



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad
distrital de Lima, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Gargate Garcia, Jesus Javier (orcid.org/0000-0002-4394-391X)

ASESOR:

Dr. Quinteros Gomez, Yakov Mario (orcid.org/0000-0003-2049-5971)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2022

DEDICATORIA

A mi Papá Fausto y demás familiares que desde el cielo me guían y me protegen dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi madre, hermana y mi familia por apoyarme siempre en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por siempre guiar mis pasos y darme fortaleza para saber afrontar las dificultades que se nos presentan a lo largo de nuestras vidas.

A toda mi familia, por creer en mí y darme su apoyo incondicional.

A los docentes, compañeros y amigos que directa o indirectamente hicieron posible la realización de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización.....	19
3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.5. Procedimientos	22
3.6. Método de análisis de datos.....	22
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN.....	37
VI. CONCLUSIONES	43
VII. RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de gestión por procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022	24
Tabla 2. Niveles de determinación de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	25
Tabla 3. Niveles de seguimiento, medición y análisis de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	26
Tabla 4. Niveles de mejora de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	27
Tabla 5. Niveles de toma de decisiones de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	28
Tabla 6. Niveles de decisiones financieras de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	29
Tabla 7. Niveles de decisiones de operación de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	30
Tabla 8. Niveles de decisiones de control de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	31
Tabla 9. Niveles de riesgo de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.....	32
Tabla 10. Relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022	33
Tabla 11. Relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.	34
Tabla 12. Relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.....	35
Tabla 13. Relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de la gestión por procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022	24
Figura 2. Distribución de la determinación de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	25
Figura 3. Distribución de seguimiento, medición y análisis de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	26
Figura 4. Distribución de la mejora de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	27
Figura 5. Distribución de la toma de decisiones de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	25
Figura 6. Distribución de decisiones financieras de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	29
Figura 7. Distribución de decisiones de operación de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	30
Figura 8. Distribución de las decisiones de control de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.	31
Figura 9. Distribución de riesgo de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022	32

RESUMEN

En las municipalidades existe la falta de una política modernizada con la gestión por procesos y la toma de decisiones para la obtención de resultados positivos. En ese sentido, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022. La metodología fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo, diseño no experimental-transversal y nivel correlacional; la muestra estuvo conformado por 120 colaboradores; los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de la gestión por procesos y la toma de decisiones, que contaron con validez y confiabilidad; los datos obtenidos se procesaron en programa SPSS y se realizó el análisis descriptivo e inferencial. Los resultados evidencian que existe una correlación positiva considerable entre la gestión por procesos y la toma de decisiones (Rho de Spearman= 0,877 y $p= 0,000 < 0,05$). Se concluyó que el nivel moderado de gestión por procesos se relaciona con el nivel regular de la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022.

Palabras clave: gestión por procesos, toma de decisiones, municipalidad.

ABSTRACT

In the municipalities there is a lack of a modernized policy with process management and decision making to obtain positive results. In this sense, the objective of the research was to determine the relationship between process management and decision making in a district municipality of Lima 2022. The methodology was applied, quantitative approach, non-experimental-transversal design and correlational level; the sample consisted of 120 collaborators; the instruments used were the process management and decision-making questionnaire, which were valid and reliable; the data obtained were processed in SPSS software and a descriptive and inferential analysis was performed. The results show that there is a considerable positive correlation between process management and decision making (Spearman's $Rho= 0.877$ and $p= 0.000 < 0.05$). It was concluded that the moderate level of process management is related to the regular level of decision making in a district municipality of Lima 2022.

Keywords: process management, decision making, municipality.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos nace a partir de la necesidad de buscar mejoras sustanciales en las organizaciones privadas a nivel mundial, quienes producto de los cambios del nuevo milenio, se estaban enfrentando a la exigencia de mejorar sus resultados y la adaptación constante a los cambios, buscando siempre la satisfacción de los clientes, considerando que cada vez son más exigentes. Es así que, la gestión por procesos se convirtió en un elemento clave de innovación y calidad, con la finalidad de tomar mejores decisiones en el mínimo tiempo y brindar respuestas con valor agregado, que permitan optimizar el desempeño de las organizaciones.

En el ámbito público, la exigencia de la población de un servicio de calidad, sumado a ello, los cambios políticos, tecnológicos y económicos ha llevado a que un porcentaje considerable de las entidades estatales en el mundo hayan entrado en un proceso de cambio y modernización. Los procesos de transformación en las administraciones públicas tratan de mejorar la imagen frente a la ciudadanía, por medio de nuevas relaciones y canales, donde el usuario exige mayor calidad de los servicios.

En ese contexto, en América Latina, un número importante de gobiernos en las dos últimas décadas se vienen realizando cambios profundos para optimizar la administración pública, a fin de disminuir la brecha de la insatisfacción de los servicios públicos por parte de sus ciudadanos, mediante la mejora de la eficacia y eficiencia de la administración pública, modificaciones que están sustentados en el enfoque de la gestión por procesos.

En el caso peruano, en el año 2002 mediante la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se declaró al Estado Peruano en proceso de modernización en su diferente instancia, dependencia, entidad, organización y procedimiento; construir un país democrático y descentralizado que mejore la administración y sirva al pueblo, y ser un país competitivo con un sector público moderno donde servidores públicos capacitados brinden bienes y servicios de calidad.

Por otro lado, está la toma de decisiones, que en las organizaciones son claves para lograr un crecimiento sostenido; sin embargo, en las entidades

estatales está afectada por el sistema burocrático que evita la participación de los ciudadanos y por consiguiente se obstaculiza la evaluación de sus decisiones en términos de impactos sociales y económicos. La evaluación técnica de indicadores de decisión y control como eficiencia, eficiencia y transparencia no es contraproducente. Por el contrario, pueden fortalecer la capacidad de la administración pública, mejorar el desempeño del gobierno y fortalecer la capacidad de buen gobierno.

En el caso de las Municipalidades en el Perú (Gobiernos Locales), aún se manifiesta la mentalidad industrial y los gobernantes de turno evidencian una alienación burocrática cuya racionalidad beneficia los intereses de sus partidarios y determinan la imposición de algunos criterios como el control jerárquico, entre otros, el cual no otorgan a los individuos la independencia o libertad para tomar las decisiones necesarias en la gestión municipal.

En la Municipalidades distrital de Ate las decisiones de la administración pública se toman considerando criterios políticos, económicos y muchos casos populistas; sin considerar los aspectos técnicos y una adecuada evaluación de los indicadores de eficiencia o eficacia, la misma que se evidencia en la calidad de vida de la población, que aún siguen reclamando por los servicios básicos como el agua, luz, desagüe, asfalto de las pistas y, sobre todo, por la seguridad ciudadana.

En función a la problemática descrita en los acápites anteriores, se formuló como problema general ¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima, 2022? Los problemas específicos son: a) ¿Qué relación existe entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022?, b) ¿Qué relación existe entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022? y c) ¿Qué relación existe entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022?

En el aspecto teórico el estudio se justifica, debido a que aportará información científica que evidencia la relación de la gestión por procesos en la toma de decisiones de los gobiernos locales, a partir del análisis de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública sobre la gestión por procesos

y el enfoque de Koontz *et al.* (2012) sobre la toma de decisiones en las organizaciones, las mismas que serán corroboradas por trabajo empíricas de campo (encuestas). Asimismo, el estudio servirá como referencia por futuros estudios que busquen profundizar el tema. En el aspecto metodológico el estudio se justifica, puesto que aportará a la comunidad científica dos instrumentos de investigación que permitan medir, por un lado, la gestión por procesos y por el otro la toma de decisiones. Además, que serán validadas por juicio de expertos y probada su confiabilidad mediante una prueba piloto. En el aspecto práctico el estudio se justifica, porque aportará recomendaciones técnicas a las entidades estatales que permita evaluar y mejorar la gestión por procesos en las distintas áreas de la entidad, a partir de la cual se logre tomar mejores decisiones, considerando indicadores como la eficiencia y la eficacia.

El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022. Los objetivos específicos son: a) Determinar la relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022. b) Determinar la relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022. c) Determinar la relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022.

Considerando la problemática planteada y los objetivos del estudio la hipótesis general es: Existe relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022. Las hipótesis específicas son: a) Existe relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022. b) Existe relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022. c) Existe relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Hernández y Otón (2021) sostienen que los nuevos enfoques orientados al perfeccionamiento continuo del manejo de las entidades públicas, como la gestión por procesos y otros conceptos de gestión que surgen de la necesidad de incrementar la competitividad de una institución ante los usuarios que así lo requieran; Requiere la participación consciente de los operadores, técnicos y gerentes, lo que es esencial para garantizar una gestión moderna, donde haya involucramiento del ciudadano en la identificación y solución de los problemas de su localidad. El presente estudio tuvo como finalidad identificar la relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones que se involucra con el manejo institucional. Se realizó un estudio transversal, se realizó una encuesta a 70 ciudadanos, obteniendo como resultado que la gestión por procesos se relaciona con la toma de decisiones (Rho de Spearman= 0,850), además, indican que el consenso en el proceso de la toma de decisiones es un elemento definitorio para aumentar en el tiempo el compromiso del grupo de la comunidad, una vez recogidas las opiniones y si es que corresponde tomar una decisión esta se debe tomar, como el crear un grupo de trabajo compuesto por algunos ciudadanos que busque y proponga soluciones a dichos problemas, para ello deben regirse con las herramientas que brinda la gestión por procesos, para dar seguimiento y análisis de las problemáticas encontradas.

Gandino (2019) desarrolló un estudio para identificar las diferencias en la gestión de procesos entre los entornos público y privado y los factores clave de éxito para implementar la gestión gubernamental. Este estudio tuvo un enfoque mixto (investigación cualitativa y cuantitativa) y consta de dos etapas desde el punto de vista económico. Los resultados evidencian que existe una relación entre la determinación de procesos y las decisiones financieras (Rho de Spearman= 0,860); asimismo, se determinó que por el poco conocimiento de las técnicas y herramientas de la ciencia de la gestión existe una falta de rendición de cuentas, por lo que, hay un nivel bajo de gestión de procesos. Inclusive, el nivel de la toma de decisiones es baja, por la falta de determinación de procesos en las decisiones de finanzas, las aprobaciones, cambios y actualizaciones del presupuesto se realizan de manera lenta y compleja que le quitan cierta flexibilidad a la administración de una agencia. Así, resulta que existe una

discrepancia en la priorización de los factores de interés público y político, que no es abordada de manera consistente por la dirección de las instituciones debido a la falta de conciencia sobre la optimización de recursos, sobrecarga de estructuras, duplicidad y falta de tareas de formación de los empleados.

Alarcón y Sánchez (2018) realizaron un estudio para demostrar que la gestión por procesos se relaciona con la toma de decisiones en la administración pública de Cuba. Esta investigación fue de carácter cuantitativo y explicativo y se realizó en 30 entidades públicas de Cuba; se aplicó un cuestionario. Con los resultados se evidenció que la gestión por procesos se correlaciona con la toma de decisiones, comprobado con el Rho de Spearman (0,758); asimismo, se determinó que con la gestión por proceso en las organizaciones se pone un alto esfuerzo en satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, por lo cual, la institución cuenta un buen nivel de gestión por procesos, ya que cuentan con herramientas que facilitan la identificación y definición de procesos de acuerdo con el paradigma de la acción administrativa para auxiliar en la toma de decisiones administrativas y económicas a la gestión de los procesos que forman el marco de la administración pública local.

Salvador *et al.* (2019) manifiestan que la estrategia de gestión orientada a la toma de decisiones para la participación de la población, donde la gestión por procesos tiene como finalidad lograr la satisfacción a través de la colaboración, misma que fue evaluada a través de la efectividad en la atención de sus necesidades. Por ello, este estudio se centra en la toma de decisiones de la participación ciudadana y analiza el papel de la gestión de procesos en el sector público para mejorar el seguimiento y mejora del funcionamiento de los municipios. Se realizó una investigación con método hipotético deductivo y cuantitativo, con una muestra de 100 artículos referidos a la gestión por procesos en la administración pública. Los resultados evidencian que la gestión por procesos se relaciona con la toma de decisiones, además, se indica que la gestión de procesos al tener un buen nivel de aplicación, representa una gran herramienta para la eficacia de la gestión pública, y los mapas de procesos contribuyen al control continuo sobre los elementos de la participación ciudadana en la toma de decisiones que pueden formular soluciones a través de propuestas, denuncias y más; por lo tanto, la gestión de procesos y la toma de

decisiones son muy importantes en la gestión institucional de los equipamientos públicos.

Zaldumbide (2019) afirma que cuando las organizaciones adoptan un modelo de gestión basado en procesos, enfrentan el desafío de no identificar claramente los límites entre la implementación y la documentación de los procesos. Por lo tanto, hasta que no surja la idea de tener un extenso y extenso manual de procesos en forma impresa, este manual no puede brindar los datos que posibiliten la toma de decisiones al más alto nivel organizacional y no genera evidencias de la práctica, es meramente un documento de consulta. El objeto de la investigación fue estudiar la gestión por procesos en la toma de decisiones del ejercicio público con un enfoque cuantitativo y correlacional. Para la obtención de datos se realizó la revisión sistemática de 40 artículos indexados. Los resultados determinan que existe una correlación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones. Asimismo, se evidencia que no hay una metodología integral para demostrar la implementación de la gestión de procesos en las organizaciones del sector público, pudiendo documentar, implementar, medir y mejorar de forma estandarizada las actividades que realizan; por lo que, la organización del trabajo de cada uno de los funcionarios para la toma de decisiones a través de la gestión por procesos permite mejorar los procesos al interior de la institución.

Rodríguez y Pérez (2018) señalan que cuando las universidades realizan servicios públicos, deben apegarse a los principios de la gestión de la calidad y fundamentalmente a un enfoque de procesos en la gestión de las prácticas institucionales para incrementar la calidad de la gestión con la finalidad de mejorar los objetivos sociales. La finalidad del presente trabajo fue analizar la gestión por procesos en la toma de decisiones en la Universidad. La metodología de la investigación fue de modelación sistémica. Los resultados evidencian que la gestión por procesos se relaciona con la toma de decisiones, además, demuestran que la ventaja de los procedimientos de gestión por procesos basados en la adaptabilidad a la integración de estrategias promueve el desarrollo permanente de la capacidad de adaptación a condiciones específicas y cambios en el entorno externo e interno, inclusive cumple un papel fundamental en el conocimiento e intuición de varios niveles de ejecutivos para poner en

alcance de los ejecutivos organizacionales informes realmente útiles para la toma de decisiones.

