



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad
Provincial de Cutervo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios – MBA

AUTOR:

Quintos Villalobos, José Daniel (ORCID: 0000-0002-5811-2449)

ASESOR (A):

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales.

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios, por darme toda la sabiduría para poder realizar el presente informe de investigación.

A mis padres, por su apoyo incondicional brindado para poder cumplir con mi objetivo de desarrollo profesional y personal.

José Daniel.

Agradecimiento

Al gerente de la Municipalidad Provincial de Cutervo, Eco. José Miguel Gálvez Pérez, por la autorización brindada para poder realizar la investigación en la entidad que lo preside.

Al Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo, por la asesoría brindada para poder realizar el presente informe de investigación.

Autor.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	9
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	9
3.2. Variables y operacionalización	10
3.3. Población, muestra y muestreo	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	12
3.5. Procedimientos.....	13
3.6. Método de análisis de datos	13
3.7. Aspectos éticos	13
IV. RESULTADOS.....	14
V. DISCUSIÓN.....	30
VI. CONCLUSIONES	34
VII. RECOMENDACIONES	35
VIII. PROPUESTA.....	36
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	42

Índice de tablas

Tabla 1 Diferencias entre gestión por funciones y por procesos.....	7
Tabla 2 Población.....	11
Tabla 3 Muestra.	12
Tabla 4 Aspectos éticos	13
Tabla 5 Resultados por cada indicador de las dimensiones	28
Tabla 6 Resultados por cada dimensión de la variable productividad laboral	29

Índice de figuras

Figura 1 Diseño de la investigación.....	9
Figura 2 Manejo correcto de los insumos.....	14
Figura 3 Empleo de los recursos en la medida correcta	15
Figura 4 Realización de las actividades en el menor tiempo.....	15
Figura 5 Uso de la tecnología para disminuir el plazo de entrega	16
Figura 6 Manejo de las emociones de manera profesional	17
Figura 7 Capacidad de resolver problemas laborales bajo presión.....	18
Figura 8 Uso eficiente del presupuesto asignado.....	18
Figura 9 Restricción de sobrepasar la meta presupuestaria	19
Figura 10 Capacitaciones de manera frecuente.....	20
Figura 11 Ayuda de las capacitaciones en el desarrollo de las actividades	20
Figura 12 Ejecución de las actividades programadas	21
Figura 13 Cumplimiento de los procedimientos.....	22
Figura 14 Cumplimiento de las actividades en el tiempo acordado.....	22
Figura 15 Generación de valor y utilización de los productos generados	23
Figura 16 Uso de todos los recursos designados.....	24
Figura 17 Manejo adecuado de los recursos.....	24
Figura 18 Diálogo con el equipo de trabajo	25
Figura 19 Participación en las reuniones	25
Figura 20 Resolución de problemas con lógica y analítica.....	26
Figura 21 Anticipación a los problemas.....	27
Figura 22 Esquema de la propuesta	37

Resumen

El objetivo general de la investigación es proponer la implementación de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad de Cutervo. Es una investigación de tipo descriptivo y propositivo; considerado de tipo descriptivo ya que se ha realizado un diagnóstico de la situación actual de productividad laboral y es propositivo, porque se presenta una propuesta de gestión por procesos como alternativa de solución al problema. Con la finalidad de diagnosticar la productividad se ha selecciona como población a los 315 trabajadores y como muestra participaron 43 colaboradores, entre funcionarios públicos, ejecutivos, especialistas, personal de apoyo y obreros, además es preciso recalcar que como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario, conformado por 20 preguntas. Como principales resultados obtenidos son que en la entidad el 14.44% de los colaboradores casi nunca muestran eficiencia, el 50.59% a veces, el 31.24% casi siempre y el 3.73% siempre; por otro lado el 14.42% casi nunca muestran que son eficaces, el 51.09% a veces, el 27.13% casi siempre y el 7.36% siempre, donde se concluye que existe una baja productividad laboral y la propuesta de gestión por procesos si contribuye con el incremento de la productividad laboral.

Palabras clave: Productividad laboral, eficiencia, eficacia y gestión por procesos.

Abstract

The general objective of the research is to propose the implementation of management by processes to increase labor productivity in the Municipality of Cutervo. It is a descriptive and purposeful investigation; considered of a descriptive type since a diagnosis of the current situation of labor productivity has been carried out and it is proactive, because a proposal of management by processes is presented as an alternative solution to the problem. In order to diagnose productivity, the 315 workers have been selected as a population and as a sample 43 collaborators participated, among public officials, executives, specialists, support personnel and workers, it is also necessary to emphasize that the data collection instrument was used a questionnaire, made up of 20 questions. The main results obtained are that in the entity, 14.44% of employees almost never show efficiency, 50.59% sometimes, 31.24% almost always and 3.73% always; On the other hand, 14.42% almost never show that they are effective, 51.09% sometimes, 27.13% almost always and 7.36% always, where it is concluded that there is low labor productivity and the proposal of management by processes does contribute to the increase in labor productivity.

Keywords: Labor productivity, efficiency, effectiveness and process management.

I. INTRODUCCIÓN

López (2017), de acuerdo a la base de datos de la OCDE, en Ecuador el promedio de trabajo anual es 1237 horas y en Alemania 1500 horas, siendo la producción de un alemán 49 USD por hora trabajada y su producción de un ecuatoriano 15 USD por hora; por lo tanto Ecuador en la variable de productividad está por debajo del promedio y con tendencia a la baja; ya que según World Economic Forum, este está en el puesto 76 de 140 países.

Cáceres (2021), el Salvador, es un país centroamericano que tiene un nivel de productividad laboral muy bajo; causado por una mala política del estado en cuanto a la redistribución del ingreso; ocasionando bastantes brechas sociales y económicas, es decir la existencia de altos porcentajes de analfabetismo, desnutrición crónica infantil, etc.

Polliany L.C (2021), en su estudio efectuado demuestra que en el periodo 2004 - 2015 la productividad laboral del sector industrial en Brasil se duplicó, originado por el crecimiento económico, y por otro lado en Argentina no existió un desarrollo sostenible de la productividad laboral del sector industrial.

Elías (2019), menciona que un mexicano destina un promedio de 2,148 horas de trabajo al año, y por otro lado el promedio de horas trabajadas en los países miembros de la OCDE es de 1,726 horas al año, siendo 20% menos que las horas trabajadas en México. Por lo tanto se concluye que la productividad laboral mexicana es inversamente proporcional a la productividad laboral de los países integrantes de la OCDE; ya que el valor promedio de lo producido en la OCDE por hora es de 54.8 USD y en México se produce 21.6 USD.

Santiago (2020), menciona que las inversiones en I+D en capital humano tiene una correlación positiva en la productividad laboral. En la mayoría de países latinoamericanos existe una baja productividad laboral, por motivo

que las inversiones realizadas en capital humano es muy inferior en comparación a la inversión realizada por los países desarrollados.

Ruiz (2020), el nivel de compromiso de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Lagunas es de 50%, y de manera similar el nivel de la productividad laboral es de 46%; siendo un nivel bastante bajo. Al final se concluye que entre las dos variables hay una alta relación, siendo el coeficiente de Rho de Spearman de 0.839. Lo que significa que a mayor compromiso, mayor será el nivel de productividad, o viceversa.

BCRP (2016), la productividad laboral en el sector formal es 2 veces y media más alta que en el sector informal. Lo que significa que a mayor formalidad del mercado laboral, mayor sería la productividad laboral. El reto del estado peruano es desafiante, ya que tiene que implementar políticas públicas que estimule la formalidad laboral, ya sea a través de estímulos tributarios a las empresas que contraten a sus trabajadores de acuerdo al marco normativo laboral, entre otras medidas.

En la Municipalidad de Cutervo existe un exceso de personal; ya que al ser una institución pública cuyo titular de la entidad ha sido elegido por voto popular, trata de pagar los favores políticos, contratando a los simpatizantes y militantes del partido político para que trabajen en la entidad, sin respetar los lineamientos establecidos en los instrumentos de gestión; tales como el presupuesto analítico de los colaboradores, CAP y MPP. Además, a pesar de contar con un exceso de colaboradores, los servicios que se brinda al ciudadano no son de buena calidad y no son prestados de manera oportuna. En conclusión, existe en la entidad una baja productividad laboral, ya que los costos que se incurren para cancelar la planilla no justifican los bienes y/o servicios producidos.

La formulación del problema que se realizó es de la siguiente manera:
¿Se puede incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo con la gestión por procesos?

La justificación de la investigación se realizó bajo los siguientes criterios:

1. Conveniencia; es decir la propuesta de gestión por procesos le sirve para que la entidad pueda contar con un instrumento de gestión que le permita gestionar mejor los recursos humanos y prestar los servicios con el menor costo y de manera oportuna. 2. Relevancia social; es decir al ser la municipalidad encargada de proveer los servicios públicos locales, la implementación de la propuesta beneficiaría a los ciudadanos; ya que ellos contarían con servicios de calidad en el menor tiempo. 3. Valor teórico; es decir que el presente estudio servirá como base para que los estudiantes y profesionales puedan realizar próximas investigaciones relacionadas con la modernización de la gestión del estado.

El objetivo general de la investigación es Proponer la implementación de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo; y para cumplir con el objetivo general se han formulado los siguientes objetivos específicos: 1. Diagnosticar la situación actual de productividad laboral en la Municipalidad. 2. Elaborar la propuesta de gestión por procesos. 3. Validar la propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral.

En respuesta al problema planteado se realizó las siguientes hipótesis: A. Si se puede incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo con la gestión por procesos. B. No se puede incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo con la gestión por procesos.

II. MARCO TEÓRICO

Rodríguez (2017), en su estudio, cuyo objetivo fue “propuesta de implementación de la gestión por procesos en la fundación desayunitos creando huella”; donde concluyo que producto de la utilización de la propuesta existe más claridad y control en la ejecución de actividades, debido a que se tiene los indicadores de desempeño para medir los procesos que efectuó la fundación.

Muñoz (2018), en su estudio, donde se tuvo como propósito general crear un sistema de gestión por procesos para mejorar la gestión empresarial, concluyo que la aplicación de la propuesta, permitirá que la compañía optimice sus procesos y de esa forma poder cumplir los objetivos y metas establecidos.

Guachamín (2016), el propósito general fue propuesta de un modelo de gestión por procesos en un gobierno local; donde se pudo estructurar un modelo integral que le permita a la entidad desarrollar de una forma eficaz sus procesos y por consiguiente prestar servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

Molina (2017), el propósito general fue gestionar una compañía por medio de un modelo de gestión por procesos, para así medir la eficacia y efectividad en tiempo y costo; donde concluye que, una vez creado el modelo para la fabricación del gel energizante, se ha podido evidenciar que el desarrollo es óptimo.

Eneque (2020), en su estudio, cuyo propósito general fue utilizar la gestión por procesos, para incrementar la productividad de la compañía; donde concluye que al ejecutar la propuesta, se cree que se aumentaría la productividad parcial en la producción de línea de pan en 261.25% y en 159.87% para la producción de huevos cocidos.

Montoya (2017), en su estudio, donde el objetivo fue utilizar la gestión por procesos para incrementar la productividad en Wada Sport; donde se llegó a la conclusión que la aplicación del modelo aumenta la productividad del servicio.

Aranda (2018), en su informe de investigación, donde se tuvo como objetivo contribuir a mejorar la gestión por procesos del MINAGRI, a través de la identificación de sus procesos nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus OEI, donde concluye que no existe una adecuada gestión y por ende no se logra cumplir con los OEI.

Heredia (2020), en su investigación cuyo propósito general fue saber en qué medida la gestión por procesos va a mejorar en la productividad de la empresa; donde concluye que el modelo si contribuye con mejorar la productividad; ya que la relación de correlación de Spearman obtenido fue de 0.655, significando un nivel de correlación efectiva media.

Ponce (2016), su propósito general fue “Propuesta de implementación de gestión por procesos para aumentar el nivel de productividad en una compañía Textil”, donde llega a concluir que la adecuada utilización del modelo permite mejorar las diferentes líneas de producción.

Arteaga (2019), en su estudio, cuyo propósito fue saber en qué medida influye la gestión por procesos en la competitividad; donde se concluye que la gestión por procesos influye de manera significativa en la competitividad con respecto al fortalecimiento institucional.

