



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**“Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad  
Provincial de Ferreñafe 2019”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Gustavo Enrique Bravo Navarro (ORCID: 0000-0002-9134-2158)

**ASESOR:**

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas (ORCID: 0000-0002-5391-2222)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas

Chiclayo – Perú

2019

## **Dedicatoria**

A Dios, por darme la vida y las ganas de salir adelante, además a mi familia por su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A mis asesores y docente por  
compartir sus conocimientos  
que me ayudaron a llegar  
hasta aquí

## Página del jurado



### DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL BACHILLER: BRAVO NAVARRO, GUSTAVO ENRIQUE

Para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública, ha sustentado la tesis titulada:

“GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019”

Fecha: 8 Agosto del 2019

Hora: 9:00 pm

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Aurelio Ruiz Pérez

Firma: 

SECRETARIA: Mg. Flor Delicia Heredia Llatas

Firma: 

VOCAL : Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas

Firma: 

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... APROBAR POR UNANIMIDAD .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre la tesis:

.....  
.....  
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Gustavo Enrique Bravo Navarro estudiante del Programa de Maestría en GESTION PUBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 72225306 con la tesis titulada "Gestión por Procesos en la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019"

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de: fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 08 agosto, 2019

  
Gustavo Enrique Bravo Navarro  
DNI: 72225306

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO.....	20
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	20
2.2 Operacionalización de las Variables.....	21
2.3 Población y Muestra .....	23
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. ....	24
2.5 Procedimiento y método de análisis de datos.....	25
2.6 Aspectos éticos .....	26
III. RESULTADOS.....	27
IV. DISCUSIÓN .....	33
V. CONCLUSIONES.....	36
VI. RECOMENDACIONES.....	37
VII. PROPUESTA.....	38
VIII. REFERENCIAS .....	45
ANEXOS.....	49
Matriz de consistencia.....	49
Validación de Instrumentos .....	50
Alfa de Cronbach del Instrumento 01 .....	68
Alfa de Cronbach del Instrumento 02 .....	68
Formato de Proceso .....	69
Aprobación de la propuesta por juicio de expertos .....	71
Autorización otorgada por Gerente Municipal .....	77
Autorización para publicación electrónica .....	78
Acta de aprobación de originalidad de tesis .....	79
Reporte Turniti .....	80
Autorización de versión final del Trabajo de Investigación.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿Conoce las funciones de la Oficina, que están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones?.....	29
Figura 2 ¿Conoce las funciones del personal que trabaja en la Oficina, según el Manual de Organización y Funciones?.....	29
Figura 3 ¿Conoce los servicios que brinda la oficina?.....	29
Figura 4 ¿Conoce los procedimientos que existen en la Oficina?.....	30
Figura 5 ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a sus funciones en los últimos dos años?.....	30
Figura 6 ¿Dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta?.....	30
Figura 7 ¿Existe una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina?.....	31
Figura 8 ¿El personal de la oficina de recursos humanos se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?.....	31
Figura 9 ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?.....	31
Figura 10. ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las funciones que tiene que realizar?.....	32
Figura 11 ¿El tiempo que tarda el personal en atenderme fue el esperado?.....	32
Figura 12 ¿Cuándo acudo a la oficina de recursos humanos, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas?.....	32
Figura 13 ¿El servicio que brinda la oficina de recursos humanos se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?.....	33
Figura 14 ¿El servicio que brinda la oficina de recursos humanos se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?.....	33
Figura 15 Flujograma PS-ORH-01.....	43
Figura 16 Flujograma PS-ORH-02.....	45

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación, tuvo como principal objetivo elaborar una propuesta de una gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, tomado como referencia el marco legal vigente, así como las metodologías brindados por el ente rector y las definiciones actuales. Este estudio es de tipo descriptivo propositivo, no experimental, transversal, realizado a una población de 13 personas, los cuales se distribuyeron 8 usuarios internos del servicio y 5 servidores de la oficina, la muestra fue la misma puesto que la cantidad es pequeña, cuya variable dependiente fue el servicio y variable independiente una gestión por procesos.

Se utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento del cuestionario para la recolección de información, fueron dos entrevistas, una realizada a los servidores de la oficina y la otra a los usuarios del servicio.

De acuerdo a los resultados estadístico demostrados se pudo apreciar que el servicio de la oficina de recursos humanos era deficiente y no cumplía con las necesidades de los usuarios, por lo que se pudo conocer que al realizar una gestión por procesos en dicha oficina los servidores tendría claro las los responsables de cada actividades, así como su secuencia, esto se vería reflejado en la mejor atención al usuario, por lo que cumpliría con sus expectativas.

Palabras claves: Gestión por procesos, servicio, ente rector.



## **ABSTRACT**

The main objective of this research work was to prepare a proposal for process management in the human resources office of the provincial municipality of Ferreñafe, based on the current legal framework, as well as the methodologies provided by the governing body and the definitions current. This study is of a descriptive, non-experimental, cross-sectional descriptive type, conducted to a population of 13 people, which were distributed 8 service internal users and 5 office servers, the sample was the same since the quantity is small, whose variable dependent was the service and independent variable a process management.

The interview technique was used and the questionnaire instrument for the collection of information, were two interviews, one conducted to the office servers and the other to the service users.

According to the statistical results shown, it could be seen that the service of the human resources office was deficient and did not meet the needs of the users, so it was known that when performing a process management in said office the servers would have Of course those responsible for each activity, as well as its sequence, this would be reflected in the best customer service, so it would meet your expectations.

**Key words:** Management by processes, service, governing body.

## I. INTRODUCCIÓN

A través del tiempo, la gestión al servicio del ciudadano se ha venido manejando bajo un modelo de organización funcional, el cual ha demostrado no ser eficiente, dado que el mayor indicador que nos muestra dicha ineficiencia de aquel modelo, es la insatisfacción del usuario, cliente, ciudadano, de acuerdo al tipo de organización dónde se esté aplicando, por lo que, en la actualidad, y en estricto cumplimiento a una de las Políticas Nacionales, específicamente a la de Modernización del Estado, donde explica que el Estado Peruano está en plena reforma que busca fomentar una nueva administración pública, siendo ésta eficiente, transparente y dinámico, centrándose en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos, por ese motivo, la tendencia es cambiar el tradicional modelo de organización funcional hacia un modelo de organización por procesos, contenidos en el desarrollo de las actividades de cada institución, esto quiere decir, que los bienes y servicios públicos brindados por las entidades estatales sean de calidad y lleguen a generar un impacto positivo a favor del ciudadano. A pesar de la existencia de dicha política que lo establece, ésta no se cumple en su totalidad; puesto que existe poco interés por parte de las autoridades dado el desconocimiento y dominio del tema, así como el escaso número de profesionales especializados, entre otras limitaciones que existen, he ahí la importancia y actualidad de este tema.

Actualmente, existen diversos trabajos de investigación previos relacionados a esta investigación, como por ejemplo en el plano internacional está el realizado por Corella (2014), en sus tesis que estuvo orientada al diseño de una propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento de los servicios brindados por la unidad orgánica de tecnología de la información, en la ciudad de Quito, tuvo como objetivo el realizar un modelo de gestión por procesos a nivel de propuesta para los servicios de tecnologías de la información – TI de una entidad pública. A lo largo de su estudio presentó diversos conceptos relacionados con el significado de procesos e identificó dos modelos de gestión

de las TI, que le permitió evaluar el grado de madurez de las TI dentro de esta entidad.

Como primer paso fue obtener un diagnóstico que le permitió mostrar la situación actual en que se encontraba la entidad, a partir de ello obtuvo como resultado la existencia de problemas como por ejemplo, la falta de planificación, la carencia de una misión, visión y procedimientos, encontrándose, además deficiencias con respecto a la atención de los usuarios, ya que éstos para ser atendidos pasaban por un largo tiempo de espera, existía un número muy limitado de servidores y una mala organización, entre otras falencias, a partir de estas debilidades, se determinó un modelo de gestión que pudo mejorar la calidad de los servicios. Por tanto se realizó un modelo de gestión de manera integrada, a nivel de propuesta, ésta consideró tanto los aspectos administrativos que generaban las deficiencias, así como el mejoramiento de los servicios de TI a través de un modelo de gestión operativo, con ello fue posible lograr resultados positivos, como obtener una mayor eficiencia y un desenvolvimiento optimizado de los sistemas en servicio entregados a la ciudadanía de Quito. La formulación del modelo, enfocado en las mejores prácticas dentro del rubro de las TI, se consideró desde el paradigma organizacional, la organización por procesos, la implementación de un Centro dedicado a la atención de los servicios de TI que ayuden a mejorar la atención y respuesta a los usuarios, hasta los instrumentos de medición respectivos para su seguimiento y mejoramiento continuo.

Por tanto, dicha propuesta fue posible mejorar la entidad, logrando proveer servicios de calidad a la ciudadanía, así como brindar soporte de manera oportuna y eficiente, todo ello en favor de la población de la ciudadanía de Quito y el país.

Otra investigación internacional, es la de Cuzco (2015), en su tesis orientada a modelar los procesos y lograr un buena gestión dentro del servicio de emergencia de un Hospital Militar en el cual se logró evidenciar que el servicio de enfermería de dicho nosocomio de la ciudad de Quito, era muy deficiente, puesto que no existían manuales concerniente a los procesos y tampoco guías que permitan un desarrollo de los mismos, perjudicando a los usuarios que

recibían el servicio, así como el no cumplimiento de los indicadores establecidos por la ley de dicho país, ante esta problemática el autor contribuyó a la mejora de los procesos utilizando un modelo de gestión en el servicio de enfermería llegando a definir los procesos básicos del área, así como el desarrollo de un plan de capacitación para el mejoramiento profesional en la atención de enfermería.

Además según Castillo (2016), en su tesis aplicado área de contabilidad y al área de inteligencia de negocios de una organización de energía eléctrica, se basó la gestión por procesos como un sistema que brinda diferentes beneficios para el área de contabilidad de la empresa. El objetivo fue mejorar la situación en que se encontraban actualmente los procesos en el área. En la investigación realizada, la autora, llegó a mapear los procesos que son desarrollados en la actualidad, así como los trabajadores que se encuentran involucrados en ejecutarlos, por lo que un mapa de procesos fue elaborado a nivel de propuesta tanto para la organización como para la unidad orgánica, con la finalidad de dar ordenar la estructura de los procesos. A través de diversos métodos como el análisis, entrevistas y observación, se identificó a los procesos que generan lentitud al logro de las metas, así como también a los que no brindan un valor a la organización. Como fin de la investigación se propusieron diferentes mejoras a los procesos que presentaban deficiencias en su creación, con el objetivo de convertirlos más eficientes.

Adicionalmente propuso diversos procedimientos contenidos en un manual, tomando los indicadores de cada proceso que se ejecuta, así como el desarrollo de los eventos que llegan a generar un impacto positivo en la organización. En esta investigación realizada en Ecuador, la autora menciona que dicha empresa ya cuenta con procesos; sin embargo no han logrado su objetivo por lo que se aplicó la mejora de los procesos, este mecanismo a lo que llamamos. “mejora continua”, es decir que todo proceso debe ser revisado, actualizado, mejorado periódicamente.

En el ámbito nacional también existen trabajos similares como es el de Palomino (2003), en su tesis relacionado a cómo en una entidad del estado se puede realizar un modelo de sistema de gestión por procesos.

El autor desarrolló un programa de trabajo que tuvo como finalidad revisar y optimizar la estructura organizacional de la entidad así como elevar el nivel de las Tecnologías de la Información, para lo cual se definió como primera etapa del trabajo el diagnóstico y una segunda etapa optimización de los procesos principales de la entidad para proponer una nueva estructura organizacional. En esta tesis podemos apreciar cómo una gestión por procesos no sólo busca precisamente la satisfacción del usuario, sino que nos ayuda a definir la estructura que debe tener una entidad a fin de que todas las actividades estén enmarcadas al cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo al trabajo de investigación de Torres (2016), concerniente a mejorar los procesos de selección en un programa del sector salud a través de una mejora de sus procesos, la autora llegó a optimar los tiempos que demandaban los procesos en su Entidad, por lo tanto redujo el costo de los mismos, esto lo logró a través de un mapeo muy detallado de los procesos en su totalidad, y se alertó que habían actividades que generaban valores, siendo éstos los originaban demoraba en los servicios, principalmente para los procesos de selección. Por lo tanto, se definió una propuesta de mejora de dichos procesos. En ellos se requirió la participación de la Coordinación General y las diversas Unidades de la Entidad, para un trabajo más eficiente.

Otra trabajo de investigación es el de Estela-Rodríguez (2016), que contribuyó con el Ministerio de Salud - MINSA, en el diseño de su estructura de organización a partir de una gestión por procesos. La autora nos demuestra que la gestión por procesos es una doctrina que ayuda en el diseño de una estructura organizacional en las entidades públicas, así como en la formulación de sus funciones, además que el Mapa de Procesos que actualmente existe Ministerio de Salud - MINSA se desarrolló desde una óptica sectorial mediante el modelo teórico que permite describir las actividades del sector salud, lo cual permitió entender e identificar el papel que tiene el MINSA, como ente rector en materia de salud, dentro de un conjunto de actores que participan en una secuencia para brindar servicios de salud a la ciudadanía, se detalló la

|

importancia sobre la participación de la Alta Dirección en el diseño de la estructura organizacional basada en procesos, pues lo que se define es el modelo de gestión de la entidad.

Otra investigación en este ámbito, es la de Lozano (2017), en su tesis realizada en una unidad orgánica del Ministerio de Economía, mediante el cual propuso darle una mejora a los procesos ya existente de la DGGRP y así mismo brindar recomendaciones para su implementación, que al realizar el análisis en la que se encontraba actualmente la Dirección, existían problemas dentro de su gestión interna (no poseían misión ni visión así como la inadecuada distribución de la carga laboral, la poca implementación de los procesos existentes y la falta de criterio para contratar personal idóneo en los cargos, entre otros), que no permitían cumplir con las funciones y objetivos de la institución, en ese sentido a través de la gestión por procesos llegó a modificar los procesos existentes, así como la modificación de la dotación de personal existente en la Dirección, sobre la base de la meritocracia, elaborándose también una guía metodológica que permitiría mejorar la gestión.