Castanedo (2019) argumenta que el rol de la universidad equivalente a un nuevo siglo presenta nuevos y más desafiantes desafíos en cuanto a la formación de futuros profesionales para interactuar en un mundo globalizado. Desde un punto de vista científico, la gestión por procesos representa una excelente manera de responder a estos nuevos desafíos adaptándose a las necesidades modernas de los profesionales, cada vez más competentes y útiles en términos de desarrollo, progreso y bienestar colectivo, donde la toma de decisión es fundamental para lograr la integración y los objetivos institucionales. Con la finalidad de determinar la relación entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos con las decisiones de operación para la calidad de gestión universitaria. Se ha realizado un estudio técnico transversal a través del análisis sistemático, como resultado se determina que la gestión por proceso se orienta hacia la efectividad de las normas hasta su implementación, seguimiento, medición y análisis de los componentes institucionales para asegurar la calidad de la gestión universitaria con las decisiones de operación. Además, la gobernanza a través de los procesos de las entidades de educación superior de acceso público les permite tomar decisiones de calidad que toman en cuenta el desempeño de la institución y se alinean con la política académica y económica.

Anchundía *et al.* (2022) desarrollaron una investigación que tuvo como finalidad analizar cómo se desarrollan las decisiones de control en la mejora de procesos de la gestión institucional. Fue un estudio cualitativo, no experimental, realizado a través de un estudio documental con diseño bibliográfico. Los resultados indican que, al establecer un proceso de decisiones de control desarrollado por el equipo directivo, se podría reconocer la ejecución ineficiente de las decisiones y sobre los aspectos a mejorar en los procesos, por lo tanto, se demuestra que existe una relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control. Se concluyó, hay un moderado - alto nivel de toma de decisiones que es precisa y favorable para los elementos del comité de participación, los cuales funcionan de manera armónica para crear una comunicación efectiva y un ambiente adecuado, lo cual es fundamental para crear una comunidad profesional exitosa.

Castañeda (2021) desarrolló un estudio con la finalidad de proponer la gestión por procesos para mejorar la toma de decisiones. El trabajo fue de enfoque cuantitativo y el diseño fue no experimental y transversal; la muestra fue de 23 colaboradores; y como instrumento se aplicó el cuestionario. Los resultados muestran que la gestión por procesos influye a la toma de decisiones (Rho de Spearman= 0,890); asimismo, se indica que el Municipio de Chiclayo ha establecido un proceso de toma de decisiones en el que los tomadores de decisiones primero utilizan su información para diseñar una estrategia a seguir, luego seleccionan la mejor alternativa y finalmente implementan y validan. Sin embargo, los objetivos y los recursos disponibles para la institución no se tienen en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Se concluyó que la gestión por procesos socializada contribuye a una mejor toma de decisiones.

Solís (2020) señala que el estudio tuvo como finalidad examinar la correlación entre la gestión por procesos y la capacidad de decisión. El estudio fue cuantitativo y correlacional; la muestra fue de 100 empleados y se les aplicó como instrumento al cuestionario. Como resultado se encontró que existe una correlación positiva entre la gestión por procesos y la capacidad de toma de decisiones. Las decisiones que se evalúan tienen un nivel de regularidad o un nivel promedio, donde la relación entre el conocimiento de los resultados, el conocimiento de la programabilidad, junto con los criterios de decisión y la magnitud del impacto de las decisiones, tienden a ser altas. Se concluyó que la gestión por procesos ayuda a orientar y mejorar los procedimientos administrativos ya que las decisiones de los directores no son muy precisas y pueden afectar la gestión de la formación.

Puza (2019) desarrolló un trabajo con la finalidad del estudio fue identificar la relación entre la gestión de procesos y la toma de decisiones. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y se buscó calcular la correlación. La muestra incluyó a 45 empleados. Y se utilizó como herramienta el cuestionario. Los resultados muestran una alta correlación positiva entre la gestión de procesos y la toma de decisiones, el mismo que fue comprobado por la Rho de Spearman (0,866 y $p=0,000$). En ese sentido, se concluyó que existe una relación entre ambas variables por lo cual si se incrementa la gestión por procesos aumenta la toma de decisiones o viceversa.

Vega (2019) desarrolló un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la gestión de procesos y la toma de decisiones. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, tipo teórica, nivel descriptivo, no experimental, y diseño transversal. La muestra estuvo conformada por 22 trabajadores. Y se utilizó como herramienta el cuestionario. Los resultados muestran que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión por procesos y la toma de decisiones según la correlación de Pearson (0.934 y $p= 0.000$). Se concluyó que hubo una correlación significativa y positiva entre las variables.

Gaviria (2021) desarrolló un estudio para establecer un modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios públicos en un municipio de Amazonas en el año 2020. El estudio fue tipo aplicada, diseño no experimental y descriptiva propositiva; la muestra fue de 10 funcionarios y 300 usuarios; y como instrumento se aplicó el cuestionario. En los resultados se evidencia que el 80% de los funcionarios siempre toman decisiones oportunas y efectivas de condición satisfactoria y el 20% casi siempre. Además, en su mayoría los funcionarios analizan la insatisfacción del servicio. Asimismo, se destaca que se toman las decisiones en conjunto debido a que se promueven las acciones de calidad, existe un trabajo en equipo y se motiva a que los colaboradores cumplan sus funciones de manera oportuna. Se concluyó, que en la municipalidad las decisiones de operación en la planificación de las actividades se realizan de forma oportuna, cordialmente con las funciones y se controla las actividades y funciones de los colaboradores.

Arteaga (2021) desarrolló un estudio para describir la gestión de procesos de prestación de servicios públicos en una municipalidad en el año 2021. El estudio fue de tipo cuantitativo y diseño descriptivo; la muestra fue de 32 trabajadores; y como instrumento se aplicó el cuestionario. Los resultados evidencian que el 47% de los colaboradores perciben un nivel deficiente en la gestión por procesos, el 34% nivel regular, el 16% muy deficiente y el 3% bueno. Asimismo, se determinó que en su mayoría los colaboradores perciben un nivel regular de determinación de los procesos al igual que el seguimiento. Se concluyó, que en la municipalidad de estudio la gestión de los procesos de servicios públicos es ineficiente y no atienden de forma oportuna las necesidades que exige la población debido a que sus decisiones operativas son deficientes.

Mejía (2019) desarrolló un estudio para determinar la relación entre la efectividad de la implementación y la gestión de procesos. Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional, y un diseño no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 200 empleados; y se aplicó como instrumento el cuestionario. En los resultados se evidencia que el 72% de trabajadores perciben que el nivel malo de gestión por procesos; el 17% nivel regular y el 11% nivel bueno. Asimismo, se demuestra que existe un inadecuado liderazgo y compromiso de la alta dirección; una deficiente gestión de los recursos humanos y no se articula de manera adecuada los procesos internos. Se concluyó, que no existe una estrategia adecuada para sobrellevar la gestión por determinación de procesos en la municipalidad.

Arteaga y Saavedra (2018) desarrollaron un estudio con el objetivo de proponer un modelo de gestión por procesos para el servicio público urgente en una municipalidad de Chiclayo. El estudio fue descriptivo transversal; la muestra fue conformada por los procesos de limpieza pública. Los resultados muestran que las actividades del proceso de limpieza pública se realizan deficientemente y con escasos recursos porque no hay decisiones de control, asimismo, no hay seguimiento al desarrollo de la actividad. La limpieza de calles y la recolección de basura no se realizan en su totalidad, las rutas para los vehículos de recolección de basura no están planificadas, el transporte y la eliminación no son suficientes. Se concluyó, que no existe toma de decisiones en conjunto, sino que prima el individualismo para realizar las cosas, por lo cual no existe eficacia ni eficiencia en el proceso.

Saavedra (2021) desarrolló un estudio encaminado a establecer la relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones según el Consejo Provincial de Casma, Usuarios 2021. Este estudio fue un enfoque cuantitativo aplicado a un tipo simple de correlación utilizando un diseño de transacción no experimental. Utilizado para una muestra de 100 usuarios. Como resultado, el 40% de los encuestados considera que la gestión de procesos se percibe como moderada y el 37% de los encuestados considera que la gestión administrativa es moderada. Asimismo, con la correlación de Rho Spearman (0,661) se indicó que existe relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones. Se

concluyó que existe una relación moderadamente positiva, así como una proporcionalidad directa entre la gestión de procesos y la toma de decisiones.

Aroni (2021) desarrolló un estudio en el año 2019 con el objetivo de establecer la relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en el personal administrativo del municipio de Huancavelica. Este estudio se aplicó naturalmente con un nivel de correlación y diseño no experimental. También se utilizó la encuesta como técnica de investigación de variables relacionadas con el personal administrativo mediante un muestreo de 70 empleados. Los hallazgos encontrados indican que el 75,7% de los colaboradores perciben un nivel medio de gestión por procesos; el 20% nivel bajo y el 4,3% nivel alto. Asimismo, se determinó que la fase de mejora de la gestión de procesos según la percepción de los colaboradores fue de nivel medio. Se concluyó que existen deficiencias en la mejora de la gestión por procesos.

Altamirano y Guevara (2019) desarrollaron un estudio cuyo objetivo fue determinar si las auditorías financieras fueron relevantes para la toma de decisiones de la administración del Municipio Rioja en la región San Martín en el año 2017. La investigación ha sido aplicada. La población encuestada estuvo conformada por 15 personas que laboran en el área de prueba. Las muestras fueron determinadas por $n = 15$ operadores por conveniencia. Los resultados mostraron que el 73 % de los participantes dijo que su toma de decisiones tuvo un impacto en la calidad del gobierno local, y el 27 % dijo que no. También muestra que hay muchas sugerencias o alternativas en el proceso de toma de decisiones, inclusive manifiestan la importancia de contar con colaboradores activos para la toma de decisiones. No hubo relación significativa entre la auditoría fiscal y la toma de decisiones administrativas. Por tanto, se concluye que es fundamental la toma de decisiones en la administración del municipio.

Vásquez (2021) desarrolló un estudio orientado a identificar la relación entre la gestión por procesos y el gobierno digital en el municipio de Moyobamba. Este estudio tuvo un diseño no experimental, descriptivo y relacional. La muestra estuvo conformada por 40 empleados. Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos se realizaron a través de dos cuestionarios. Los resultados muestran que el 60% de los empleados demuestran una gestión de

procesos de bajo nivel, un 25% un nivel moderado y un 15% un nivel alto. Se identificaron deficiencias en la identificación, seguimiento, medición, análisis y mejora de procesos.

En los siguientes apartados se va a desarrollar los conceptos, teorías, dimensiones de cada uno de las variables, tanto de la gestión por procesos y la toma de decisiones en el sector público.

La gestión por procesos es un método horizontal y secuencial de planificación, organización, dirección y control sobre las diferentes unidades de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y lograr los objetivos de la institución (Autoridad Nacional del Servicio Civil [Servir], 2021).

Así, la gestión por procesos se define como un sistema interconectado de procesos que en conjunto contribuyen a incrementar la satisfacción de las personas, y es también una forma de mirar la realidad de una organización (Sánchez y Blanco, 2014).

La Teoría de la Nueva Gerencia Pública (NGP) refiere que el objetivo basado en la modernización es lograr un estado que sirva a sus ciudadanos a través de canales efectivos de compromiso cívico, descentralizados y transparentes en la administración con funcionarios calificados. Remuneración adecuada y equilibrio fiscal. En este sentido, la política de modernización de la administración pretende revertir las carencias de la administración pública, como la de los pobres, al permitir que el Estado moderno sirva al pueblo, se enfoque en la eficiencia, sea integrado, descentralizado, inclusivo y abierto a los ciudadanos. Procesos inadecuados para el diseño de estructuras organizativas y de producción de bienes y servicios públicos (Servir, 2021).

Así, esta política de modernización introduce la gestión por proceso y promueve la simplificación administrativa de todas las instituciones públicas, logrando resultados positivos en la mejora de procesos y servicios para ciudadanos y empresas. La gestión integral y orientada a procesos brinda servicios a los ciudadanos de manera más eficiente y eficaz, debe lograrse a través de la simplificación administrativa, y elimina obstáculos innecesarios o

costos sociales causados por el mal funcionamiento de la administración (Servir, 2021).

Las dimensiones de la gestión por procesos de acuerdo a Servir (2021) incluye las siguientes tres dimensiones: En primer lugar, la determinación del proceso, lo que significa la identificación de la entidad proceso y la caracterización de los elementos que la componen. En segundo lugar, el seguimiento, medición y análisis del proceso que consiste en verificar los niveles de desempeño e identificar oportunidades de mejora. Finalmente, la mejora de procesos, que significa optimizar el desempeño de un proceso dentro de las prioridades de una unidad.

Un enfoque de gestión de procesos orientado a resultados se basa en un organigrama horizontal, en el que todos los miembros de la organización trabajan hacia una única visión horizontal, el proceso de establecer metas u objetivos para lograr resultados con los que tanto los clientes internos como la organización estén satisfechos. Se demuestra sustancia donde ya no existen límites entre diferentes instituciones, unidades orgánicas, departamentos, sedes o gerencias (Huapaya, 2019).

Por tanto, para la implementación de la gestión por procesos requiere asegurar el apoyo y compromiso de la alta dirección, tener objetivos estratégicos claros, asegurar los recursos y fortalecer a los actores responsables de implementar la gestión por procesos (Salimbeni, 2019).

En ese sentido, el rol de la gestión de procesos lo define la Presidencia del Consejo de Ministros (2021), que en el Perú es el máximo órgano de gobierno del organismo y funge como enlace de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública (SGP). Asimismo, el responsable de la gestión de procesos en cada unidad mantiene una relación técnica y funcional con la SGP. El responsable de la materia de gestión de procesos de cada entidad solicita la conformación de un equipo encargado de aplicar las disposiciones contenidas en esta norma técnica a cada proceso de la entidad. Este equipo tiene los siguientes miembros y roles:

El titular del proceso, por su cuenta y riesgo, facilita o garantiza la disponibilidad de recursos para aplicar en el proceso las disposiciones contenidas en esta norma técnica, y resuelve, averigua y transmite las

controversias que pudieran surgir, con sujeción a la máxima autoridad administrativa. Para aprobación de los documentos creados (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021). Quienes manejan los procesos que incorporan las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo, participan en la elaboración y presentación de los documentos generados para su revisión y dan seguimiento a los consensos en la reunión. También hay participantes que son servidores de la entidad y tienen conocimiento técnico de los procesos que operan. Finalmente, los facilitadores metodológicos son servidores con conocimientos técnicos de gestión de procesos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021).

