

ARTÍCULO ORIGINAL

La gestión por procesos y los procedimientos administrativos de pensión de sobrevivientes del Ejército Peruano

Management by processes and administrative procedures for pension of survivors of the Peruvian Army

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo definir la forma como la gestión por procesos incide positivamente en la mejora de los procedimientos administrativos de pensiones de sobrevivientes de deudos oficiales y sub-oficiales del Ejército Peruano, coadyuvando a una adecuada administración de la gestión pública. Se aplicó una metodología descriptiva, correlacional y explicativa; así mismo entre las técnicas y métodos de investigación empleados tenemos la no experimental, transversal de tipo correlacional. Además, se utilizó encuestas, cuestionarios y la observación directa como instrumentos de investigación que se aplicó a los encargados de áreas, deudos del personal del Ejército Peruano. Esta investigación utilizó una muestra de 113 personas; de las cuales siete correspondieron a los jefes de área de los procedimientos de pensiones de sobrevivientes y 106 a los deudos del Ejército Peruano. Los resultados de la investigación determinaron que los procedimientos administrativos registran mejoras cuando se aplica gestión por procesos, facilitando la satisfacción del cliente, el manejo eficiente de costos operativos, de la variedad de servicios y del tiempo, así como la calidad del mismo. El estudio concluyó que la gestión por procesos impacta positivamente en los procedimientos administrativos; siendo fundamental para promover una gestión adecuada de la administración pública.

Palabras Clave: Gestión; procesos; procedimientos; pensiones; administración.

ABSTRACT

The objective of this research is to define the way in which process management has a positive impact on the improvement of administrative procedures for pensions of survivors of official and non-commissioned officers of the Peruvian Army, contributing to the adequate administration of public management. A descriptive, correlational and explanatory methodology was applied; Likewise, among the research techniques and methods used, we have the non-experimental, transversal correlational type. In addition, surveys, questionnaires and direct observation were used as research in-

**Blas Jackson Berlanga
Vera**

bjbv1@hotmail.com

Escuela Superior de Guerra del
Ejército Perú, Lima, Perú

Presentado: 09/02/2022 - Aceptado: 05/07/2022 - Publicado: 28/12/2022

struments that were applied to the heads of areas, relatives of officers and non-commissioned officers of the Peruvian Army. This research used a sample of 113 people; of which seven corresponded to the area heads of survivor pension procedures and 106 to the relatives of officers and non-commissioned officers of the Peruvian Army. The results of the investigation determined that the administrative procedures register improvements when process management is applied, facilitating customer satisfaction, the efficient management of operating costs, the variety of services and time, as well as its quality. The study concluded that process management positively influences administrative procedures; being essential to promote effective and efficient management of public administration.

Keywords: Management, processes, procedures, pensions, administration.

INTRODUCCIÓN

El Estado Peruano, en la actualidad ha decretado diversas normas y documentos legales en beneficio de una adecuada gestión pública, que promuevan la mejora en los servicios públicos; con la finalidad de otorgar servicios a los ciudadanos de manera rápida y oportuna; siendo necesario para ello una operatividad eficaz y eficiente en las instituciones públicas.

Cabe mencionar, que la normativa aún no es aplicada al cien por ciento en las diversas entidades públicas; esto debido a la desinformación, falta de capacitación técnica especializada, presupuesto entre otros.

Por otro lado, es necesario contar con la praxis de estudios relevantes acerca de la gestión por procesos y los procedimientos administrativos que sirvan de marco teórico a la presente investigación. En este sentido, Tejena Velásquez (2014) afirma que:

La identificación de los procesos, conjuntamente con la elaboración de manuales de procesos, capacitación del equipo de salud, concientización del cliente, planteamiento de una propuesta para mejorar la calidad de atención, el seguimiento, la medición y el feedback de la misma; produjo un cambio significativo en la mejora del servicio del área de pediatría. (p.121)

Asimismo, Gento Gil (2015) en su investigación de una propuesta de mejora de los procedimientos administrativos de establecimientos comerciales de grandes superficies, analizó su

problemática, rediseñó y aplicó simplificación administrativa a los mismos; obteniendo mejoras en los tiempos de gestión. Asimismo, implementó un software que registra los procedimientos, el estado del trámite en tiempo real y los requisitos de los mismos.