Cruz (2018), en su estudio cuyo propósito fue aplicar la gestión por procesos para formular una propuesta de mejora en la eficiencia de la Unidad de Gestión Social del PNVR del MVCS, donde concluye que con la adecuada aplicación del modelo se ha podido formular la iniciativa de optimización.

Huamán (2017), en su estudio cuyo propósito fue crear un sistema de gestión por procesos que contribuya al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la panadería; donde concluye que el modelo de gestión garantiza la calidad del producto.

Zafra (2016), en su estudio, cuyo propósito fue formular una propuesta de estandarización del proceso logístico para la compañía, con la intención de mejorar la gestión logística; donde concluye que por medio de la diagramación del proceso se pudo determinar la secuencia de actividades que intervienen en los sub procesos.

Pérez (2018), en su tesis cuyo propósito fue conocer la relación que existe entre la gestión de procesos y la productividad laboral de los colaboradores del sector de Créditos de la Cooperativa NSR Cajamarca; llegando a concluir que existe una relación positiva entre ambas variables de estudio.

SGP (2018), la gestión por procesos es la manera de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de manera transversal y secuencial a los diferentes órganos de cada organización, el cual ayudará a contribuir con el propósito de prestar servicios de calidad al ciudadano y cumplir con los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico.

SGP (2017), una organización que trabaja bajo el enfoque de procesos gestiona integralmente sus procesos, actividades, tareas y formas de trabajo, asegurándose que los bienes y servicios que producen satisfagan las necesidades. Por otro lado, la gestión funcional implica que cada una de las unidades orgánicas se enfoque únicamente en lo que sucede en su campo de acción, olvidándose que son parte de una cadena de actividades que inicia en la necesidad del cliente y que culmina con la satisfacción del mismo.

Las principales diferencias entre gestionar por procesos y gestionar por funciones se aprecian en el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 1

Diferencias entre la gestión por funciones y la gestión por procesos

La organización gestionada por funciones	La organización gestionada por procesos
Énfasis en el producto.	Énfasis en el cliente interno y externo
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controla a los colaboradores.	Desarrolla competencias de los colaboradores.
Demora en adaptarse al cambio.	Es flexible al cambio.
Sólo busca hacer el trabajo.	Busca hacer un trabajo eficaz.
Objetivos por unidades orgánicas	Objetivos por procesos

Nota. Adaptado del Documento Orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM.

SGP (2017), los tipos de procesos que existen en las organizaciones son 1. Procesos estratégicos, brindan lineamientos en general y objetivos a todos los otros procesos. 2 Procesos misionales, son los procesos enlazados a la generación de los bienes y servicios públicos que asisten a cumplir la meta de la organización. Procesos de apoyo, ayuda a que los otros procesos de la entidad se realicen de forma dinámica y les dan sustento tecnológico, logísticos, etc.

SGP (2018), la utilización de la gestión por procesos en las entidades de la gestión pública se compone de tres fases, los cuales se detallan a continuación: Determinación de procesos Seguimiento, medición y análisis de los procesos. Mejora de procesos.

SGP (2018), la determinación de los procesos supone al reconocimiento de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo constituyen. Esta etapa se compone por los próximos pasos: Identificación de productos, identificación de los procesos, caracterización de los procesos, determinación de la secuencia e interacción de los procesos y aprobación y difusión de los documentos generados.

Economía (2017), la productividad laboral se define como la producción promedio que tiene un colaborador en un determinado tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en relación a valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos.

Gómez (2017), existen dos factores principales influyentes los cuales directamente afectan a producción personal: a) la motivación y b) la capacidad.

Carvallal (2016), señala que los elementos implícitos de la productividad son la: a) eficiencia b) eficacia y c) efectividad.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

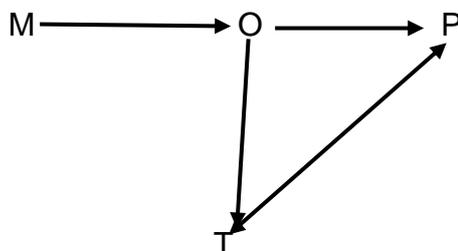
Hernández (2014), la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para examinar la conjetura con base en la medición numérica y de la prueba estadística, con el objetivo de dar a conocer algunas pautas de accionar y evaluar teorías; entonces el presente estudio es de enfoque cuantitativo, debido a que se enfoca en hacer un diagnóstico de la productividad de los colaboradores de la Municipalidad.

Hernández (2014), los estudios descriptivos buscan detallar propiedades y características indispensables de algún fenómeno que se analice. Detalla la tendencia de un grupo o población; entonces la presente investigación es de tipo descriptivo, porque se realizará una descripción y un análisis de la productividad laboral en la entidad. Por otro lado, es propositiva, porque muestra una propuesta con la intención de solucionar la problemática, y en la actual situación se ofrece la utilización de la gestión por procesos para lograr un aumento en la productividad laboral.

Hernández (2014), investigación de diseño no experimental son estudios que se hacen sin la manipulación deliberada de variables; entonces la presente investigación es de diseño no experimental, porque no se manipulo la variable independiente.

Figura 1

Diseño de la investigación



Nota. Diseño adaptado de Hernández (2014)

Dónde:

M: Muestra

O: Observación de la variable dependiente

T: Teorías.

P: Propuesta (Gestión por procesos)

Hernández (2014), los modelos de investigación transeccional o transversal recoge datos solo por un momento, en un tiempo exacto; por lo tanto, el presente estudio es transversal, porque se analizó y recogió información de la productividad laboral en un solo instante.

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Gestión por procesos.

SGP (2018), la gestión por procesos es la forma de planificar, ordenar, dirigir y vigilar los procesos de forma transversal y secuencial a las distintas unidades orgánicas, para contribuir con el objetivo de agradar las expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los OEI.

Variable dependiente: Productividad laboral.

Economía (2017), la productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un lapso de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en relación a valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos.

La operacionalización de las variables figura en el capítulo de anexos.

3.3. Población, muestra y muestreo

Hernández (2014), la población es el grupo de personas, animales o cosas con propiedades similares, observables y medibles que son elementos de investigación. Entonces la población para efectos de hacer el estudio estuvo conformado por todos los trabajadores de la Municipalidad. En la siguiente tabla se señala la población:

Tabla 2

Población

Grupos ocupacionales	Cantidad de trabajadores
Funcionario público.	02
Empleado confianza	13
Servidor público - directivo superior	01
Servidor público – ejecutivo	29
Servidor público – especialista	56
Servidor público — apoyo	92
Régimen especial – obreros.	122
Total	315

Nota. Clasificador de cargos de la MPC.

Hernández (2014), la muestra es una parte de la población que tiene las mismas propiedades que se quieren investigar en la población. Además usando la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia se ha designado como muestra para efectos de hacer la investigación a los siguientes trabajadores:

Tabla 3

Muestra

Grupos ocupacionales	Cantidad de trabajadores
Funcionario público.	01
Empleado confianza	04
Servidor público - directivo superior	01
Servidor público – ejecutivo	05
Servidor público – especialista	08
Servidor público — apoyo	10
Régimen especial – obreros.	14
Total	43

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para diagnosticar la situación actual de productividad laboral en la entidad, se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario dirigido a los colaboradores designados como parte de la muestra. El cuestionario estuvo conformado por 20 ITMS (ver anexos); además las respuestas del cuestionario fueron elaborados en base a la escala de Likert.

Hernández (2014), validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir; por lo tanto el cuestionario sobre productividad laboral, fue validado por dos expertos conocedores de la variable de estudio, y ambos expertos emitieron opinión favorable; por lo tanto se procedió con su aplicación.

Hernández (2014), confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Por lo tanto para medir la confiabilidad del cuestionario que se aplicó, se realizó mediante el uso del

alfa de Cronbach, saliendo como resultado de 0.952, lo que significa que el cuestionario es confiable.

3.5. Procedimientos

Se acudió al gerente de la entidad, con la finalidad de solicitar autorización para poder aplicar el instrumento de recolección de datos y además de pedir autorización para poder publicar los resultados de la investigación. Contando con la autorización del gerente se procedió con la aplicación del cuestionario, y luego de la aplicación del cuestionario se tabulo lo resultados de la encuesta, mediante las hojas de cálculo de Excel.

3.6. Método de análisis de datos

Se realizó el análisis de datos mediante el uso de la estadística descriptiva, es decir con el apoyo de gráficos estadísticos se interpretaron los resultados de cada ITM de la encuesta aplicada a los trabajadores de la entidad objeto de estudio.

3.7. Aspectos éticos

Tabla 4

Aspectos éticos

Criterios	Características éticas del criterio
Confidencialidad	Se aseguró la custodia de los informantes.
Objetividad	El examen de los resultados obtenidos se basó en criterios técnicos y neutrales.
Originalidad	Se mencionaron las fuentes bibliográficas de la información.
Veracidad	La información mostrada es verídica.

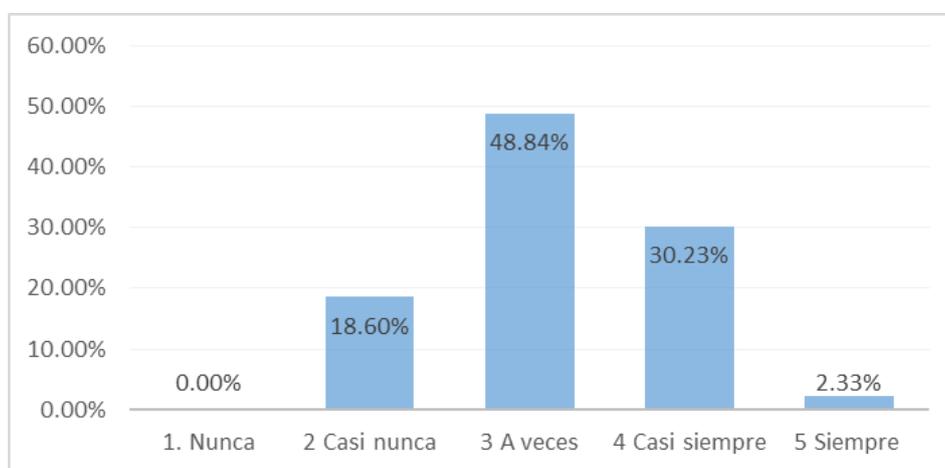
Nota. Criterios tomados de CONCYTEC.

IV. RESULTADOS

El objetivo específico primero es diagnosticar la situación actual de productividad laboral en la Municipalidad de Cutervo; por lo tanto para poder realizar el diagnóstico se realizó la encuesta a los trabajadores de la entidad y producto de la aplicación de la encuesta se han obtenido los siguientes resultados:

Figura 2

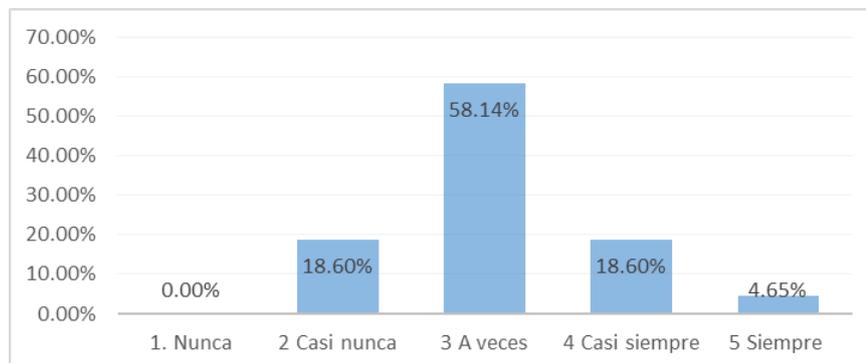
Manejo correcto de los insumos



Nota. En cuanto a la pregunta N° 1, el 30.23% de los trabajadores encuestados han respondido que casi siempre se manejan correctamente los insumos y el 48.84% respondieron que a veces se maneja de manera correcta los insumos otorgados para cumplir con sus funciones concedidas. Es preocupante que los colaboradores no contribuyan con el manejo de manera adecuada de los insumos, afectando a los usuarios internos y externos de la entidad; ya que con inadecuado manejo de los insumos afecta la producción de los productos (bines y servicios).