Martínez (2015) señala los siguientes principios para orientar la implementación de la gestión por procesos: a) Liderazgo Visionario. b) Implementar los servicios de los ciudadanos. c) Evaluar al oficial. d) Evaluación continua. e) Innovación y uso de la tecnología. f) Agilidad y flexibilidad. g) Relación de mutuo beneficio con los proveedores.

La importancia de implementar la gestión por procesos radica en que la mejora de procesos mejora la calidad y satisfacción de los ciudadanos que utilizan el servicio, y también mejora el desarrollo de habilidades blandas de los empleados o funcionarios, incluyendo el benchmarking o Design Excellence. Además, la aplicación de enfoques por procesos en el sector público es factible y conduce a una mejora en la calidad, eficacia y eficiencia del servicio (Begazo y Fernández, 2016).

Para el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (MTC, 2018), la gestión por procesos incluye los siguientes beneficios: a) promover la mejora de bienes y servicios para los ciudadanos mediante la medición, seguimiento y evaluación objetiva de los resultados de los procesos; b) Fomentar el trabajo en equipo. c) Saber cómo los empleados de la organización contribuyen al logro de sus funciones en cada proceso y los objetivos de la organización; d) Facilitar el descubrimiento sistemático de ineficiencias, debilidades organizacionales, errores y cuellos de botella. e) definir quién es responsable de cada proceso para lograr los resultados esperados; f) Establecer indicadores de procesos que sirvan de apoyo clave para que los responsables de cada proceso tomen decisiones basadas en hechos objetivos.

La toma de decisiones se define como el proceso de seleccionar un curso de acción preciso y efectivo entre dos o más alternativas para lograr un resultado deseado (Koontz *et al.*, 2017).

Por otro lado, la toma de decisiones, también se puede entender como un proceso intencional que combina el análisis de la información, la comparación de alternativas, la evaluación de alternativas y finalmente la toma de decisiones. Se trata del uso de un método sistemático, es decir, un entrenamiento estructurado y consistente con habilidad o disciplina de toma de decisiones. Selecciona el mejor curso de acción de las oportunidades previamente identificadas y evalúa el impacto y los resultados de una manera que representa el nivel de compromiso con él (Gonzales *et al.*, 2019).

La teoría de la decisión de Vaughan (citado por Cienfuegos, 2012) revela cómo las personas realmente toman decisiones y los mecanismos que subyacen a su comportamiento. Del mismo modo, considera decisiones racionales y prescribir fórmulas normativas para los procesos de toma de decisiones basadas en ideas sobre cómo tomar decisiones. Desde esta perspectiva, quienes toman las decisiones primero deben reconocer el problema, proponer una meta, considerar cuidadosamente las alternativas y finalmente hacer una elección basada en una evaluación de los méritos de cada una.

Al explicar que la toma de decisiones pública presta más atención a los enfoques racionales y prescriptivos que a los enfoques técnicos, los enfoques descriptivos asumen que la información que tienen los tomadores de decisiones sobre las consecuencias de sus decisiones es, en el mejor de los casos, fragmentaria. Como resultado, no tienen ni los recursos ni el tiempo para recopilar la información que necesitan para tomar decisiones racionales. Por lo tanto, los individuos son consistentemente irracionales en sus elecciones. En cambio, quienes toman decisiones racionales se enfrentan al problema de encontrar una solución que maximice la utilidad neta. Para determinar si hacer una elección en particular es beneficioso, los tomadores de decisiones intentan definir y cuantificar el impacto potencial (Cienfuegos, 2012).

La tendencia a prescribir decisiones públicas a través de un enfoque prescriptivo, incluso para problemas complejos, fue influenciada por el interés en estudios operativos, decisiones estadísticas y métodos de análisis de sistemas.

Asimismo, las principales características de los métodos normativos y racionales de toma de decisiones son la claridad de objetivos, la claridad de evaluación, la alta exhaustividad de las descripciones generales y, en lo posible, la cuantificación de valores para el análisis matemático (Cienfuegos, 2012).

La dimensión de toma de decisiones según Koontz *et al.* (2017) incluye las siguientes cuatro dimensiones: Las decisiones financieras son decisiones estratégicas que toman los gerentes cuando se trata de las finanzas de la empresa. Las decisiones operativas se toman diariamente para crear un proceso que convierta los recursos en productos y/o servicios de la manera más eficiente posible. Las decisiones de control incluyen evaluar y monitorear el uso de la mano de obra, materiales y capital para garantizar que la productividad se realice de la manera más eficiente. Riesgo centrado en la necesidad de decidir hacer o no hacer algo o elegir una opción entre un rango de opciones en una situación donde siempre hay un riesgo.

Las características de la toma de decisiones consisten en decisiones no estructuradas, semiestructuradas y estructuradas. Una decisión no estructurada es aquella en la que la persona que toma la decisión debe suministrar juicio, evaluación y perspectiva para solucionar un problema. Cada decisión es importante y no rutinaria, en ese sentido no existe un proceso bien entendido o acordado para tomar esas decisiones. En cambio, los cristales estructurados son repetitivos y rutinarios. También requiere un procedimiento definido de manipulación para que cada nueva dosis no se considere nueva. Muchas decisiones contienen ambos tipos de determinantes y brindan respuestas inequívocas a través de procedimientos semiestructurados que aceptan solo una parte del problema (K. Laudon; J. Laudon, 2012).

Se supone que, en toda gestión realizada en un área o contexto, se reflejan decisiones en función del problema a resolver. En este sentido, Guzmán (2018) muestra ocho (08) pasos vinculados en el proceso de toma de decisiones. El primero tiene que ver con el diagnóstico de problemas donde es importante identificar el entorno. La segunda es identificar criterios y ponderarlos con valores de decisión, lo que significa caracterizar aspectos muy importantes de la secuencia y asignar valores a cada criterio. El tercero es definir la prioridad de

resolución de problemas en términos de urgencia, importancia y tiempo para resolver el problema basado en la incomodidad.

El cuarto es la formulación de soluciones alternativas, lo que significa desarrollar tantas soluciones alternativas importantes para el problema como sea posible. El quinto es evaluar las alternativas y analizar las fortalezas y debilidades de las alternativas de acuerdo con los criterios de decisión. El sexto es seleccionar la mejor alternativa, que consiste en derivar la mejor alternativa de solución al problema mediante la aplicación de métodos técnicos, cualitativos y cuantitativos. El séptimo es la implementación de una alternativa decidida, entendida como el desarrollo o implementación de una decisión. El último es la evaluación del resultado de la decisión. Esto se debe a que, después de tomar una decisión, debe evaluar los resultados reales del logro de los objetivos establecidos.

Asimismo, existen otras características a considerar al tomar una buena decisión según Alvarado *et al.*, 2018: a) Impacto en el futuro: Esto significa que toda decisión tiene un impacto en el futuro y depende del nivel de promesas obtenidas. b) Reversibilidad: La velocidad a la que esto ocurre se denomina reversión en el sentido de que puede haber una oportunidad de arrepentirse de una decisión tomada. c) Impacto: Relevante para el entorno que se verá afectado en el momento de la decisión respecto de un departamento o actividad realizada en una organización (Alvarado *et al.*, 2018). d) Calidad: Se considera una característica muy importante, ya que contiene elementos que existen dentro de una organización en cuanto al talento humano y los diversos dominios que existen dentro de ella. e) Periodicidad: Esta característica se relaciona con la frecuencia con la que se toman decisiones en una organización y pueden ser frecuentes o excepcionales.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo aplicada, debido a que se empleó estudios y teorías ya existentes para buscar la solución de un problema concreto. Según Sánchez *et al.* (2018) en este tipo de trabajo se utilizó la información de otras investigaciones o trabajos. Lo que significa que los estudios aplicativos tienen como base el empleo de un marco teórico, aun cuando su interés está dirigido a las consecuencias prácticas. Para Murillo (citado por Vargas, 2009) este tipo de investigación se caracterizó en buscar la aplicación o uso de los conocimientos ya obtenidos, al mismo tiempo que se adquieren otros nuevos conocimientos.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se caracterizó por usar pruebas estadísticas para corroborar las hipótesis. De acuerdo a Harris (2019) estas investigaciones se realizan secuencialmente para probar ciertas suposiciones. Cada paso precede al siguiente, los pasos no se pueden evitar, algunos pasos se pueden anular, pero el orden es inevitable. En el caso de enfoque cuantitativo se inicia con una idea, luego se fija los objetivos así como las preguntas de investigación, posteriormente se revisa la literatura y se obtiene un marco teórico y finalmente los resultados de campo son contrastados con la realidad.

El estudio es de diseño no experimental de tipo transversal, puesto que, no se efectuó una modificación en los voluntarios del estudio. Según Maxwell (2019), los trabajos no experimentales tienen como cualidad no buscar una variación en forma deliberada de una o más variables, solo se busca ver o medir los fenómenos igual como suceden en su contexto habitual, es decir, los datos fueron tomados en su estado natural. De acuerdo a Hernández *et al.* (2014), los diseños de investigación transversal recopilan datos en un momento único con la finalidad de detallar y evaluar variables, así como su impacto e interrelación en un momento específico.

Por otro lado, el estudio es de nivel correlacional, puesto que se calculó la relación entre los fenómenos de estudio. Para Arias y Covinos (2021), esta forma de estudio ayuda a probar como el comportamiento de cierta variable se

relaciona con la variación o modificación de otra, es decir, trata de explicar cómo se puede comportar una variable según la otra variable correlacionada.

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión por procesos

Definición conceptual

La gestión por procesos se define como un sistema interconectado de procesos que en conjunto contribuyen a incrementar la satisfacción de las personas, y es también una forma de mirar la realidad de una organización (Sánchez y Blanco, 2014).

Definición operacional

La variable gestión por procesos fue medida mediante un cuestionario de 22 ítems divididos en tres dimensiones que fue aplicado a los colaboradores administrativos de una entidad pública.

Dimensiones de la variable gestión por procesos

Determinación del proceso

La dimensión de determinación del proceso es la identificación de la entidad y la caracterización de los elementos que la componen (Servir, 2021).

Seguimiento, medición y análisis del proceso

La dimensión de seguimiento, medición y análisis del proceso consiste en verificar los niveles de desempeño e identificar oportunidades de mejora (Servir, 2021).

Mejora de procesos

La dimensión de la dimensión de seguimiento significa optimizar el desempeño de un proceso dentro de las prioridades de una unidad (Servir, 2021).

Escala de medición: Ordinal

Variable dependiente: La toma de decisiones

Definición conceptual

La toma de decisiones se define como el proceso de seleccionar un curso de acción preciso y efectivo entre dos o más alternativas para lograr un resultado deseado (Koontz *et al.*, 2017).

Definición operacional

La variable toma de decisiones fue medida a través de un cuestionario de 18 ítems divididos en cuatro dimensiones que fue aplicado a los colaboradores administrativos de una entidad pública.

Dimensiones de la variable de la toma de decisiones

Las decisiones financieras:

Las decisiones financieras son decisiones estratégicas que toman los gerentes cuando se trata de las finanzas de la empresa (Koontz *et al.*, 2017).

Las decisiones operativas:

Las decisiones operativas se toman diariamente para crear un proceso que convierta los recursos en productos y/o servicios de la manera más eficiente posible (Koontz *et al.*, 2017).

Las decisiones de control:

Las decisiones de control incluyen evaluar y monitorear el uso de mano de obra, materiales y capital para garantizar que la productividad se realice de la manera más eficiente (Koontz *et al.*, 2017).

Riesgo:

Riesgo centrado en la necesidad de decidir hacer o no hacer algo o elegir una opción entre un rango de opciones en una situación donde siempre hay un riesgo (Koontz *et al.*, 2017).

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis

La población del estudio fue censal, integrada por 120 colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se entiende por población el conjunto de todos los elementos que comparten varias características. Se refiere a un conjunto completo de elementos o instancias, ya sean personas, cosas o eventos que comparten ciertas características o criterios, que se encuentra en el área de interés a estudiar (Sánchez *et al.*, 2018). Asimismo, Martín (2012) refiere que la población viene a ser la representación de la totalidad de elementos ya sea de forma parcial que participan de forma directa o indirecta en la investigación.

Es preciso, indicar que no fue necesario calcular muestra alguna, por el hecho que la muestra es censal y se trabajó con el total de la población. En esa misma línea, Ramírez (2012) manifestó que la muestra censal es cuando el total de las unidades de investigación son calificadas como muestra. Sin embargo, para esta investigación se consideraron los siguientes criterios.

Criterios de inclusión:

- Trabajadores que trabajen en la municipalidad distrital de Lima.
- Trabajadores que acepten ayudar con la investigación.

Criterios de exclusión:

- Trabajadores que no trabajen en la municipalidad distrital de Lima.
- Trabajadores que no acepten ayudar con la investigación.

Unidad de análisis

Un trabajador de una municipalidad distrital de Lima.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se usó para recoger los datos de campo fue la encuesta, y según Arias (2012), esta es una técnica que se utilizó para recopilar información que provee un grupo o una muestra sobre sí mismo o sobre un tema en particular, y como instrumento, se usó el cuestionario, y que según Fernández (2012) en éste las interrogantes formuladas son contestadas por el informante sin la necesidad

de requerir la presencia de la persona que realiza la investigación (investigador), el mismo que está conformado por una serie de preguntas cerradas.

En ese caso, el cuestionario de gestión por procesos y toma de decisiones, estuvo integrado por dos variables. La primera variable estuvo dividida en 3 dimensiones, la segunda en 4 dimensiones, juntos conformaron 40 preguntas con escala de tipo Likert de cinco escalas.

Validación

El cuestionario de gestión por procesos y toma de decisiones fue validado por los siguientes expertos, mismos que cuentan con grado de magíster o doctor en el área de ciencia empresariales. Los expertos fueron: Dr. Espinoza Cruz, Manuel Alberto, Mg. Bazalar Bazalar Manuel Jesús y Mg. Manuel Enrique Saenz Tarazona (mayor detalle de la prueba ver anexo 3).

