	S/ 0,00
		3. Aprobación de procedimientos y directivas	Permitirá la implementación de la propuesta	Director Ejecutivo	5.º mes	Dirección Ejecutiva	Elaborando las propuestas de Directiva y Procedimiento mejorado	S/ 0,00
		4. Contratación de Servicios para el diseño y desarrollo de los sistemas informáticos	Permitirán implementar el nuevo procedimiento	Jefe de TI y Logística	2.º al 4.º mes	TI y Administración-logística	Elaborando los términos de referencia y haciendo el seguimiento al proceso de contratación del servicio	S/ 234.000,00
		5. Contratación de personal competente	Garantizará la disponibilidad de personal para la provisión del servicio	Especialista de la Gerencia del SAGRH y Jefe de RR.HH.	4.º mes	Oficina de Recursos Humanos	Elaborando los perfiles de puesto del personal y participando en el proceso de selección	S/ 263.250,00
		6. Capacitación y entrenamiento del personal de la gerencia y el área de trámite documentario	Garantizará la capacidad y competencia del personal que brindará el servicio	Ejecutiva de la Gerencia de SAGRH y Jefa de RR.HH.	4.º al 6.º mes	Sala de reuniones SERVIR y/o locales del proveedor	Elaborar la propuesta y hacer el seguimiento de las actividades de capacitación y entrenamiento al personal	S/ 45.000,00
		7. - Estrategia comunicacional	Permitirá la implantación eficiente del nuevo procedimiento	Oficina de OCOIM	4.º al 6.º mes	Todo SERVIR	Elaborar las propuestas de medios comunicacionales para los usuarios de los sistemas	S/ 20.000,00
		8. - Estrategia de implantación del nuevo procedimiento	Permitirá una transición ordenada y con poco impacto en los usuarios del nuevo procedimiento	Ejecutiva de la Gerencia de SAGRH	5.º al 7.º mes	Gerencia de SAGRH y Trámite documental	Establecer las pautas para implantar el nuevo procedimiento	S/ 0,00
	2. Aseguramiento de la gestión del cambio en la gerencia y SERVIR	9- Diseño y ejecución del plan de gestión del cambio	Contribuirá a la mejor y rápida adaptación del personal al nuevo procedimiento	Ejecutiva de la Gerencia de SAGRH	4.º al 7.º mes	Todo SERVIR	Elaborar y ejecutar la propuesta de gestión del cambio	S/ 15.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 6.1 Cronograma del Plan de Implementación

N.º	Actividades	Responsable	Tiempo estimado (meses)							
			1	2	3	4	5	6	7	
1	Reunión con Alta Dirección para presentar la propuesta	Gerente de la Gerencia del SAGRH								
2	Buscar el apoyo para la implementación de la propuesta	Gerente General								
3	Aprobación de procedimientos y directivas	Director Ejecutivo								
4	Contratación de Servicios para el diseño y desarrollo de los sistemas informáticos	Jefe de TI y Logística								
5	Contratación de personal competente	Especialista de la Gerencia y Jefe de RR. HH.								
6	Capacitación y entrenamiento del personal de la Gerencia y el área de trámite documentario	Especialista de la Gerencia y Jefe de RR. HH.								
7	Estrategia comunicacional	Jefe de la Oficina de OCOIM								
8	Estrategia de implantación del nuevo procedimiento	Ejecutiva de la Gerencia								
9	Diseño y ejecución del plan de gestión del cambio	Ejecutiva de la Gerencia								

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **Anexo N°. 9 Instructivo de uso de la App «Atención de Denuncias»**

Para registrar una denuncia por incumplimiento a la normativa del sistema de gestión de recursos humanos deberá seguir los siguientes pasos:

### **1. Registro de la denuncia**

Registrar la denuncia en el formato «Registro de Denuncias» descargable del portal web de SERVIR: [www.SERVIR/formato-registro-denuncias](http://www.SERVIR/formato-registro-denuncias)

El formato de registro de denuncias contiene los siguientes datos que deberá completar:

#### **1.1 Datos generales**

- Nombres y apellidos completos
- Numero de documento de identidad
- Número de teléfono de contacto

#### **1.2 Entidad denunciada**

Registrará el nombre completo de la entidad sujeto de denuncia.