Figura 3

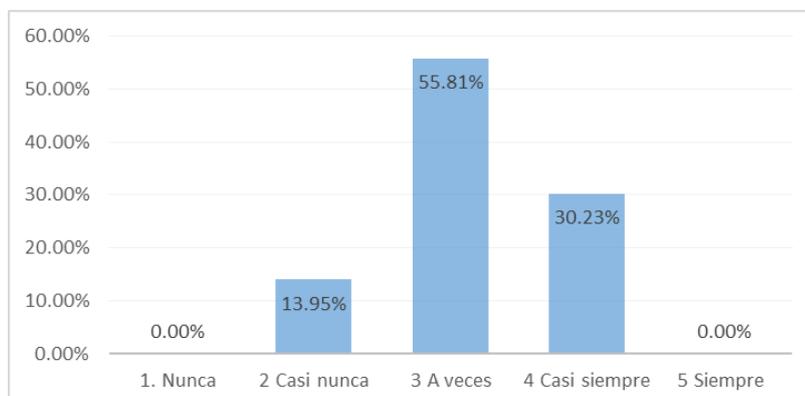
Empleo de los recursos en la medida correcta



Nota. En cuanto a la interrogante N° 2, el 18.60% de los trabajadores encuestados en la Municipalidad de Cutervo, han respondido que casi siempre se emplean los recursos en la medida correcta, y por otro lado el 58.14% respondieron que a veces se emplean los recursos en la medida correcta. Por lo tanto se deduce que como la municipalidad es una institución pública, cuyo titular de la entidad es elegido por voto popular, al momento de realizar el reclutamiento y selección del personal, no se toma en cuenta los criterios éticos de la función pública y por ende los recursos no se emplean de la manera correcta, afectando sustancialmente al ciudadano de a pie; ya que no recibe los servicios públicos de calidad y de manera oportuna.

Figura 4

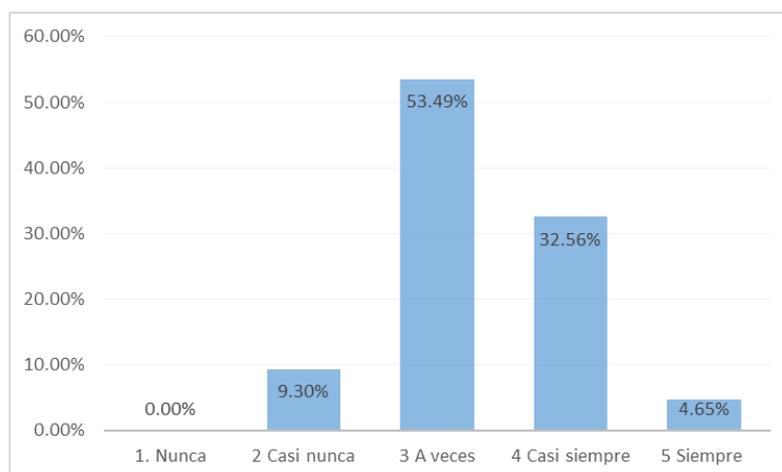
Realización de las actividades en el menor tiempo



Nota. En referencia a la interrogante N° 3, el 30.23% de los colaboradores encuestados han respondido que casi siempre se realizan las actividades en menos tiempo, y por otro lado el 55.81% respondieron que a veces se cumple con realizar las actividades en menos tiempo. Por lo general en las instituciones de la administración pública, no existe una política de evaluación de desempeño al personal y además no existen incentivos por el cumplimiento de metas, obteniendo como consecuencia la baja productividad laboral e institucional.

Figura 5

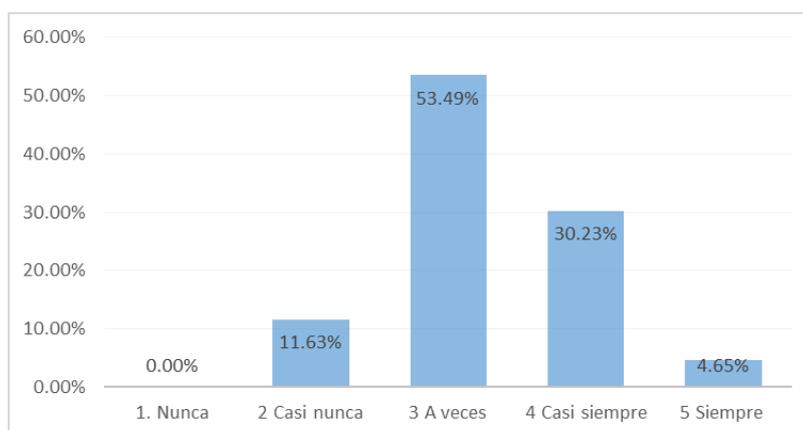
Uso de la tecnología para disminuir el plazo de entrega



Nota. En referencia a la pregunta N° 4, el 32.56% de los trabajadores encuestados han respondido que casi siempre se hace uso de la tecnología para disminuir los plazos de entrega, y por otro lado el 53.49% han respondido que a veces se hace uso de la tecnología. Actualmente estamos en pleno apogeo de la cuarta revolución industrial y por ende las instituciones tanto del sector público y privado tienen que aprovechar esa oportunidad, con la finalidad de optimizar sus procesos y producir más productos en menor tiempo y con menos recursos; pero resulta preocupante que la Municipalidad Provincial de Cutervo muy poco haga uso de la tecnología, tales como: Correo electrónico institucional, mesa de partes virtual, etc.

Figura 6

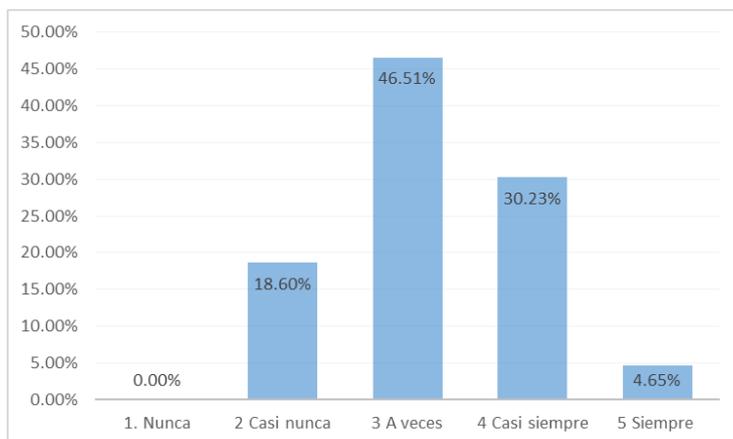
Manejo de las emociones de manera profesional



Nota. En cuanto a la pregunta N° 5, el 30.23% de los colaboradores encuestados han respondido que casi siempre se manejan las emociones de manera profesional, y por otro lado el 53.49% respondieron que a veces se manejan las emociones de manera profesional. Para que una organización pueda cumplir con sus objetivos y metas institucionales es de vital importancia contar con un buen equipo de trabajo, en donde exista un buen clima laboral, que los colaboradores posean habilidades blandas; etc. Pero es alarmante que en la entidad no exista un buen clima laboral, perjudicando la productividad laboral e institucional.

Figura 7

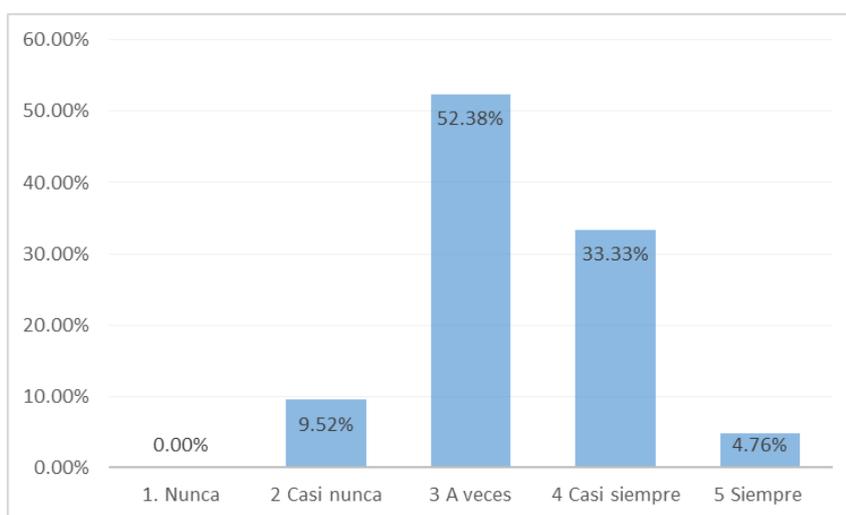
Capacidad de resolver problemas laborales bajo presión



Nota. En cuanto a la pregunta N° 6, el 30.23% de los colaboradores encuestados respondieron que casi siempre se tiene la capacidad de resolver asuntos laborales bajo presión y por otro lado el 46.51% han respondido que a veces se tiene la capacidad de trabajar bajo presión. Por lo general en la administración pública no se tiene la política de trabajar bajo presión, es decir no se trabaja en función del cumplimiento de metas, siendo un factor que influye en la baja productividad y baja calidad en la prestación de los servicios públicos.

Figura 8

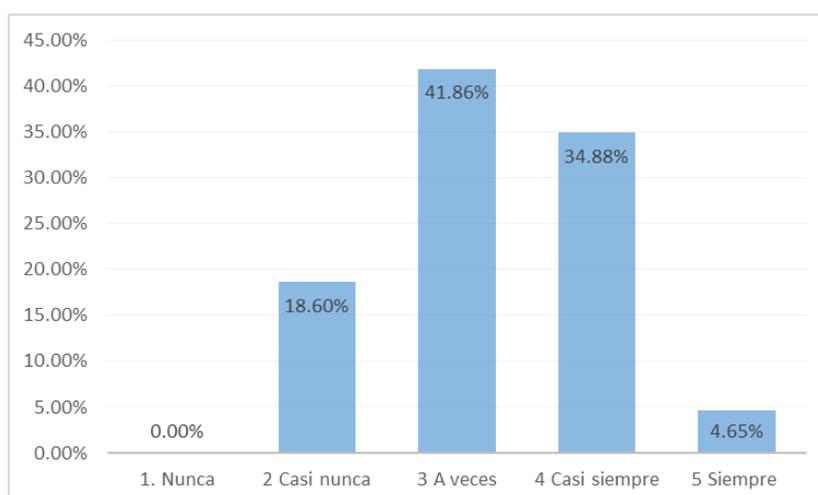
Uso eficiente del presupuesto asignado



Nota. En referencia a la pregunta N° 7, el 33.33% de los encuestados han respondido que casi siempre se hace uso eficiente del presupuesto asignado y por otro lado el 52.38% de los mismos han respondido que a veces se maneja de manera eficiente el presupuesto. Tomando en cuenta que la eficiencia, tiene que ver con la vinculación del presupuesto con los objetivos, y que dichos objetivos se tiene que lograr con el menor costo posible; es preocupante que no se haga uso de eficiente de los recursos, siendo afectados los ciudadanos, ya que no reciben los servicios de calidad y en el menor tiempo.

Figura 9

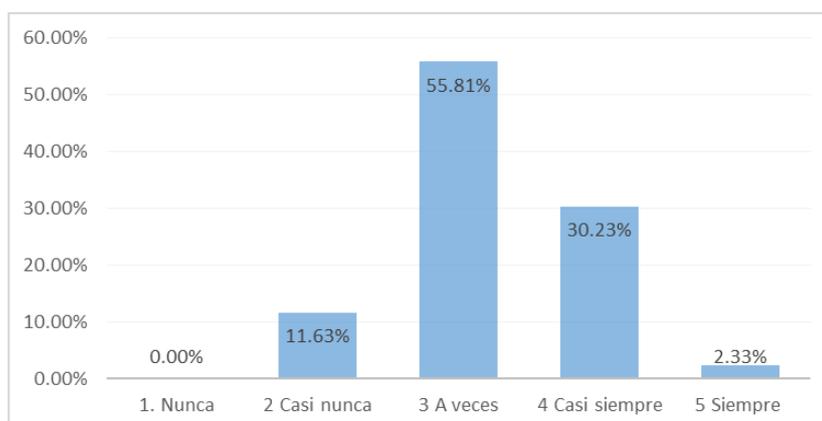
Restricción de sobrepasar la meta presupuestaria



Nota. En referencia a la pregunta N° 8, el 34.88% de los colaboradores encuestados respondieron que casi siempre se evita sobrepasar la meta presupuestaria innecesariamente y por otro lado el 41.86% de los mismos respondieron que a veces se evita. Es notorio el poco compromiso de los trabajadores para evitar la meta presupuestaria, así como también el gastar más de lo presupuestado obedece una mala planificación.