Adicionalmente Vásquez (2017), en su tesis aborda el tema de la implementación de los procesos a través de un modelo de gestión para una empresa del rubro metal, desarrolló una propuesta de implementación de un los Procesos y Calidad en una organización especializada a la fabricación y montaje de estructuras metálicas para el sector minero cuyo objetivo fue la eliminación de las debilidades en la gestión de la empresa que originan insatisfacción en los clientes y por lo tanto origina una desventaja competitiva con respecto a la competencia. El diagnóstico realizado dio muestra que gestionar de manera errada de los procesos, falta de normalizar los procedimientos y el inexistente control de los indicadores, son las principales causas de la poca calidad del producto y demora en tiempos que lleva producirlo. Es así que a través de una propuesta de mejora a realizar en el desarrollo de la gestión por procesos con apoyo de los lineamientos dados por la Norma internacional ISO, con el fin de demostrar eficacia y eficiencia, en los procesos de la empresa a través del diseño, planificación, acervo

documentario y mejora continua de los mismos, logrando así cumplir con las expectativas de sus clientes. Esta investigación fue a nivel de propuesta, en la cual el autor logró determinar que si se aplicase una gestión por procesos, la empresa lograría mejor eficiencia que se viera reflejada en la calidad de sus productos, generando así una rentabilidad mayor de los 73 mil soles.

De acuerdo a Alvarado (2017), en su tesis relacionada entre el clima laboral y la gestión por procesos en una entidad de la ciudad de Lima, el autor analizó la relación que existe entre la Gestión por procesos y clima laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil. Esta investigación tuvo como resultado que la gestión procesos y el clima laboral dentro de la institución efectivamente tenían una relación directa, por lo que recomendaron a la entidad, que la alta dirección supervise y ejecutase la gestión por procesos puesto que deben cumplir con los objetivos de la entidad.

Otra investigación fue la de Medico (2017), en su tesis referida a la implementar, dentro de un programa del estado, una gestión por procesos para mejorar los índices de eficiencia y eficacia. Dicho trabajo fue realizado en la ciudad de Lima, mediante el cual se aplicó una Gestión por Procesos, para modificar el cotidiano modelo de una organización funcional y cambiar hacia una organización por procesos, enfocada a resultados, que generan valor para sus usuarios. Esto contribuyó a alcanzar los resultados trazados en el Planes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. En la etapa de preparación, verificó la situación en que se encontraba actualmente el programa (normatividad legal vigente, organigrama y problemas principales).

En la etapa del diagnóstico, describió los procesos que actualmente hay, elaboró el mapa de procesos en su nivel inicial es decir el 0, determinó los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo del programa, Identificó el destino de bienes y servicios que brinda la programa y analizó la razón de ser de ésta (enfocado en los procesos operacionales). Por último en la etapa relacionada a la mejora de los procesos, se midió, analizó y evaluó los procesos y procedimientos determinantes a través indicadores para poder

mejorarlos, logrando así esta cumplir con su objetivo general como sus objetivos específicos.

Por otro lado tenemos a Hurtado (2017), que mediante su investigación enfocada en una entidad de la ciudad de Lima, propone un sistema de gestión para los procesos. El autor describió que implementar un sistema de gestión por procesos en dicha entidad, tiene relación en los resultados de la eficiencia y eficacia, establecidos en la ley de modernización. Como primer paso se buscó si mediante la aplicación de un sistema de gestión, se puede crear un valor adicional que genere una calidad en los servicios a los usuarios, posteriormente encontrar los obstáculos que impiden la implementación del sistema, descritas dentro del marco del D.S. N° 004- 2013 de la Presidencia de Consejo de Ministros, además describió si el servicio brindado a los usuarios genera un valor adicional que demuestra la calidad y si éste se da en forma oportuna, adicionalmente describió el logro de la eficiencia y eficacia en los servicios, averiguar el fácil acceso, oportunidad y capacidad de los recursos humanos, materiales y monetario en el marco normativo facilitando la implementación del sistema de gestión por procesos.

A través de la metodología utilizada por el autor, éste llegó a la conclusión que la alta dirección de la entidad desconoce en gran mayoría la categoría de sistema de gestión por procesos. Un gran número, solo tienen una vaga idea; mas no la tienen clara. Si bien, estos conocimientos les ayudan a ejercer en diversas situaciones, sin embargo, no demuestran una claridad para formar un conocimiento adecuado.

Entonces como se puede apreciar que actualmente en los niveles de gobierno existe muy poca información y conocimiento acerca de la gestión por procesos y más aún de las autoridades y funcionarios quienes son los encargados de dirigir este gran cambio.

Otra investigación es la de Trucios (2018), en su investigación dirigida a una unidad de gestión social, la autora aporta que la gestión por procesos es usado



como una instrumento que sirve para mejorar, además de generar valor en la satisfacción de necesidades de los usuarios y permitió identificar, clasificar y priorizar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que tengan como objetivo la satisfacción de los ciudadanos o de los clientes internos, asimismo en tema de costos generó un ahorro de cerca de 51 mil soles en el segundo semestre del año 2018. La investigadora utilizó la gestión por procesos en su institución y logró con ello identificar puntos críticos que generaban costos adicionales que perjudicaban las necesidades de la población rural, así que al aplicarlo llegó a conseguir eliminar dichos puntos críticos, y a obtener un ahorro de mucho dinero a la entidad.

En el ámbito local está la investigación de Huaman Tarrillo & Exebio Cabrera (2016) en su tesis en la región Lambayeque, se basó en mejorar la calidad de los servicios brindados por una de las direcciones de la Gerencia Regional que tiene a cargo los temas de turismo y comercio exterior. La investigación tuvo como finalidad el proponer un modelo de gestión por procesos, el cual contribuyó a una mejora de los servicios en cuanto a calidad, que otorga la Dirección de Turismo y Artesanía. Esta tesis el autor al utilizar los instrumentos de medición para identificar que los servicios brindados por dicha dirección eran buenos, creando una regular atención a las necesidades del cliente; sin embargo se podía mejorar, es ahí donde interviene la mejora continua en los procesos, que por más que el servicio sea bueno se pueden ir realizando mejoras.

Otra investigación, es la realizada por los autores Arriola Delgado, Bocanegra Loayza, & Sim Galván (2017) cuyo trabajo estuvo orientado a la escuela de oficial de la policía nacional, mediante el cual se tuvo que mejorar el proceso concerniente al reclutamiento y selección de postulante. En esta tesis identifican ineficiencias en los proceso de reclutamiento y selección de la mencionada escuela, por cuanto no existe un perfil para ingresar ni mucho menos un perfil de competencias que debería cumplir el ingresante para que al momento de su egreso pueda ser un profesional que cumpla su labora de manera satisfactoria cumpliendo con los objetivos de la institución, es así que

en base a esta problemática identificada, se planteó la elaboración de proponiendo perfiles que permitieron mejorar los procesos de la institución en cuanto a los temas de reclutamiento y selección de los postulantes a policías.

Además según Fernandez Cabrera & Ramírez Olascoaga (2017), en su investigación basada en proponer un plan con la finalidad de mejorar e incrementar la productividad, a través de una gestión por procesos en una empresa distribuidora, se elaboró una propuesta con respecto a un plan basado en gestión por procesos, para aumentar y mejorar la productividad de la organización, además realizó los flujogramas, y los diagramas causa - efecto concerniente a los procesos que existen en la empresa, utilizó como insumo su mapa de procesos, asimismo llegó a utilizar una metodología basada en la recolección de datos mediante el análisis de los documentos, cuestionarios y la entrevista, cuyo fin fue obtener información a partir de referencias archivísticas y método de observación. El resultado principal de su tesis fue que la organización, logró mejorar el proceso de productivo, así como aumentar las estrategias en las ventas y tuvo un incremento en el nivel de satisfacción de los trabajadores así como en sus clientes. Dicho nivel productivo aumentó en 22.18%, donde disminuyó el residuo de agua en el lavado de los bidones, se eliminó un puesto que no generaba valor y la empresa tuvo un ciclo de mejora continua anual para una evaluación constante y desempeño de sus procesos.

Esta tesis nos ayuda a entender la importancia que tiene elaborar una gestión por procesos debido a que si analizamos bien no sólo se concentraron en satisfacer al cliente, sino también lograron reducir costo de producción, esto se interpreta en un ahorro significativo para la empresa.

Una vez visto algunos trabajos previos relacionados a al tema de investigación, tanto en el ámbito internacional, nacional y local, veremos la definición de algunos conceptos mencionados como por ejemplo ¿qué es una organización funcional?, pues de acuerdo a lo descrito por la Universidad ESAN (2017), explica que, una estructura de organización funcional es tradicionalmente utilizada por las todas instituciones. Es una estructura de niveles ascendentes

donde cada servidor tiene un inmediato superior y los equipos son unidos de manera agrupada y luego separados de acuerdo a la especialidad que maneja cada uno; esto quiere decir que dentro de la organización cada área, departamento u oficina realiza un trabajo muy específico y de manera aislada.

Esta forma de organizarse se dio origen, cuando Henry Ford, en 1920, Frederick Taylor, años más adelante, lograron desarrollar los conceptos sobre la partición de tareas y la administración en las organizaciones. Si bien durante un largo tiempo este tipo de estructura fue muy buena en eficiencia en los procesos relacionados a producir bienes de alcance masivo, en la actualidad ya no es muy considerada puesto que dicho enfoque sólo se basa en funciones específicas.

Cuando una entidad utiliza este tipo de estructura tradicional, la distribución del trabajo se agrupa por las actividades de mayor relevancia o funciones a ejecutarse, como son el marketing, tesorería, el talento humano, entre otros. Es una estructura recta hacia arriba en la medida que cada grupo funcional dentro de la entidad esté compuesto verticalmente desde la parte inferior hasta la parte más alta de la entidad. Por eso, un gerente del área de ingeniería tiene bajo su mando el trabajo de todo el equipo que esta agrupada en el departamento según la especialización que posea.

Dentro de las divisiones funcionales de una institución, los servidores desarrollan un conjunto especializado de funciones y generalmente sus integrantes poseen una profesión muy similar. Como por ejemplo la oficina de finanza estaría integrada únicamente por economistas.

Si bien esto facilita la operación de cada grupo, también puede conducir al poco canal comunicativo entre los distintos grupos funcionales dentro de la institución, haciéndola lenta, poco flexible y muy burocrática, por esta razón actualmente las instituciones del estado, si bien es cierto trabajan bajo este enfoque de organización, esto ha traído como consecuencia, como lo menciona la Universidad ESAN, que las organizaciones sean lentas y burocrática no llegando a satisfacer al usuario, quién es el que recibe el bien o servicio final.

Otro concepto tomado es el de Riquelme (2017), el cual menciona que la organización funcional, consiste en dividir el trabajo, a fin de marcar una especialidad de tal manera que cada servidor se concentre netamente en funciones específicas, de esta manera, se reúne en un área de la organización a todos los servidores que realizan una tarea determinada o muchas relacionadas, mediante el cual se aplica el principio de especialidad en cada una de las actividades para crear grupos funcionales, que a su vez estarán formando verticalmente desde el nivel inferior hasta el superior de la entidad.

Es considerada como una de las formas más sencillas de división organizacional utilizada, especialmente por entidad de poco tamaño, que produzcan una línea determinada de productos, ya que se posibilita el aprovechar de manera eficaz el talento humanos especializados.

Dicho modelo tiene diferentes debilidades como por ejemplo, la pérdida del principio de autoridad en el mando, lo que origina falta de autoridad, dificultades en la delegación autoridad y la delimitación de las responsabilidades, generación de estrés y conflictos por la rivalidad; y la competencia, que afecta la moral y la disciplina de los trabajadores.

De acuerdo Juneja (2017) la organización funcional se ha dividido para colocar a los especialistas en la primera posición en toda la empresa. Esta es una organización en la que podemos definir como un sistema, en el que se crea un departamento funcional para enfrentar los problemas de las empresas en distintos niveles. La autoridad en dicho tipo de organizaciones permanece limitada a la guía funcional a diferentes departamentos. Esto ayuda a mantener la calidad y la uniformidad del rendimiento de las diferentes funciones en toda la empresa.

El concepto de organización funcional fue sugerido por F.W. Taylor, quien recomendó el nombramiento de especialistas en puestos importantes. Por ejemplo, el jefe funcional y el Director Comercial dirigen a los subordinados en toda la organización en su área particular. Esto significa que los

subordinados reciben órdenes de varios especialistas, gerentes que trabajan por encima de ellos.

Por otra el portal web Study.com (2014), menciona que las organizaciones funcionales se caracterizan por su estructura organizativa clásica en la que el liderazgo se realiza a través de un enfoque de arriba hacia abajo o de jerarquía, y todos los empleados y líderes responden ante una única persona con autoridad.

Una vez visto los conceptos referido al significado de organización funcional, dentro de las organizaciones, éstas, para la administración pública son denominadas entidades y para tener claro su concepto, veremos lo citado por el Gobierno Regional Lambayeque (2018), menciona que “Entidad” es toda Institución Pública cuyas actividades se ejecuta en virtud de potestades administrativas y sectoriales, por tanto, es considerada sujeta a las normas comunes de derecho público, salvo mandato expreso de una ley que las refiera de otro régimen. En el ámbito del departamento de Lambayeque existen entidades como el Gobierno Regional Lambayeque, Municipalidad Provincial de Chiclayo, Ferreñafe, Lambayeque, entre otros.