#### **1.3 Datos de la denuncia**

Registrará de manera detallada la situación sujeta a denuncia tratando de ser lo más claro posible.

#### **1.4 Documentos de sustento de la denuncia**

Podrá usted adjuntar los documentos de sustento que crea conveniente y estén estrictamente relacionados a la situación denunciada para validar el motivo de su denuncia, el formato por el cual se debe presentar estos documentos es un pdf con un peso/tamaño no mayor a 6 megas por documento.

#### **1.5 Otros datos relacionados**

Podrá registrar alguna otra información relacionada que sea estrictamente relevante para el caso de la denuncia.

Ingresa a la Mesa de Partes Virtual de SERVIR, a través del siguiente correo: [mesadepartesvirtual@servir.gob.pe](mailto:mesadepartesvirtual@servir.gob.pe)

Una vez que su denuncia haya sido admitida, recibirá, a través de un mensaje de texto a su celular y correo electrónico que consignó en el formato «Registro de Denuncias», la clave de acceso al App: «Atención de Denuncias».

Para acceder al App, deberá:

Descargar el app «Atención de Denuncias-SERVIR» a través del siguiente *link*: [www.app\\_atencion/denuncias/servir.pe](http://www.app_atencion/denuncias/servir.pe) o en cualquier página de descarga.

Registre su número de documento de identidad (DNI) e ingrese la contraseña que se le remitió previamente y haga clic en el botón «INGRESA» para acceder.

Encontrará una portada como la que se muestra.



Cualquier necesidad de asistencia técnica puede descargar las siguientes herramientas de apoyo:

**Video:** instructivo de uso de la APP «ATENCIÓN DE DENUNCIAS». [www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE](http://www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE)

**Vía telefónica:** central de asistencia (01) 206370-anexo 1.

## 2. Presentación de documentos solicitados al denunciante

SERVIR solicitará la documentación del caso, a través de la casilla electrónica asignada al denunciante.

Para enviar/adjuntar documentación solicitada sobre una denuncia por incumplimiento a la normativa del sistema de gestión de recursos humanos, deberá seguir los siguientes pasos:

Ingresar a la Mesa de Partes Virtual de SERVIR, a través del siguiente correo: [mesadepartesvirtual@servir.gob.pe](mailto:mesadepartesvirtual@servir.gob.pe)

Adjuntar la documentación solicitada y enviar correo.

Una vez que su(s) documento(s) haya(n) sido admitido(s), recibirá, a través de un mensaje de texto SMS a su celular y correo electrónico que consignó en el formato «Registro de Denuncias», una confirmación de la recepción del documento.

Cualquier necesidad de asistencia técnica puede descargar las siguientes herramientas de apoyo:

**Video:** instructivo de uso de la APP «ATENCIÓN DE DENUNCIAS». [www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE](http://www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE)

**Vía telefónica:** central de asistencia (01) 206370-anexo 1.

### 3. Presentación de documentos solicitados a la entidad

SERVIR solicitará la documentación del caso a través de la casilla electrónica asignada al Jefe(a) de Recursos Humanos o el que haga sus veces de la entidad.

Para enviar/adjuntar documentación solicitada sobre una denuncia por incumplimiento a la normativa del sistema de gestión de recursos humanos deberá seguir los siguientes pasos:

Ingresar a la Mesa de Partes Virtual de SERVIR, a través del siguiente correo: [mesadepartesvirtual@servir.gob.pe](mailto:mesadepartesvirtual@servir.gob.pe)

Se sugiere que consigne en el ASUNTO del correo:

El número de expediente del caso consignado en el documento enviado a través de la casilla electrónica.

Adjuntar la documentación solicitada y enviar correo.

Una vez que su(s) documento(s) haya(n) sido admitido(s), recibirá a través de un mensaje de texto SMS a su celular y correo electrónico que consignó en el formato «Registro de Denuncias», una confirmación de la recepción del documento.