Figura 10

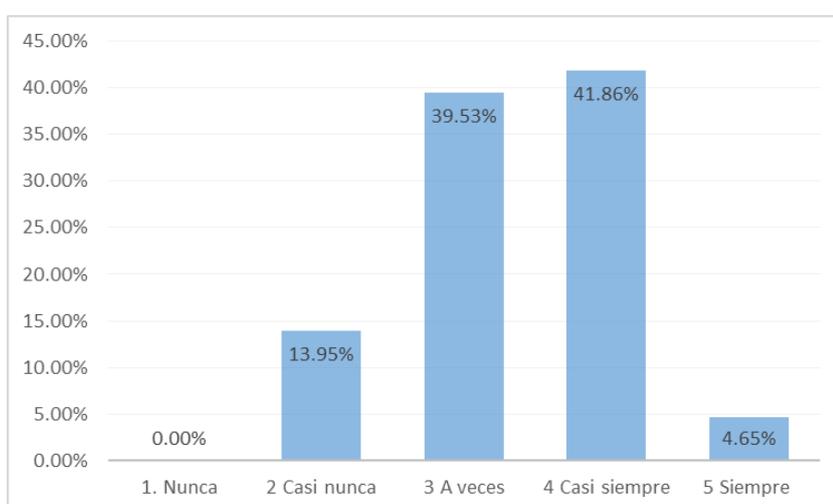
Capacitaciones de manera frecuente



Nota. En referencia a la pregunta N° 9, el 30.23% de los colaboradores encuestados han respondido que casi siempre reciben capacitaciones de manera frecuente y por otro lado el 55.81% de los mismos han respondido que a veces reciben capacitación. Un entidad, cualquiera sea su finalidad tiene que contar con personal idóneo y competente, y para ello tiene que capacitar a su personal con la finalidad de fortalecer sus competencia blandas y técnicas; pero es alarmante que la entidad no cuente con un plan de desarrollo de personas y poco se priorice por atender al talento humano.

Figura 11

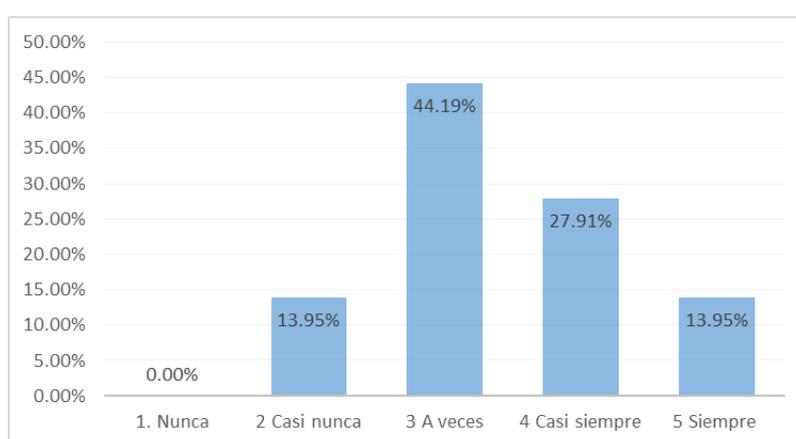
Ayuda de las capacitaciones en el desarrollo de las actividades



Nota. En cuanto a la pregunta N° 10, el 41.86% de los encuestados han respondido que casi siempre las capacitaciones ayudan a realizar de manera eficiente las actividades y por otro lado el 39.53% han respondido que a veces. Se deduce que cuando se realiza un plan de capacitación no se toma en cuenta los problemas que tienen los colaboradores; ya que una capacitación se realiza con la finalidad de solucionar un problema.

Figura 12

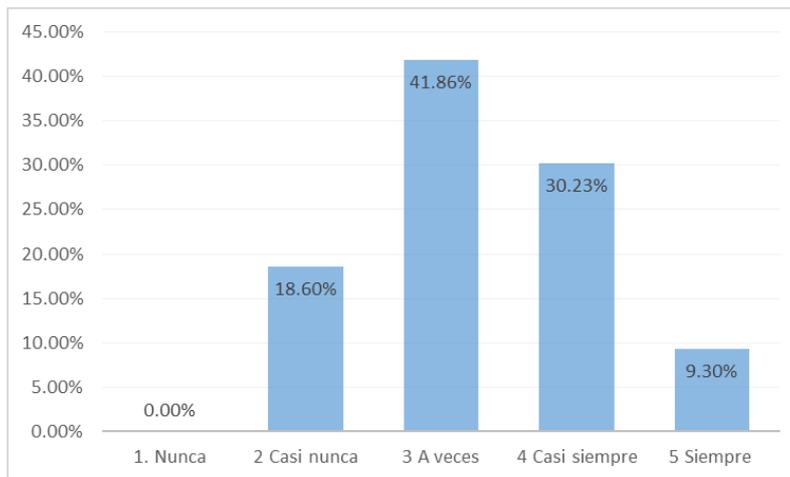
Ejecución de las actividades programadas



Nota. En referencia a la interrogante N° 11, un 27.91% de los encuestados respondieron que casi siempre se ejecutan las actividades programadas y el 44.19% de los mismos han respondido que a veces se ejecutan las actividades programadas. Lo manifestado por los trabajadores se refleja al revisar los informes de evaluación de implementación del plan operativo institucional en donde se muestra que al término de cada año solamente se ejecutan una tercera parte de lo programado.

Figura 13

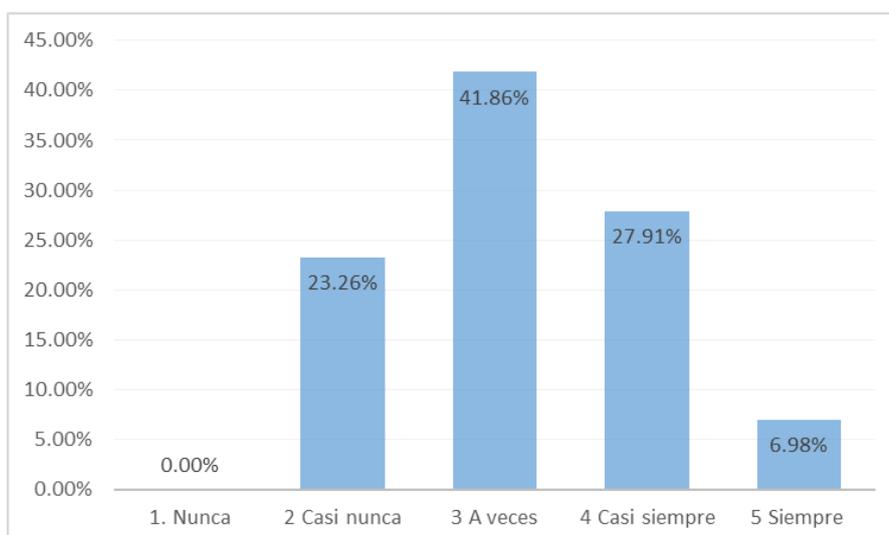
Cumplimiento de los procedimientos



Nota. En lo referente a la pregunta N° 12, los encuestados han respondido que el 30.23% casi siempre cumplen con los procedimientos estipulados en el manual de procedimientos y por otro lado el 41.86% respondieron que a veces se cumple. Se deduce que el poco cumplimiento del MAPRO, obedece al deficiente trabajo en equipo y al bajo compromiso de la alta dirección para promover el trabajo en equipo.

Figura 14

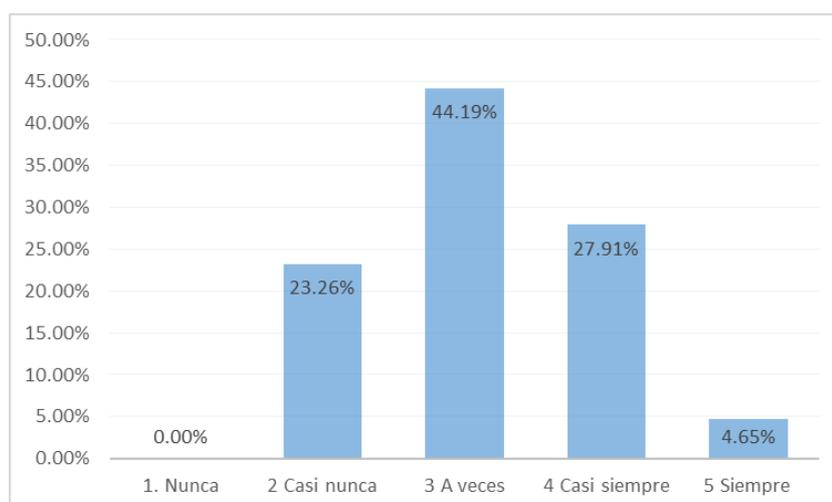
Cumplimiento de las actividades en el tiempo acordado



Nota. Del 100% de los trabajadores encuestados, el 27.91% han respondido que casi siempre se realiza las actividades en el plazo acordado y el 41.86% han respondido que a veces. Es preocupante que los colaboradores muy poco contribuyan con el cumplimiento de objetivos, que puede deberse a la falta de incentivos, poco compromiso con la entidad, entre otros motivos.

Figura 15

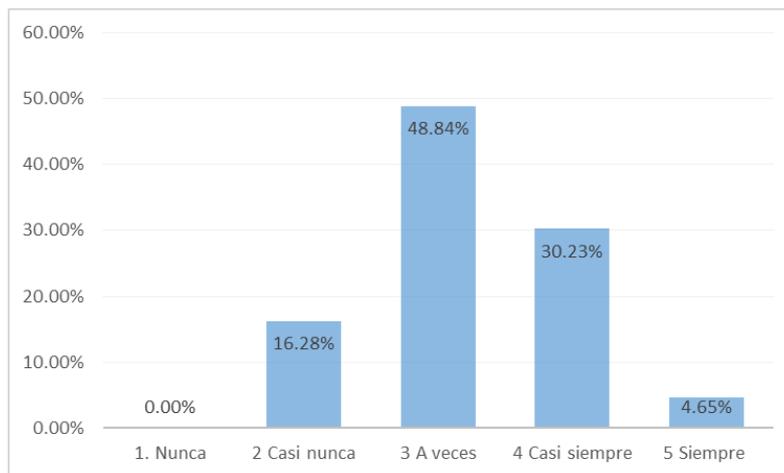
Generación de valor y utilización de los productos generados



Nota. Del 100% de los encuestados, el 23.26% han respondido que casi nunca se genera valor en los productos, el 44.19% a veces, el 27.91% casi siempre y el 4.65% siempre. Lo que significa que en su mayoría no se genera valor, es decir los bienes y servicios son de poca utilidad para los usuarios internos y externos de la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Figura 16

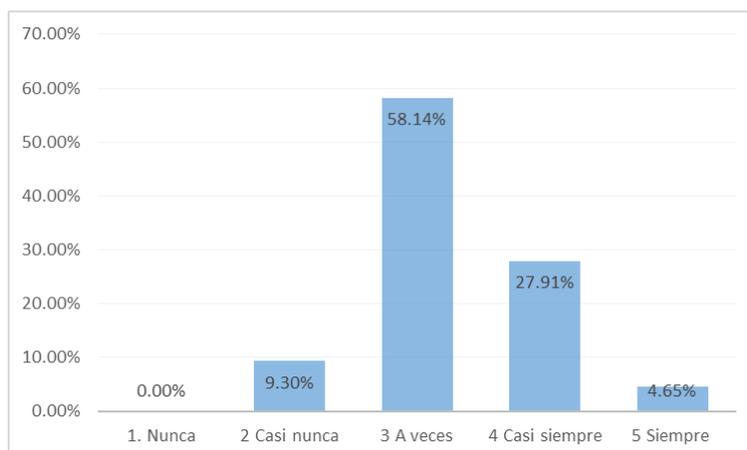
Uso de todos los recursos designados



Nota. En lo referente a la interrogante N° 15, el 30.23% de los trabajadores encuestados han respondido que casi siempre se hace usos de todos los recursos asignados y el 48.84% han manifestado que a veces se hace uso de los recursos asignados. Deduciendo que los colaboradores tienen poca capacidad de hacer uso de los recursos de manera óptima.