Como se ha estado mencionado, el Estado aún utiliza el modelo tradicional funcional, es decir que el funcionamiento de la organización es de manera vertical que implica concentrarse en una función específica por cada departamento u oficina dentro de la organización, descuidando totalmente el resultado final que genera realizar una función, por eso mismo la gestión por procesos es el modelo a seguir, puesto que se concentra en el resultado a obtener, y en las entidades públicas, dicho resultado es el servicio brindado tanto a los usuarios internos como a los externos, generando servicios de calidad, es por ello que esta investigación trató de mejorar el servicio de una unidad orgánica escogida como materia de estudio, que en este caso será la oficina de recursos humanos - OFRH de la entidad Municipalidad Provincial de Ferreñafe - MPF.

Esta investigación estuvo enfocada en identificar los procesos en una de las unidades orgánicas de una entidad municipal, que en esta tesis, la unidad orgánica, fue la OFRH, de la entidad, MPF, cuyos insumos a utilizar fueron sus documentos de gestión, llámese Reglamento de Organización y Funciones – ROF, Manual de Organización y Funciones – MOF, Cuadro para Asignación de Personal Provisional – CAP-P, entre otros

De los insumos a utilizar, se definió ¿qué es un ROF?, pues de acuerdo al Decreto Supremo N°054-2018-PCM, de la Secretaría de Gestión Pública (2018), es el documento de gestión organizacional que formaliza la estructura orgánica de la entidad. Describe las competencias y funciones generales de la entidad, las funciones específicas de sus unidades de organización; así como la relación de dependencia que posee.

En ese documento de gestión se conoce claramente cuales son los objetivos y funciones generales que tiene la entidad así como las funciones de sus órganos y unidades orgánicas y además está orientado a asegurar la oportuna atención de los servicios públicos.

Ahora ¿Qué es el MOF?, de acuerdo a la Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR (2010), ente responsable del SGRH, define al MOF como un instrumento de gestión que poseen las entidades, que describe las funciones básicas de los puestos de trabajo o cargos que se encuentran dentro del Cuadro de Asignación de Personal (CAP), formula los perfiles de competencia como los requisitos esenciales que se deben exigir para cada cargo y establece las relaciones internas del cargo. Este documento brinda información a los a todos los servidores sobre sus funciones y posición dentro de la estructura general de la entidad. Asimismo, establece las interrelaciones formales que corresponda y permite que los trabajadores contribuyan a mejorar la calidad de los servicios que se brinda.

¿Qué es el CAP-P?, según la Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR (2015), Es un documento de gestión institucional de carácter temporal que contiene los cargos definidos y aprobados por la entidad, sobre la base de su estructura orgánica dictada por el Reglamento de Organización y Funciones

(ROF) o según su Manual de Operaciones, se habla de temporal debido a que el SERVIR como responsable del sistema de gestión en materia de recursos humanos ha creado el Cuadro de Puesto de la Entidad – CPE, el cuál con el tiempo reemplazará el CAP, mientras éste siga etapa de implementación el CAP mantendrá su vigencia.

Ahora bien, de acuerdo a los diversos autores como la Guía BPM CBOK (2009), una gestión de procesos de negocio es un planteamiento disciplinado que sirve para la identificación, diseño o proyección, ejecución, medición, monitoreo y control de los procesos de alguna organización, automatizados o no, para conseguir consistencia y resultados acordes con los objetivos estratégicos de la entidad, que abarca además, la ayuda de los servicios tecnológicos, lograr formas de darle un mayor valor, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de un lado a lado, lo que lleva a mejorar el rendimiento de la entidad y de los resultados de los negocios.

Otra teoría es la de Aguirre (2016), donde menciona que la gestión por procesos es un modelo internacionalmente recomendado para mejorar la efectividad, la calidad y satisfacción de todos los involucrados en la entidad ya sean los clientes, proveedores, personal y accionistas cuyo objetivo final es el de asegurar que la entidad funcione de manera coordinada y orientada hacia la satisfacción del cliente. Lo que manifiesta el autor es que si bien es cierto el modelo de gestión por proceso busca la calidad del bien o servicio brindado; así como la satisfacción del usuario final, también busca la calidad de los demás elementos que interactúan en el proceso como son materia prima, personal, entre otros.

Otro concepto es lo descrito por Varvakis (2015) que nos refiere a mejorar continuamente los procesos con el objetivo de cumplir con las necesidades y expectativas de los usuarios, este autor nos da a entender que todo proceso no debe quedarse estancado sino por el contrario debe ser mejorado periódicamente para seguir cumpliendo con la finalidad que es la satisfacción del cliente.

|

De acuerdo con McCabe (2015), el modelo de gestión a través de una gestión por procesos, en los cuales todos los miembros de la organización, ya sea los gerentes, el equipo y los realizadores del proceso son ejecutores y pensadores, ya que planifican su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados.

Según el portal web Appian (2017), menciona que la gestión por procesos se refiere a enlazar los objetivos estratégicos de la institución con sus procesos, diseñar e implementar arquitecturas de procesos, establecer indicadores que puedan medir de procesos y que éstos también estén alineados con los objetivos de la institución, capacitar y organizar a los altos funcionarios para lograr una administración efectiva de los procesos, este concepto nos agrega un dato muy importante a comparación de los conceptos anteriores, puesto que todo proceso debe estar alineado a los objetivos de las entidades públicas es ahí donde sale los tipos de procesos que son, estratégicos, misionales u operacionales y los de apoyo, así como comprometer a la alta dirección a administrarlos.

Según el portal web Integrify (2016), la gestión por proceso o de acuerdo a su nomenclatura en inglés BPM – Business Process Management, es una formación que permite a la entidad proporcionar herramientas y recursos para realizar un análisis, definir, lograr la optimización, monitorear y controlar los procesos y para medir e impulsar el desempeño mejorado de los procesos de negocios interdependientes.

De acuerdo el portal web Aiim (2018), la gestión por procesos es una manera de ver y luego realizar un control sobre los procesos que hay actualmente en una entidad. Es una forma metodológica muy efectiva para garantizar que los procesos sean efectivos y también eficientes, de manera que esto originará que la entidad sea mejor y más rentable.

Este término abarca el estudio, la identificación, el cambio y supervisión de los procesos de negocios para asegurar que se realicen sin ningún tipo de



inconvenientes y puedan ser mejores con el transcurrir del tiempo. Cotidianamente enmarcado en términos del flujo de trabajo diario, y sí, este “flujo” normalmente calza perfectamente en la mejora de los procesos, es un elemento de mucha importancia para el acceso y el uso del rompecabezas, ya que ningún proceso o un proceso deficiente realmente deterioran su capacidad de acceso y uso. Información de apalancamiento. Se considera mejor a BPM como una práctica organizacional, que incluye diversos métodos y algunas técnicas estructuradas. No es una tecnología de información, aunque hay en el mercado que llevan el descriptor debido a que permiten saber, identificar y modificar procesos existentes para que se alineen con un estado futuro deseado, probablemente mucho mejor. Se trata de formalizar y organizar adecuadas maneras de realizar el trabajo.

La gestión por procesos de acuerdo a la definición dado por la Secretaría de Gestión Pública (2018), es una forma de gestionar las actividades de trabajo de una manera secuencial y transversal a las diferentes unidades de la entidad, para contribuir con la fin absoluto de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, así como cumplir con sus expectativas, asimismo cumplir con los objetivos de la institución. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, originado un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.

Entonces, entendido el concepto de lo que significa gestión por procesos, podemos definirlo como, un modelo de gestión orientada a la identificación de los procesos de acuerdo a los objetivos que tiene la organización en todos sus niveles a fin de lograr que los bienes y servicios sean de calidad, que lleguen a satisfacer al cliente, así como realizar una mejora continua de éstos; a fin de optimizar los índices de eficacia y eficiencia.

Dentro de la gestión por procesos, del cuál es el tema principal de esta investigación, conoceremos sobre ¿qué es un proceso? Según la norma internacional ISO 9001:2015 (2015), lo define como un conjunto de actividades que están interrelacionadas e interactuar entre sí. Estas actividades transforman

los elementos de entrada en resultados, ya sea un bien o un servicio, para ello es de suma importancia la asignación de diversos recursos. Esta definición es utilizada por todas las organizaciones a nivel internacional, y apunta a que todo proceso está compuesto por actividades, y en cada secuencia de estas actividades ocurre la transformación de los elementos de entrada, que vienen a ser los insumos, en elementos de salidas que es el resultado final, ya sea un bien o un servicio. Cabe precisar que dichos resultados deberán tener un impacto positivo en el cliente o usuario, dado que logrará su satisfacción.

De acuerdo al portal web Open TextBooks for Hong Kong (2016), conceptualiza a los procesos como una sucesión de tareas, actividades y eventos para dar origen a productos o servicios, que están directamente relacionados entre sí y en su suma determina la gestión empresarial, la producción técnica, la administración técnica y el éxito financiero de la empresa.

Otro concepto, es el descrito por la Secretaría de Gestión Pública (2018) - SGP, responsable en materia de organizacional del estado, menciona a los procesos, como una sucesión de eventos que convierten una entrada o insumo en una salida o producto, adicionando un valor en cada etapa de la cadena llámese mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros. Este ente rector, trata de orientar a que toda entidad del estado, debería concentrarse en otorgar un servicio de calidad al usuario teniendo como base sus procesos definidos.

Para llegar a implementar la gestión por procesos en las entidades del estado, la Secretaría de Gestión Pública, propone tener en cuenta que para su óptimo desarrollo deben existir diversas condiciones previas que se deben cumplir, por lo que nos otorga, tres etapas que nos facilitarán a elaborar un trabajo ordenado en favor a la entidad. La primera etapa es la preparatoria, aquí se tiene que contar con la voluntad y aprobación de la autoridad y funcionarios, a fin de tener un respaldo al momento de realizar el trabajo, así como conformar y preparar un equipo técnico el cuál será el responsable de las siguientes etapas. La segunda etapa es el diagnóstico e identificación de procesos, aquí el equipo

técnico analizará la situación actual que se encuentra la entidad, tomando como referencia sus documentos de gestión, así como la identificación de indicadores a fin de realizar una medición de la calidad actual de los servicios brindados; seguido a la identificación y modelación de los procesos en todos niveles. La última etapa se refiere a la mejora de los procesos, esto ya se da cuando tenemos los procesos identificados, definidos y modelados, cada cierto tiempo se tomarán medidas a través de los indicadores a fin de identificar mejoras que permitan que el procesos sea más eficiente y eficaz.

Las organizaciones en la actualidad estudian muy al detalle el cómo aumentar sus niveles optimización, así como estandarizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la “cadena de valor”. Los recursos esenciales para incrementar los niveles productivos de la cadena de valor son los recursos humanos dado que ahí está el conocimiento, las instalaciones, los equipos, la metodología, y las finanzas.

La Política Nacional relacionada a la Modernización de la Gestión Pública establece cinco pilares de manera céntrica y tres ejes de manera transversal. Uno de esos pilares es la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización Institucional, por esta razón la Secretaría de Gestión Pública, ha creado diversas guías metodológicas para la implementación de dicho sistema de gestión dentro de las entidades estatales, los mismos que servirán de apoyo a fin de que éstas se encuentren en proceso de implementación de la Reforma del Servicio Civil, cuya finalidad es la satisfacción del ciudadano. Como ya se ha descrito que la tendencia dentro administración pública es migrar su funcionamiento hacia una modelo basado en procesos, la Secretaría de Gestión Pública ha dictado lineamientos para su implementación en marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM- Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021; sin embargo en la actualidad ningún organismo u entidad pública se ha encargado de mapear sus procesos en su totalidad por lo que se puede decir que aún no se ha llegado implementar de manera total.

|

En ese contexto después de haber analizado los antecedentes, algunos trabajos de investigación y conocido las teorías relacionadas al tema de estudio, en los cuales la gestión por procesos ha influido positivamente en las organizaciones ya que ha mejorado la calidad de sus servicios, ahorrado costos, se han identificado puntos críticos, se han cumplido con los objetivos de la organización tanto en el ámbito público como en el privado.

Entonces a partir de ello se formuló la siguiente pregunta ¿Cómo una gestión por procesos mejora el servicio en la oficina de recursos humanos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2019?, pues a través del presente trabajo de investigación que tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.

Para cumplir con el objetivo general, se llegó a definir los siguientes objetivos específicos

- Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
- Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
- Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.

Por lo tanto, en el presente estudio se presenta como hipótesis de investigación se puede decir, que si se aplica la propuesta de gestión por procesos, como herramienta entonces mejora el servicio de la oficina recursos humanos de la municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo utilizado descriptiva, propositiva, no experimental, transversal, según Van Dlen & Mayer (2006) mencionan que una investigación descriptiva es aquella que nos ayuda a conocer costumbres, situaciones y actitudes que predominan, a través del cual, se describen actividades de manera detallada, así como a las personas, procesos u objetos. El objetivo no está enfocado en el recojo de información, sino también está en la predicción y determinación de las relaciones que existe entre dos o más variables. Las personas dedicadas a la investigación no son solo llenadores de tablas, sino que recopilan datos sobre la base de una hipótesis, la exponen y luego resumen la información de manera cuidadosa para posteriormente analizar minuciosamente los resultados a fin de extraer generalizaciones significativas que ayuden al conocimiento.

De acuerdo a (QuestionPro, 2019), un estudio llega hacer transversal cuando se analizan los datos de las variables durante un periodo determinado de tiempo sobre una muestra definida.

El diseño de investigación en esta tesis es propositiva, que según Hernandez & Baptista (2014) indican que: una investigación es propositiva cuando se presenta una propuesta para dar solución a un problema.

Por lo antes mencionado, esta investigación es propositiva, porque presentará una propuesta de gestión por procesos para el mejoramiento del servicio, que tendrá como finalidad dar solución al problema.

Además es no experimental, que según acosta Aramburo & Argota Pérez, (2010), es la que se ejecuta sin mover de manera intencional las variables. Esto quiere decir, que no hacemos variar ninguna de las variables independientes adrede durante la investigación. Lo que se realiza es observar una manifestación tal cual en su contexto natural, para después realizar un análisis minucioso a fin de lograr el resultado deseado.