No obstante, es necesario tener una definición precisa de la gestión por procesos y procedimientos administrativos; variables que son objeto de estudio de la investigación

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) presenta diversidad de enfoques y definiciones; en este sentido, Salvador Hernández et al. (2017) la define:

Como un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías empleadas para diseñar, representar, analizar y controlar procesos organizacionales; permitiendo alinear los procesos con los objetivos de la organización, fusionando y armonizando elementos fundamentales para fomentar eficacia y transparencia de las acciones. (p.62)

La Presidencia del Consejo de Ministros (2021) señala que:

La gestión por procesos 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 las personas en el marco de los objetivos institucionales lo que requiere del compromiso de la alta dirección y

del involucramiento de las unidades de organización que participan en dichos procedimientos. (párr. 9)

The International Organization for Standardization (ISO, 2015) indica que:

La importancia de la gestión por procesos se centra entonces, en los frutos obtenidos con eficiencia siempre y cuando las actividades y recursos hayan sido administrados en un proceso. Es decir, permite tener una mejor visión de todos los procesos que integran la organización, por medio de mapas de proceso, se obtienen la información referente al funcionamiento, responsables recursos a emplear, entradas y salidas hasta las interrelaciones que se establecen en los procesos. (párr. 47)

Entre los principales beneficios de la gestión por procesos se puede mencionar, la concentración de esfuerzos en pos de la eficiencia, ordenamiento e integración de resultados obtenidos en base a la planificación, mejora sustancial en el nivel de desempeño de la organización en su conjunto. (Malca Vargas et al., 2021, párr. 3)

La gestión por procesos aplicada a la administración pública es:

Una gestión en provecho del ciudadano que obligatoriamente deberá cambiar el habitual modelo de organización funcional y migrar a una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que garanticen que los recursos y servicios públicos de su responsabilidad logren efectos e impresión favorable para el ciudadano, entregados los recursos que disponen. (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013, p.20)

Para implementar la gestión por procesos en una institución pública es necesario:

Revisar la misión, visión, objetivos, estrategias y demás documentos de gestión institucional; para así comprender el motivo y fundamento de la entidad. Asimismo, se debe identificar a todos los

receptores de bienes y servicios. Luego se debe compilar, examinar y establecer los requerimientos, lo que necesitan y expectativas de los administrados. Esta compilación tiene que contrastarse a través de encuestas o consultas a los mismos. La determinación de los procesos se realiza de acuerdo a una relación de inventario de los procesos. (Resolución de secretaría técnica de gestión pública N°006-2018-PCM/SGP - Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP, 2018, citado en Blas Berlanga, 2017, pp. 61-62)

Por su parte, el procedimiento administrativo, es definido “como un conjunto de actos y diligencias gestionados ante una institución pública, que propician la emisión de un acto administrativo, el cual produce efectos jurídicos particulares o generales sobre intereses, compromisos o derechos de personas naturales y jurídicas” (Decreto Supremo N° 079-2007-PCM, 2007, p. 3).

Así mismo conforme a lo afirmado por Guzmán Napurí (2019):

La importancia del procedimiento administrativo radica en la doble finalidad que tiene, primero por constituirse como un respaldo de los derechos de los ciudadanos y segundo por controlar el poder administrativo impidiendo que su uso no sea arbitrario. Además, debe garantizar la satisfacción del interés en general. (p. 24)

La Ley del procedimiento administrativo general en su artículo 103 nos explica que:

El procedimiento administrativo presenta fases; una de ellas es la iniciación del procedimiento, que es promovido de oficio por el órgano competente o instancia del administrado, salvo que por disposición legal o por su finalidad corresponda ser iniciado exclusivamente de oficio o a instancia del interesado. (Ley 27444, 2001, art. 103)

La misma ley señala en su artículo 186 que:

El fin del procedimiento administrativo, es la última fase, que mediante resoluciones se pronuncia sobre el fondo del

asunto, como el silencio administrativo positivo, negativo, el desistimiento, la declaración de abandono, los acuerdos adoptados como consecuencia de conciliación o transacción extrajudicial, que tengan por objeto poner fin al procedimiento y a la prestación efectiva de lo pedido a conformidad del administrado en caso de petición graciable. (Ley 27444, 2001, p.21)