Figura 17

Manejo adecuado de los recursos

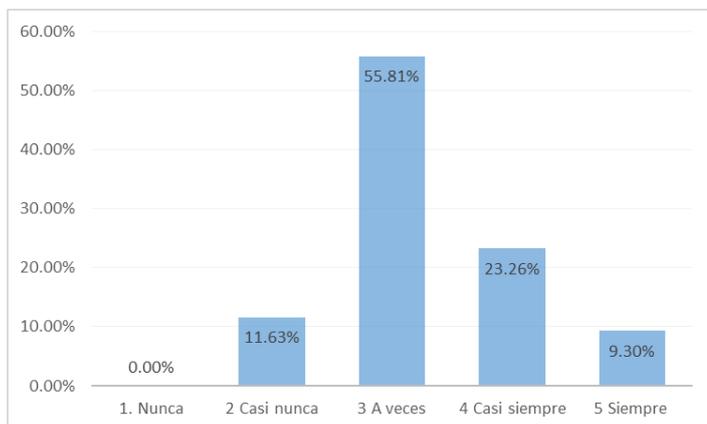


Nota. Del 100% de los colaboradores encuestados, 9.30% han respondido que casi nunca se refleja un manejo adecuado de los recursos, 58.14% que a veces, 27.91% casi siempre y 4.65% siempre. Lo que significa que se

percibe un mal manejo de los recursos tecnológicos, financieros y humanos, acarreado como consecuencia una baja productividad.

Figura 18

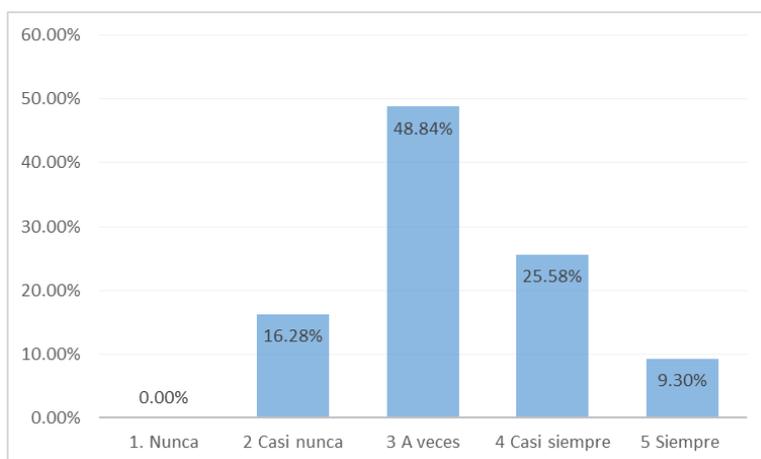
Diálogo con el equipo de trabajo



Nota. Del 100% de los colaboradores encuestados, el 11.63% han respondido que casi nunca el dialogo con el equipo de trabajo es coloquial y respetuoso, el 55.81% a veces, el 23.26% casi siempre y el 9.30% siempre. Lo que significa que existe poca comunicación fluida y efectiva entre los colaboradores de la entidad.

Figura 19

Participación en las reuniones

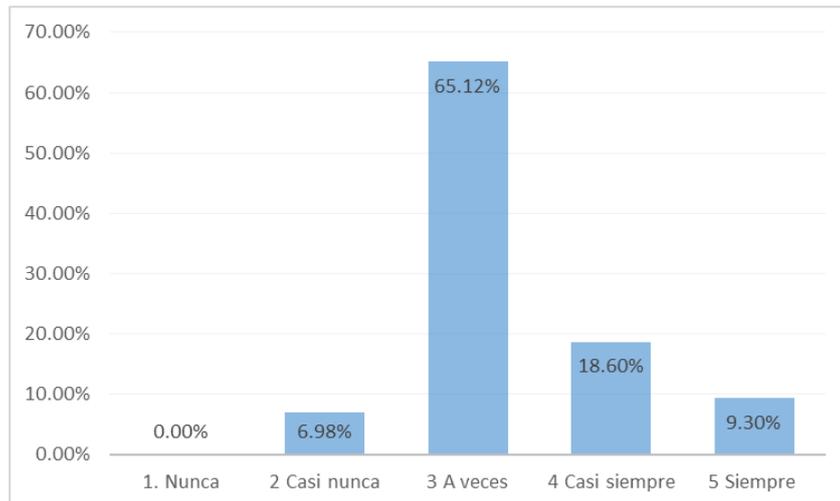


Nota. Del 100% de los encuestados, el 16.28% han respondido que nunca todos participan en las reuniones, el 48.84% a veces, el 25.58% casi siempre

y el 9.30% siempre. Es notoria la indiferencia de los trabajadores, en cuanto a la participación en las reuniones programadas.

Figura 20

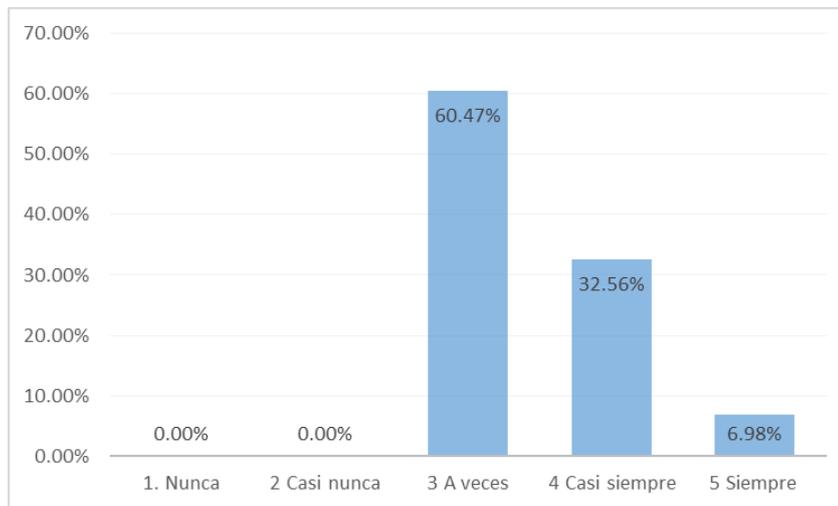
Resolución de problemas con lógica y analítica



Nota. Del 100% de los encuestados, el 6.98% han respondido que casi nunca se resuelve los problemas con lógica y analítica, el 65.12% a veces, el 18.60% casi siempre y el 9.30% siempre. Significa que en su mayoría, los trabajadores poseen una deficiente capacidad de análisis para resolver los problemas, capacidad que últimamente las diferentes organizaciones están tomando en cuenta a la hora de seleccionar el personal.

Figura 21

Anticipación a los problemas



Nota. Del 100% de los encuestados, el 32.56% han respondido que casi siempre antes de realizar una actividad se anticipa o se prevé de los posibles problemas y por otro lado el 60.47% no se prevé. Lo que significa que existe una deficiente capacidad de toma de decisiones; ya que cuando se ejecuta una actividad o proyecto se tiene que tomar en cuenta los distintos escenarios.

Tabla 5

Resultados por cada indicador de las dimensiones

Indicadores	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Eficiencia en su manejo de recursos.	0.00%	18.60%	53.49%	24.42%	3.49%	100.00%
Eficiencia en cuanto al tiempo.	0.00%	11.63%	54.65%	31.40%	2.33%	100.00%
Eficiencia en el ambiente laboral.	0.00%	15.12%	50.00%	30.23%	4.65%	100.00%
Eficiencia en la meta presupuestaria	0.00%	14.06%	47.12%	34.11%	4.71%	100.00%
Eficiencia en las capacitaciones brindadas.	0.00%	12.79%	47.67%	36.05%	3.49%	100.00%
Eficacia al realizar actividades.	0.00%	18.60%	42.64%	28.68%	10.08%	100.00%
Eficacia en la generación de valor.	0.00%	23.26%	44.19%	27.91%	4.65%	100.00%
Eficacia en la utilización de recursos.	0.00%	12.79%	53.49%	29.07%	4.65%	100.00%
Eficacia en la comunicación.	0.00%	13.95%	52.33%	24.42%	9.30%	100.00%
Eficacia en el desarrollo de problemas.	0.00%	3.49%	62.79%	25.58%	8.14%	100.00%

Tabla 6

Resultados por cada dimensión de la variable productividad laboral

Dimensiones	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total %
Eficiencia	0.00%	14.44%	50.59%	31.24%	3.73%	100.00%
Eficacia	0.00%	14.42%	51.09%	27.13%	7.36%	100.00%

V. DISCUSION

En cuanto al objetivo específico que consistía en diagnosticar la situación actual de productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, se obtuvo como resultados de los indicadores de la dimensión eficiencia, que el 18.60% de los colaboradores de la entidad casi nunca manejan de manera eficiente los recursos, el 53.49% a veces, el 24.42% casi siempre y el 3.49% siempre, en referencia al uso eficiente del tiempo, el 11.63% de los trabajadores casi nunca hace uso eficiente del tiempo, el 54.65% a veces, el 31.40% casi siempre y el 2.33% siempre, en cuanto al ambiente laboral el 15.12% de los colaboradores mencionaron que casi nunca existe un adecuado ambiente laboral, el 50% a veces, el 30.23% casi siempre y el 4.65% siempre, con respecto a la eficiencia en la meta presupuestaria el 14.06% de los trabajadores mencionaron que casi nunca existe eficiencia en el uso del presupuesto asignado, el 47.12% a veces, el 34.11% casi siempre y el 4.71% siempre, en cuanto al buen uso de las capacitaciones brindadas el 12.79% de los colaboradores respondieron que casi nunca existe un uso óptimo de las capacitaciones, el 47.67% a veces, el 36.05% casi siempre y el 3.49% siempre.

Los resultados de los indicadores de la dimensión eficacia, son de la siguiente manera: El 18.60% de los colaboradores mencionaron que casi nunca existe eficacia en la realización de las actividades, el 42.64% a veces, el 28.68% casi siempre y el 10.08% siempre, en referencia a la eficacia en la generación de valor, el 23.26% mencionaron que casi nunca existe generación de valor, el 44.19% a veces, 27.91% casi siempre y el 4.65% siempre, en cuanto a la eficacia en la utilización de recursos, el 12.79% mencionaron que no existe eficacia en la utilización de recursos, el 53.49% a veces, el 29.07% casi siempre y el 4.65% siempre, en cuanto a la eficacia en la comunicación, el 13.95% respondieron que casi nunca existe eficacia en la comunicación, el 52.33% a veces, el 24.42% casi siempre y el 9.30% siempre y finalmente el 3.49% de trabajadores casi

nunca muestran eficacia en la solución de problemas, el 62.79% a veces, el 25.58% casi siempre y el 8.14% siempre.

Los resultados por cada dimensión de la variable productividad laboral son como se mencionan a continuación: El 14.44% de los colaboradores de la entidad casi nunca muestran eficiencia, el 50.59% a veces, el 31.24% casi siempre y el 3.73% siempre; por otro lado el 14.42% casi nunca muestran que son eficaces, el 51.09% a veces, el 27.13% casi siempre y el 7.36% siempre.

(Elías., 2019), menciona que México cuenta con la jornada de trabajo más extensa, ya que un mexicano destina aproximadamente 2,148 horas de trabajo anualmente, y por otro lado el promedio de horas trabajadas en los países miembros de la OCDE es de 1,726 horas anualmente, siendo el 20% menos que las horas trabajadas en México. Siendo la productividad laboral mexicana inversamente proporcional a la productividad laboral de los países integrantes de la OCDE; puesto que el valor promedio de lo producido en la OCDE por hora de trabajo es de \$54.8 y en México se produce \$21.6. (López, 2017), de acuerdo con la OCDE, en Ecuador el promedio de trabajo anual es de 1237 horas, frente a los alemanes, cuyo promedio de trabajo anual es 1500 horas; pero un alemán produce 49 USD por hora trabajada y su producción de un ecuatoriano no consigue los 15 USD por hora, por lo tanto Ecuador en relación a la variable de productividad está por debajo de la media y con tendencia a la baja; según el estudio estadístico llevado a cabo por World Economic Forum, este está en el puesto 76 de 140 naciones, además (Ruiz, 2020) menciona que el nivel de compromiso de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Lagunas es de 50%, y de manera similar el nivel de la productividad laboral pudo situarse en nivel bajo con el 46%. Los resultados obtenidos del diagnóstico de la productividad laboral realizado en la Municipalidad Provincial de Cutervo, fueron comparados con los resultados obtenidos por los autores antes mencionados; ya que en la Municipalidad de Cutervo existe un bajo nivel de productividad laboral, tomando en cuenta que según

(Economía, 2017) menciona que la productividad laboral es la producción promedio que tiene un colaborador en un determinado tiempo y además Carvallal (2018) señala que los elementos implícitos de la productividad son la: a) eficiencia y b) eficacia, y en la entidad materia de estudio existe baja productividad, tanto en la dimensión eficiencia y eficacia.