Cualquier necesidad de asistencia técnica puede descargar las siguientes herramientas de apoyo:

**Video:** instructivo de uso de la APP «ATENCIÓN DE DENUNCIAS». [www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE](http://www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE)

**Vía telefónica:** central de asistencia (01) 206370-anexo 1.



### 4. Uso de la casilla electrónica

Es un medio OFICIAL por el cual se va a notificar toda la documentación o requerimiento de información que solicite SERVIR al denunciante o a la entidad denunciada según el avance del proceso.

Una vez requerida la información a través de la casilla electrónica, se enviará un mensaje a través del correo electrónico y de un mensaje de texto del denunciante o la entidad según los datos registrado en la App de denuncias.

**Nota:**

Para el caso de la entidad denunciada, todos los pedidos de información que se coloquen en la casilla electrónica serán dirigidas al Jefe(a) de Recursos Humanos o el que haga sus veces en la entidad, para el cual se asignará la casilla electrónica de acuerdo a los datos de la entidad.

Para el caso del denunciante, se asignará la casilla electrónica una vez admitida la denuncia, enviando una confirmación de la misma al correo electrónico y un mensaje de texto SMS al celular consignado en formato de «Registro de Denuncias», confirmando la asignación de la casilla electrónica.



Para acceder a la Casilla Electrónica y revisar la documentación que en ella se encuentre deberá seguir los siguientes pasos:

Ingresar al app «Atención de Denuncias-SERVIR» a través del siguiente *link*: [www.app\\_atencion/denuncias/servir.pe](http://www.app_atencion/denuncias/servir.pe) y/o en cualquier página de descarga

Registre su número de documento de identidad (DNI) y la contraseña remitida por correo electrónico y por SMS de su celular, al momento de admitir su denuncia.

Haga clic en el botón «INGRESA».

Ingrese a través del botón «Casilla Electrónica».

Podrá descargar, leer e imprimir la documentación enviada.



Cualquier necesidad de asistencia técnica puede descargar las siguientes herramientas de apoyo:

**Video:** instructivo de uso de la APP «ATENCIÓN DE DENUNCIAS». [www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE](http://www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE)

**Vía telefónica:** central de asistencia (01) 206370-anexo 1.



## 5. Seguimiento de caso denunciante/entidad

Permite que el denunciante o la entidad denunciada puedan visualizar el estado de avance de la denuncia, para ello deberá:

Ingresar al app «Atención de Denuncias-SERVIR» a través del siguiente *link*: [www.app\\_atencion/denuncias/servir.pe](http://www.app_atencion/denuncias/servir.pe), registrando su número de DNI y su clave de acceso, luego dando clic al ícono Ingresa. Recuerde que esta clave de acceso ha sido asignada la primera vez que se registró la denuncia y fue enviada a través de correo electrónico y el celular que consignó.



Se mostrará en la pantalla, el ícono «SEGUIMIENTO DE CASO», a través del cual podrá acceder a la trazabilidad del expediente.

Podrá visualizar el cuadro resumen del expediente, el cual contendrá la información, los datos y los documentos relevantes del caso.

Asimismo, podrá descargar los archivos que en ella se encuentran, salvo que estos sean de carácter o contengan datos confidenciales, para lo cual deberá solicitar formalmente, a través de los canales de SERVIR.



Podrá visualizar, el analista o el especialista a cargo del caso, el número de días que lleva el caso, la etapa en la cual se encuentra, así como una proyección del número de días que se espera va a demorar la atención completa del caso en una vista como la que se muestra a continuación:

**SEGUIMIENTO DE CASO**  
 Usuario: Denunciante/Entidad denunciada

N° Exp.   
 Nombre denunciante

**Trazabilidad del Expediente**

Expediente	Nombre del Denunciante	Fecha de Ingreso	subsistema	proceso
200532380	José Díaz	10/01/2021	G-Relaciones Humanas y sociales	Seguridad y Salud en el Trabajo