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante una prueba piloto con 15 trabajadores de una municipalidad distrital de Lima, distinta a la cual se desarrolló la investigación. Los datos obtenidos fueron procesados mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, el resultado indica un coeficiente de 0,945 el cual indica una confiabilidad alta de acuerdo al criterio de Rodríguez y Álvarez (2020) (mayor detalle de la prueba ver anexo 4).

3.5. Procedimientos

Al principio se solicitó el permiso a la municipalidad distrital de Lima, utilizando un documento oficial emitido por la universidad César Vallejo; después de haberse aprobado dicha solicitud se aplicó los cuestionarios. Las aplicaciones de los instrumentos transcurrieron entre junio – julio del año 2022 de forma virtual, por medio de cuestionarios elaborados en Google Drive, con el asesoramiento de los docentes y la participación del investigador, el cual tuvo una duración aproximada de 30 minutos.

3.6. Método de análisis de datos

En el análisis descriptivo de la investigación se procedió a presentar los resultados de las variables gestión por procesos y la toma de decisiones y sus dimensiones mediante tablas y figuras. Según Nayak y Singh (2021) de este

modo en la investigación se evidencian las puntuaciones y niveles alcanzados de cada fenómeno en su comportamiento actual.

En el análisis inferencial se utilizó la tabla de contingencia para encontrar las correlaciones porcentuales de las variables. Asimismo, se empleó el coeficiente de correlación de rho de Spearman para probar las hipótesis, donde se determinó la significancia estadística (p-value) y correlación de variables. Dichos análisis se realizaron en el programa estadístico SPSS versión 25. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el coeficiente de correlación Rho de Spearman permite analizar variables de tipo cualitativas nominales y ordinales. Donde se busca medir el grado de relación entre dos fenómenos en poblaciones pequeñas y que posean una distribución no normal de los datos (Sileyew, 2019).

3.7. Aspectos éticos

En este estudio, se respetó el principio de confidencialidad, lo cual implica guardar de forma anónima toda información personal obtenida durante el proceso de investigación. Asimismo, los hallazgos se utilizaron con fines puramente académicos, manteniendo el resto de la autoría de los estudios e investigaciones citadas en el trabajo, así como la reserva del nombre de la entidad donde se desarrolló el estudio.

IV. RESULTADOS

Estadística descriptiva

Variable gestión por procesos

Tabla 1

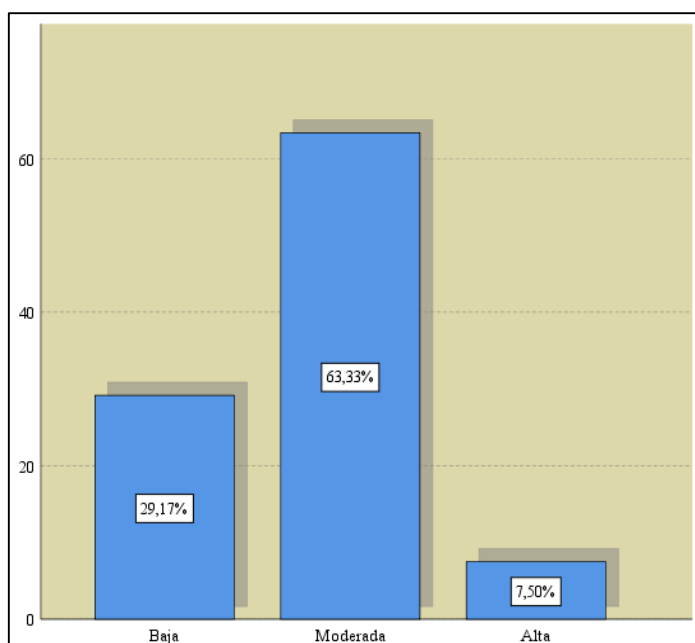
Niveles de gestión por procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Gestión por procesos	Baja	35	29,2
	Moderada	76	63,3
	Alta	9	7,5
	Total	120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 1

Distribución de la gestión por procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 1 y figura 1 representa los resultados de los niveles de gestión por procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, que se clasificaron según los niveles: baja, moderada y alto. Se evidencia que el 63,3% que equivalen a 76 colaboradores manifiestan que existe un nivel moderado de gestión por procesos; el 29,2% que equivale a 35 colaboradores indica un nivel bajo y el 7,5% que equivale a 9 colaboradores manifiesta un nivel alto.

Dimensiones de la variable 1: Gestión por procesos

Tabla 2

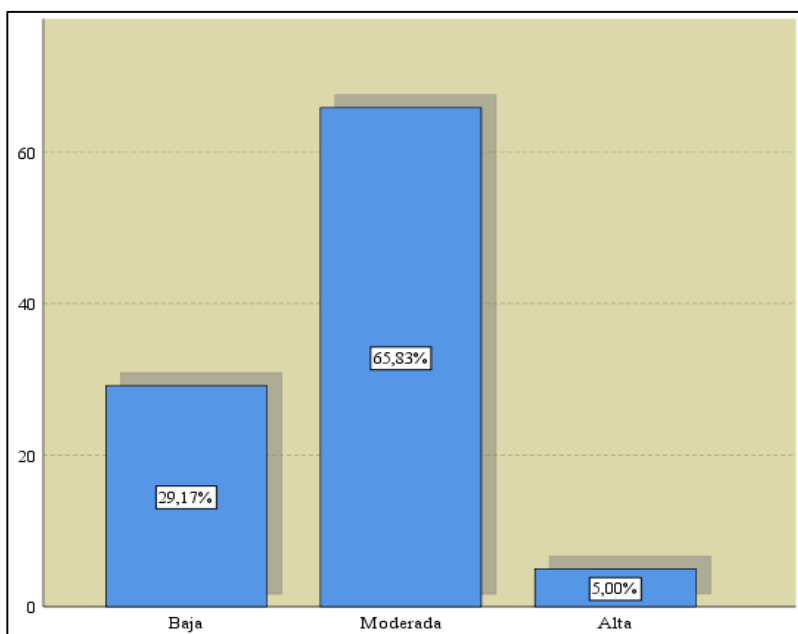
Niveles de determinación de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Determinación de procesos	Baja	35	29,2
	Moderada	79	65,8
	Alta	6	5,0
Total		120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 2

Distribución de la determinación de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 2 y figura 2 representa los resultados de los niveles de determinación de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 65,8% que equivalen a 79 colaboradores manifiestan que existe un nivel moderado en la determinación de procesos; el 29,2% que equivale 35 colaboradores indica un nivel bajo y el 5% que equivale 6 colaboradores manifiesta un nivel alto.

Tabla 3

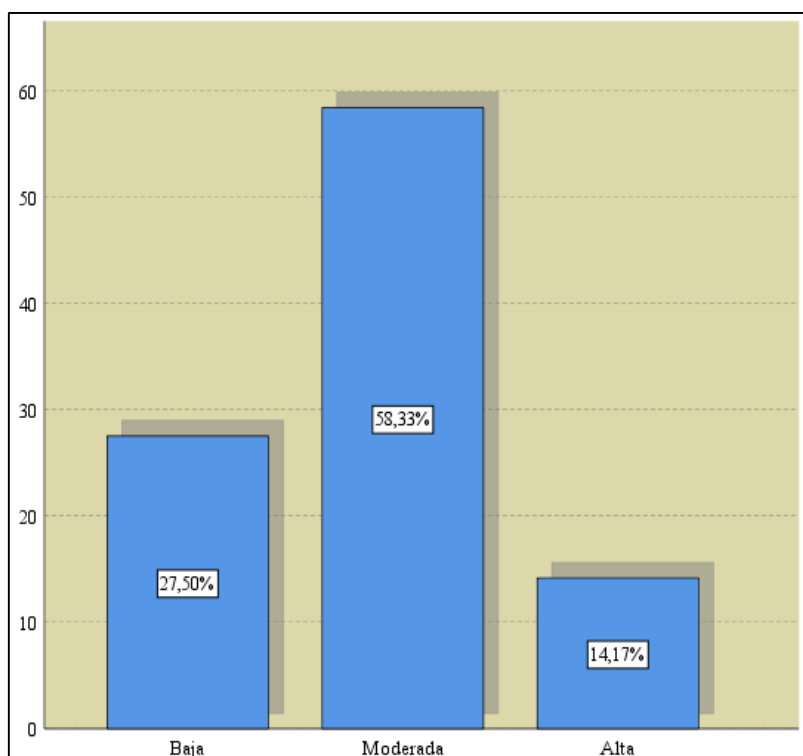
Niveles de seguimiento, medición y análisis de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Seguimiento, medición y análisis de procesos	Baja	33	27,5
	Moderada	70	58,3
	Alta	17	14,2
Total		120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 3

Distribución de seguimiento, medición y análisis de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 3 y figura 3 representa los resultados de los niveles de seguimiento, medición y análisis de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 58,3% que equivalen a 70 colaboradores manifiestan que existe un nivel moderado en el seguimiento, medición y análisis de procesos; el 27,5% que equivale a 33 colaboradores indica un nivel bajo y el 14,2% que equivale 17 colaboradores manifiesta un nivel alto.

Tabla 4

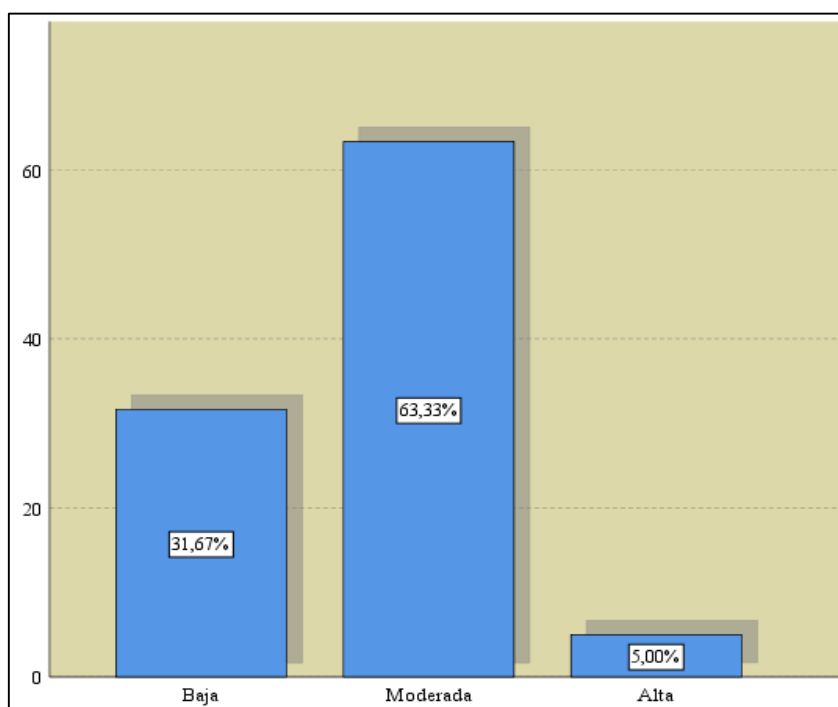
Niveles de mejora de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Mejora de procesos	Baja	38	31,7
	Moderada	76	63,3
	Alta	6	5,0
Total		120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 4

Distribución de la mejora de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 4 y figura 4 representa los resultados de los niveles de mejora de procesos de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 63,3% que equivalen a 76 colaboradores manifiestan que existe un nivel moderado en la mejora de procesos; el 31,7% que equivale 38 colaboradores indica un nivel bajo y el 5% que equivale 6 colaboradores manifiesta un nivel alto.

Variable 2: Toma de decisiones

Tabla 5

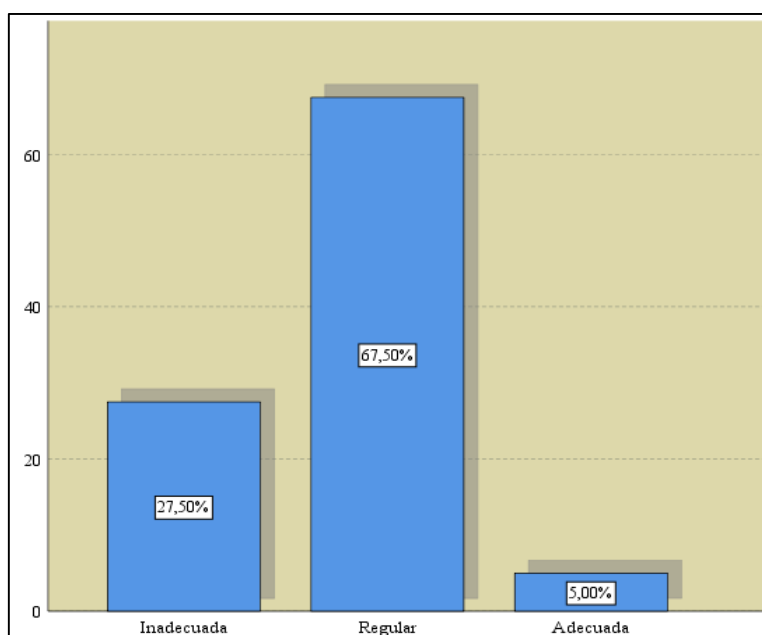
Niveles de toma de decisiones de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Toma de decisiones	Inadecuada	33	27,5
	Regular	81	67,5
	Adecuada	6	5,0
	Total	120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 5

Distribución de la toma de decisiones de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 5 y figura 5 representa los resultados de los niveles de toma de decisiones de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, que se clasificaron según los niveles: inadecuada, regular y adecuada. Se evidencia que el 67,5% que equivale a 81 colaboradores manifiesta que existe un nivel regular de toma de decisiones; el 27,5% que equivale a 33 colaboradores indica un nivel inadecuado y el 5% que equivale a 6 colaboradores manifiesta un nivel adecuado.