En lo referente, a la actual situación del proceso de pensión de sobrevivientes del Ejército Peruano, el presente estudio identificó que participaban en el proceso tres instituciones públicas en dos etapas. En la primera etapa intervienen la Comandancia General del Ejército (COPERE), ubicada en Chorrillos, quien:

Realiza los procedimientos administrativos de pensión de sobrevivientes a través de la Jefatura de Administración de Derechos del Personal del Ejército (JDPE). La segunda etapa comprende el subproceso de pago de pensión de sobrevivientes, en la que intervienen el COPERE mediante la Oficina de Economía del Ejército (OEE), el Ministerio de Defensa (MINDEF) a través de la Dirección General Previsional (DGP), que se ubica en Jesús María y la Caja de Pensiones Militar Policial (CPMP) localizada en San Isidro; propiciando que el trámite se torne engorroso y demande más tiempo del proyectado para el administrado (Berlanga Vera, 2022, pp. 89-90).

Por otro lado, en el macro proceso de gestión operativa se encuentran los procesos misionales, siendo así que la JDPE, enumera “dos procesos misionales que generan 64 productos entregables a los administrados. Asimismo, el proceso de pensión de sobrevivientes se ubica en el nivel III, y de allí proceden los procedimientos administrativos de pensión de sobrevivientes” (Berlanga, 2017, p. 78), encontrándose en el nivel IV, los que son efectuados por COPERE y el JDPE; esta última emite el acto resolutorio respectivo. Con la resolución aludida se da paso al subproceso de pago de pensión de sobrevivientes que lo efectúan DGP del MINDEF,

OEE y la CPMP que culmina con el pago del beneficio (Berlanga Vera, 2022).

Así mismo, la secuencia de pensión de sobrevivientes de oficiales y suboficiales contempla los procedimientos administrativos de Pensión de Viudez, de Orfandad (hijos) y Ascendientes (Padres), los cuales son gratuitos (Ley 19846, 2006).

Cabe destacar que todos los procedimientos para el pago de pensión se efectúan en Lima.

Conforme al análisis realizado por el presente estudio, la situación actual de los procedimientos líneas arriba mencionados, presentan en sus principales problemáticas el hecho que los requisitos solicitados no se han adecuado al Decreto Legislativo N° 1246 de simplificación administrativa de fecha 10 de noviembre del 2016. Existe además falta de personal técnico especializado en sus unidades orgánicas, no cuentan con un manual de procedimientos actualizado y adecuado, que permita orientar al funcionario y administrado. Se cuenta con flujogramas de los procedimientos desfasados a los cambios estructurales de la entidad.

En lo referente a la publicidad empleada, la folletería con que cuentan no es clara, ni precisa, por ejemplo, no detallan el flujo del proceso, ni la participación de las instituciones participantes en el procedimiento, tornándose confusos e incompletos.

En la actualidad, cuando un administrado realiza un procedimiento administrativo de pensión de sobrevivientes, debe pedir información de los requisitos en atención al público de la JDPE; quién a su vez recepciona la documentación presentada por el administrado. El expediente es derivado a la Subjefatura de Derechos y Beneficios encargada de verificar y evaluar el mismo. Luego solicita opinión de asesoría jurídica del área. El expediente es remitido a la JDPE; quién se encarga de formular y declarar mediante resolución la procedencia o no de los actuados. Dicha jefatura deriva el expediente a las oficinas de COPERE, la Subjefatura Previsional de la JDPE, DGP del MINDEF y la CPMP.

Asimismo, la DGP del MINDEF por medio de la Dirección de Pensiones recibe el expediente,

para así emitir un informe acerca si el titular percibe doble pensión por el estado, ya que esto último no es permitido.

Por su lado, la OEE recepciona el expediente para realizar la liquidación de los beneficios. Posteriormente la CPMP revisa y verifica los montos y requisitos legales, para efectuar el pago de las pensiones conforme a lo dispuesto en las resoluciones.