## 2.2 Operacionalización de las Variables

Es el proceso de metodología que trata sobre desprender racionalmente las variables que conforma el problema, el cual se origina desde lo más general a lo más minucioso; es decir que estas variables se dividen en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems (Carrasco, 2009).

Una variable es operacionalizada con el fin de transformar una teoría abstracta en un concepto empírico, capaz de ser sujeto a medición mediante la utilización de los instrumentos. Esto tiene su relevancia en la probabilidad que el investigador novato pueda cerciorarse de no incurrir en errores que son comunes en un proceso investigativo, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se eligió medirla, pierde así la validez (Carrasco, 2009).

La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar de manera exacta los resultados. En suma, la operacionalización de las variables es el proceso a través del cual la persona dedicada a la investigación enseña la definición que adoptarán las variables de estudio, tipos de valores (cuantitativos o cualitativos) que podrían asumir las mismas y las operaciones que se realizarían para tener los valores de las variables cuantitativas. La operacionalización es un proceso que cambiará según tipo de investigación y su diseño. Por lo tanto, las variables deben estar definidas claramente y convenientemente operacionalizadas. Se consideran incompletos aquellos registros cuyos niveles de operacionalización es muy indefinido. (Carrasco, 2009).

Con relación a las variable, según Sabino (1980), nos explica que es cualquier característica o cualidad de la realidad que está dispuesta de asumir diferentes valores, es decir, puede cambiar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo.

Otro concepto que nos ayudará a entender mejor que es una variable es lo descrito por Rivera (2011), mencionando que una variable es una característica

que se puede observar de algo que puede adoptar distintos valores o de ser expresadas en varias categorías.

Dentro de la variable en el método científico, existen dos tipos principalmente que son utilizadas para la demostración de la hipótesis, los cuales son la variable dependiente -VD y Variable independiente - VI.

La VD, es la que es afectada por la VI. Se trata del efecto, de lo que se mide. (Ramírez, 2013)

En la presente tesis la variable dependiente es el servicio público en la oficina de recursos humanos una municipalidad 2019, que según la Real Academia Española, se denomina servicio público, a la actividad que desarrolla un organismo del estado o una entidad privada bajo la regulación del Estado para satisfacer cierta necesidad de la población

Con respecto a la variable independiente, Ramírez (2013), VI es la que sufre un cambio o es controlada para ver sus efectos en la VD. Puede valerse por sí misma y no puede ser afectada por nada de lo que haga el investigador ni por otra variable dentro de la misma investigación; de ahí se genera su denominación de “independiente”.

Es la variable que puede ser manipulada sistemáticamente por el investigador, cuyos cambios manipulados tienen un efecto directo en la VD

La VI conocida también como variable controlada o variable predictiva dependiendo del tipo de estudio. En esta tesis la variable independiente es la Gestión por Procesos, que su concepto ya lo hemos manejado líneas arriba, pero podemos adicionar lo siguiente, un concepto dado Secretaría de Gestión Pública (2018) una manera de gestionar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes áreas de la entidad, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad

<b>VARIABLES</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Variables 1: Gestión por Procesos	Gestión de la Calidad	El personal de la Oficina de Recursos Humanos conoce los procesos
	Gestión de Recursos Humanos	Los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos cumple con el perfil requerido para dicha área
	Gestión de Comunicación	El personal de la Oficina de Recursos Humanos trabajan en estrecha coordinación
Variable 2: Mejora del Servicio	Efectividad	Conocimiento de sus funciones
		Experiencia en la actividad que realiza
	Oportunidad	Disposición de atender el servicios
		Atención rápida y oportuna
	Aseguramiento de la Calidad	Cumplimiento en el usuario

### 2.3 Población y Muestra

La población según el portal (Explorable.com, 2019), es un conjunto de elementos que son el centro de una investigación. Las investigaciones se ejecutan para favorecer a la población. Además es definida también como una colección bien determinada de individuos u objetos que tienen similitudes. Todos los elementos que se encuentran bajo una determinada población por lo general tienen una característica en común. Por lo general, la descripción de la población y los rasgos comunes de sus miembros son las mismas.

Además la muestra, según (Explorable.com, 2019), es una parte de la población. El concepto de muestra se origina de la poca capacidad de los investigadores para estudiar a todos los individuos de una población



determinada. La muestra debe representar a la población de donde se extrajo y debe tener el tamaño adecuado para garantizar el análisis estadístico.

La principal función de la muestra es ayudar a que los investigadores puedan llevar cabo el estudio de los elementos de una población de manera tal que los resultados sean manejados para brindar conclusiones que se aplicarán a toda la población.

Bajo esos conceptos la población a utilizar en la presente investigación es el número total de trabajadores del área de Recursos Humanos de la entidad municipal y algunos usuarios, siendo un total de 13 personas, por lo que la muestra será la misma cantidad, por cuanto es una población muy reducida.

Esta muestra está dividida en 5 servidores de la orh y 8 usuarios internos del servicio.

Servidores orh	
Hombres	4
Mujeres	1

Usuarios Internos	
Hombres	5
Mujeres	3

Cabe mencionar además que dentro de los 5 servidores, 4 tienen la condición de nombrado y 1 es CAS y para los usuarios internos 6 son nombrados, 1 CAS y 1 Locador de Servicios.

#### **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

Por último para lograr demostrar los resultados se ha utilizado la técnica de la entrevista, utilizando un cuestionario de preguntas cerradas, como instrumento, a fin de realizar un diagnóstico de la situación actual de la oficina.

La técnica de la entrevista, según Raffino (2019), es un intercambio de opiniones u ideas a través de una comunicación que se da entre una o más personas donde un entrevistador es el encargado de formular las preguntas. El objetivo de las entrevistas es recopilar información determinada, ya sea de tipo personal o no. Es mutua cuando los entrevistados usan la técnica de recolectar

datos a través la interrogación en forma estructurada o una conversación libre; en estos dos escenarios se aplica un formulario con diversas preguntas para enfocar la comunicación que sirven como una guía. Es por esto, que siempre encontraremos dos papeles claros, el del entrevistador y el del entrevistado.

Para la validez y confiabilidad, se han diseñado dos cuestionarios tanto para el usuario como para los servidores de la oficina de recursos humanos, dichos cuestionarios han sido validados por expertos en la materia, previa revisión y análisis de los mismos, demostrando su grado de fiabilidad, a través del alfa de Cronbach.

Un cuestionario es, de acuerdo al concepto sacado de Aulafacil (2010), un instrumento formado por un número “x” de preguntas formuladas para generar información necesaria para lograr los objetivos trazados del estudio; es un plan formal para recopilar datos de cada unidad de análisis objeto de estudio y que es el centro del problema de la investigación. Un cuestionario nos permite estandarizar y uniformar la recopilación de datos. Un cuestionario mal diseñado nos ocasiona extraer datos incompletos e imprecisos.

Para desarrollar un examen de manera correcta, es imprescindible tener claro los objetivos y la hipótesis o preguntas del estudio que impulsan a esbozar el cuestionario.

Para preparar el cuestionario debe de tenerse en cuenta lo siguiente: la fuente de la información que busca, los sujetos o muestras que nos darán la información, el medio o medios para la aplicación de los instrumentos.

## **2.5 Procedimiento y método de análisis de datos**

El procedimiento que se utilizó en este trabajo de investigación es, en primer lugar, revisar todos los documentos de gestión de la entidad, llámese Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro para Asignación de Personal Provisional, así como revisar si existe

personal contratado bajo el régimen laboral 1057 – CAS o a través de locación de servicio para obtener una información veraz.

Asimismo se realizó una encuesta a los servidores de la oficina de recursos humanos y los usuarios con la finalidad de que los datos obtenidos sean vertidos en el software SPSS, con el propósito de obtener resultados estadísticos que permitirán el análisis de los datos a mayor profundidad. Seguido por la ejecución de las etapas de una gestión por procesos, siendo la primera la preparatoria, la segunda el diagnóstico e identificación de los procesos de la oficina, la etapa de mejora no se aplicó puesto que dentro de la Municipalidad es la primera vez que se modeló un proceso, pero sí se recomendará que se realice una mejora periódicamente de acuerdo a las necesidades institucionales.

## **2.6 Aspectos éticos**

La presente tesis contó con la autorización y aprobación de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, la cual fue otorgada a través de un documento a nombre de la entidad firmado por el Gerente Municipal de la Entidad.

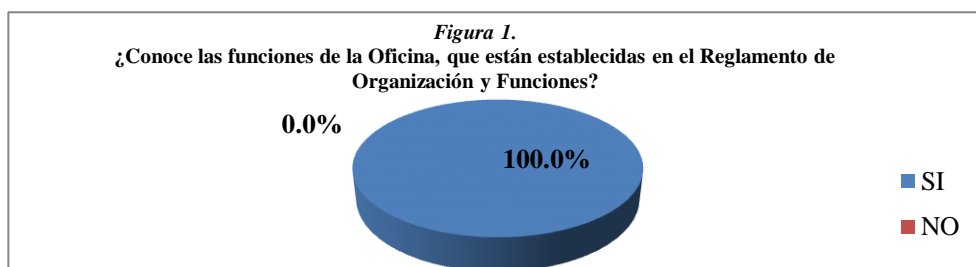
Asimismo en cuanto a la técnica e instrumento a utilizar, se realizó dentro de las oficinas de la municipalidad y fueron llenadas de manera anónima, a fin de salvaguardar la identidad del servidor.

En esta investigación se respeta los derechos de autor, logrando mantener la originalidad de las citas y referencia bibliográficas, a través de las Normas “American Psychological Association” (APA), solicitado por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

### III. RESULTADOS

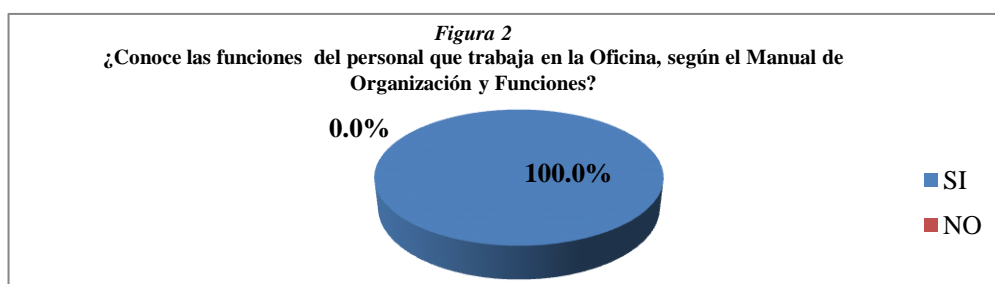
#### 3.1 Diagnóstico de la situación actual del servicio en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

De los servidores de la oficina de recursos humanos - orh



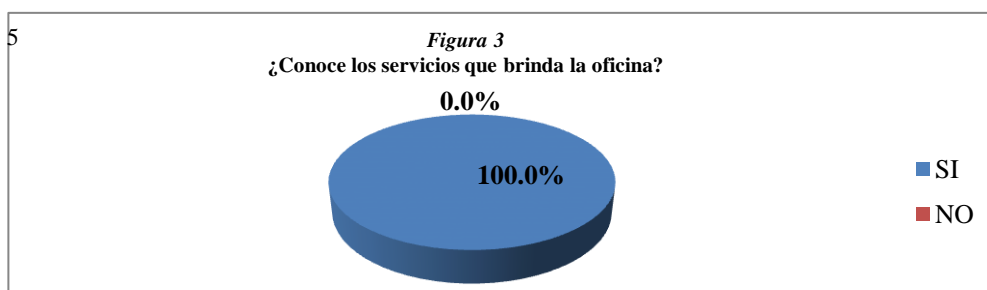
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 1 nos muestra que el 100% de los servidores conoce las funciones de la oficina, que están dentro del ROF.



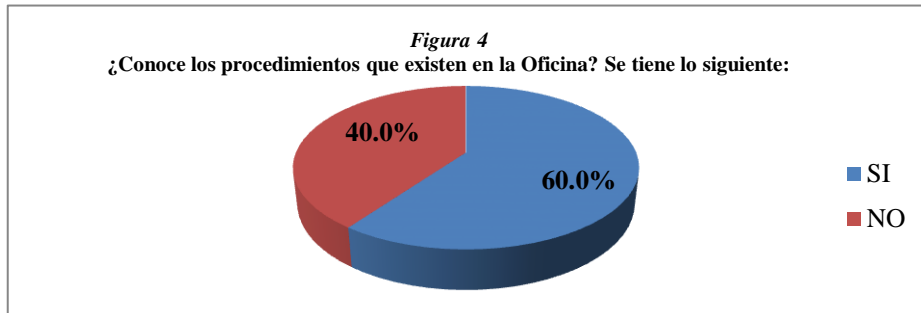
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 2 nos señala que el 100% de los servidores conoce sus funciones establecidas dentro del manual de organización y funciones



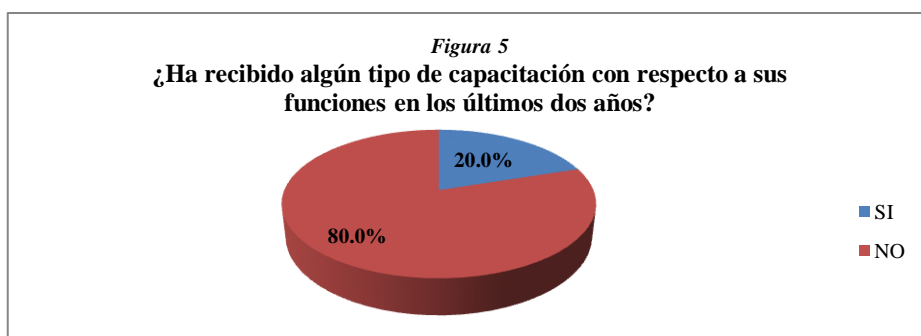
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 3 nos señala que el 100% de los servidores conoce plenamente los servicios que brinda la oficina.