Tabla 6

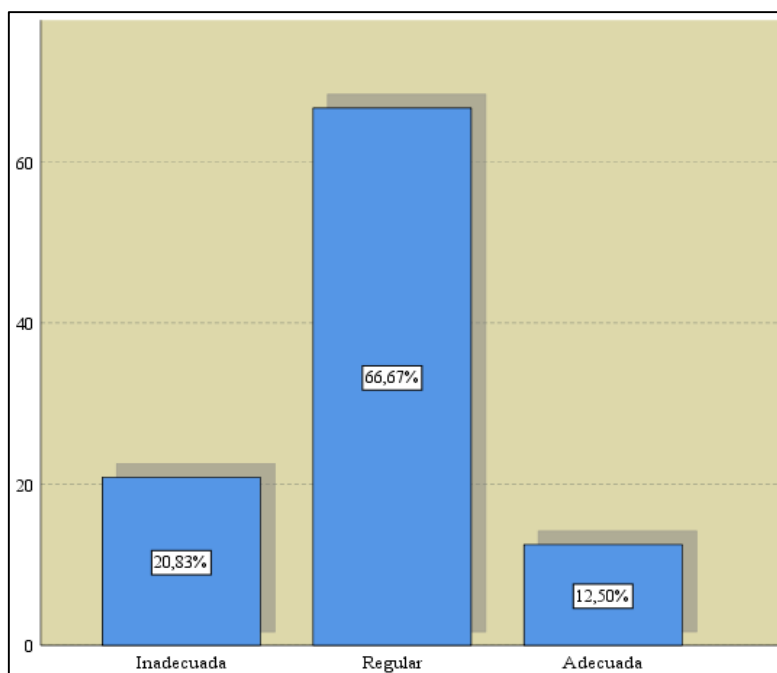
Niveles de decisiones financieras de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Decisiones financieras	Inadecuada	25	20,8
	Regular	80	66,7
	Adecuada	15	12,5
	Total	120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 6

Distribución de decisiones financieras de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 6 y figura 6 representa los resultados de los niveles de decisiones financieras de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 66,7% que equivale a 80 colaboradores manifiesta que existe un nivel regular en las decisiones financieras; el 20,8% que equivale a 25 colaboradores indica un nivel inadecuado y el 12,5% que equivale a 15 colaboradores manifiesta un nivel adecuado.

Tabla 7

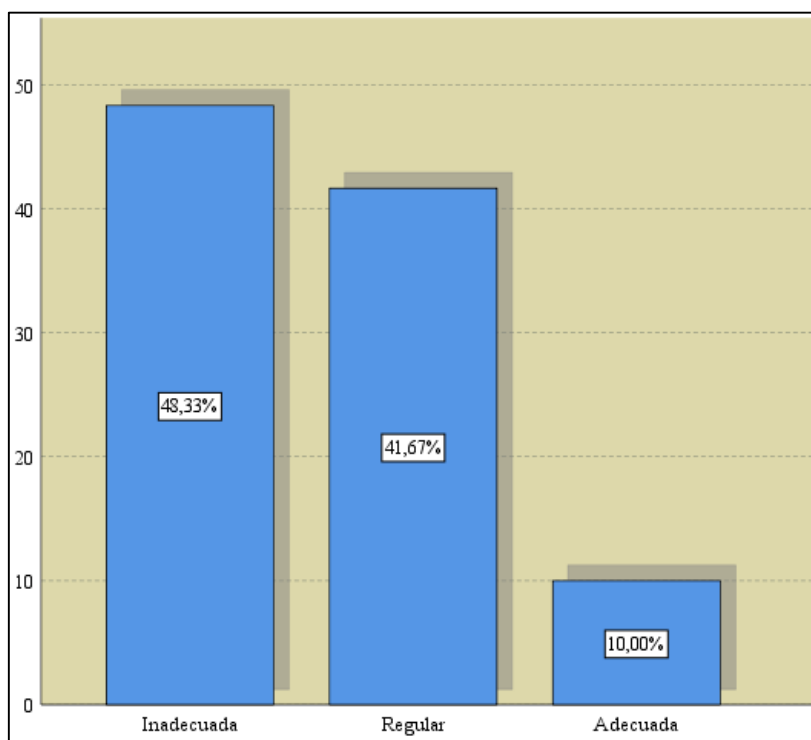
Niveles de decisiones de operación de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Decisiones de operación	Inadecuada	58	48,3
	Regular	50	41,7
	Adecuada	12	10,0
Total		120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 7

Distribución de decisiones de operación de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 7 y figura 7 representa los resultados de los niveles de decisiones de operación de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 48,3% que equivale a 58 colaboradores manifiesta que existe un nivel inadecuado en decisiones de operación; el 41,7% que equivale a 50 colaboradores indica un nivel regular y el 10% que equivale a 12 colaboradores manifiesta un nivel adecuado.

Tabla 8

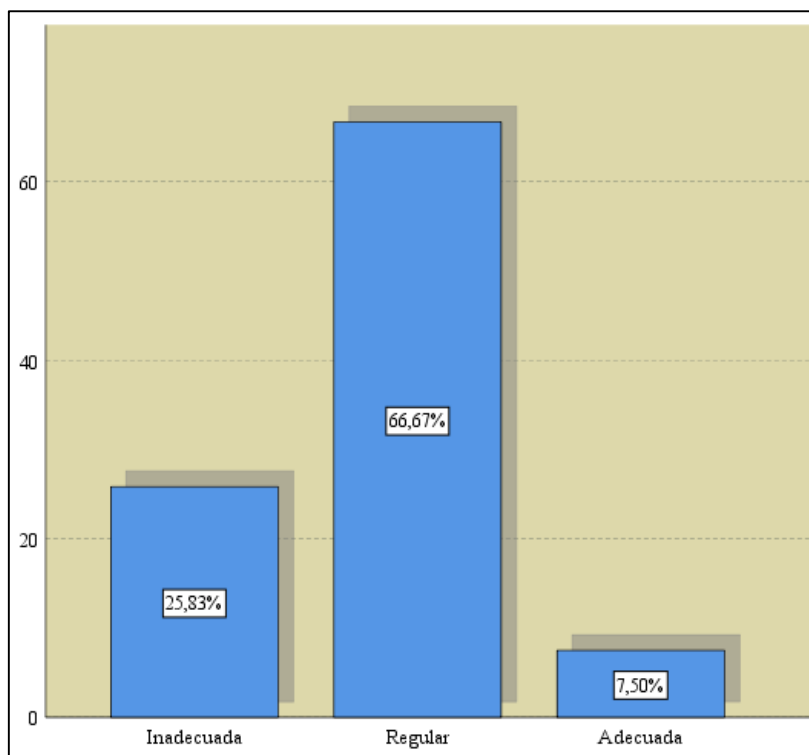
Niveles de decisiones de control de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Decisiones de control	Inadecuada	31	25,8
	Regular	80	66,7
	Adecuada	9	7,5
Total		120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 8

Distribución de las decisiones de control de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 8 y figura 8 representa los resultados de los niveles de decisiones de control de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 66,7% que equivale a 80 colaboradores manifiesta que existe un nivel regular en las decisiones de control; el 25,8% que equivale a 31 colaboradores indica un nivel inadecuado y el 7,5% que equivale a 9 colaboradores manifiesta un nivel adecuado.

Tabla 9

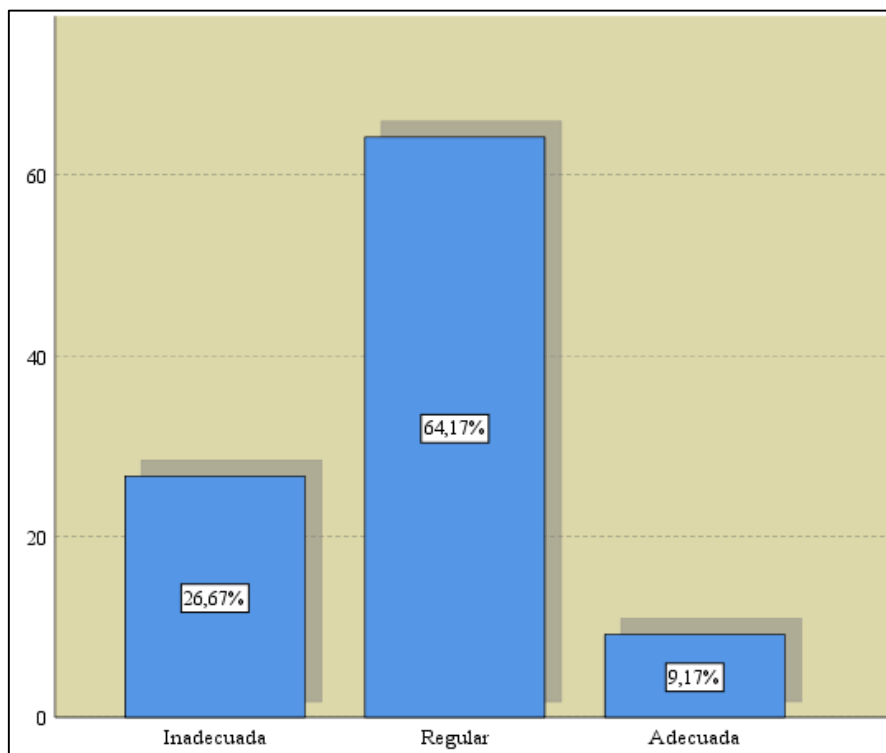
Niveles de riesgo de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.

	Niveles	N° colaboradores	% colaboradores
Riesgo	Inadecuada	32	26,7
	Regular	77	64,2
	Adecuada	11	9,2
	Total	120	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 9

Distribución de riesgo de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima, 2022.



Nota: Elaboración propia.

Interpretación: La tabla 9 y figura 9 representa los resultados de los niveles de riesgo de los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima. Se evidencia que el 64,2% que equivale a 77 colaboradores manifiesta que existe un nivel regular de riesgo; el 26,7% que equivale a 32 colaboradores indica un nivel inadecuado y el 9,2% que equivale a 11 colaboradores manifiesta un nivel adecuado.

Estadística inferencial

Hipótesis general

H_i: Existe relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022.

H₀: No existe relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022.

Tabla 10

Relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.

		Gestión por procesos	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,877**
	Gestión por procesos		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Toma de decisiones		
	Coeficiente de correlación	,877**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	120	120	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a través del SPSS versión 25.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. < 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H₀)

En la tabla 10 se evidencia los hallazgos de la relación entre las variables gestión por procesos y la toma de decisiones, donde se indica un nivel de significancia de $0,000 < 0.05$; que significa que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determina que existe una correlación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,877; lo cual expresa que existe una correlación positiva considerable entre ambas variables.

Hipótesis específica 1

H_i: Existe relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022.

H_o: No existe relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022.

Tabla 11

Relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.

		Determinación del proceso	Decisiones financieras
Determinación del proceso	Coeficiente de correlación	1,000	,949**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	120	120
	Decisiones financieras		
	Coeficiente de correlación	,949**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a través del SPSS versión 25.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. < 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H_o)

En la tabla 11 se evidencia los hallazgos de la relación entre las dimensiones la determinación del proceso y las decisiones financieras, donde se un nivel de significancia de $0,000 < 0.05$; que significa que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determina que la determinación del proceso se correlaciona con las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,949; lo cual expresa que existe una correlación positiva muy fuerte entre ambas dimensiones.

Hipótesis específica 2

H_i: Existe relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022.

H_o: No existe relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022.

Tabla 12

Relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.

		Seguimiento, medición y análisis del proceso	Decisiones de operación
Rho de Spearman	Seguimiento, medición y análisis del proceso	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,632**
		N	120
	Decisiones de operación	Coeficiente de correlación	,632**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a través del SPSS versión 25.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. < 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H_o)

En la tabla 12 se evidencia los hallazgos de la relación entre las dimensiones el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación, donde se indica un nivel de significancia de 0,000 < 0.05; que significa que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determina que el seguimiento, medición y análisis de procesos se correlaciona con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,632; lo cual expresa que existe una correlación positiva media entre ambas dimensiones.

Hipótesis específica 3

H_i: Existe relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022.

H_o: No existe relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022.

Tabla 13

Relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en los colaboradores de una municipalidad distrital de Lima 2022.

		Mejora de procesos	Decisiones de control
Mejora de procesos	Coeficiente de correlación.	1,000	0,603**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Rho de Spearman	N	120	120
	Coeficiente de correlación.	,603**	1,000
Decisiones de control	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a través del SPSS versión 25.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$)

Regla de decisión: Sig. < 0.05 se rechaza la hipótesis nula (H_o)

En la tabla 13 se evidencia los hallazgos de la relación entre las dimensiones la mejora de procesos y las decisiones de control, donde se indica un nivel de significancia de $0,000 < 0.05$; que significa que se rechaza la hipótesis nula. Por tanto, se determina que la mejora de procesos se correlaciona con las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,603; lo cual expresa que existe una correlación positiva media entre ambas dimensiones.

V. DISCUSIÓN

El reto de cualquier organización es realizar con eficiencia sus operaciones en el rubro que se desenvuelve. En el contexto actual, la administración pública moderniza sus procesos y se adapta a la situación competitiva; por lo cual, la implementación de la gestión por procesos ha sido exitosa en diversos organismos, donde sus procesos funcionan eficazmente, superando la insatisfacción. Por tanto, la gestión por procesos brinda mejoras en las organizaciones que se enfrentan a nuevos retos de crecimiento y que requieren cambios continuos en su entorno, con el propósito de obtener la satisfacción de los clientes. Por ello se requiere tomar las mejores decisiones en el mínimo tiempo y brindar respuestas con valor agregado, gestionadas en un enfoque de procesos que permita un alto nivel de competencia (Sánchez *et al.*, 2020).

En los análisis descriptivos de sobre la variable gestión por procesos, se encontró que el 63,3% de colaboradores manifiestan que existe un nivel moderado de gestión por procesos. Dicho hallazgo coincide con Solís (2020) quien en su investigación halló que la gestión por procesos que se evalúan tiene un nivel regular y moderado en las entidades públicas, donde la relación entre el conocimiento de los resultados, el conocimiento de la programabilidad, junto con los criterios de decisión y la magnitud del impacto tienden a ser deficientes en las instituciones. En esa misma línea, Alarcón y Sánchez (2018) hallaron que la institución cuenta con desarrollos moderados de gestión por procesos, debido a que carecen de herramientas que facilitan la identificación y definición de procesos de acuerdo con el paradigma de la acción administrativa.

En ese sentido, Servir (2021) refiere que, en el Perú los gobiernos nacionales deben impulsar la simplificación administrativa en todas las instituciones públicas, de forma que, se logre resultados positivos en la mejora de procesos y servicios para ciudadanos y empresas. La gestión integral y orientada a procesos debe brindar servicios a los ciudadanos de manera más eficiente y eficaz, debe lograrse a través de la simplificación administrativa, y elimina obstáculos innecesarios o costos sociales causados por el mal funcionamiento de la administración.

En el caso de la toma de decisiones, se encontró que el 67,5% de colaboradores manifestaron que existe un nivel regular de toma de decisiones.