Objetivo del artículo

Tiene como objetivo general determinar la existencia de una relación entre “la gestión por procesos” (V1) y “la mejora de los procedimientos administrativos de pensiones de sobrevivientes a deudos de oficiales y suboficiales del Ejército peruano” (V2) en la ciudad de Lima en el 2016.

MÉTODOS

El presente estudio ha empleado el tipo de investigación descriptiva, correlacional y explicativa además de utilizar el método inductivo para luego pasar al deductivo; por lo que se analizó los principales defectos de la operatividad de los V2. El diseño del estudio fue no experimental, transversal de tipo correlacional. El trabajo de campo se realizó en las oficinas de JDPE, MINDEF y CPMP.

La población de la investigación estuvo conformada por los jefes de las distintas áreas del proceso de procedimientos administrativos de pensión de sobrevivientes y por los deudos de oficiales y suboficiales del Ejército Peruano

que registraron solicitudes para acceder a la pensión en el transcurso del año 2016.

Conforme a los datos proporcionados por la Figura 1, se evidencia una población de investigación de 160 personas, compuesta por 10 jefes de las distintas áreas del proceso de pensión de sobrevivientes y por los 150 deudos de OO y SSOO del Ejército Peruano, que registraron solicitudes para acceso a pensión en el año 2016. Totalizando una población de estudio de 160 personas. Para el tamaño de la muestra, se aplicó la muestra de Cochran arrojando el resultado de 113 encuestados, tal como se evidencia en la Figura 1. Para obtener la muestra para cada estrato se aplicó el factor proporcional.

La encuesta estuvo compuesta por 20 preguntas con respuestas múltiples tipo escala de actitudes de Likert. Dada la importancia de las actitudes que se le da al presente estudio, se eligió la escala tipo Likert, por ser confiables de medir y una de las más empleadas.

En la presente investigación para la validez del instrumento se utilizó el juicio experto, por lo que se aplicó el instrumento a una prueba piloto, con el fin de obtener la confiabilidad del mismo utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, arrojando el valor de 0.671 para el caso lo cual indica la confiabilidad ya que en la medida que se acerque a uno su confiabilidad es mayor. Asimismo, la correlación entre las variables al aplicar el coeficiente de Pearson arroja una correlación significativa al denotar un 0.679 o 67.9%.; entre la variable dependiente y la variable independiente.

Figura 1
Población de Estudio para la presente investigación

Ítem	Población	Muestra
Jefes de área del proceso de pensión de sobrevivientes	10	7
Deudos de OO Y SSOO del Ejército Peruano (2016)	150	106
Total, población de estudio	160	113

Nota. Tomado de “La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pago de pensiones de sobrevivencias deudos oficiales y suboficiales del Ejército Peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016”, por B. J. Berlanga Vera, 2017, p. 99 (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18164/Berlanga_vb.pdf?isAllowed=y&sequence=1). (CC) Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

RESULTADOS

Entre los principales resultados obtenidos en la investigación, la identificación del segmento de estudio, nos revela conforme la Figura 2, que la encuesta a los jefes de área de las diversas dependencias de la oficina de pensión de sobrevivientes, el 85,7% tienen nivel educativo de secundaria, técnica y superior. Por otro lado, los deudos del personal del Ejército del Perú encuestados, según Figura 3; el 58,5% de los mismos manifestó que el cargo del fallecido fue suboficial y además los casos de pensión de sobrevivientes en un 50% procedían de pensión de viudez siguiéndole con 41,51% la pensión de orfandad.

La investigación ha identificado como variable dependiente (V2) y como variable independiente a la gestión por procesos. En este

sentido se ha estudiado la dimensión de satisfacción del cliente, que se mide por las quejas y reclamos de los ciudadanos; obteniéndose como resultado en la encuesta tomada a los deudos de oficiales y suboficiales del Ejército Peruano, que el 62,3% afirmó que las quejas y reclamos no son atendidos oportunamente, tal como figura en la Figura 4. Por consiguiente, un mal servicio otorgado refleja que no existe una adecuada gestión por procesos y que los procedimientos administrativos no se están brindando de manera oportuna.