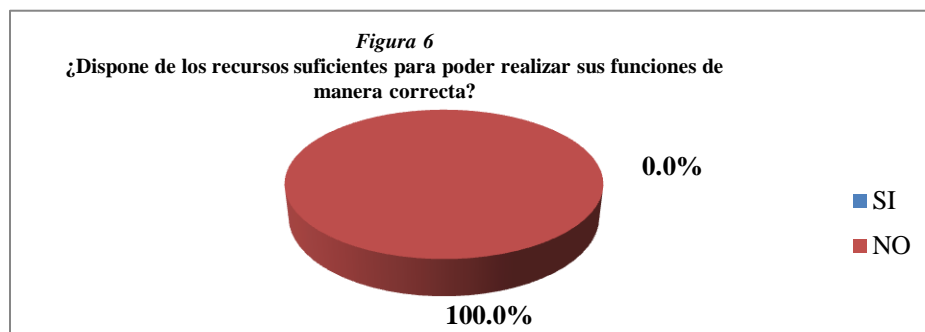
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 4 muestra que el 40% de servidores no conoce los procedimientos de la oficina, mientras el 60% sí.



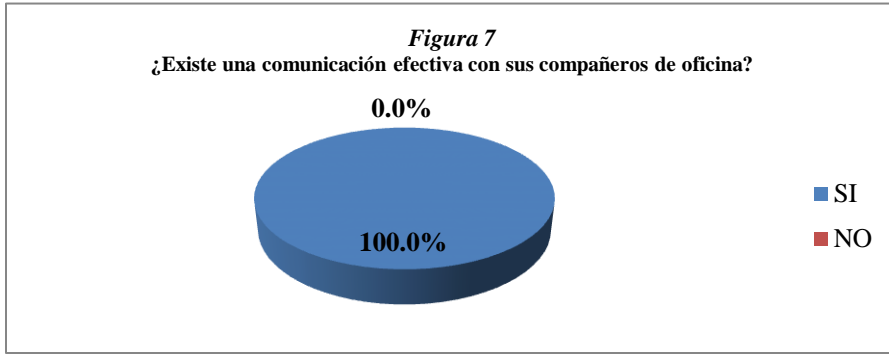
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 5 muestra que el 80% de servidores no ha recibido capacitación respecto a sus funciones, mientras el 20% sí.



Fuente: Elaboración propia

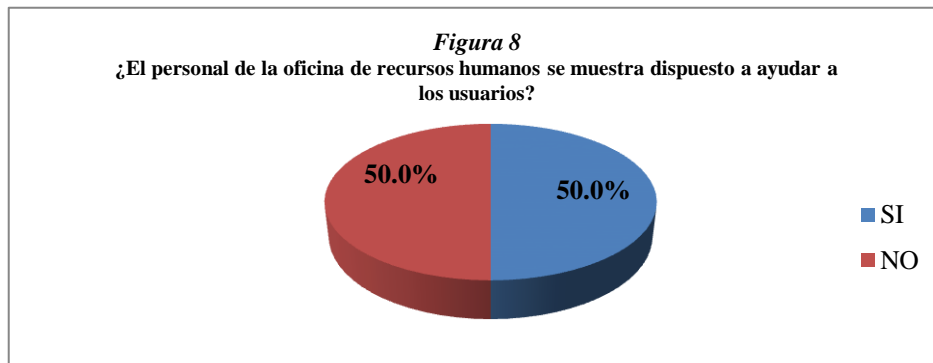
Interpretación: La figura 6 muestra que el 100% de servidores no dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta.



Fuente: Elaboración propia

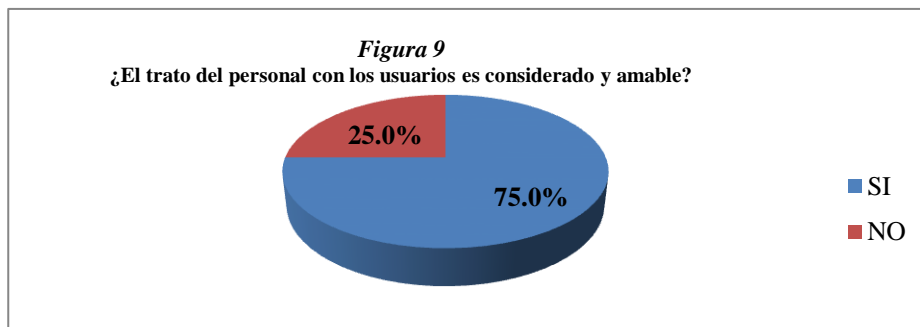
Interpretación: La figura 7 muestra que el 100% de servidores afirma existir una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina.

De los Usuarios del Servicios (servidores de otras áreas de la municipalidad)



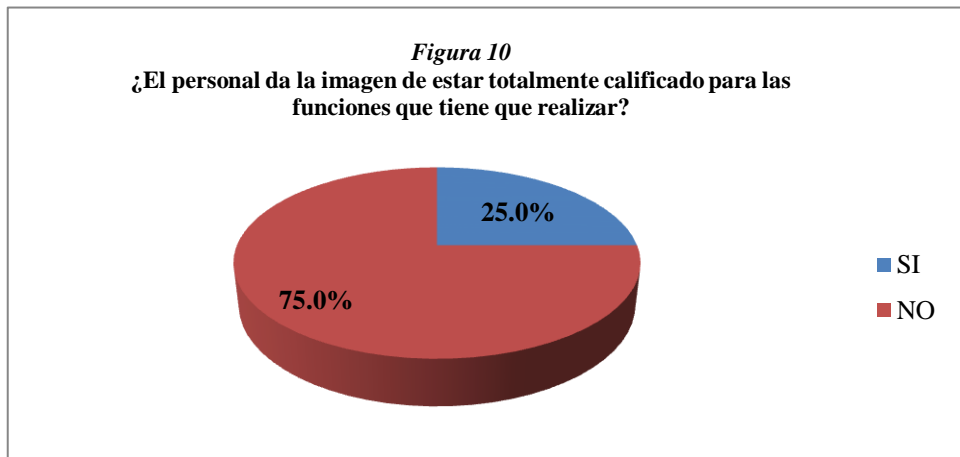
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 8 muestra que el 50% de usuarios opina que el personal de la orh no muestra disposición de ayudarlos, mientras el otro 50% opina lo contrario.



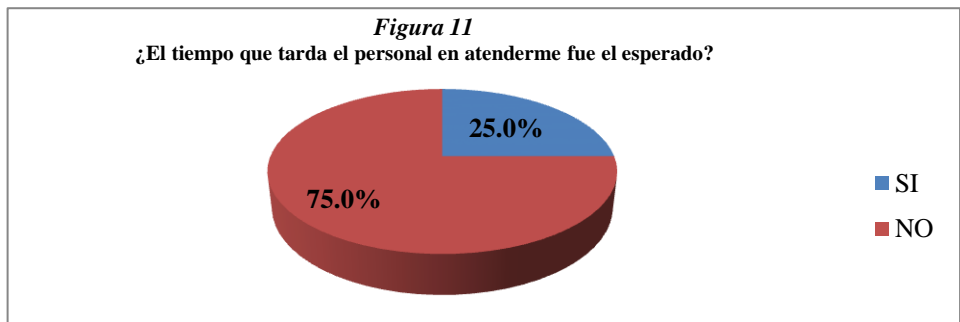
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 9 muestra que el 75% de los usuarios afirman que los servidores de la orh si son amables, el 25% restante opina lo contrario.



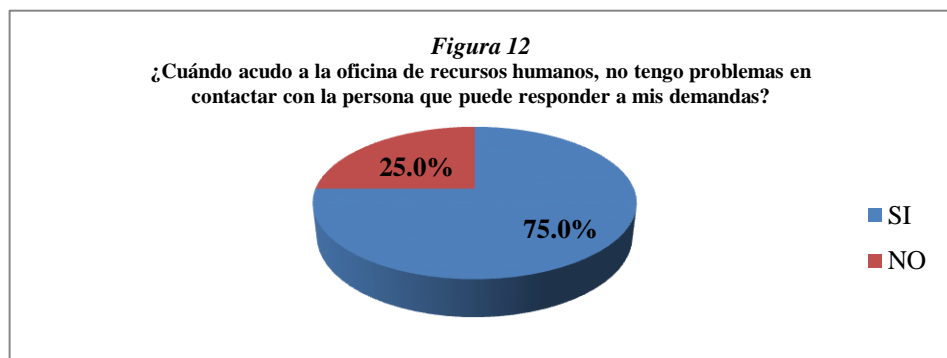
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 10 muestra que el 75% de los usuarios afirman que los servidores de la orh no están calificados para las funciones que realizan mientras, el 25% restante opina lo contrario.



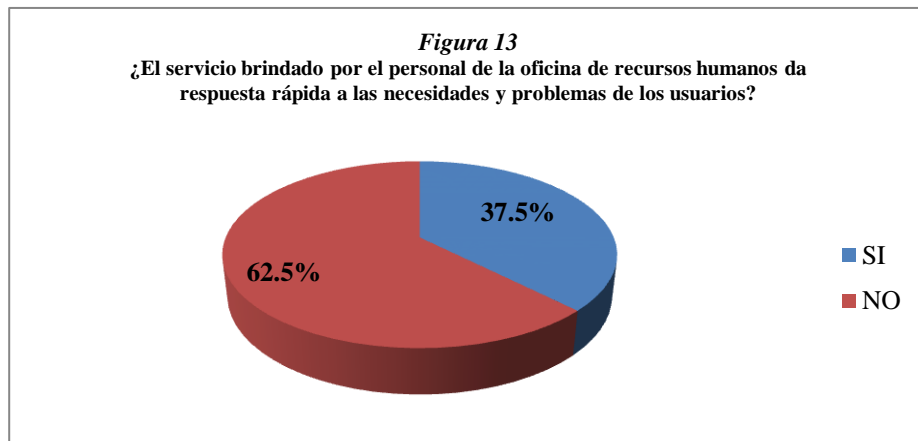
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 11 muestra que el 75% de los usuarios afirman que los servidores de la orh tardan más de lo esperado para ser atendidos, mientras el 25% restante opina lo contrario.



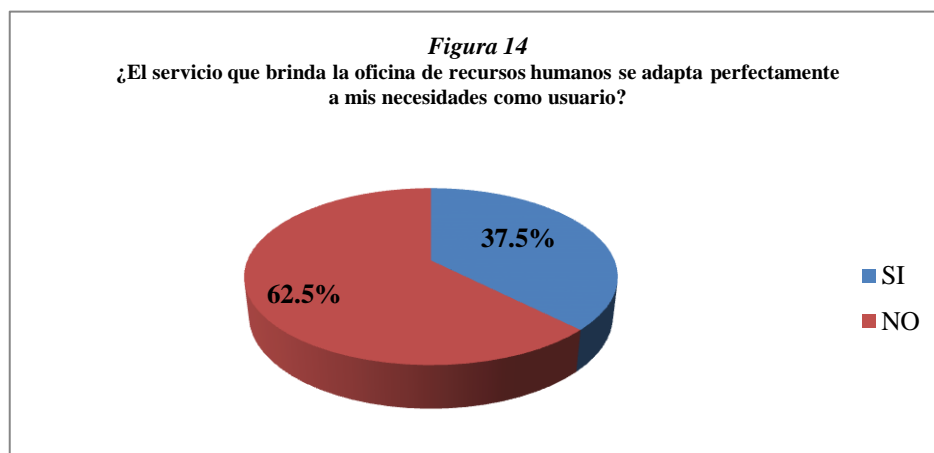
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 12 muestra que el 75% de los usuarios no tiene problemas con contactar con una persona que pueda atenderlo, mientras el 25% restante opina lo contrario.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 13 muestra que el 62.5% de los usuarios no obtiene una respuesta rápida a sus necesidades y problemas, mientras el 37,5% restante opina lo contrario.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La figura 14 muestra que el 62.5% de los usuarios opina que la orh no se adapta a sus necesidades como receptores del servicios, mientras el 37,5% restante opina lo contrario.



- |
- 3.2 Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.

De acuerdo a la realidad problemática descrita, en la introducción, y el análisis realizado en las encuestas, que fueron utilizadas tanto en el servidor como en el usuario, se llegó a demostrar que el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad de Ferreñafe es deficiente por cuanto el gran porcentaje de los usuarios se sentía insatisfecho por el servicio recibido generando malestar en ellos, por tanto para solucionar dicho problema y cumplir con la política nacional de Modernización del Estado y utilizando la metodología brindada por la Secretaría de Gestión Pública, se mapearon algunos procesos así como se graficaron dos, además se propuso el uso de unos formatos estandarizados a fin de que en el futuro la Municipalidad de Ferreñafe lo llegue a implementar, éste trabajo demostró las actividades que se ejecutan dentro de la Oficina, el servicio final brindado que está alineado con los objetivos estratégicos de la entidad, así como los responsables de cada actividad, esto con la finalidad que todos tengan claro cuáles son responsabilidades de cada proceso y llegue a dar una respuesta rápida que llegue a satisfacer al usuario.

- 3.3 Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.

La propuesta realizada fue sometida a un juicio de expertos, siendo un total de 3 profesionales que llegaron a evaluar el trabajo y darle posteriormente el visto bueno, demostrando así que el trabajo de investigación llegó a ser viable

#### IV. DISCUSIÓN

Según los resultados demostrados en las figuras 1, 2, 3 y 7, los servidores de la oficina de recursos humanos, conocen tanto sus funciones como los de la oficina detalladas en sus documentos de gestión, así como afirmaron conocer los servicios que brindan y que existe una buena comunicación entre ellos, esto se da porque el personal de dicha oficina está en la condición laboral de personal nombrado y existe un personal contratado bajo el régimen CAS, por lo que llevan muchos años trabajando juntos, por ello, que el 100% contestó de manera afirmativa, esto coincide con el típico modelo de organización funcional que tal como lo describe la Universidad ESAN (2017), describe que en dicho modelo los equipos de trabajo son agrupados de manera especializada, en este caso, este personal, la especialización es por la cantidad de años que llevan laborando en dicha área, asimismo también coincide en el punto dónde se refiere a que está enfocado en funciones específicas.