Este resultado es similar a Anchundía *et al.* (2022), quienes encontraron que hay un nivel moderado alto de toma de decisiones, la misma que es precisa y favorable para los elementos del comité de participación, los cuales funcionan de manera armónica para crear una comunicación efectiva y un ambiente adecuado. Sin embargo, defieren de lo encontrado por Gandino (2019), donde en su investigación el nivel de la toma de decisiones fue baja, por la falta de determinación de procesos en las decisiones de finanzas, las aprobaciones, cambios y actualizaciones del presupuesto se realizan de manera lenta y compleja que le quitan cierta flexibilidad a la administración de una agencia.

En ese sentido, Prez (2028) indica que la toma de decisiones en las instituciones públicas se puede mejorar mediante estos tres pasos. El primero tiene que ver con el diagnóstico de problemas donde es importante identificar el entorno. La segunda es identificar criterios y ponderarlos con valores de decisión, lo que significa caracterizar aspectos muy importantes de la secuencia y asignar valores a cada criterio. El tercero es definir la prioridad de resolución de problemas en términos de urgencia, importancia y tiempo para resolver el problema basado en la incomodidad.

Por otro lado, en el análisis inferencial se determinó que la gestión por procesos se relaciona con la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima. Se demostró que la gestión por procesos tiene una correlación positiva considerable con la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022; comprobado con el Rho de Spearman (0, 877) y nivel de significancia (0,000), demostrando así la correlación entre ambas variables. Al realizar la contrastación de los resultados con diversas investigaciones referentes al tema, se encontró que **coincide con** Puza (2019) quien en su tesis demostró que la gestión por procesos se correlaciona de manera positiva alta con la toma de decisiones, demostrado a través de la prueba del Rho de Spearman (0,866 y $p=0,000$), lo cual significa que a medida que se incrementa la gestión por procesos también se incrementa la toma de decisiones o viceversa.

Otro hallazgo que **coincide con** el estudio es Vega (2019) en su trabajo de investigación identificó que existe una relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones, según la correlación de Pearson (0,934 y $p=0,000$); lo cual refleja que existe una correlación positiva significativa entre ambas

variables. Los resultados corroboran lo hallado por Alarcón y Sánchez (2018) quienes demuestran que existe una correlación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones, demostrado con el Rho de Spearman (0,758); inclusive, manifiestan que la gestión por procesos en las instituciones supone un esfuerzo para brindar satisfacción a las necesidades de las personas, por eso, en las instituciones existen herramientas de identificación y definición de procesos para apoyar a la toma de las decisiones.

Los resultados **tienen similitud** con Hernández y Otón (2021) quienes establecieron que la gestión por procesos se correlaciona con la toma de decisiones, que fue demostrado con el Rho de Spearman (0,850), asimismo, indican que es fundamental la toma de decisiones en una institución para incrementar el compromiso de las personas y para tomar decisiones en conjunto para proponer soluciones a las problemáticas, pero esto tiene que realizarse con las herramientas que brinda la gestión por procesos para el seguimiento y análisis de los problemas.

Otro resultado que se asemeja al estudio, es el hallado por Saavedra (2021) en su tesis evidencia que gestión por procesos se relaciona con la toma de decisiones, según la prueba de Rho de Spearman (0,661); lo cual significa que existe una correlación moderada positiva entre las variables. Asimismo, el hallazgo coincide con Zaldumbide (2019) quien indica que la gestión por procesos se correlaciona con la toma de decisiones, además, indica que no existe una metodología que pueda evidenciar la implementación de la gestión por procesos en el sector público, por tanto, es importante la organización del trabajo de los colaboradores para tomar decisiones mediante la gestión por procesos.

Los resultados tienen similitud con Salvador *et al.* (2019) en su trabajo de investigación demostraron que existe una correlación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones, inclusive manifiestan que la gestión por procesos viene a ser una herramienta relevante para la eficacia de la institución y los mapas de procesos contribuyen a una mayor participación de las personas con la toma de decisiones para solucionar problemas a través de diversas propuestas. Asimismo, el estudio coincide con Castañeda (2021) al demostrar con el Rho de Spearman (0,890) que existe una relación entre la gestión por

procesos y la toma de decisiones; inclusive identificó que en la institución no se consideran los procesos de toma de decisiones.

Los resultados se asemejan con lo hallado por Solís (2020) quien en su estudio identificó que la gestión por procesos se correlaciona de manera positiva con la capacidad de toma de decisiones, además, manifiesta que la gestión por procesos ayuda en la orientación y mejora de los procedimientos de administración, debido que las decisiones de directiva no cuentan con precisión y ello puede impactar negativamente en la gestión de la formación.

Rodríguez y Pérez (2018) quienes en su artículo de investigación determinaron que existe una relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones, adicionalmente, refuerzan su estudio indicando que la gestión por procesos en base a la integración de estrategias promueve la capacidad de adaptación de las condiciones específicas y los cambios del entorno interno y externo, además, cumple un rol relevante en los conocimientos para colocar en alcance de los ejecutivos los informes importantes para tomar las decisiones.

Con respecto al resultado de la primera hipótesis específica se demostró que la determinación del proceso tiene una correlación positiva muy fuerte con las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022; comprobado con el Rho de Spearman (0,949) y nivel de significancia (0,000), demostrando así la correlación entre ambas dimensiones. Este resultado tiene similitud con lo obtenido por Gandino (2019) quien en su trabajo de investigación evidenció que la determinación del proceso se relaciona con las decisiones financieras, demostrado con el Rho de Spearman (0,860); inclusive, identificó que la falta de determinación de las decisiones financieras hace que las aprobaciones, cambios y actualizaciones del presupuesto se ejecuten de forma lenta.

Con respecto al resultado de la segunda hipótesis específica se demostró que el seguimiento, medición y análisis de procesos tiene una correlación positiva media con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022; comprobado con el Rho de Spearman (0,632) y nivel de significancia (0,000), demostrando así la correlación entre ambas dimensiones. Este hallazgo coincide con Castanedo (2019) en su estudio determinó que existe relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación.

Lo indicado con anterioridad se refuerza con Gaviria (2021) quien en su tesis indicó que en el municipio de Amazonas con respecto a las decisiones operativas se realizan planificaciones de las actividades oportunamente y se realiza un control de las actividades y de las funciones de los empleados para una mejor eficiencia. Asimismo, los resultados se refuerzan con lo hallado por Arteaga (2021) al indicar que en una municipalidad con respecto a la gestión por procesos en los servicios públicos identificó que no se realiza un seguimiento de los procesos y existen deficiencias para cubrir las necesidades que tiene la población de forma oportuna porque sus decisiones operativas son inadecuadas.

Con respecto al resultado de la tercera hipótesis específica se demostró que la mejora de procesos tiene una correlación positiva media con las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022; comprobado con el Rho de Spearman (0,603) y nivel de significancia (0,000), demostrando así la correlación entre ambas dimensiones. Este resultado tiene similitud con lo obtenido por Anchundía *et al.* (2022) en su estudio se demuestra que la mejora de los procesos se relaciona con las decisiones de control, además, manifiestan que al tener las decisiones de control se reconocería las deficiencias del desarrollo de la operación y se tendría en consideración los aspectos a mejorar.

Otro resultado que refuerza es lo obtenido por Arteaga y Saavedra (2018) quienes evidencian que existencias problemas con las actividades del proceso de limpieza pública, debido que no existe un control y seguimiento del tiempo que se requiere para desempeñar dicha actividad, por tanto, las limpiezas de las calles y la recolección de los residuos no se desarrollan en su totalidad, además, no existe una previa planificación de estas actividades.

Los resultados se refuerzan con la Teoría de la Nueva Gerencia Pública (NGP) que manifiesta que a través de la modernización se puede lograr que el estado sirva a su población mediante el compromiso, la descentralización y la transparencia de la administración, además, se enfoque en la eficiencia. Por tanto, la modernización introduce la gestión por proceso y promueve la simplificación administrativa a través de los resultados positivos para mejorar los procesos y servicios (Servir, 2021).

Inclusive, se refuerza con la teoría de la decisión de Vaughan (citado por Cienfuegos, 2012) quien refiere que la toma de decisiones pública se orienta en

los enfoques racionales dado que se enfrentan a las problemáticas para encontrar soluciones, en cambio si los tomadores de decisiones no cuentan con el tiempo ni recursos para tomar una decisión son irracionales. Además, el enfoque prescriptivo se influencia por los estudios de operación, estadísticas y los análisis de sistemas.

En ese sentido, se evidencia que la gestión por procesos contribuye en la toma de decisiones de las organizaciones públicas, por lo cual es relevante que las entidades identifiquen sus procesos, se realicen los seguimientos, la medición y análisis de los procesos para determinar las mejoras y se optimicen los procesos. Asimismo, es relevante considerar las decisiones en el aspecto económico, las decisiones de operación para una adecuada operación y sobre todo comprender que es relevante que se cuenten con todos los aspectos necesarios para el desarrollo de las actividades.

VI. CONCLUSIONES

Primero:

Existe buena relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022 (Rho= 0,877; $p < 0,05$).

Segundo:

Existe buena relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022 (Rho= 0,949; $p < 0,05$).

Tercero:

Existe buena relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022 (Rho= 0,632; $p < 0,05$).

Cuarto:

Existe buena relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022 (Rho= 0,603; $p < 0,05$).

VII. RECOMENDACIONES

Primero:

Se sugiere a la municipalidad distrital de Lima diseñar un plan de mejora para implementar la gestión por procesos en la institución, con el objetivo de obtener mejores resultados en el desempeño institucional de sus actividades. Asimismo, es necesario que se implemente dicho plan para cumplir con las necesidades de la población e involucrar a los colaboradores con los objetivos metas de las institucionales.

Segundo:

Se sugiere al Gerente de Tesorería asumir un papel de liderazgo en la rendición de cuentas y el análisis presupuestario. Asimismo, es importante se asigne de forma adecuada los presupuestos y se trabaje en un control presupuestario sofisticado y de calidad.

Tercero:

Se recomienda a las distintas Gerencias de la municipalidad distrital de Lima, identificar las actividades y procesos internos para una adecuada gestión de la institución, de modo que logre conocer los procesos y se implemente un método para realizar un adecuado seguimiento, medición, control y análisis de los procesos en tiempos determinados para la evaluación del desarrollo de las actividades programadas, así se puedan mejorar las deficiencias y se brinden servicios eficientes a los pobladores.

Cuarto:

Se sugiere al alcalde de la municipalidad distrital de Lima, conformar un equipo con personal calificado que pueda supervisar los procesos administrativos y presupuestales en la entidad, a la vez optimizar el uso de los recursos, donde se realice una evaluación y monitoreo constante del personal, los materiales y los recursos económicos que se requieran para la ejecución de las actividades diarias.

REFERENCIAS

- Altamirano, R. A., y Guevara, L. M. (2019). *Evaluación de la auditoría financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales de la Municipalidad Provincial de Rioja, Región San Martín, año 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio UNSM. <https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3404>
- Alarcón, R., y Sánchez, B. S. (2018). Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. *Economía y Desarrollo*, 159(1), 198-215. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842018000100013
- Alvarado, R., Acosta, K., y Buonaffina, Y. V. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 19(39), 17-31. <http://dx.doi.org/10.15517/isucr.v19i39.34067>
- Anchundia, M. K., Martínez, K. G., de Fátima, M. K., & Franco, L. S. (2022). Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la UEF Sarah Flor Jiménez. *Polo del Conocimiento*, 7(3), 431-445. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3740>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. (6ª ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, J. L., y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación.
- Aroni A. M. (2021). *La gestión por procesos y la productividad laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio UNH. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/4134>
- Arteaga, R. C., y Saavedra, O. W. (2018). *Modelo de gestión por procesos de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú* [Tesis de maestría, Universidad

Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio UNPRG.
<https://hdl.handle.net/20.500.12893/5975>

Arteaga, A. L. (2021). *Gestión por procesos en la prestación de servicios públicos en la municipalidad distrital de "Pampas", Pallasca 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/76338>

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. (1ª ed.). Perú. Editado por: Escuela Nacional de Administración Pública.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%ABlica.pdf>

Begazo, J. D., y Fernández, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión en el tercer milenio*, 19(37), 25-30.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v19i37.13773>

Castanedo, A. (2019). Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142019000200011&script=sci_arttext&tlng=pt

Castañeda, J. (2021). Plan estratégico para la toma de decisiones en la municipalidad provincial de Chiclayo. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 66-75. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.164>

Cienfuegos, I. (2012). Teoría de las decisiones y gestión del riesgo en organizaciones públicas: una revisión de literatura. *Revista de Gestión Pública*, 1(1), 101-126. <https://doi.org/10.22370/rgp.2012.1.1.2346>

Fernández, R. (2012). Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos. *Buenos Aires*.

- Gandino, S. S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Podium*, (35), 69-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7291236>
- Gaviria, R. (2018). *Modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas Loreto, 2020* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17887>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Guzmán, M. C. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.
- Harris, D. (2019). *Literature review and research design: A guide to effective research practice*. Routledge.
- Hernández, S. C., & Otón, J. P. (2021). La participación y la toma de decisiones en la gestión. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/14>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva Global y Empresarial (14ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

- Laudon, K., Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). México D. F., México: Pearson Educación.
- Martin, C. (2012). Metodología de la investigación. *Caracas: Editorial Romor*.
- Martínez, B. M. (2015). Lineamientos y metodología para implementar la gestión por procesos en las entidades de la administración pública del Perú. *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 10-13. <https://acortar.link/XF3FN3>
- Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa* (Vol. 241006). Editorial Gedisa.
- Mejía, F. B. (2019). *Eficiencia de la Implementación de la Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Los Olivos - 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. <http://hdl.handle.net/20.500.14039/4550>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2018). *Guía para la implementación de la gestión por procesos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. <https://acortar.link/6M4s0n>
- Nayak, J. K., & Singh, P. (2021). *Fundamentals of research methodology problems and prospects*. SSDN Publishers & Distributors.
- Laudon, K., Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). México D. F., México: Pearson Educación.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Implementación de la Gestión por Procesos en la administración pública*. <https://acortar.link/CT5gGn>
- Puza, A. G. (2019). *Gestión por Procesos y Toma de Decisiones en la Empresa Transporte Paradox S.A.C., Lurín, 2019* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71889>
- Ramírez, F. (2012). Como hacer un proyecto de investigación. *Editorial Panapo*. Caracas, Venezuela.
- Rodríguez, R., y Pérez, D. R. (2018). Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de futuro*, 22(2), 00-00.