Asimismo, conforme evidencia la Figura 5, el 68,9% estima que las vitrinas informativas y folletos no brindan una orientación adecuada; evidenciando que la falta de conocimiento e información de los procedimientos es otro factor que contribuye a la insatisfacción del cliente.

Figura 2
Nivel educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	1	14,3	14,3	14,3
	Técnica	2	28,6	28,6	42,9
	Superior incompleta	3	42,9	42,9	85,7
	Superior Completa	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota. Tomado de "La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pago de pensiones de sobrevivencias deudos oficiales y suboficiales del Ejército Peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016", por B. J. Berlanga Vera, 2017, p. 107 (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18164/Berlanga_vb.pdf?isAllowed=y&sequence=1). (CC) Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Figura 3
Pensión de Sobrevivientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pensión de Viudez	53	50,0	50,0	50,0
	Pensión de Orfandad	44	41,5	41,5	91,5
	Pensión de Ascendencia	9	8,5	8,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Nota. Tomado de "La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pago de pensiones de sobrevivencias deudos oficiales y suboficiales del Ejército Peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016", por B. J. Berlanga Vera, 2017, p. 109 (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18164/Berlanga_vb.pdf?isAllowed=y&sequence=1). (CC) Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Figura 4

Presentación de quejas y reclamos en el proceso de pensión de sobrevivientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	66	62,3	62,3	62,3
	Indeciso	25	23,6	23,6	85,8
	De acuerdo	15	14,2	14,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Nota. Tomado de “La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pago de pensiones de sobrevivencias deudos oficiales y suboficiales del Ejército Peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016”, por B. J. Berlanga Vera, 2017, p. 111 (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18164/Berlanga_vb.pdf?isAllowed=y&sequence=1). (CC) Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Figura 5

Vitrinas informativas y folletos para los procedimientos de pensión de sobrevivientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	6	5,7	5,7	5,7
	En desacuerdo	67	63,2	63,2	68,9
	Indeciso	27	25,5	25,5	94,3
	De acuerdo	6	5,7	5,7	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Nota. Tomado de “La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pago de pensiones de sobrevivencias deudos oficiales y suboficiales del Ejército Peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016”, por B. J. Berlanga Vera, 2017, p. 113 (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18164/Berlanga_vb.pdf?isAllowed=y&sequence=1). (CC) Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Otro hecho importante, que suma al mal servicio prestado, es que “el 59,4% de los deudos considera existe falta personal técnico calificado para la atención de los procedimientos administrativos estudiados” (Berlanga Vera, 2022, p. 135), lo que acarrea falta de información, lentitud en la atención y criterio para resolver problemas.

Además, los costos operativos, que son una dimensión de la gestión por proceso son medidos por la optimización de los recursos y reducción de costos internos; por lo que, según Figura 6 los jefes de área en un 42,9% estiman que los medios designados no han sido utilizados de manera eficiente, es decir que los recursos han sido despilfarrados, mal administrados por ello no contribuyen a una buena atención.

Por otra parte, la dimensión del tiempo en la gestión por procesos es medida por la reducción de plazos, en este sentido se tiene que “el 42,9% de los jefes de área manifiestan que no se posee una política de reducción de plazos para la atención oportuna de los expedientes de pensión de sobrevivientes, de igual forma consideran los deudos en un 78,3%” (Berlanga Vera, 2022, p. 147).

La variedad es otra dimensión de la gestión por procesos que se ha medido por la diversidad de recursos, al respecto se tiene que “el 71,4% de los jefes manifiesta que su unidad orgánica ofrece otros servicios además de los procedimientos administrativos de pensión de sobrevivientes” (Berlanga Vera, 2022, p. 147).