Con respecto a la figura 4, el 60% afirmó que conocía los procedimientos, esto porque tienen la certeza de que existe un Manual de Procedimientos – MAPRO; sin embargo los procedimientos de la oficina propiamente dicha al detalle no es conocido tal como lo afirmó el 40% restante, que desconoce además lo que significa procedimiento y que alcance tiene en favor a su oficina, sigue coincidiendo con la teoría de organización funcional ya que se concentra demasiado en un área específica descuidando el resultado final, y también en parte coincide con la tesis de Hurtado (2017), cuando se refiere al desconocimiento y poca especialización que poseen los servidores y funcionarios en este tipo de tema, asimismo en la figura 5, se pudo apreciar que el 80% de los servidores no ha recibido capacitación alguna acorde a sus funciones en los últimos dos años, esto normalmente se ha venido dando por la poca capacidad presupuestal y falta de una planificación en el tema, puesto que el servidor al no estar capacitado tendrá un desenvolvimiento laboral deficiente, dicho comentario se relaciona posiblemente con la tesis de Cuzco (2015), dado que en dicho trabajo de investigación se había dado a conocer que los profesionales de enfermería de una entidad pública carecían de competencia en

|

su trabajo, esto por la falta de capacitación en sus funciones, lo que lamentablemente originaba que el servicio brindado no era el esperado perjudicando al usuario.

La figura 6, muestra que el 100% de los servidores mostró su malestar por cuanto no dispone de los recursos suficientes para desarrollar sus funciones con normalidad, ésta deficiencia es similar a lo encontrado en la tesis de Human Tarrillo & Exebio Cabrera (2016).

Con relación a la encuesta realizada a los usuarios del servicio, según la figura 8, la mitad de los usuarios opinó que los servidores de la oficina de recursos humanos no está presta para ayudar, esto se da porque como se ha mencionado los servidores de dicha oficina se encuentran desactualizados en sus funciones por lo tanto no pueden llegar a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Con respecto a las figuras 9 y 12, el 80% de los usuarios considera que los servidores de la oficina de recursos humanos son amables y los encuentran cuando los necesitan, esto se da porque, si bien es cierto no cumplen con sus expectativas, son personas con las que llevan trabajando muchos años y por lo tanto se conocen por eso afirman que son amable y cuando se dice que los hallan rápido es porque el personal si se encuentra de manera casi permanente en su puesto laboral, por lo que encontrarlos es fácil.

De acuerdo a la figura 11, por medio del cual el 75% de los usuarios afirma que los servidores demoran demasiado tiempo en atender sus solicitudes, reclamos, etc, esto se apreció debido a la falta de conocimiento que tienen los servidores que genera que el servicio se retrase generando malestar en el usuario, esto se es muy parecido a lo ocurrido en la tesis de Lozano (2017), que también identificó la poca eficiencia de los servicios brindados ya que sus actividades era muy lentas, y hablando de lenta, esto es como lo detallado uno de los principales problemas que tienen la organización funcional, hace que una organización sea muy burocrática y trabaje muy lenta.

Con respecto a las figuras 13 y 14, el 62.5% de los usuarios ha opinado que el personal de la oficina de recursos humanos no se adapta a las necesidades de ellos así como no da respuesta rápida a sus pedidos, aquí vemos que en síntesis el servicio que brinda la oficina de recursos humanos es deficiente, por lo que en aplicación a la propuesta que es gestión por procesos, se ha buscado mejorar dicho servicio, de acuerdo a la política nacional de modernización del estado, que busca un estado, transparente, abierto y dinámico, además también se ha utilizado como insumo la metodología dada por la secretaría de gestión pública, mapeando y realizando dos procesos, así como una guía metodológica y formatos que servirán de guía para que la Municipalidad de Ferreñafe lo implemente de manera progresiva y por último la propuesta tuvo que ser validada por tres expertos a fin de que se pueda desmotrar su viabilidad, esto de acuerdo además, de las políticas de la Universidad que busca garantizar que dicho proyecto de investigación se implementado con el tiempo por la Entidad y sirva como un antecedente para futuros trabajos de investigación.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Se elaboró el diagnóstico del estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019 para determinar su situación actual.
2. Se elaboró una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019 para cumplir con las necesidades del usuario interno.
3. Se validó la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019 para darle viabilidad al proyecto.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Que la Autoridad realice las gestiones a fin de contratar a más personal para una mejor distribución de la carga laboral.
2. Las autoridades y funcionarios, tenga el compromiso a fin de que inicien se con la gestión por procesos en la entidad.
3. La Autoridad destine mayor presupuesto al tema de capacitación de personal, siempre y cuando la capacitación sea a fin a sus funciones que realiza.
4. La Autoridad y funcionarios realicen el trabajo de actualización de los documentos de gestión.

## **VII. PROPUESTA**

Gestión por Procesos en la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad de Ferreñafe.

### **Objetivo**

Establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

### **Finalidad**

Poner a disposición de la entidad una guía que permita contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y tenga un impacto positivo al servicio del ciudadano.

### **Base legal**

- Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N°022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°054-2018-PCM, aprueba los lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema de Administrativo de Modernización del Estado.

### **Alcance**

A todos los órganos y unidades orgánicas que pertenece a la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

### **Tipo de Procesos**

De acuerdo a la naturaleza de las funciones y objetivos de la entidad se han identificado los siguientes procesos

Proceso Estratégicos:

- Gestión de políticas

### Proceso Misional u Operativo

- Ejecución de obras públicas

### Proceso de Soporte

- Respuesta a expediente judicial en materia de recursos humanos.
- Gestión del Rendimiento.

En esta propuesta nos centraremos a los procesos de soporte identificados en la Oficina de Recursos Humanos los cuales estarán dentro de un formato propuesto por el tesista. Cabe mencionar que actualmente dichos procesos no existen documentados.

### Ítems del formato:

**Codificación:**             $\frac{\text{PS-}}{\downarrow}$                        $\frac{\text{ORH-}}{\downarrow}$                                        $\frac{01}{\downarrow}$   
   Tipo de Proceso    Denominación de la oficina                      Número de Correlativo

**Denominación:** Aquí va el nombre del proceso

**Base Legal:** Las normas legales que sustenten

**Objetivo:** Descripción de lo que se busca

**Producto:** Resultado Final del Proceso


**Actividades:** Se describen las actividades que forman parte del proceso


**Responsables:** Se consignan los puestos involucrados en el Proceso.


**Tiempo:** Duración en minutos o días del proceso

**Flujo grama:** Diagrama mediante el cual se detalla el proceso

### Gráfico

 = fin del Proceso

 = Actividad

 = Inicio del Proceso



<b>CODIGO</b>	PS-ORH-01
---------------	-----------

<b>DENOMINACIÓN</b>	Respuesta de expediente judicial en materia de recursos Humanos
---------------------	---

**BASE LEGAL:**

- Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N°022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°054-2018-PCM, aprueba los lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N°123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema de Administrativo de Modernización del Estado.

<b>OBJETIVO:</b>	Dar respuesta en tiempo oportuno al usuario
------------------	---

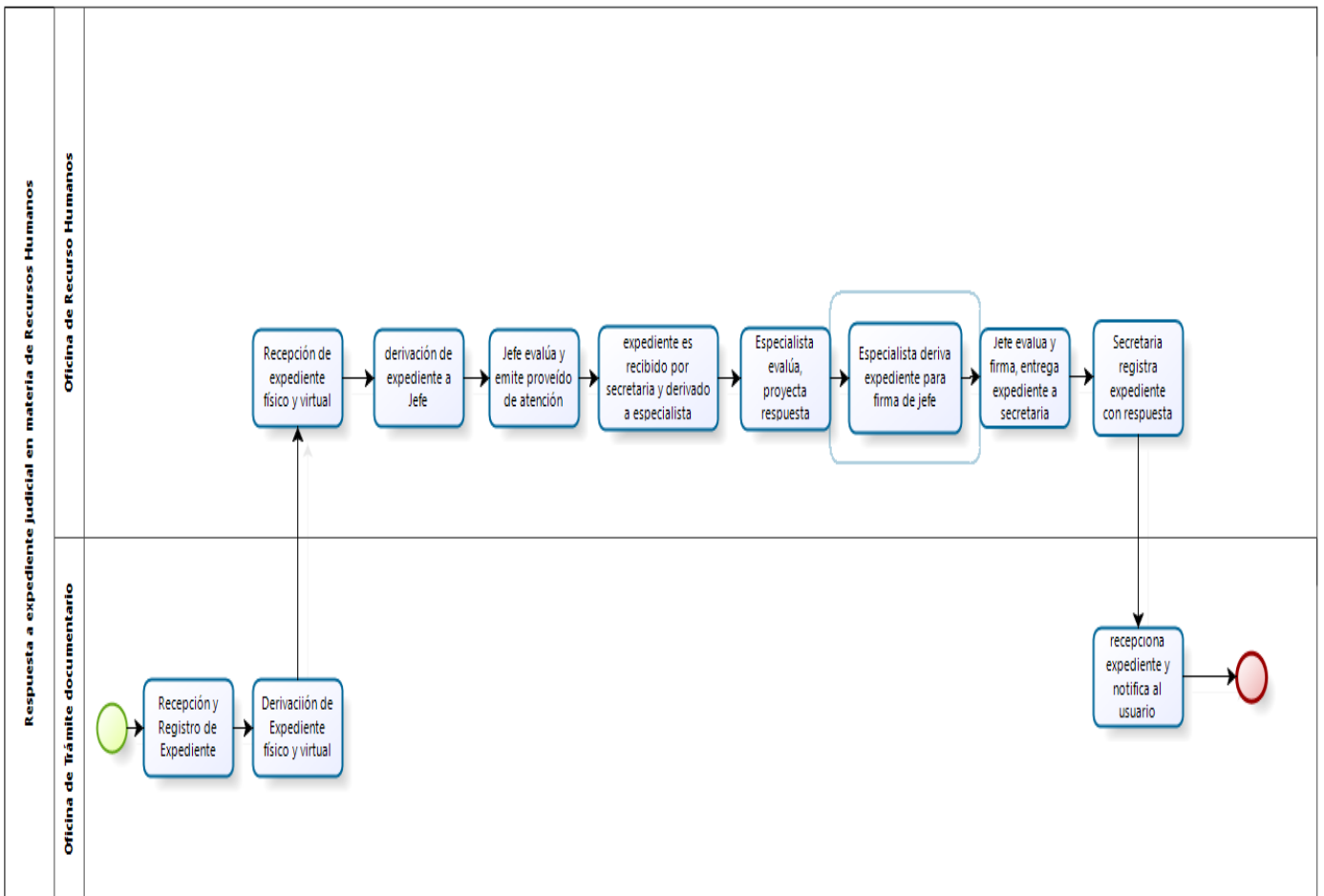
<b>PRODUCTO</b>	Oficio de respuesta
-----------------	---------------------

**ACTIVIDADES:**

1. Recepción y registro de expediente.
2. Derivación de expediente físico y virtual a Oficina de Recursos Humanos
3. Recepción de expediente física y virtualmente por Secretaria de la Oficina de Recursos Humanos
4. Deriva expediente físico y virtual al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos.
5. Jefe de la Oficina de Recursos Humanos recepciona, revisa y emite proveído de atención.
6. Secretaria recibe expediente y deriva física y virtualmente a especialista legal.
7. Especialista Legal evalúa y proyecta oficio de respuesta.
8. Especialista deriva el expediente adjuntando el oficio de respuesta al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos para firma.
9. Jefe de la Oficina de Recursos Humanos evalúa y firma, posteriormente es entregado a la secretaria.
10. Secretaria registra respuesta adjuntando el expediente y derivado a trámite.
11. Trámite recepciona el expediente y notifica al usuario.

<b>TIEMPO</b>	4 días
<b>RESPONSABLES</b>	Auxiliar Administrativo - Oficina de Trámite Documentario. Secretaria - Oficina de Recursos Humanos. Jefe - Oficina de Recursos Humanos. Especialista Legal - Oficina de Recursos Humanos.