En cuanto a los objetivos de elaborar la propuesta de gestión por procesos y validar la propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, se acudió a tres profesionales, para que en condición de expertos puedan emitir su opinión técnica; en donde Cárdenas (2021), menciona, que la propuesta de gestión por procesos, si contribuye con el incremento de la productividad laboral, ya que con un adecuado mapeo de procesos se eliminaría muchos procesos innecesarios que no generan valor público, lo que significa que al eliminar dichos procesos se necesitaría menor personal y además el personal produciría con mayor eficiencia y eficacia. Así mismo Sánchez (2021) coincide con el anterior experto, ya que al implementar la gestión por procesos, los trabajadores se enfocarían en producir más productos de calidad, en menor tiempo y con menos recursos. Finalmente Tello (2021) añade que la entidad al realizar un cambio de modelo de gestión por funciones al modelo de gestión por procesos, permite a que los trabajadores no solo se enfoquen en realizar sus funciones propias de la unidad orgánica y/o órgano; sino que se dediquen en proveer insumos a los clientes internos, con la finalidad de proveer servicios públicos de calidad, al menor costo y de manera oportuna a los clientes externos, que vienen a ser los ciudadanos o la población.

En referencia al objetivo general, que consistía en proponer la implementación de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, según lo manifestado por los expertos antes mencionados, la propuesta de gestión por procesos si contribuye con incrementar la productividad laboral en la entidad objeto de estudio. Siendo la hipótesis positiva la que se confirma. Además, cabe

recalcar que según (Pérez, 2018) en su investigación realizada, ha determinado que existe una relación positiva entre la gestión por procesos y la productividad laboral. Finalmente la propuesta se sustenta en (SGP, 2018), entidad que ha establecido los lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

VI. CONCLUSIONES

1. En la Municipalidad Provincial de Cutervo los trabajadores no demuestran eficiencia ni eficacia, lo que se traduce en una baja productividad laboral. Contar con trabajadores con esas características no permite que la entidad pueda cumplir con sus metas y objetivos trazados en el plan operativo institucional y plan estratégico institucional. Además los clientes externos se ven perjudicados al no contar con servicios públicos de calidad, al menor costo y de manera oportuna.
2. Se ha elaborado la propuesta en base a los lineamientos establecidos por la Secretaria de Gestión Pública, órgano rector de la política de modernización de la gestión del estado peruano y además fue validada por tres expertos con amplia experiencia en la administración pública.
3. La propuesta de gestión por procesos si contribuye con incrementar la productividad laboral en la entidad objeto de estudio; ya que al cambiar el modelo de gestión por funciones al modelo de gestión por procesos, lo colaboradores serían más eficientes y eficaces en el desarrollo de las actividades y proyectos de inversión que ejecute la municipalidad.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al titular de la Municipalidad de Cutervo y al gerente municipal implementar la propuesta de gestión por procesos con la finalidad de incrementar la productividad laboral y por consiguiente cumplir los objetivos y metas trazadas en el plan de desarrollo local concertado, plan estratégico institucional y plan operativo institucional.
2. A los integrantes de la alta dirección implementar la política de gestión del talento humano, con el objetivo de contar con personal productivo y competente; ya que el capital humano es el mejor capital de toda organización pública o privada.
3. Al administrador y al gerente de planificación y presupuesto, realizar capacitaciones y sesiones de feedback a los colaboradores de la entidad con la finalidad de concientizar sobre la importancia de implementar el nuevo modelo de gestión por procesos.

VIII. PROPUESTA

Título: Gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

La propuesta se enmarca en el tercer pilar de la política de modernización de la gestión del estado y ha sido elaborado de acuerdo a lo establecido en la norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

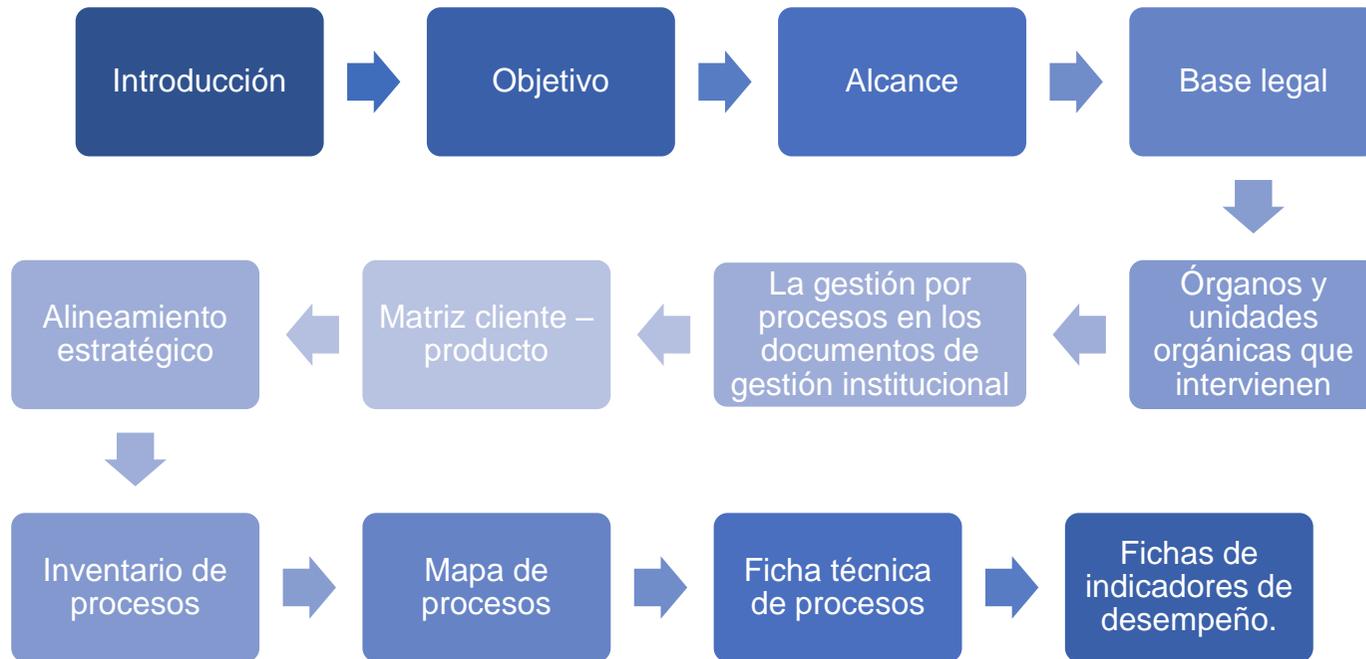
Actualmente todas las instituciones del estado están obligados a cambiar el modelo de gestión por funciones, por el modelo de gestión por procesos, ya que resulta ser un modelo más eficiente y eficaz, al permitir que todos los esfuerzos que realizan los colaboradores estén orientados a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, mediante la entrega de insumos o productos al menor costo y de manera oportuna.

El objetivo principal de la propuesta es contribuir con el incremento de la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Con la finalidad de conocer si la propuesta contribuiría con el incremento de la productividad laboral se solicitó la opinión de tres expertos en la gestión pública y con amplia experiencia en la administración de gobiernos locales. Obteniendo similares respuestas en la que señalan que la propuesta si soluciona el problema de la investigación.

Figura 22

Esquema de la propuesta



REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2017). *La gestión del cambio*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Anupindai, R., S. Chopra; S.D. Deshmukh; J.A. van Mieghem y E. Zemel. (2016), *Managing Business Process Flows*. 2a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Aranda. (2018). "la gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI". (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad del Pacífico, Lima. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2270>
- Arteaga. (2019). *Gestión por procesos en la competitividad del Hospital de Alta Complejidad "Virgen de la Puerta" de la Red Asistencial La Libertad, EsSalud - 2017*. (Tesis de Doctor). Universidad César Vallejo, Trujillo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30948/artea_ga_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Atehortúa, F. Bustamante, R., Calderón, J., González, C., Valencia, J., & Zabala, W. (2005). *Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Norma NTCGP, 1000, 2004. Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). (2018). "Resolución de Presidencia Ejecutiva N°316-2017-SERVIR-PE, Aprueban 'Guía para el desarrollo del Mapeo de Puestos en las entidades públicas', 'Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas' y 'Guía para la determinación de la dotación de servidores civiles en las entidades públicas'". En: busquedas.elperuano.pe. [En línea]. 18 de enero de 2018.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y Banco Mundial (BM). (2016). *El Estado en un Mundo en Transformación. Informe sobre el Desarrollo Mundial*. Washington: BIRF y BM.
- BCRP. (2016). *La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y en el mundo*. Revista de estudios económicos. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>
- Beteta Montoya, E. (2017). *Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del servicio en la empresa Wada Sport, Los Olivos, 2017*. Universidad César Vallejo.
- Congreso de la República. (2002). "Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado". En: congreso.gob.pe. [PDF]. 30 de enero de 2002.

- Cruz. (2018). Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018. (Tesis de Licenciado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3526/1/2018_De%20la%20Cruz-Trucios.pdf
- Domingo, J., y Fernández-Baca, W. (2016). "Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana". En: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 19-I, N° 37, Lima, Enero - Junio 2016).
- Economía, I. P. (01 de Setiembre de 2017). IPE. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- Elías., J. W. (2019). La deficiente productividad laboral en México. Revista contaduría pública.
- Eneque, K. (2020). Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa "Comercio industria y servicios GMV E.I.R.L.". (Tesis de Ingeniero Industrial). Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7755>
- Gray, A.E. y J. Leonard. (2016), "Process Fundamentals", Harvard Business School 9-696-023.
- Guachamín. (2016). Propuesta de un modelo de gestión por procesos de los servicios de tecnologías de la información de la dirección de desarrollo tecnológico de la secretaria de movilidad del municipio del distrito metropolitano de Quito. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4042/1/T1435-MBA-Guachamin-Propuesta.pdf>
- H.J: Harrington. (1994). Mejoramiento de los proceso de la empresa. Tomo 4. Colombia: McGraw-Hill, Inc.
- Heredia. (2020). Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima - 2020. (Tesis de Licenciado). Universidad Peruana de las Américas, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1129>
- Hernández, R. F. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Huamán. (2017). Diseño de un sistema de Gestión por procesos para mejorar la productividad y competitividad de la panadería LULI. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/936>

- INEI. (2017). Glosario De Términos. Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1139/glosario.pdf
- ISO 9001 calidad. (2020). ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000. Obtenido de <https://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Jeston, J. y J. Nelis. (2006), Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementation, Burlington, MA: Butterworth- Heinemann.
- Joblers. (2021). Productividad laboral. Obtenido de <https://www.joblers.net/productividad-laboral/>
- López. (01 de Julio de 2017). La productividad es casi todo. Koyuntura. Obtenido de <https://www.usfq.edu.ec/sites/default/files/2020-09/koyuntura-2017-69.pdf>
- Manene. (2016). Actualidad Empresa. Recuperado el 2021, de <http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>
- Molina. (2017). Modelo de gestión por procesos para la producción de un gel energizante con stevia, para la empresa Vitafarma Ecuador Cia. Ltda. (Tesis de Maestría). Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11875/1/T-UCE-0003-AE004-2017.pdf>
- Muñoz, F. (2018). Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>
- Pérez, A. (2018). "Gestión por procesos y su relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito NSR Cajamarca, 2018". (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14543/P%c3%a9rez%20Pereira%20%20Alex%20Jorge%20-Quispe%20Cieza%20Jeiner.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Polliany L.C, & V. (2021). Productividad laboral en la industria de Argentina y Brasil entre 2004 y 2015: factores globales, sectoriales y locales. Textos de Economía. Obtenido de <https://doi.org/10.5007/2175-8085.2021.e78653>
- Ponce, K. (2016). Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. (Tesis de