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000200006

- Rodríguez, J., & Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Saavedra, B. N. (2021). *Gestión por procesos y la gestión administrativa según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86365>
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Podium*, (35), 69-86. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5>
- Salvador, H. Y., Llanes, F. M., & Velázquez, Z. R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100059&script=sci_arttext&tlng=en
- Sampieri, R. H. y Mendoza, T. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima.
- Sánchez, L., y Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, (54), 54-71. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>
- Sánchez, A., Prado, H. R., Garro, L. L., Diaz, J. R., Aliaga, A. A., y Uribe, Y. C. (2020). La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales. *Revista Gestión I+ D*, 5(1), 84-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468013>
- Sileyew, K. J. (2019). Research design and methodology (pp. 1-12). Rijeka: IntechOpen.

- Solis, H. H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140-147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Revista Educación 33(1). <https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Vásquez, D. (2021). *Gestión por procesos y gobierno digital en las municipalidades de la provincia de Moyobamba, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81263>
- Vega, J. M. (2019). *Gestión de procesos y toma de decisiones en el área de almacén de la empresa VSI Industrial SAC. Lurín, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/36142>
- Zaldumbide, O. (2019). Metodología para la gestión por procesos, un enfoque para la implementación. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa, IV (7)*, 31-43. <https://cutt.ly/nGHLP25>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Gestión por procesos	Es una forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad (SERVIR, 2021, p.40)	La variable gestión por procesos fue medido mediante un cuestionario de 22 ítems divididos en tres dimensiones que fue aplicado a los colaboradores administrativos de una entidad pública.	Determinación de procesos Esto implica la identificación de los procesos de la entidad y la caracterización de los elementos que lo conforman. (SERVIR, 2021, p.47).	Identificar productos	1,2	Ordinal (LIKERT)
			Identificar procesos	3,4		
			Caracterización de elementos	5,6,7,8		
			Verificación	9,10,11		
			Evaluación	12,13,14, 15,16		
toma de decisiones	Según Koontz et al. (2017) la toma de decisiones se puede definir como el proceso de seleccionar un curso de acción correcto y eficaz entre dos o más alternativas con el fin de lograr un resultado deseado. La toma de decisiones es la esencia de la gestión (p.151).	La variable toma de decisiones fue medido a través de un cuestionario de 18 ítems divididos en cuatro dimensiones que fue aplicado a los colaboradores administrativos de una entidad pública.	Decisiones financieras Son las decisiones de carácter estratégico que toman los gerentes con respecto a las finanzas de una entidad (Koontz et al., 2017).	Gastos	1,2	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
			Decisiones de operación La decisión operativa las que se realizan en el día a día con el objetivo de hacer que el proceso de transformación de recursos a los productos y / o servicios sea lo más eficiente posibles (Koontz et al., 2017).	Ingresos	3,4	
				Decisiones tácticas	5,6,7	
			Decisiones de control Son las que implican la evaluación y la supervisión de la mano de obra, los materiales y los insumos de capital para que la productividad se lleve de la manera más eficiente (Koontz et al., 2017).	Decisiones operativas	8,9,10	
				Evaluación	11	
			Riesgo Giran en torno a la necesidad de tomar decisiones, ya sea para hacer o no hacer algo, o para seleccionar una opción de una variedad de opciones dentro de un contexto donde el riesgo siempre está presente (Koontz et al., 2017).	Supervisión	12,13	
				Opciones disponibles	14,15,16	
			Factores limitantes	17,18		

Anexo 2. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Métodos
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima, 2022?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre la gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p>	<p>Variable 1: Gestión por procesos</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinación del proceso - Seguimiento, medición y análisis del proceso - Mejora de procesos <p>Variable 2: Toma de decisiones</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisiones financieras - Decisiones de operación - Decisiones de control - Riesgo 	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: No experimental corte transversal</p> <p>Población: 120 colaboradores</p> <p>Muestra: 120 colaboradores</p> <p>Recolección de datos: Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p> <p>Procesamiento de información: Software de SPSS 25.</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Qué relación existe entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Determinar la relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p> <p>b) Determinar la relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p> <p>c) Determinar la relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a) Existe relación entre la determinación del proceso y las decisiones financieras en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p> <p>b) Existe relación entre el seguimiento, medición y análisis de procesos con las decisiones de operación en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p> <p>c) Existe relación entre la mejora de procesos y las decisiones de control en una municipalidad distrital de Lima 2022.</p>		

Anexo 2. Cuestionarios

CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS

1. Indicaciones: Marca con un aspa “X” la respuesta que considere que lo identifique. Cabe resaltar que el presente inventario es anónimo por lo cual apelo a su honestidad y sinceridad.

2. Instrucciones: Leer pausadamente cada pregunta e indicar que tan de acuerdo está con cada una de ellas. Marque su respuesta con un aspa en cada casilla, de acuerdo a la valoración del siguiente cuadro. Indicarle que es un cuestionario anónimo por lo cual apelamos a su plena honestidad.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	GESTIÓN POR PROCESOS	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Determinación de procesos						
1	En la Municipalidad se cumple con las disposiciones y/o normas técnicas para implementar a gestión por procesos en la entidad.					
2	En base a sus competencias funcionales, en la Municipalidad se cumple con realizar la identificación de servicios que brindan a los usuarios.					
3	En la Municipalidad se realiza la identificación de los procesos operativos o misionales para la prestación de servicios.					
4	En la Municipalidad se cumple con determinar la secuencia e interacción de todos los procesos identificados (diagramas de bloques, mapa de procesos).					
5	En la Municipalidad se realiza la caracterización de todos los procesos identificados (identificar los elementos de entrada, actividades, dueño del proceso, controles, indicadores, etc.).					
6	En la Municipalidad se cumple con documentar y formalizar los procesos identificados (mapa de procesos, fichas técnicas, etc.).					
7	En la Municipalidad se cumple con aprobar y difundir los procesos documentados a todos los colaboradores de la entidad.					
8	En la Municipalidad se cumplen los cronogramas de actividades establecidos para la determinación de procesos (implica la identificación y caracterización de los elementos del proceso).					
Dimensión 2. Seguimiento, medición y análisis de procesos						
9	La Municipalidad se interesa por medir y lograr la satisfacción de los usuarios.					
10	La Municipalidad cumple con los plazos de entrega de los productos y/o servicios.					
11	La Municipalidad cumple con recolectar y procesar los datos generados por los procesos para su posterior análisis.					
12	La Municipalidad evalúa el desempeño de las áreas y/o procesos que están encargadas de la atención de los usuarios.					

13	Las distintas áreas en la Municipalidad se autoevalúan para medir el desempeño de los procesos a su cargo.					
14	La Municipalidad cuantifica los reclamos que son presentados por los usuarios.					
15	La Municipalidad cuantifica la productividad de los colaboradores que brindan atención a los usuarios.					
16	La Municipalidad mide los costos operativos de los procesos de la entidad.					
Dimensión 3. Mejora de procesos						
17	Para priorizar los proyectos de mejora de procesos, la Municipalidad se basa en los indicadores de desempeño de los procesos.					
18	La Municipalidad realiza la planificación anual de los proyectos de mejora de procesos.					
19	La Municipalidad prioriza solucionar los problemas de mayor impacto en la satisfacción de los usuarios.					
20	La Municipalidad se preocupa sobre la tecnificación y/o automatización de los procesos.					
21	La Municipalidad se preocupa sobre la productividad de los colaboradores.					
22	La Municipalidad realiza mejoras constantes para atender las necesidades de los usuarios.					

¡Muchas gracias!

CUESTIONARIO DE TOMA DE DECISIONES

1. Indicaciones: Marca con un aspa "X" la respuesta que considere que lo identifique. Cabe resaltar que el presente inventario es anónimo por lo cual apelo a su honestidad y sinceridad.

2. Instrucciones: Leer pausadamente cada pregunta e indicar que tan de acuerdo está con cada una de ellas. Marque su respuesta con un aspa en cada casilla, de acuerdo a la valoración del siguiente cuadro. Indicarle que es un cuestionario anónimo por lo cual apelamos a su plena honestidad.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Decisiones financieras						
1	La información de gastos que proporciona la gerencia de desarrollo económico en la Municipalidad es confiable.					
2	La planeación de los gastos se realiza de acuerdo a metas de la Municipalidad.					
3	La Municipalidad actualiza la proyección de los ingresos a medida que recibe información financiera.					
4	La Municipalidad involucra a todos los colaboradores en la administración de los ingresos.					
Dimensión 2. Decisiones de operación						
5	La información operativa que brindan las gerencias en la Municipalidad es valiosa.					
6	En la Municipalidad se toman decisiones tácticas de acuerdo a la información recopilada.					
7	En la Municipalidad las decisiones tácticas son tomadas por los colaboradores de forma individual					
8	En la Municipalidad las decisiones operativas se centran en lograr que las actividades continuas de la entidad agreguen valor a los productos y/o servicios.					
9	En las decisiones operativas de la Municipalidad se utiliza de forma óptima los recursos de la entidad para realizar las actividades.					
10	Para efectuar una adecuada toma de decisiones operativas, la Municipalidad considera importante que se identifiquen, capturen y documenten los procesos de la entidad.					
Dimensión 3. Decisiones de control						
11	La Municipalidad realiza evaluaciones periódicas sobre las responsabilidades de los funcionarios.					
12	Las supervisiones que se realiza a los colaboradores ayudan al incremento de su desempeño.					
13	Las supervisiones que se realiza a los procesos ayudan a estandarizar y disminuir errores dentro de las mismas.					
Dimensión 4. Riesgo						
14	La Municipalidad promueve la cultura de gestión de riesgos					

15	La Municipalidad implementa como una opción al control gubernamental para evitar los actos de corrupción.					
16	La Municipalidad promueve a la elaboración de planes de acuerdo a las normas vigentes para mitigar los riesgos.					
17	La Municipalidad promueve medidas preventivas que se orientan hacia una buena gestión.					
18	Los softwares que son instalados en la Municipalidad tienen licencia por el cual no es un factor limitante en las actividades.					

¡Muchas

gracias!

Anexo 3. Validación de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mg. o Dr.

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE
JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **Posgrado Maestría en Gestión Pública** requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Mg. en Gestión Pública.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "GESTIÓN POR PROCESOS Y LA TOMA DE DECISIONES EN UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LIMA, 2022" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a Usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación y aprendizaje universitario.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración, me despido de Usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,

Jesús Javier Gargate García

D.N.I: 42524745

Experto 01: Bazalar Bazalar Manuel Jesús

Ítems		Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS														
N°	Dimensión 1. Determinación de procesos													
1	En la Municipalidad se cumple con las disposiciones y/o normas técnicas para implementar a gestión por procesos en la entidad.				X				X				X	
2	En base a sus competencias funcionales, en la Municipalidad se cumple con realizar la identificación de servicios que brindan a los usuarios.				X				X				X	
3	En la Municipalidad se realiza la identificación de los procesos operativos o misionales para la prestación de servicios.				X				x				X	
4	En la Municipalidad se cumple con determinar la secuencia e interacción de todos los procesos identificados (diagramas de bloques, mapa de procesos).				X				X				X	
5	En la Municipalidad se realiza la caracterización de todos los procesos identificados (identificar los elementos de entrada, actividades, dueño del proceso, controles, indicadores, etc.).				X				X				X	
6	En la Municipalidad se cumple con documentar y formalizar los procesos identificados (mapa de procesos, fichas técnicas, etc.).				X				X				X	
7	En la Municipalidad se cumple con aprobar y difundir los procesos documentados a todos los colaboradores de la entidad.				X				X				X	
8	En la Municipalidad se cumplen los cronogramas de actividades establecidos para la determinación de procesos (implica la identificación y caracterización de los elementos del proceso).				x				X				x	
Dimensión 2. Seguimiento, medición y análisis de procesos														
9	La Municipalidad se interesa por medir y lograr la satisfacción de los usuarios.				X				X				X	
10	La Municipalidad cumple con los plazos de entrega de los productos y/o servicios.				X				X				X	
11	La Municipalidad cumple con recolectar y procesar los datos generados por los procesos para su posterior análisis.				X				x				X	
12	La Municipalidad evalúa el desempeño de las áreas y/o procesos que están encargadas de la atención de los usuarios.				X				X				X	

13	Las distintas áreas en la Municipalidad se autoevalúan para medir el desempeño de los procesos a su cargo.				X				X				X
14	La Municipalidad cuantifica los reclamos que son presentados por los usuarios.				X				X				X
15	La Municipalidad cuantifica la productividad de los colaboradores que brindan atención a los usuarios.				X				X				X
16	La Municipalidad mide los costos operativos de los procesos de la entidad.				x				X				x
Dimensión 3. Mejora de procesos													
17	Para priorizar los proyectos de mejora de procesos, la Municipalidad se basa en los indicadores de desempeño de los procesos.				X				X				X
18	La Municipalidad realiza la planificación anual de los proyectos de mejora de procesos.				X				X				X
19	La Municipalidad prioriza solucionar los problemas de mayor impacto en la satisfacción de los usuarios.				X				x				X
20	La Municipalidad se preocupa sobre la tecnificación y/o automatización de los procesos.				X				X				X
21	La Municipalidad se preocupa sobre la productividad de los colaboradores.				X				X				X
22	La Municipalidad realiza mejoras constantes para atender las necesidades de los usuarios.				X				X				X
VARIABLE 2: LA TOMA DE DECISIONES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
N°	Dimensión 1. Decisiones financieras												
1	La información de gastos que proporciona la gerencia de desarrollo económico en la Municipalidad es confiable.				X				X				X
2	La planeación de los gastos se realiza de acuerdo a metas de la Municipalidad.				X				X				X
3	La Municipalidad actualiza la proyección de los ingresos a medida que recibe información financiera.				X				x				X
4	La Municipalidad involucra a todos los colaboradores en la administración de los ingresos.				X				X				X
Dimensión 2. Decisiones de operación					X				X				X
5	La información operativa que brindan las gerencias en la Municipalidad es valiosa.				X				X				X
6	En la Municipalidad se toman decisiones tácticas de acuerdo a la información recopilada.				X				X				X

7	En la Municipalidad las decisiones tácticas son tomadas por los colaboradores de forma individual				x				X				x
8	En la Municipalidad las decisiones operativas se centran en lograr que las actividades continuas de la entidad agreguen valor a los productos y/o servicios.				X				X				X
9	En las decisiones operativas de la Municipalidad se utiliza de forma óptima los recursos de la entidad para realizar las actividades.				X				X				X
10	Para efectuar una adecuada toma de decisiones operativas, la Municipalidad considera importante que se identifiquen, capturen y documenten los procesos de la entidad.				X				x				X
Dimensión 3. Decisiones de control													
11	La Municipalidad realiza evaluaciones periódicas sobre las responsabilidades de los funcionarios.				X				X				X
12	Las supervisiones que se realiza a los colaboradores ayudan al incremento de su desempeño.				X				X				X
13	Las supervisiones que se realiza a los procesos ayudan a estandarizar y disminuir errores dentro de las mismas.				X				x				X
Dimensión 4. Riesgo													
14	La Municipalidad promueve la cultura de gestión de riesgos				X				X				X
15	La Municipalidad implementa como una opción al control gubernamental para evitar los actos de corrupción.				X				X				X
16	La Municipalidad promueve a la elaboración de planes de acuerdo a las normas vigentes para mitigar los riesgos.				X				x				X
17	La Municipalidad promueve medidas preventivas que se orientan hacia una buena gestión.				X				X				X
18	Los softwares que son instalados en la Municipalidad tienen licencia por el cual no es un factor limitante en las actividades.				X				X				X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Bazalar Bazalar Manuel Jesús

DNI: 43672344

Especialidad del validador: Docente Investigador

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de julio del 2022



Experto 02: Dr. Espinoza Cruz, Manuel Alberto.