FIGURA 15: **Flujograma PS-ORH-01**



Fuente: Elaboración propia

<b>CODIGO</b>	PS-ORH-02
---------------	-----------

<b>DENOMINACIÓN</b>	Elaboración de PDP
---------------------	--------------------

<b>BASE LEGAL:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.</li> <li>• Ley N°30057, Ley de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y su reglamento</li> <li>• Decreto Supremo N°030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.</li> <li>• Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.</li> <li>• Decreto Supremo N°022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM y sus modificatorias.</li> <li>• Decreto Supremo N°054-2018-PCM, aprueba los lineamientos de Organización del Estado y sus modificatorias.</li> <li>• Decreto Supremo N°123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema de Administrativo de Modernización del Estado.</li> </ul>	

<b>OBJETIVO:</b>	Realizar el Plan de Desarrollo de Personas a fin de planificar las capacitaciones de los servidores
------------------	---

<b>PRODUCTO</b>	Plan de Desarrollo de Personas
-----------------	--------------------------------

<b>ACTIVIDADES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de la Oficina de Recursos Humanos, coordina con la alta Dirección la conformación del comité.</li> <li>2. El Alcalde, mediante resolución designa a comité y comunica a la Oficina de Recursos Humanos.</li> <li>3. Secretaria de ORH, recepciona resolución y deriva a Jefatura para la atención.</li> <li>4. Jefatura recepciona resolución y convoca a comité para su instalación.</li> <li>5. Jefe de la ORH, designa a equipo para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación en coordinación con el comité.</li> <li>6. Comité asegura que las capacitaciones vaya en concordancia con los objetivos institucionales y las funciones que realiza el personal.</li> <li>7. Equipo de ORH, formula proyecto de PDP, y envía a comité para su validación.</li> <li>8. Comité evalúa el proyecto, valida y deriva a ORH.</li> <li>9. ORH recepciona el PDP validado, proyecta resolución y deriva a Oficina de Asesoría Jurídica para su visto.</li> <li>10. Secretaria de Oficina de Asesoría Jurídica recepciona expediente y deriva a jefe</li> <li>11. Jefe de la OAJ, revisa y visa la resolución de aprobación, y deriva juntamente con el PDP validado al Gerente Municipal.</li> </ol>	

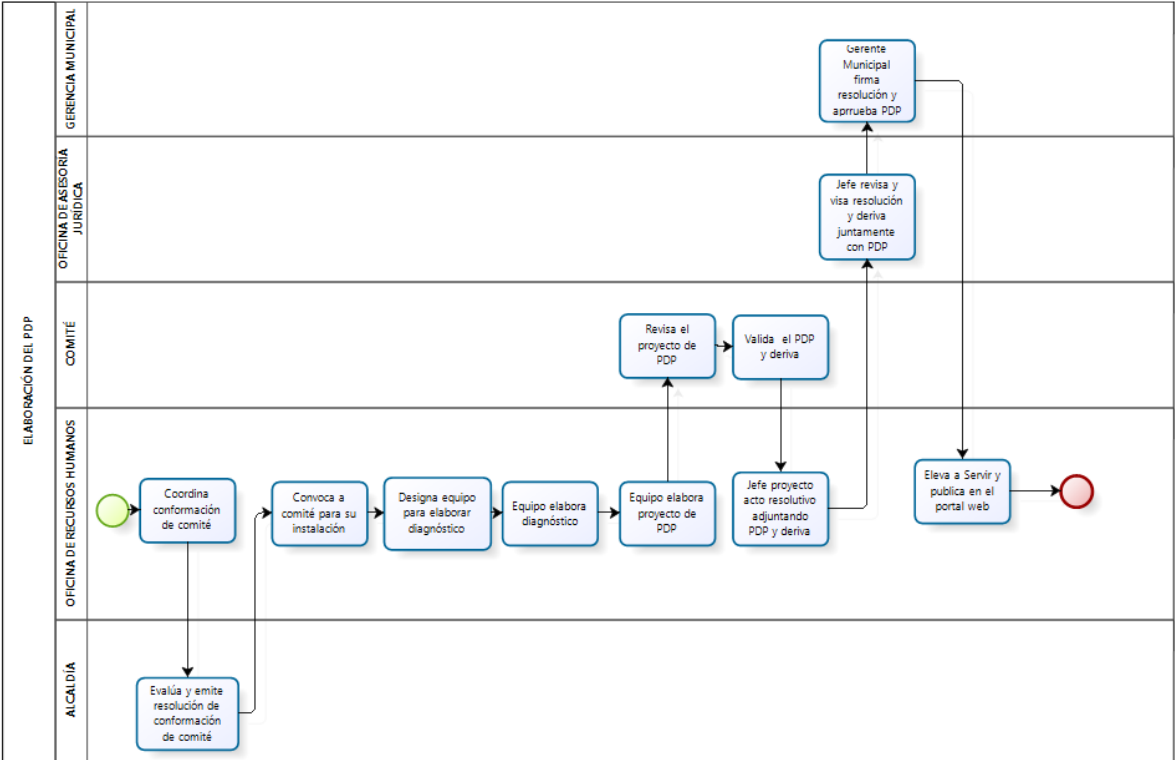
12. Secretaria de Gerente Municipal recepciona y deriva expediente a Gerente Municipal.
13. Gerente Municipal, firma el acto resolutivo de aprobación del PDP y remite a Oficina de Recursos Humanos para su elevación al SERVIR y la publicación en el portal web.
14. Secretaria de ORH, recepciona y deriva expediente.
15. Jefe de Recursos Humanos, elabora oficio y remite PDP al SERVIR.

<b>TIEMPO</b>	40 días
---------------	---------

<b>RESPONSABLES</b>	Alcalde Gerente Municipal Jefe de la Oficina de Recursos Humanos. Jefe de Asesoría Jurídica Comité Secretaria de ORH. Secretaria de Gerencia Municipal
---------------------	--

Figura 16: Flujoograma PS-ORH-02

Fuente: Elaboración Propia



## Costo

Consultor externo para elabora los procesos, cuya experiencia profesional no debe ser menor de 4 años diseñando procesos en organizaciones tanto pública como privada, contar con estudios de especialización en gestión pública, gestión procesos, Modernización del Estado, cuyo valor estimado por los servicios ofrecidos es de S/ 50,000.00 soles, que se propone sea afectado por la partida de bienes y servicios.

## Cronograma

Actividades/mes	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Presentación de Plan de Trabajo		x														
Diagnóstico de la situación actual					x											
Mapeo de Proceso								x								
Diseño de Procesos												x				
Documentación de Procesos															x	
Manual de Procesos																x

## VIII. REFERENCIAS

- Acosta aramburo, P., & Argota Pérez, D. (2010). Recuperado el 2019, de <https://es.slideshare.net/merlina10/diseo-no-experimental-transversal-252>
- Aguirre, R. (2016). *Gestionar Fácil*. Recuperado el 2019, de Gestionar Fácil: <https://www.gestionar-facil.com/gestion-procesos/>
- Aiim. (2018). *Aiim*. Recuperado el 2019, de Aiim: <https://www.aiim.org/What-is-BPM&prev=search>
- Alvarado, R. C. (2017). *UCV*. Recuperado el 2019, de UCV: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10000/Valenzuela\\_ARC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10000/Valenzuela_ARC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Appian. (2017). *Appian*. Recuperado el 2019, de Appian: <https://www.appian.com/bpm/process-management/>
- Arriola Delgado, O. M., Bocanegra Loayza, C., & Sim Galván, C. M. (2017). "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA ESCUELA DE OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ. Lima, Lima, Perú.
- Aulafacil. (2010). *Aulafacil*. Recuperado el 2019, de Aulafacil: <https://www.aulafacil.com/cursos/investigacion/gratis/el-cuestionario-en-la-investigacion-111288>
- Carrasco. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Recuperado el 2019, de Metodología de la Investigación Científica: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html>
- Castillo, D. X. (2016). *PUCE*. Recuperado el 2019, de PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12232>
- Corella, P. B. (2014). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 2019, de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4042>
- Cuzco, A. C. (2015). *Bidigital*. Recuperado el 2019, de Bidigital: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10592/1/CD-6270.pdf>
- ESAN. (2017). *ESAN*. Recuperado el 2019, de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/>
- Estela-Rodríguez, R. (2016). *UDEP*. Recuperado el 2019, de UDEP: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L\\_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2630/AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Explorable.com. (2019). *Explorable.com*. Recuperado el 2019, de Explorable.com: <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>

- Fernandez Cabrera, A., & Ramírez Olascoaga, L. A. (2017). *USS*. Recuperado el 2019, de USS: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4068/TESIS%20FINAL%2002-08-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gobierno Regional Lambayeque. (julio de 2018). <https://www.regionlambayeque.gob.pe>. Recuperado el abril de 2019, de <https://www.regionlambayeque.gob.pe>: <https://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/ainformacion/17072018130839864131667.pdf>
- Guía BPM CBOOK. (2009). *heflo*. Recuperado el 2019, de heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Hernandez, & Baptista. (2014). *repositorio ucv*. Recuperado el 2019, de repositorio ucv: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10158/teran\\_gk.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10158/teran_gk.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huaman Tarrillo, H., & Exebio Cabrera, L. (2016). *ucv*. Recuperado el 2019, de ucv: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3771>
- Hurtado, L. M. (2017). *UCV*. Recuperado el 2019, de UCV: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16449/Asencio\\_HLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16449/Asencio_HLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Integrify. (2016). *Integrify*. Recuperado el 2019, de Integrify: <https://www.integrify.com/process-management/>
- ISO 9001:2015. (2015). *Nueva Iso 9001:2015*. Recuperado el 2019, de Nueva Iso 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Juneja, P. (2017). *MSG management study guide*. Recuperado el 2019, de MSG management study guide: [https://www.managementstudyguide.com/functional\\_organization.htm](https://www.managementstudyguide.com/functional_organization.htm)
- Lozano, F. C. (2017). “PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE LA DGGRP DEL MEF Y RECOMENDACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN”. Lima, Lima, Perú.
- McCabe, D. y. (2015). *Heflo*. Recuperado el 2019, de Heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>
- Medico, L. E. (2017). *cybertesis.unmsm*. Recuperado el 2019, de cybertesis.unmsm: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7044/Carpio\\_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7044/Carpio_ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Open TextBooks for Hong Kong. (2016). *Open TextBooks for Hong Kong*. Recuperado el 2019, de Open TextBooks for Hong Kong: <http://www.opentextbooks.org.hk/ditatopic/26091>
- Palomino, M. I. (2003). *cybertesis*. Recuperado el 2019, de cybertesis: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1651>
- QuestionPro. (2019). *QuestionPro*. Recuperado el 2019, de QuestionPro.

- Raffino, M. E. (2019). *Concepto.de*. Recuperado el 2019, de Concepto.de: <https://concepto.de/entrevista/>
- Ramírez, J. (2013). *Lifeder*. Recuperado el 2019, de Lifeder: <https://www.lifeder.com/variables-dependiente-independiente/>
- Riquelme, M. (2017). *web y empresas*. Recuperado el 2019, de web y empresas: <https://www.webyempresas.com/organizacion-funcional-ventajas-y-desventajas/>
- Rivera, R. (2011). *SlideShare*. Recuperado el 2019, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/profesorrene/las-variables-en-una-investigacion-cientifica>
- Sabino. (1980). *mailxmail*. Recuperado el 2019, de mailxmail: <http://www.mailxmail.com/cursos-tesis-investigacion/variables-concepto>
- Secretaría de Gestión Pública. (2018). *www.sgp.pcm.gob.pe*. Recuperado el 2019, de [www.sgp.pcm.gob.pe](http://www.sgp.pcm.gob.pe): <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2018). *http://sgp.pcm.gob.pe*. Recuperado el 2019, de <http://sgp.pcm.gob.pe>: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/D.S-N%C2%B0-054-2018-PCM.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2018). *Secretaría de Gestión Pública*. Recuperado el 2019, de Secretaría de Gestión Pública: <http://sgp.pcm.gob.pe/preguntas-frecuentes/>
- SERVIR. (2010). *SERVIR*. Recuperado el 2019, de SERVIR: [https://storage.servir.gob.pe/transparencia/mof/MOF\\_SERVIR\\_Res\\_027-2010-SERVIR-PE.pdf](https://storage.servir.gob.pe/transparencia/mof/MOF_SERVIR_Res_027-2010-SERVIR-PE.pdf)
- SERVIR. (2015). *SERVIR*. Obtenido de SERVIR: <https://www.servir.gob.pe/gerencia-de-desarrollo-del-sistema-de-recursos-humanos/presentacion/>
- Study.com. (2014). *Study.com*. Recuperado el 2019, de Study.com: <https://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=https://study.com/academy/lesson/functional-organization-definition-structure.html&prev=search>
- Torres, M. A. (2016). PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR SALUD– PARSALUD II. Lima, Lima, Perú.
- Trucios, K. P. (2018). *USIL*. Recuperado el 2019, de USIL: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3526/1/2018\\_De%20la%20Cruz-Trucios.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3526/1/2018_De%20la%20Cruz-Trucios.pdf)
- Van Dlen, D., & J. Mayer, W. (2006). *noemagico*. Recuperado el 2019, de noemagico: <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Varvakis, G. (2015). *Heflo*. Recuperado el 2019, de Heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>



|

Vásquez, F. R. (2017). *UCSP*. Recuperado el 2019, de UCSP:  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_MET.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf)

## ANEXOS

### Matriz de consistencia

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLE IND.</b>	<b>VARIABLE DEP.</b>		
¿Cómo una propuesta de gestión por procesos mejora el servicio en la oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019?	Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019	Si se aplica la propuesta de gestión por procesos como herramienta entonces mejora el servicio de la oficina recursos humanos de la municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019	Gestión por Procesos	Mejora del Servicio	<p>El diseño de la presente investigación puede ser esquematizado de la siguiente manera</p> <p>M P P</p> <p>En donde:</p> <p>M: representa la muestra del estudio.  P: Analiza la percepción de los usuario.  P: Propuesta de la Investigación</p> <p>El tipo de la investigación es Propositiva</p>	La población y muestras de 13 personas puesto que la cantidad de trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos y los usuarios del servicio de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe

## Validación de Instrumentos



### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

#### CUESTIONARIO N° 01 – APLICADO AL PERSONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Carlos A. Centurión Cabanillas</i>
PROFESIÓN	<i>Ingeniero Leotecnista</i>
ESPECIALIDAD	<i>Dr. Administración de la Educación</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	<i>42 años</i>
CARGO	<i>Docente Universitario</i>
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
AUTOR	BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
	<u>ESPECÍFICOS</u> - Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" O "NO"	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 07 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<p>1. ¿Conoce las funciones de la Oficina, que están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Conoce las funciones del personal que trabaja en la Oficina, según el Manual de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Conoce los servicios que brinda la oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Conoce los procedimientos que existen en la Oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a sus funciones en los últimos dos años?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Existe una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° SI _____ N° NO _____
<b>COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	

  
JUEZ - EXPERTO

## INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

## CUESTIONARIO N° 01 – APLICADO AL PERSONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE

NOMBRE DEL JUEZ	EDUARDO CANDONAS DEL AGUILA
PROFESIÓN	ING. INDUSTRIAL
ESPECIALIDAD	MAG. EN ADM. NEGOCIOS
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	35
CARGO	Director Inst. Pública / Docente Universitario
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
AUTOR	BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<b>GENERAL</b> - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" O "NO"	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 07 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<p>1. ¿Conoce las funciones de la Oficina, que están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Conoce las funciones del personal que trabaja en la Oficina, según el Manual de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Conoce los servicios que brinda la oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Conoce los procedimientos que existen en la Oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a sus funciones en los últimos dos años?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Existe una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° SI _____ N° NO _____
<b>COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