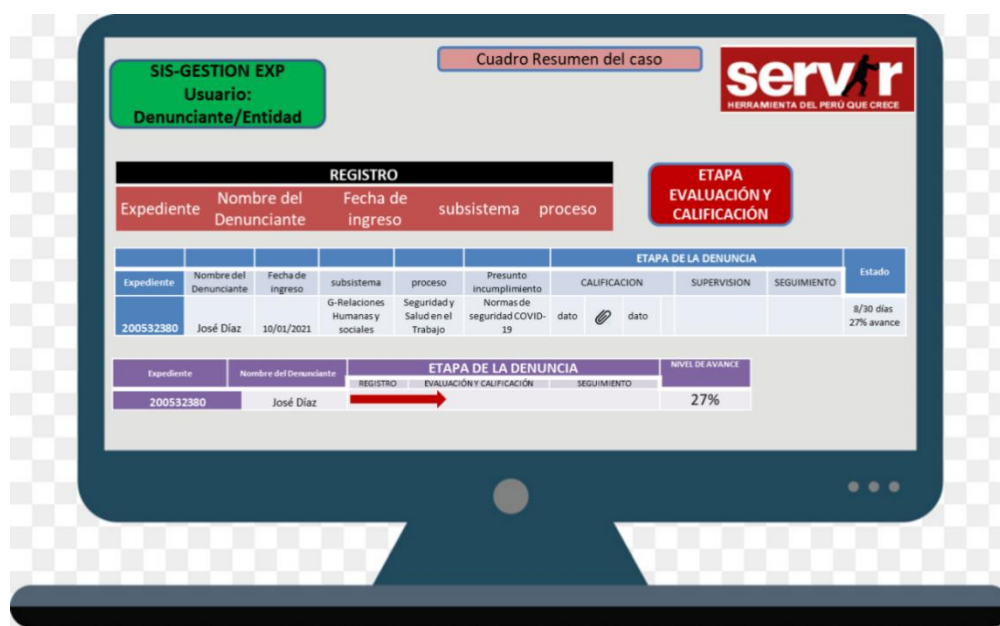
**ETAPA: EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN**

ETAPA DE LA DENUNCIA						NIVEL DE AVANCE	
Expediente	Nombre del Denunciante	REGISTRO	EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN	SEGUIMIENTO	Supervisión	Seguimiento	Estado
200532380	José Díaz	✓	→				8/31 días 27% avance

Descargar

También puede disponer del App en cualquier computadora portátil o de escritorio.

Los pasos y acciones son las mismas que las usadas en un dispositivo móvil.



Cualquier necesidad de asistencia técnica puede descargar las siguientes herramientas de apoyo:

**Video:** instructivo de uso de la APP «ATENCIÓN DE DENUNCIAS». [www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE](http://www.video/atencion/denuncias/GDSRH/SERVIR.GOB.PE)

**Vía telefónica:** central de asistencia (01) 206370-anexo 1.

## Anexo N°. 10 Instructivo de Uso del Sistema de Gestión de Atención de Denuncias - SIS-SGAD

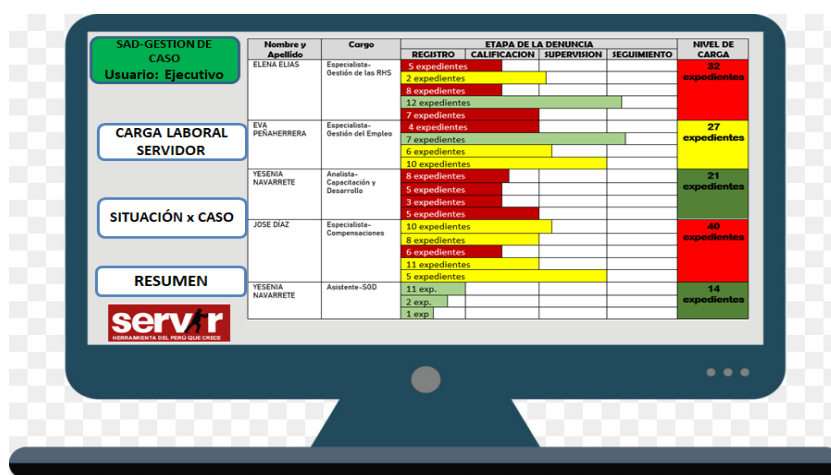
### 1. El sistema de Seguimiento de Gestión de Atención de Denuncias-SIS-SGAD para el Ejecutivo

Es una plataforma mediante la cual el Ejecutivo de la Gerencia de Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos de SERVIR, puede visualizar de manera general y específica la carga laboral de los servidores, la situación de cada caso y un resumen de todos los expedientes que obran en la Gerencia.