Ítems		Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS														
N°	Dimensión 1. Determinación de procesos													
1	En la Municipalidad se cumple con las disposiciones y/o normas técnicas para implementar a gestión por procesos en la entidad.				X				X				X	
2	En base a sus competencias funcionales, en la Municipalidad se cumple con realizar la identificación de servicios que brindan a los usuarios.				X				X				X	
3	En la Municipalidad se realiza la identificación de los procesos operativos o misionales para la prestación de servicios.				X				x				X	
4	En la Municipalidad se cumple con determinar la secuencia e interacción de todos los procesos identificados (diagramas de bloques, mapa de procesos).				X				X				X	
5	En la Municipalidad se realiza la caracterización de todos los procesos identificados (identificar los elementos de entrada, actividades, dueño del proceso, controles, indicadores, etc.).				X				X				X	
6	En la Municipalidad se cumple con documentar y formalizar los procesos identificados (mapa de procesos, fichas técnicas, etc.).				X				X				X	
7	En la Municipalidad se cumple con aprobar y difundir los procesos documentados a todos los colaboradores de la entidad.				X				X				X	
8	En la Municipalidad se cumplen los cronogramas de actividades establecidos para la determinación de procesos (implica la identificación y caracterización de los elementos del proceso).				x				X				x	
Dimensión 2. Seguimiento, medición y análisis de procesos														
9	La Municipalidad se interesa por medir y lograr la satisfacción de los usuarios.				X				X				X	
10	La Municipalidad cumple con los plazos de entrega de los productos y/o servicios.				X				X				X	

11	La Municipalidad cumple con recolectar y procesar los datos generados por los procesos para su posterior análisis.				X				x				X
12	La Municipalidad evalúa el desempeño de las áreas y/o procesos que están encargadas de la atención de los usuarios.				X				X				X
13	Las distintas áreas en la Municipalidad se autoevalúan para medir el desempeño de los procesos a su cargo.				X				X				X
14	La Municipalidad cuantifica los reclamos que son presentados por los usuarios.				X				X				X
15	La Municipalidad cuantifica la productividad de los colaboradores que brindan atención a los usuarios.				X				X				X
16	La Municipalidad mide los costos operativos de los procesos de la entidad.				x				X				x
Dimensión 3. Mejora de procesos													
17	Para priorizar los proyectos de mejora de procesos, la Municipalidad se basa en los indicadores de desempeño de los procesos.				X				X				X
18	La Municipalidad realiza la planificación anual de los proyectos de mejora de procesos.				X				X				X
19	La Municipalidad prioriza solucionar los problemas de mayor impacto en la satisfacción de los usuarios.				X				x				X
20	La Municipalidad se preocupa sobre la tecnificación y/o automatización de los procesos.				X				X				X
21	La Municipalidad se preocupa sobre la productividad de los colaboradores.				X				X				X
22	La Municipalidad realiza mejoras constantes para atender las necesidades de los usuarios.				X				X				X
VARIABLE 2: LA TOMA DE DECISIONES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
N°	Dimensión 1. Decisiones financieras												
1	La información de gastos que proporciona la gerencia de desarrollo económico en la Municipalidad es confiable.				X				X				X
2	La planeación de los gastos se realiza de acuerdo a metas de la Municipalidad.				X				X				X
3	La Municipalidad actualiza la proyección de los ingresos a medida que recibe información financiera.				X				x				X
4	La Municipalidad involucra a todos los colaboradores en la administración de los ingresos.				X				X				X
Dimensión 2. Decisiones de operación					X				X				X

5	La información operativa que brindan las gerencias en la Municipalidad es valiosa.				X				X				X
6	En la Municipalidad se toman decisiones tácticas de acuerdo a la información recopilada.				X				X				X
7	En la Municipalidad las decisiones tácticas son tomadas por los colaboradores de forma individual				x				X				x
8	En la Municipalidad las decisiones operativas se centran en lograr que las actividades continuas de la entidad agreguen valor a los productos y/o servicios.				X				X				X
9	En las decisiones operativas de la Municipalidad se utiliza de forma óptima los recursos de la entidad para realizar las actividades.				X				X				X
10	Para efectuar una adecuada toma de decisiones operativas, la Municipalidad considera importante que se identifiquen, capturen y documenten los procesos de la entidad.				X				x				X
Dimensión 3. Decisiones de control													
11	La Municipalidad realiza evaluaciones periódicas sobre las responsabilidades de los funcionarios.				X				X				X
12	Las supervisiones que se realiza a los colaboradores ayudan al incremento de su desempeño.				X				X				X
13	Las supervisiones que se realiza a los procesos ayudan a estandarizar y disminuir errores dentro de las mismas.				X				x				X
Dimensión 4. Riesgo													
14	La Municipalidad promueve la cultura de gestión de riesgos				X				X				X
15	La Municipalidad implementa como una opción al control gubernamental para evitar los actos de corrupción.				X				X				X
16	La Municipalidad promueve a la elaboración de planes de acuerdo a las normas vigentes para mitigar los riesgos.				X				x				X
17	La Municipalidad promueve medidas preventivas que se orientan hacia una buena gestión.				X				X				X
18	Los softwares que son instalados en la Municipalidad tienen licencia por el cual no es un factor limitante en las actividades.				X				X				X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Espinoza Cruz, Manuel Alberto.

DNI: 42351123

Especialidad del validador: Docente Investigado

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de julio del 2022



Dr. Carlos De La Cruz Valdovinoso
PSICÓLOGO U.T. 1960
C. Ps. P. 4804

Experto 03: Mg: Manuel Enrique Saenz Tarazona

Ítems		Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
VARIABLE 1: GESTION POR PROCESOS														
N°	Dimensión 1. Determinación de procesos													
1	En la Municipalidad se cumple con las disposiciones y/o normas técnicas para implementar a gestión por procesos en la entidad.				X				X				X	
2	En base a sus competencias funcionales, en la Municipalidad se cumple con realizar la identificación de servicios que brindan a los usuarios.				X				X				X	
3	En la Municipalidad se realiza la identificación de los procesos operativos o misionales para la prestación de servicios.				X				x				X	
4	En la Municipalidad se cumple con determinar la secuencia e interacción de todos los procesos identificados (diagramas de bloques, mapa de procesos).				X				X				X	
5	En la Municipalidad se realiza la caracterización de todos los procesos identificados (identificar los elementos de entrada, actividades, dueño del proceso, controles, indicadores, etc.).				X				X				X	
6	En la Municipalidad se cumple con documentar y formalizar los procesos identificados (mapa de procesos, fichas técnicas, etc.).				X				X				X	
7	En la Municipalidad se cumple con aprobar y difundir los procesos documentados a todos los colaboradores de la entidad.				X				X				X	
8	En la Municipalidad se cumplen los cronogramas de actividades establecidos para la determinación de procesos (implica la identificación y caracterización de los elementos del proceso).				x				X				x	
Dimensión 2. Seguimiento, medición y análisis de procesos														
9	La Municipalidad se interesa por medir y lograr la satisfacción de los usuarios.				X				X				X	
10	La Municipalidad cumple con los plazos de entrega de los productos y/o servicios.				X				X				X	
11	La Municipalidad cumple con recolectar y procesar los datos generados por los procesos para su posterior análisis.				X				x				X	
12	La Municipalidad evalúa el desempeño de las áreas y/o procesos que están encargadas de la atención de los usuarios.				X				X				X	

13	Las distintas áreas en la Municipalidad se autoevalúan para medir el desempeño de los procesos a su cargo.				X				X				X
14	La Municipalidad cuantifica los reclamos que son presentados por los usuarios.				X				X				X
15	La Municipalidad cuantifica la productividad de los colaboradores que brindan atención a los usuarios.				X				X				X
16	La Municipalidad mide los costos operativos de los procesos de la entidad.				x				X				x
Dimensión 3. Mejora de procesos													
17	Para priorizar los proyectos de mejora de procesos, la Municipalidad se basa en los indicadores de desempeño de los procesos.				X				X				X
18	La Municipalidad realiza la planificación anual de los proyectos de mejora de procesos.				X				X				X
19	La Municipalidad prioriza solucionar los problemas de mayor impacto en la satisfacción de los usuarios.				X				x				X
20	La Municipalidad se preocupa sobre la tecnificación y/o automatización de los procesos.				X				X				X
21	La Municipalidad se preocupa sobre la productividad de los colaboradores.				X				X				X
22	La Municipalidad realiza mejoras constantes para atender las necesidades de los usuarios.				X				X				X
VARIABLE 2: LA TOMA DE DECISIONES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
N°	Dimensión 1. Decisiones financieras												
1	La información de gastos que proporciona la gerencia de desarrollo económico en la Municipalidad es confiable.				X				X				X
2	La planeación de los gastos se realiza de acuerdo a metas de la Municipalidad.				X				X				X
3	La Municipalidad actualiza la proyección de los ingresos a medida que recibe información financiera.				X				x				X
4	La Municipalidad involucra a todos los colaboradores en la administración de los ingresos.				X				X				X
Dimensión 2. Decisiones de operación					X				X				X
5	La información operativa que brindan las gerencias en la Municipalidad es valiosa.				X				X				X
6	En la Municipalidad se toman decisiones tácticas de acuerdo a la información recopilada.				X				X				X

7	En la Municipalidad las decisiones tácticas son tomadas por los colaboradores de forma individual				x				X				x
8	En la Municipalidad las decisiones operativas se centran en lograr que las actividades continuas de la entidad agreguen valor a los productos y/o servicios.				X				X				X
9	En las decisiones operativas de la Municipalidad se utiliza de forma óptima los recursos de la entidad para realizar las actividades.				X				X				X
10	Para efectuar una adecuada toma de decisiones operativas, la Municipalidad considera importante que se identifiquen, capturen y documenten los procesos de la entidad.				X				x				X
Dimensión 3. Decisiones de control													
11	La Municipalidad realiza evaluaciones periódicas sobre las responsabilidades de los funcionarios.				X				X				X
12	Las supervisiones que se realiza a los colaboradores ayudan al incremento de su desempeño.				X				X				X
13	Las supervisiones que se realiza a los procesos ayudan a estandarizar y disminuir errores dentro de las mismas.				X				x				X
Dimensión 4. Riesgo													
14	La Municipalidad promueve la cultura de gestión de riesgos				X				X				X
15	La Municipalidad implementa como una opción al control gubernamental para evitar los actos de corrupción.				X				X				X
16	La Municipalidad promueve a la elaboración de planes de acuerdo a las normas vigentes para mitigar los riesgos.				X				x				X
17	La Municipalidad promueve medidas preventivas que se orientan hacia una buena gestión.				X				X				X
18	Los softwares que son instalados en la Municipalidad tienen licencia por el cual no es un factor limitante en las actividades.				X				X				X

Observaciones (precisar si hay suficiencia):.....Ninguna.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Manuel Enrique Saenz Tarazona

DNI: 06156897

Especialidad del validador: Gestión de procesos, gestión de la calidad y planeamiento estratégico institucional

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado. ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de julio del 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. S. S.', is written above a horizontal dashed line.

Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,945	40

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
C01	103,23	442,601	,483	,944
C02	104,80	448,968	,471	,944
C03	104,17	451,686	,556	,944
C04	105,23	464,147	,088	,946
C05	104,37	442,940	,563	,943
C06	104,24	451,630	,758	,943
C07	103,71	427,183	,693	,942
C08	104,39	443,282	,570	,943
C09	104,23	425,772	,816	,941
C10	103,20	443,170	,506	,944
C11	104,40	443,704	,571	,943
C12	103,23	442,601	,483	,944
C13	104,80	448,968	,471	,944
C14	104,17	451,686	,556	,944
C15	105,23	464,147	,088	,946
C16	104,37	442,940	,563	,943
C17	104,24	451,630	,758	,943
C18	103,71	427,183	,693	,942
C19	103,23	442,601	,483	,944
C20	104,80	448,968	,471	,944
C21	104,17	451,686	,556	,944
C22	104,24	451,630	,758	,943
O1	104,46	458,334	,210	,946
O2	103,71	426,360	,720	,942
O3	103,98	441,302	,524	,944
O4	104,30	448,010	,387	,945
O5	104,16	429,613	,650	,943
O6	104,05	430,283	,732	,942
O7	104,89	450,333	,416	,944
O8	104,96	440,981	,785	,942
O9	103,62	452,541	,197	,948
O10	104,58	433,104	,697	,942
O11	104,35	441,910	,553	,943
O12	104,70	450,413	,323	,945
O13	104,05	430,283	,732	,942
O14	104,89	450,333	,416	,944
O15	104,96	440,981	,785	,942
O16	104,05	430,283	,732	,942
O17	104,89	450,333	,416	,944
O18	104,96	440,981	,785	,942

Anexo 5. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman:

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = Correlación positiva perfecta.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, QUINTEROS GOMEZ YAKOV MARIO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por procesos y la toma de decisiones en una municipalidad distrital de Lima, 2022", cuyo autor es GARGATE GARCIA JESUS JAVIER, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
QUINTEROS GOMEZ YAKOV MARIO DNI: 41147993 ORCID: 0000-0003-2049-5971	Firmado electrónicamente por: YQUINTEROS el 19- 08-2022 11:47:46

Código documento Trilce: TRI - 0420049