- Ingeniero Industrial). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/620981>
- Porter, M. (1991). En La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: VERGARA.
- Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaria de Gestión Pública. (2013). "Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública". Documento orientador, Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de Gestión Pública. (2018). Norma Técnica Ni 001-2018-PCM/SGP, Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública". SGP, PCM, Lima.
- René Cáceres, L. (2021). Productividad laboral y la integración económica centroamericana: el caso de El Salvador. . Revista de La CEPAL, 127–148.
- Rodriguez. (2017). Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación Desayunitos Creando Huella. (Tesis de Ingeniero Industrial). Universidad Católica de Colombia, Bogota. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23227/1/PROPUESTA%20DE%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20POR%20PROCESOS%20EN%20LAS%20ACTIVIDADES%20MISIONALES%20Y%20DE%20APOYO%20DE%20LA%20FUNDACI%C3%93N%20DESAYUNITOS%20CREANDO%20HUELLA..>
- Ruiz. (2020). El proceso de engagement y su impacto en la productividad laboral de los funcionarios- municipalidad distrital de Lagunas. Horizonte empresarial.
- Santiago, O.-M. W.-.-H.-J. (2020). Productividad laboral, capital Humano y gasto en I+D.
- Zafra. (2016). "Propuesta de estandarización del proceso logístico para mejorar la gestión logística en la empresa inversiones Ferronor E.I.R.L de la ciudad de Bambamarca, provincia de Hualgayoc- Cajamarca. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/612>

ANEXOS

Anexo1. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 7

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento.
Gestión por procesos (Variable independiente)	Según Pérez (2016) La gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una	La gestión por procesos tiene como finalidad satisfacer tanto al cliente interno y externo; mediante la entrega de los productos de manera oportuna y con el menor costo posible.	Identificación de productos. Identificación de procesos. Caracterización de los procesos.	Bienes y/o servicios Procesos estratégicos. Procesos operativos o misionales. Procesos de soporte o de apoyo. Objetivo del proceso.	

serie de departamentos
con funciones específicas.

Dueño del
proceso.

Elementos de
entrada.

Actividades

Producto

Persona que
recibe el
producto.

Recursos.

Controles

Indicador de
desempeño.

Determinación Mapa de
de la secuencia procesos.
e interacción de
los procesos.

Seguimiento y Ficha de
medición de indicador del
procesos. desempeño.

Productividad laboral (Variable dependiente)	(Economía, 2017) La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos.	La La productividad laboral es un indicador para poder medir la eficiencia y eficacia de los colaboradores de una entidad.	Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos. Eficiencia en cuanto al tiempo. Eficiencia en el ambiente laboral. Eficiencia en la meta presupuestaria. Eficiencia en las capacitaciones brindadas.	Encuesta de Cuestionario.
---	---	---	------------	---	---------------------------------

Eficacia

Eficacia al
realizar
actividades.

Eficacia en la
generación de
valor.

Eficacia en la
utilización de
recursos.

Eficacia en la
comunicación.

Eficacia en el
desarrollo de
problemas.

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.

Cuestionario para diagnosticar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Estimado Sr (a) la finalidad del cuestionario que ahora someto a su consideración busca obtener información sobre la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo; por lo tanto le solicito que pueda contestar el presente cuestionario marcando con una "X", solo una de las siguientes opciones:

- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: A veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

Dimensión	N°	ITEM	1	2	3	4	5
Eficiencia	1	Se manejan correctamente los insumos.					
	2	Se emplean los recursos en la medida correcta.					
	3	La mayoría de veces se realizan las actividades en menos tiempo.					
	4	Se hace uso de la tecnología para disminuir los plazos de entrega.					
	5	Se manejan las emociones de manera profesional en todo momento.					
	6	Se posee la capacidad de resolver asuntos laborales bajo presión.					
	7	Se hace el uso eficiente del presupuesto asignado.					
	8	Se evita sobrepasar la meta presupuestaria innecesariamente.					

	9	Se realiza capacitaciones de manera frecuente.					
	10	Las capacitaciones ayudan a realizar eficientemente las actividades.					
Eficacia	11	Se ejecutan las actividades programadas.					
	12	Se cumple con cada uno de los procedimientos.					
	13	Se realizan las actividades en el tiempo acordado en el área.					
	14	Se genera valor y utilización de los productos generados.					
	15	Se hace uso de todos los recursos designados.					
	16	Se refleja un manejo adecuado de los recursos.					
	17	El diálogo con el equipo es coloquial y respetuoso.					
	18	Todos los trabajadores participan en las reuniones					
	19	Se resuelven los problemas con lógica y analítica.					
	20	Antes de realizar una actividad se trata de anticipar a los posibles problemas.					

Gracias por responder.

Anexo 3. Ficha de validación de instrumento.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones		
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta (ver instrumento detallado adjunto)				
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
Productividad Laboral	Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos.	1. Se manejan correctamente los insumos 2. Se emplean los recursos en la medida correcta.	✓		✓		✓		✓		✓		
				✓		✓		✓		✓		✓		

		problemas.	20. Antes de realizar actividad trata anticipar a los posibles problemas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
--	--	------------	---	---	---	---	---	---	---	--	--	--	--

Grado y Nombre del Experto: Mg. Lozada Sánchez Einner Jhamir

Firma del experto :  _____

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

III. TESISISTAS:

Bach. José Daniel Quintos Villalobos.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedo a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

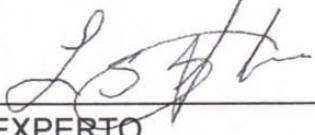
APROBADO: SI

NO

Cutervo, 08 de octubre del 2021

Mg. Lozada Sánchez Einner Jhamir
Código de registro de SUNEDU: USS01325
Centro de labores: Municipalidad Provincial de Cutervo
N° de celular: 996917486

Firma



EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	Criterios de evaluación								Observaciones y/o recomendaciones	
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta (ver instrumento detallado adjunto)			
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
Productividad Laboral	Eficiencia	Eficiencia en su manejo de recursos.	1. Se manejan correctamente los insumos 2. Se emplean los recursos en la medida correcta.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

III. TESISISTAS:

Bach. José Daniel Quintos Villalobos.

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Cutervo, 08 de octubre del 2021

Mg. Ramos Hernan Tello Guerrero.

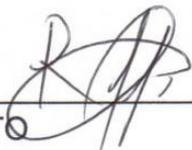
Código de registro de SUNEDU: USS19311

Centro de labores: Municipalidad Provincial de Cutervo.

N° de celular: 979977904

Firma _____

EXPERTO



Anexo 4. Confiabilidad del instrumento.

Tabla 8

Alfa de Cronbach

Sujeto	Its. 1	Its. 2	Its. 3	Its. 4	Its. 5	Its. 6	Its. 7	Its. 8	Its. 9	Its. 10	Its. 11	Its. 12	Its. 13	Its. 14	Its. 15	Its. 16	Its. 17	Its. 18	Its. 19	Its. 20	Total
1	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	65
2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	70
3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	87
4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	49
5	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	53
6	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	52
7	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	52
8	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	55
9	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	79
10	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	74
11	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	69
12	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
13	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	65
14	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	64
15	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	4	3	56
16	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	66
17	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	58
18	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	53
19	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	58
20	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	52
21	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	54

22	2	3	4	5	3	2	3	4	2	4	5	5	5	2	3	4	4	4	4	4	72
23	2	3	4	4	2	3	4	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	59
24	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
25	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	60
26	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	56
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	58
28	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	72
29	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	61
30	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	75
31	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	71
32	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	68
33	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	70
34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	77
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	66
36	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	74
37	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	71
38	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	51
39	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	51
40	3	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	84
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91
42	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	80
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	89
Varianza	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.4	0.6	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.4	0.6	0.7	0.5	0.4	

Resultado de confiabilidad

Signo	Resultado	Interpretación
K:	20	Número de ítems
Si ² :	11.52	Sumatoria de varianzas de Ítems
St ² :	31.128	Varianza de la suma de los Ítems
α :	0.952	Coefficiente de Alfa de Cronbach

Nota. El resultado nos indica que existe una confiabilidad de 0.952; quiere decir que los ítems incluidos en el instrumento que mide la variable productividad laboral, es excelente.

Anexo 5. Propuesta

Propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Procesos – nivel 0.

1. Introducción

En el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la implementación de la gestión por resultados, debe también adoptarse de manera paulatina la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello deberán priorizar aquellos de sus procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su plan estratégico institucional, a sus competencias y los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos.

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características a atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agreguen valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes. Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro procesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable).

La gestión por procesos en la administración pública permite alcanzar los objetivos propuestos, así como alcanzar resultados de una manera

eficiente, al hacer que las personas, los recursos disponibles y la estructura orgánica, soportados por una plataforma tecnológica trabajen de forma integrada, lo cual conlleva a la optimización, es decir, que los procesos se realicen de manera transversal para alcanzar las metas propuesta en el PEI y POI de la entidad.

En ese marco, la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo cual requiere del compromiso de la alta dirección y de la participación de las unidades orgánicas de la entidad que ejecutan actividades en los procesos.

En ese sentido se ha elaborado la propuesta de mapa de procesos de la Municipalidad Provincial Cutervo, permitiendo contar con una visión general y sistémica de los procesos (Nivel 0) en la entidad.

2. Objetivo

La propuesta tiene como objetivo principal, contribuir con el incremento de la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

3. Alcance

El presente Mapa de Procesos es de alcance para todos los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Cutervo.

4. Base legal

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, y sus modificatorias.
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del estado, y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, que aprueba el 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 y su respectivo Plan de Implementación.

- Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP “Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública”.
- Resolución de alcaldía que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2022 – 2024 de la Municipalidad Provincial de Cutervo.
- Ordenanza municipal N°01-2019, que aprueba la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Cutervo.

5. Órganos y unidades orgánicas que intervienen.

Los órganos y unidades orgánicas que intervienen son los siguientes:

Órganos de alta dirección:

Consejo Municipal

Alcaldía

Gerencia Municipal

Órgano de control institucional y defensa jurídica

Órgano de control institucional

Procuraduría Pública Municipal

Órganos de asesoramiento y apoyo

Gerencia de Planificación y Presupuesto

Sub Gerencia de Planeamiento y Mejora Continua

Gerencia de Asesoría Legal

Gerencia de Oficina de Programación Multianual de Inversiones

Sub gerencia de Secretaria General

Sub Gerencia de Comunicaciones, RRPP e imagen institucional

Sub Gerencia de Informática y Sistemas

Gerencia de Administración Financiera

Sub Gerencia de Recursos Humanos

Sub Gerencia de Contabilidad

Sub Gerencia de Logística

Sub Gerencia de Patrimonio

Órganos de línea

Gerencia de Infraestructura

Sub Gerencia de Estudios y Proyectos

Sub Gerencia de Supervisión y Ejecución de Obras

Sub Gerencia de Liquidación de Obras

Sub Gerencia de Maquinaria y Equipo Mecánico

Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Catastro

Gerencia de Desarrollo Económico y Ambiental

Sub Gerencia de Desarrollo Agropecuario

Sub Gerencia de Turismo y Artesanía

Sub Gerencia de Desarrollo Empresarial y Fomento de la Inversión

Sub Gerencia de Gestión Ambiental y ATM rural

Gerencia de Desarrollo Social

Sub Gerencia de Educación, Cultura y Deporte

Sub Gerencia de Salud, Salubridad e Higiene

Sub Gerencia de DEMUNA, divorcios y poblaciones vulnerables.

Sub Gerencia de Programas Sociales.

Gerencia de Servicios Públicos

Sub Gerencia de Residuos Sólidos y Ornato

Sub Gerencia de Seguridad Ciudadana y Participación Vecinal

Sub Gerencia de Transporte Urbano

Sub Gerencia de Registro Civil

Sub Gerencia de Defensa Civil

Órganos Desconcentrados

Sub Gerencia de Gestión SEMAPA

Gerencia de Instituto Vial Provincial de Cutervo.