- Para ingresar a este sistema el Ejecutivo deberá tener asignado un usuario y una clave de acceso, que será otorgada por la Oficina de Tecnologías de la Información de SERVIR.



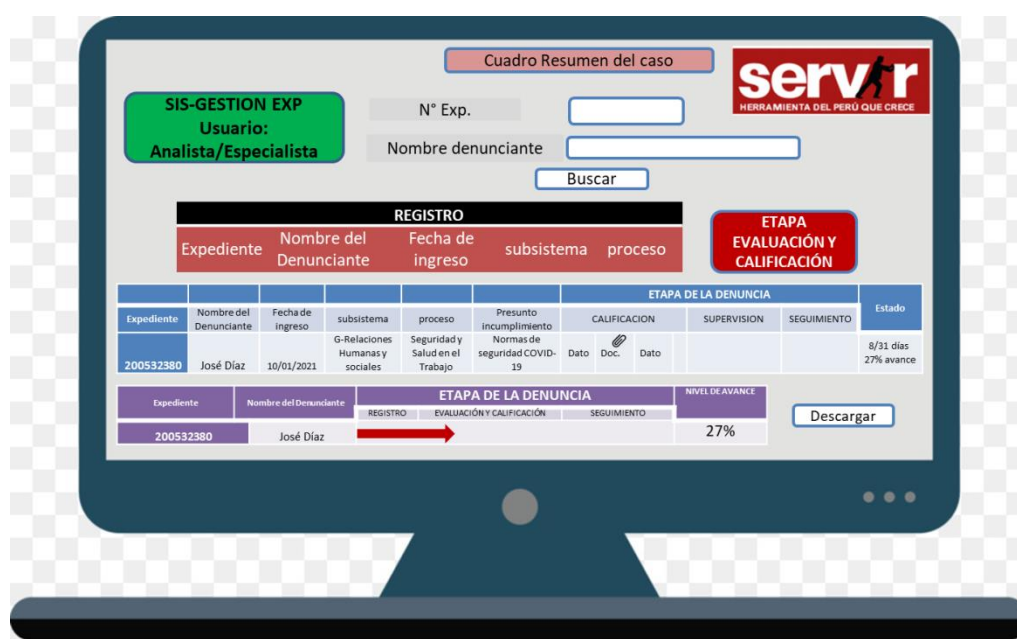
- Para verificar la carga laboral por servidor deberá seleccionar el nombre del servidor así evaluará el número de expedientes que tiene el servidor, la etapa y el momento (días) en el que se encuentra cada uno de los expedientes asignados y una alerta para poder determinar el nivel de carga laboral que tiene cada trabajador



- Podrá revisar cada uno de los casos que son asignados a los especialistas o analistas de la Gerencia dando un clic al expediente seleccionado y así podrá visualizar la trazabilidad del documento/caso a la fecha.
- Podrá tener un resumen general de la carga laboral de todo el personal de la Gerencia, podrá imprimir reportes a fin de tomar alguna decisión o gestionar la carga laboral y asignar los expedientes que diariamente vayan ingresando a la Gerencia.

## 2. El sistema de gestión de expedientes para el caso de los analistas y especialistas

Es una plataforma a la que se accede a través de un usuario y una contraseña asignados a cada uno de ellos.