Figura 6

La organización utiliza de manera óptima los recursos asignados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	42,9	42,9	42,9
	Indeciso	2	28,6	28,6	71,4
	De acuerdo	1	14,3	14,3	85,7
	Muy de acuerdo	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

Nota. Tomado de "La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pago de pensiones de sobrevivencias deudos oficiales y suboficiales del Ejército Peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016", por B. J. Berlanga Vera, 2017, p. 117 (http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/18164/Berlanga_vb.pdf?isAllowed=y&sequence=1). (CC) Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

También se estudió la calidad como dimensión de la gestión por procesos, que se midió a través de metas e indicadores; al respecto se tiene que:

El 57,1% de los jefes manifiesta que no se establecen metas, ni indicadores para el otorgamiento de pensión de sobrevivientes; de igual forma el 91,5% de los deudos manifestó que no conocía que la institución estableciera metas en lo concerniente a pensión de sobrevivientes. (Berlanga Vera, 2022, p. 148)

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos tienen como objetivo determinar la relación existente entre V1 y V2, En este sentido se puede determinar que la V1 posee dimensiones de satisfacción del cliente, costos operativos, tiempo de ciclo, variedad y calidad las cuales se encuentran relacionadas con la mejora de los procedimientos administrativos. Entonces podemos decir que en un proceso podemos encontrar procedimientos administrativos, lo que facilita tener antecedentes y documentación del proceso. Por tanto, los procedimientos administrativos se encausan en los lineamientos de la gestión por procesos.

Como hemos podido determinar tantas quejas o reclamos, una deficiente orientación publicitaria, personal poco capacitado para dar solución a problemas, entre otros. conducen a la insatisfacción del administrado. El estudio

concluye que la entidad registra altos niveles de insatisfacción de los usuarios. Se puede concluir que la satisfacción del usuario es importante tanto para la V1 como para la V2, ya que existe una relación positiva para ambas variables.

Por otro lado, se ha podido apreciar que en la dimensión de costos operativos de la gestión por procesos contempla personal, insumos, equipos etc. entre otros, los cuales se hacen necesarios en la implementación de procesos y procedimientos administrativos; que al no ser empleados de forma eficiente incrementan los costos operativos. Se puede concluir que la entidad no ha empleado de manera óptima los recursos asignados. Se debe a la falta de preparación del personal. Por lo mismo, los costos operativos influyen en los procedimientos administrativos y ponen en evidencia una relación muy positiva.

Con referente a la dimensión del tiempo, se puede apreciar que la entidad no tiene una clara política de reducción del mismo, lo que incide directamente en los costos operativos y en la satisfacción del usuario. Esto se aprecia en los manuales de procedimientos, flujogramas que se encuentran desfasados, los mismos que no ayudan a la reducción del tiempo de atención. Se puede concluir que el tiempo incide positivamente en la V1 y los procedimientos administrativos ya que al no poder reducir los plazos de atención del usuario el procedimiento administrativo se torna lento y engorroso. Es por ello

que los deudos perciben una mala atención en el servicio; por lo que se deben revisar los mismos.

En lo que respecta a la dimensión de variedad, la entidad brinda otros servicios como otorgamiento de pensión de retiro, subsidio por invalidez, subsidio póstumo entre otros. La variedad de servicios permite que los costos operativos se reduzcan al producir a gran escala. Para el caso de estudio la variedad ha permitido que los procedimientos administrativos de pensión de sobrevivientes sean gratuitos. Por tanto, la variedad incide positivamente en la V1 y los procedimientos administrativos.

En cuanto a la dimensión de calidad se ha podido apreciar que la entidad no posee metas ni indicadores claros que les permita medir la calidad de los servicios que brinda. La JDPE si bien es cierto maneja estadísticas de los procedimientos, esta información no es proceda para la toma de decisiones; además se ha evidenciado que no hay coordinación con las diferentes áreas que participan en el proceso, cada área establece su trabajo de forma independiente al igual que sus tiempos, ocasionando que los procedimientos administrativos se perciban como engorrosos, lentos y costosos. Ello propicia que los deudos acudan a otras instancias para hacer prevalecer sus derechos. Por tanto, la calidad incide positivamente en la gestión por procesos y por ende en los procedimientos administrativos.

En conclusión se puede decir que existe una relación positiva entre la V1 y la V2, debido a que las dimensiones de la V1 inciden de manera positiva en los procedimientos administrativos; en otras palabras si uno de los procesos establece como objetivo la satisfacción del usuario, esto se reflejará en los procedimientos administrativos ya que este a través de sus actividades y/o tareas incidirá en la satisfacción de usuario de manera directa. Si un administrado es atendido en tiempo oportuno y debido a la diversidad de los servicios que le permiten a la entidad manejar costos operativos óptimos, con calidad en el servicio; ello repercutirá en la satisfacción del usuario dándose por alcanzado el objetivo del proceso; Es por eso que la gestión por procesos es una herramienta fundamental en una gestión pública eficaz y eficiente.