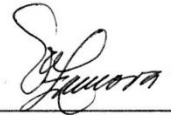


**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**
**CUESTIONARIO N° 01 – APLICADO AL PERSONAL DE LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE**

NOMBRE DEL JUEZ	<i>Dra C. Vilma Montenegro Lamora</i>
PROFESIÓN	<i>PROFESORA.</i>
ESPECIALIDAD	<i>Química.</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	<i>38</i>
CARGO	<i>Profesora.</i>
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
AUTOR	BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE
PROGRAMA	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	<u>GENERAL</u> - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
	<u>ESPECÍFICOS</u> - Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.. - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" O "NO"	
DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 07 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<p>1. ¿Conoce las funciones de la Oficina, que están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Conoce las funciones del personal que trabaja en la Oficina, según el Manual de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Conoce los servicios que brinda la oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Conoce los procedimientos que existen en la Oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a sus funciones en los últimos dos años?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Existe una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( )                      NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° SI _____ N° NO _____
<b>COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	



\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

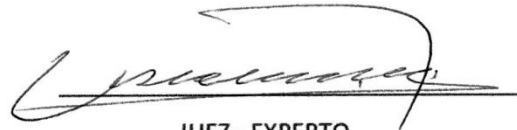
**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**
**CUESTIONARIO N° 02 – APLICADO AL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	<i>Carlos A. Centurión Casavilla</i>
<b>PROFESIÓN</b>	<i>Jug. Lookecuista</i>
<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Dr. Administración Educación</i>
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	<i>42</i>
<b>CARGO</b>	<i>Docente Universitario</i>
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
<b>AUTOR</b>	BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE
<b>PROGRAMA</b>	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>GENERAL</b> - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.. - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" O "NO"	
<b>DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 07 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<p>1. ¿El personal de la oficina de recursos humanos se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿El trato del personal con los usuarios es considerado y amable?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las funciones que tiene que realizar?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿El tiempo que tarda el personal en atenderme fue el esperado?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Cuándo acudo a la oficina de recursos humanos, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿El servicio brindado por el personal de la oficina de recursos humanos da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios?</p>	<p style="text-align: center;">SI(<input checked="" type="checkbox"/>)                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

7. ¿El servicio que brinda la oficina de recursos humanos se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?	SI( )                      NO( ) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
---	--

PROMEDIO OBTENIDO:	N° SI _____ N° NO _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	

  
JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**
**CUESTIONARIO N° 02 – APLICADO AL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	EDUARDO CARDENAS DEL AGUILA
<b>PROFESIÓN</b>	ING. INDUSTRIAL
<b>ESPECIALIDAD</b>	MAG. EN ADM. NEGOCIOS
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	35
<b>CARGO</b>	Director de Inst. Públicas / docente UNIV.
GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
<b>AUTOR</b>	BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE
<b>PROGRAMA</b>	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<u><b>GENERAL</b></u> - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
	<u><b>ESPECÍFICOS</b></u> - Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.. - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" O "NO"	
<b>DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 07 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<p>1. ¿Conoce las funciones de la Oficina, que están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>
<p>2. ¿Conoce las funciones del personal que trabaja en la Oficina, según el Manual de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>
<p>3. ¿Conoce los servicios que brinda la oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>
<p>4. ¿Conoce los procedimientos que existen en la Oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>
<p>5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a sus funciones en los últimos dos años?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>
<p>6. ¿Dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>
<p>7. ¿Existe una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____          _____          _____</p>



<b>PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° SI _____ N° NO _____
<b>COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	



\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**
**CUESTIONARIO N° 02 – APLICADO AL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	<i>Dra. C. Vilma Monteagudo Larrosa</i>
<b>PROFESIÓN</b>	<i>PROFESORA</i>
<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Química.</i>
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	<i>38.</i>
<b>CARGO</b>	<i>PROFESORA</i>
<b>GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019</b>	
<b>DATOS DEL MAESTRANTE</b>	
<b>AUTOR</b>	BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE
<b>PROGRAMA</b>	MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>GENERAL</b> - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019
	<b>ESPECÍFICOS</b> - Diagnosticar el estado de los servicios de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.. - Elaborar una propuesta de gestión por procesos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019. - Validar la propuesta de gestión por procesos mediante criterio de expertos para mejorar el servicio de la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2019.
<b>EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" O "NO"</b>	
<b>DETALLE DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 07 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.

<p>1. ¿Conoce las funciones de la Oficina, que están establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. ¿Conoce las funciones del personal que trabaja en la Oficina, según el Manual de Organización y Funciones?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Conoce los servicios que brinda la oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4. ¿Conoce los procedimientos que existen en la Oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación con respecto a sus funciones en los últimos dos años?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. ¿Dispone de los recursos suficientes para poder realizar sus funciones de manera correcta?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. ¿Existe una comunicación efectiva con sus compañeros de oficina?</p>	<p style="text-align: center;">SI( <input checked="" type="checkbox"/> )                      NO( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

7. ¿El servicio que brinda la oficina de recursos humanos se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario?	SI ( )	NO ( )
	SUGERENCIAS: _____	
	_____	
	_____	

PROMEDIO OBTENIDO:	N° SI _____ N° NO _____
COMENTARIO GENERALES	
OBSERVACIONES	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

## Alfa de Cronbach del Instrumento 01

[Conjunto\_de\_datos0]

### ► Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	8	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	7

## Alfa de Cronbach del Instrumento 02

### → Fiabilidad

### Escala: ALL VARIABLES

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	7	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,778	7

**Formato de Proceso**

<b>CODIGO</b>	
---------------	--

<b>DENOMINACIÓN</b>	
---------------------	--

<b>BASE LEGAL:</b>	
--------------------	--

<b>OBJETIVO:</b>	
------------------	--

<b>PRODUCTO</b>	
-----------------	--

<b>ACTIVIDADES:</b>	
---------------------	--

|

--

<b>TIEMPO</b>	
---------------	--

<b>RESPONSABLES</b>	
---------------------	--

**Aprobación de la propuesta por juicio de expertos**

EXPERTO 01:



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE GESTIÓN PÚBLICA**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

“Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019”

**AUTOR:**

GUSTAVO ENRIQUE BRAVO NAVARRO

**DATOS DE EXPERTO**

NOMBRE: José Manuel Barandiarán Gamorra  
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero Industrial  
POST GRADO: Doctorado en Administración de la Educación  
OTRA FORMACIÓN: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: Docente  
FECHA: 30 Julio 2019

**Mensaje al especialista:**

En la Universidad César Vallejo, se está realizando una investigación dirigida a mejorar el servicio a través de una gestión por procesos. Por tal motivo, se requiere de su experiencia para corroborar que esta investigación esté bien formulada. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo brindado



Con el objetivo de corroborar que esta investigación haya sido desarrollada de manera correcta, se le solicita evaluar lo siguiente:

1. ¿Considera adecuada la estructura de la propuesta?

Adecuada (X)      Poco adecuada ( )      Inadecuada ( )

2. ¿Considera que la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo?

Totalmente (X)      Poco ( )      nada ( )

3. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?

Totalmente (X)      Poco ( )      nada ( )

4. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?

Muy buena (X)      buena ( )      regular ( )      mala ( )

5. Alguna sugerencia que pueda dar:

---

---

---

---

---

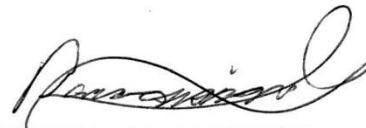
---

---

---

---

---



FIRMA DE EXPERTO

EXPERTO 02:



## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE GESTIÓN PÚBLICA

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

“Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019”

**AUTOR:**

GUSTAVO ENRIQUE BRAVO NAVARRO

**DATOS DE EXPERTO**

NOMBRE: Dante Roberto Failoc Piscoya  
TÍTULO PROFESIONAL: Abogado Contador Público  
POST GRADO: Magister  
OTRA FORMACIÓN: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: Docente  
FECHA: 30 Julio 2019

**Mensaje al especialista:**

En la Universidad César Vallejo, se está realizando una investigación dirigida a mejorar el servicio a través de una gestión por procesos. Por tal motivo, se requiere de su experiencia para corroborar que esta investigación esté bien formulada. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo brindado

Con el objetivo de corroborar que esta investigación haya sido desarrollada de manera correcta, se le solicita evaluar lo siguiente:

1. ¿Considera adecuada la estructura de la propuesta?

Adecuada (X)      Poco adecuada ( )      Inadecuada ( )

2. ¿Considera que la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo?

Totalmente (X)      Poco ( )      nada ( )

3. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?

Totalmente (X)      Poco ( )      nada ( )

4. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?

Muy buena (X)      buena ( )      regular ( )      mala ( )

5. alguna sugerencia que pueda dar:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



FIRMA DE EXPERTO

EXPERTO 03:



## UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE GESTIÓN PÚBLICA

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

“Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019”

**AUTOR:**

GUSTAVO ENRIQUE BRAVO NAVARRO

**DATOS DE EXPERTO**

NOMBRE: Yosif Mejía Díaz  
TÍTULO PROFESIONAL: Licenciado Administración  
POST GRADO: Magister  
OTRA FORMACIÓN: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: Docente Universitario  
FECHA: 30 Julio 2019

**Mensaje al especialista:**

En la Universidad César Vallejo, se está realizando una investigación dirigida a mejorar el servicio a través de una gestión por procesos. Por tal motivo, se requiere de su experiencia para corroborar que esta investigación esté bien formulada. Su información será estrictamente confidencial. Se agradece por el tiempo brindado

Con el objetivo de corroborar que esta investigación haya sido desarrollada de manera correcta, se le solicita evaluar lo siguiente:

1. ¿Considera adecuada la estructura de la propuesta?

Adecuada (X)      Poco adecuada ( )      Inadecuada ( )

2. ¿Considera que la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo?

Totalmente (X)      Poco ( )      nada ( )

3. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?

Totalmente (X)      Poco ( )      nada ( )

4. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?

Muy buena (X)      buena ( )      regular ( )      mala ( )

5. alguna sugerencia que pueda dar:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



FIRMA DE EXPERTO

## Autorización otorgada por Gerente Municipal



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Ferreñafe, 2019. Mayo 08

Carta N° 063-2019-MPF/GM.

**Señor:**  
**GUSTAVO ENRIQUE BRAVO NAVARRO**  
Estudiante de Universidad Cesar Vallejo  
Chiclayo.

Asunto: Brindar autorización

Me dirijo a usted con mi cordial y atento saludo, en mi condición de Gerente de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Asimismo, para hacer de su conocimiento que en atención a su documento ingresado a nuestra Entidad, por el cual solicita recolectar información de las diferentes áreas, que le servirá para continuar con el desarrollo de su Tesis, esta Gerencia, AUTORIZA el ingreso a las oficinas que estime por conveniente, debiendo para ello coordinar el día y hora para tal fin.

Esperando contar con la atención que se espera, me suscribo.

Atentamente.

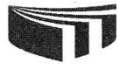
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE  
M.º Sr. Máximo Miguel Salazar Llamas  
GERENTE MUNICIPAL

c.c.  
-Alcaldía  
-UGRH.  
-Archivo

CALLE NICANOR CARMONA N° 436 TELEFAX 287876 - FERREÑAFE  
Página Web: [www.muniferreñafe.gob.pe](http://www.muniferreñafe.gob.pe) - E-MAIL: [municipalidad@muniferreñafe.com.pe](mailto:municipalidad@muniferreñafe.com.pe)

*"Juntos haremos una ciudad digna y culta"*

## Autorización para publicación electrónica



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

**1. DATOS PERSONALES**

BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE  
D.N.I. : 72225306  
Domicilio : Conjunto hab. José Balta edif. G dpto. 403  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil :93130747  
E-mail : gustavobn8@gmail.com

**2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS**

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : Maestro en Gestión pública

Mención : .....

Doctorado

**3. DATOS DE LA TESIS**

**Autor (es) Apellidos y Nombres:**

Bravo Navarro Gustavo Enrique

**Título de la tesis:**

Gestión por procesos en la oficina de recursos humanos de la Municipalidad

Provincial de Ferreñafe 2019

**Año de publicación** : 2019

**4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN  
ELECTRÓNICA:**

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :08-08-2019

## Acta de aprobación de originalidad de tesis



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, CARLOS ALBERTO CENTURION CABANILLAS, revisor de la tesis del estudiante, GUSTAVO ENRIQUE BRAVO NAVARRO, titulada: Gestión por Procesos en la Oficina de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2019, constato que la misma tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó 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.

Chiclayo, 28 de Julio del 2019



Dr. Carlos Alberto Centurion Cabanillas

DNI: 16500866



**CAMPUS CHICLAYO**

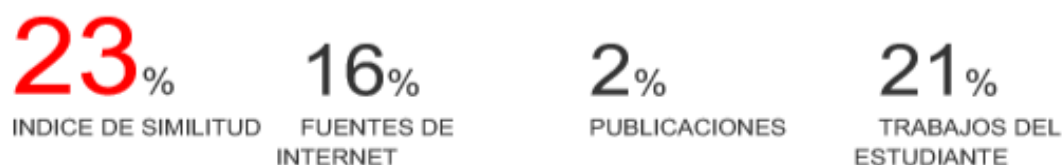
Carretera Pimentel km. 3.5.



## Reporte Turniti

### DESARROLLO PROYECTO

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Continental</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>sgp.pcm.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad del Istmo de Panamá</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.peru.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>tesis.ucsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## **Autorización de versión final del Trabajo de Investigación**

---



# **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### **AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA JEFA DE LA UNIDAD DE POSGRADO.

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:  
**BRAVO NAVARRO GUSTAVO ENRIQUE**

INFORME TÍTULADO:

**GESTIÓN POR PROCESOS EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE FERREÑAFE 2019**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

---

SUSTENTADO EN FECHA: 08/08/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD.



*[Firma manuscrita]*  
FIRMA DE LA JEFA DE LA UNIDAD DE POSGRADO