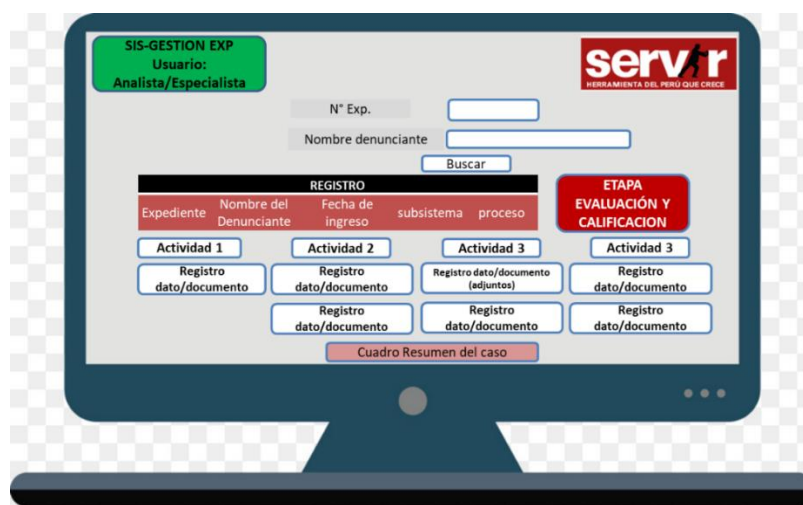


- Para ingresar a este sistema el especialista/analista deberá tener asignado un usuario y una clave de acceso, que será otorgada por la Oficina de Tecnologías de la Información de SERVIR
- El analista o especialista podrá ingresar a este sistema a través del número de expediente del caso o del nombre del denunciante.
- En la pantalla podrá observar los datos generales del expediente: el nombre del denunciante, la fecha de ingreso, el subsistema y el proceso al cual pertenece la denuncia.
- El sistema muestra la etapa en la cual se encuentra el expediente y el especialista/analista ingresará a la etapa correspondiente dando clic en cualquiera de los tres íconos: etapa de registro, etapa de evaluación y calificación, y etapa de seguimiento, a fin de registrar y hacer el seguimiento de los casos asignados.

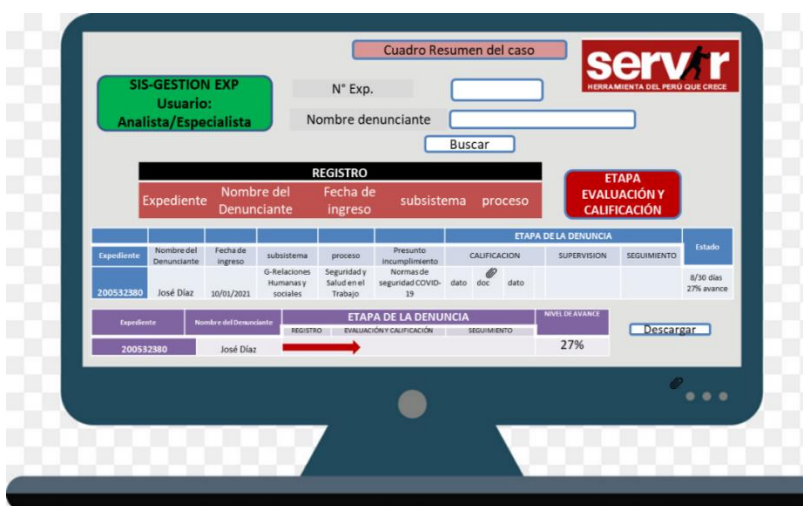


- Una vez que ingrese a la etapa correspondiente, podrá registrar algún dato o documento de acuerdo a la actividad programada en el procedimiento estándar establecido.
- Una vez que el especialista/analista registre algún dato o adjunte algún documento en el sistema y dé por finalizada la actividad, el sistema automáticamente guarda la información para activar la siguiente actividad.
- El especialista/analista podrá crear más registros o datos de documentos según la necesidad del caso, así podrá ir avanzando cada actividad programada registrando alguna información o adjuntando datos de relevancia para el caso.

- Este sistema puede ser visualizado por el Ejecutivo, así como por el especialista/analista a cargo, y podrán acceder a un cuadro resumen del caso.



- El cuadro resumen del caso: mostrará la trazabilidad del expediente teniendo todos los datos y las actividades, documentos emitidos/recibidos a la fecha, así también podrá ver la proyección de días en que se espera pueda concluir el caso y tendrá un cuadro resumen del caso y el avance en porcentaje a tiempo real.
- La data puede ser descargada a modo de reporte.



Cualquier necesidad de asistencia técnica puede descargar las siguientes herramientas de apoyo:

**Video:** instructivo de uso de la APP **SISTEMA DE GESTION DE ATENCIÓN DE DENUNCIAS - SIS-SGAD.**

[www.video/SIS/SGAD/GDSRH/SERVIR.GOB.PE](http://www.video/SIS/SGAD/GDSRH/SERVIR.GOB.PE)

**Vía telefónica:** central de asistencia (01) 206370-anexo 1.