CONCLUSIONES

Las deficiencias existentes en la entidad tanto en los procesos como en los procedimientos administrativos han ocasionado niveles altos de insatisfacción del usuario, el no atender de manera oportuna a los usuarios, el no tener personal calificado ni capacitado, el no establecer metas, el no emplear de forma óptima los recursos asignados, publicidad deficiente han ocasionado que el administrado recurra a otras instancias para hacer prevalecer sus derechos.

La investigación nos permite concluir que la gestión por procesos es una herramienta potente ya que por medio de los procedimientos administrativos mejora de manera significativa los servicios brindados; en ese sentido, promueve la eficiencia y eficacia en la administración pública.

Conforme al análisis estadístico por medio del coeficiente Pearson, este arroja que existe correlación significativa de un 0.679 entre las variables gestión por procesos (V1) y procedimientos administrativos. Es decir que la relación existente en las variables es positiva, por tanto, las dimensiones de la gestión por procesos satisfacción al cliente, costos operativos, tiempo, variedad y calidad inciden positivamente en los procedimientos administrativos; a manera de ejemplo si se logra que el cliente quede satisfecho con los servicios brindado es debido a la conducción de un procedimiento administrativo eficaz y eficiente. Por ello aplicar una adecuada gestión por procesos va a repercutir en una mejora de los procedimientos administrativos y en el administrado en general.

RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar un programa de capacitaciones para el personal técnico de la JDPE y contemplar en el mismo capacitaciones sobre atención al cliente y manejo de conflictos

Se sugiere implementar a la par la simplificación administrativa en los procedimientos administrativos para hacerlos óptimos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berlanga Vera, B. J. (2022). *La relación de la gestión por procesos y la mejora de los procedimientos administrativos de pensiones de sobrevivencia a*

- deudos de oficiales y sub oficiales del ejército peruano en la ciudad de Lima para el periodo 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/18164>
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la gestión pública*. 09 de enero de 2013. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>
- Decreto Supremo N° 079-2007-PCM. *Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del TUPA y establecen disposiciones para el cumplimiento de la ley de silencio administrativo*. 08 de setiembre de 2007. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1073688-079-2007-pcm>
- Gento Gil, S. (2015). *Propuesta de mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales de grandes superficies* [Tesis final de grado, Universidad Politécnica de Valencia]. RiuNet, Repositorio Institucional UPV. <http://hdl.handle.net/10251/53339>
- Guzman Napurí, C. (2019). *Los Procedimientos administrativos sancionadores*. Instituto Pacífico. http://www.sancristoballibros.com/libro/procedimiento-administrativo-sancionador_85783
- Ley 19846. *Que unifica el régimen de pensiones del personal militar y policial de la fuerza armada y fuerzas policiales por servicio al estado*. 27 de julio de 2006. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/226860-19846>
- Ley 27444. *Ley del Procedimiento administrativo general*. 10 de abril de 2001. <https://www.peru.gob.pe/normas/docs/ley-27444.pdf>
- Malca Vargas, G. A., Cruz Shuan, R. L., Guillén Aparicio, P. E. y Ochoa Tataje, F. A. (2021). Indicadores predominantes de la gestión por procesos en los museos públicos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 818-839. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612020>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. Implementación de la gestión por procesos en la Administración Pública. 11 de agosto de 2021 (Perú). www.gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065136-implementacion-de-la-gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica>
- Salvador Hernández, Y., Llanes Font, M. y Moreno Pino, M. R. (2017). Aplicación de la gestión por procesos en la participación ciudadana Cubana. *INGENIARE*, 13(23), 59-67. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.2.2883>
- Tejena Velásquez, R. M. (2014). *Modelo de gestión por procesos para el área de pediatría del Hospital Regional de Portoviejo Dr. Verdi Cevallos Balda* [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. RiUTPL, Repositorio Institucional UTPL. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11206>
- The International Organization for Standardization - ISO. (2015). *Quality management systems — Requirements*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en:e>.