Gerencia de Administración Tributaria

Sub Gerencia de Registro, Recaudación y Control

Sub Gerencia de Fiscalización y Comercialización

Sub Gerencia de Ejecución Coactiva

6. La gestión por procesos en los documentos de gestión institucional

La gestión por procesos se respalda en diversos documentos para la gestión institucional:

Tabla 9

La gestión por procesos en los documentos de gestión institucional

Tema/Materia	Herramienta de gestión	Referencia
Planeamiento institucional	Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD Guía para el planeamiento institucional.	de 4.4. Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Fase 1. El conocimiento integral de la realidad.
Presupuesto público	Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01	Modelo operacional: – Especificación de los

	Directiva N° 002-2016-EF/50.01 Directiva para los programas presupuestales en el marco del presupuesto por resultados.	procesos necesarios para la entrega de los productos y la ejecución de las actividades de un programa presupuestal
Simplificación administrativa	Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2012-PCM/SGP – Guía de simplificación administrativa y determinación de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.	2.1.3. Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos a simplificar: Priorizar los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad a fin de aplicarles la metodología de simplificación determinado si estos (...) están vinculados a un proceso esencial de la entidad, entre otros.
Diseño, estructura, organización y funcionamiento	Decreto Supremo N° 054-2018-PCM- Lineamientos de Organización del Estado.	Artículo 6.- Criterios de análisis para el diseño organizacional. Artículo 16.- Criterios para la creación de órganos o unidades orgánicas. Artículo 54.- Estructura del MOP.

Proceso de transito al régimen del servicio civil	Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley N° 30057.	Etapa 2: Análisis situacional de la entidad, el recojo de información de los procesos que ejecuta la entidad.
Seguridad y salud en el trabajo	Ley N° 29783- Ley de seguridad y salud en el trabajo.	Artículo 38: Planificación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

La planificación, desarrollo y aplicación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo permite a la empresa:

c) Mantener los procesos productivos o de servicios de manera que sean seguros y saludables.

Artículo 39.- Objetivos de la planificación del SGSST se centran en el logro de resultados específicos, realistas y posibles de aplicar por la empresa. La gestión de los riesgos comprende:

b) La mejora continua de los procesos, la gestión del cambio, la preparación y respuesta

a situaciones de emergencia.

Sistema de control interno	Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG, que aprueba la Directiva N° 006-2019CG/INTEG ´´Directiva de implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del estado.	Eje organizacional: Diagnóstico de la cultura organizacional. Eje gestión de riesgos: Priorización de productos y evaluación de riesgos.	cultura
----------------------------	--	--	---------

7. Matriz cliente – producto

Los productos y/o servicios son el resultado de la ejecución de los procesos, siendo importante identificar y relacionar aquellos que crean valor para el cliente, con la finalidad de controlar si para cada uno de ellos existe un proceso controlado que lo atiende.

Según su misión, la Municipalidad Provincial de Cutervo tiene por finalidad promover la prestación de los servicios públicos para los ciudadanos de Cutervo con calidad, sostenibilidad y eficiencia, establecida en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Cutervo, para el periodo 2022 – 2024.

Por ello, la Municipalidad Provincial de Cutervo ha identificado los bienes y servicios que brinda como ente rector en la promoción de la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico en su jurisdicción, en el cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, a fin de facilitar los recursos logísticos y humanos necesarios para que cumpla con su función.

En la siguiente tabla se muestra la matriz cliente – producto, reflejando la relación entre los destinatarios (clientes) de bienes y servicios, y los bienes y servicios (productos) que la municipalidad ofrece a cada uno de ellos como

gobierno local que promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico en su jurisdicción.

Matriz cliente - producto

Tabla 10

Matriz cliente - producto

Denominación del bien o servicio	Beneficiario o usuario (cliente)			
	Residentes (vecinos)	Población flotante	Organizaciones vecinales	Entidades privadas (comercios, instituciones)
Planes de desarrollo local (económico, social)	X		X	X
Políticas y normatividad provincial (servicios municipales, tránsito y movilidad, gestión ambiental, etc.)	X	X	X	X
Acciones de promoción (Formalización de la propiedad intelectual, desarrollo económico, saneamiento ambiental,	x	x	x	x

medicina preventiva, etc.				
Acciones de fortalecimiento de la educación, cultura, deportes y recreación	X	X	X	X
Programas sociales (defensa y promoción de derechos)	X		X	
Planes operativos de servicios municipales	X		X	
Servicios municipales (Limpieza, recojo de residuos sólidos, señalización, parqueo, iluminación, otros)	X	X	X	X
Servicio de seguridad ciudadana	X	X	X	X
Infraestructura urbana (calles,	x	X	X	X

vías, parques,
jardines,
mantenimiento,
etc.)

Mobiliario y
equipamiento

X

X

X

X

urbano
(bancas,
tachos, juegos,
semáforos,
cámaras,
mantenimiento,
etc.)

Espacios
municipales

X

X

X

X

(Local,
biblioteca
municipal,
mercado
municipal, etc.

Licencias,
permisos,

X

X

X

X

actas y
registros.

Información del
catastro

X

X

8. Alineamiento estratégico

La misión de la Municipalidad Provincial de Cutervo es promover la prestación de los servicios públicos para los ciudadanos de Cutervo con calidad, sostenibilidad y eficiencia.

En el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Cutervo 2022 – 2024, los objetivos estratégicos institucionales, definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en la Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades y Reglamento de Organización y Funciones (ROF), respectivamente.

Objetivos estratégicos:

La Municipalidad de Cutervo plantea sus objetivos estratégicos institucionales como se muestra a continuación:

OEI.01: Mejorar los servicios multidisciplinarios brindados a la población de Cutervo.

OEI.02: Reducir los índices de inseguridad ciudadana que afectan a la población de la provincia de Cutervo.

OEI.03: Promover la gestión del riesgo de desastres en la provincia de Cutervo.

OEI.04: Fortalecer la gestión institucional de la Municipalidad de Cutervo.

OEI.05: Promover la movilidad urbana sostenible.

OEI.06: Mejorar los espacios públicos para la población de Cutervo.

OEI.07: Fortalecer el crecimiento urbano sostenible en Cutervo.

OEI.08: Fomentar el desarrollo económico en Cutervo.

OEI.09: Promover la gestión ambiental de Cutervo.

Es importante articular los procesos con los objetivos estratégicos institucionales a fin de integrar la gestión con su ejecución, de modo que estos

se conviertan en un medio para el logro de los objetivos y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes o destinatarios de los productos (bienes y servicios) brindados por la entidad.

A continuación, se presenta la relación que tienen los procesos de Nivel 0 con los objetivos estratégicos institucionales contenidos en el PEI 2022 – 2024 de la Municipalidad de Cutervo:

Tabla 11

Alineamiento estratégico

Plan Estratégico Institucional 2022 – 2024	
Mapeo de proceso	
Objetivo estratégico	
OEI.01: Mejorar los servicios multidisciplinares brindados a la población de Cutervo.	E01 Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional.
	E02 Gestión del desarrollo de capacitaciones institucionales
	M01 Promoción del desarrollo local (económico – social)
	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales
	M03 Fiscalización municipal
	M04 Gestión de la atención a ciudadanos.
OEI.02: Reducir los índices de inseguridad ciudadana que afectan a la población de la provincia de Cutervo.	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales

OEI.03: Promover la gestión del riesgo de desastres en la provincia de Cutervo.	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales
OEI.04: Fortalecer la gestión institucional de la Municipalidad de Cutervo	E01 Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional. E02 Gestión del desarrollo de capacitaciones institucionales
OEI.05: Promover la movilidad urbana sostenible.	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales
OEI.06: Mejorar los espacios públicos para la población de Cutervo.	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales
OEI.07: Fortalecer el crecimiento urbano sostenible en Cutervo.	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales
OEI.08: Fomentar el desarrollo económico en Cutervo.	M01 Promoción del desarrollo local (económico – social)
OEI.09: Promover la gestión ambiental de Cutervo.	M02 Gestión de la prestación de servicios municipales

09. Inventario de procesos

El inventario de procesos es una herramienta que permite llevar registro de los procesos de la entidad; así como, el tipo de proceso, el dueño del proceso, y los procesos de nivel 1, cuando corresponda.

La identificación de los procesos misionales de la Municipalidad Provincial de Cutervo se realizó sobre la base del análisis de las competencias o funciones establecidas para la entidad, en la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades y el Reglamento de Organización y Funciones de la municipalidad; así como, los productos y servicios identificados que brinda la entidad.

En el siguiente cuadro se muestra la relación de procesos de nivel 0 y nivel 1, distribuidos en forma ordenada por el tipo de proceso (estratégico, misional y de soporte).

Tabla 12

Inventario de procesos

N°	Proceso de Nivel 0	Tipo de proceso	Proceso de nivel 1
1	Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional.	E	Gestión estratégica para el desarrollo local Gestión estratégica institucional Gestión del cumplimiento Gestión de convenios
2	Gestión del desarrollo de capacidades institucionales	E	Gestión normativa de los servicios municipales Gestión normativa institucional Administración de sistemas de gestión Gestión de la mejora continua.
3	Promoción del desarrollo local (económico – social)	M	Gestión de espacios e interacciones de promoción y fomento con los actores de la localidad.

4	Gestión de la prestación de servicios municipales	M	<p>Administración del servicio de limpieza pública</p> <p>Gestión de la seguridad</p> <p>Gestión de licencias y permisos</p> <p>Tránsito y movilidad</p> <p>Gestión del catastro urbano</p> <p>Gestión de proyectos de infraestructura urbana</p> <p>Mantenimiento de la infraestructura urbana</p> <p>Mantenimiento de áreas verdes</p> <p>Administración del sistema local de gestión ambiental</p> <p>Gestión del registro, determinación y fiscalización tributaria</p> <p>Gestión de la educación, cultura y turismo.</p>
5	Fiscalización municipal	M	<p>Formulación del plan operativo de fiscalización</p> <p>Desarrollo de las operaciones de supervisión de cumplimiento.</p> <p>Fiscalización y ejecución de procedimiento administrativo</p> <p>Atención de apelaciones</p>
6	Gestión de la atención a ciudadanos		<p>Desarrollo de estrategias de atención ciudadanos.</p> <p>Atención de solicitudes y consultas de servicios al cliente.</p> <p>Medición y evaluación de las operaciones de servicio al ciudadano.</p>
7	Gestión de los recursos humanos	S	<p>Planificación de políticas de gestión de personas</p>

			Organización del trabajo y su distribución
			Gestión del empleo
			Gestión del rendimiento
			Gestión de la compensación
			Gestión del desarrollo y capacitación
			Gestión de las relaciones humanas y sociales.
8	Gestión logística	S	Gestión de contrataciones
			Gestión de almacén
9	Gestión de los recursos financieros		Gestión contable
			Gestión de tesorería
			Gestión de cobranza de obligaciones tributarias municipales
10	Gestión de bienes patrimoniales y servicios generales	S	Control patrimonial
			Gestión de servicios generales
11	Gestión de las TIC	S	Planificación de los servicios TIC
			Gestión de los proyectos TIC
			Gestión de los servicios TIC
12	Gestión jurídica – legal	S	Asesoría legal
			Gestión jurídica
13	Gestión documental	S	Gestión del trámite documentario
			Gestión del archivo
14	Gestión de la comunicación municipal		Gestión de prensa y audiovisuales
			Gestión de publicidad y diseño
			Administración de protocolos y eventos
			Administración de plataformas digitales.

10. Mapa de procesos.

El mapa de macro procesos es una herramienta técnica que representa y define la relación entre los diferentes macro procesos de la Municipalidad Provincial de Cutervo para la generación de los productos que brinda.

El mapa de macro procesos es útil porque:

- Permite contar con una visión de conjunto, ya que se visualizan todos los macro procesos de la organización, para, entre otros, optimizar la gestión institucional.
- Muestra lo que hace la entidad para alcanzar los resultados planteados.
- Facilita una visión de conjunto de la organización para optimizar la gestión institucional
- Permite implementar las estrategias institucionales y es un elemento clave para el diseño organizacional
- Esquematiza las entradas del proceso frente a las necesidades de los clientes, y al requerimiento de los insumos.

Con los procesos nivel 0 definidos, se elabora el mapa de procesos, con el objetivo de mostrar gráficamente la forma en la que la entidad satisface los requerimientos de sus beneficiarios/usuarios, desarrollando procesos que agreguen valor y tienen como resultado un servicio o servicios ofrecidos a dichos beneficiarios.

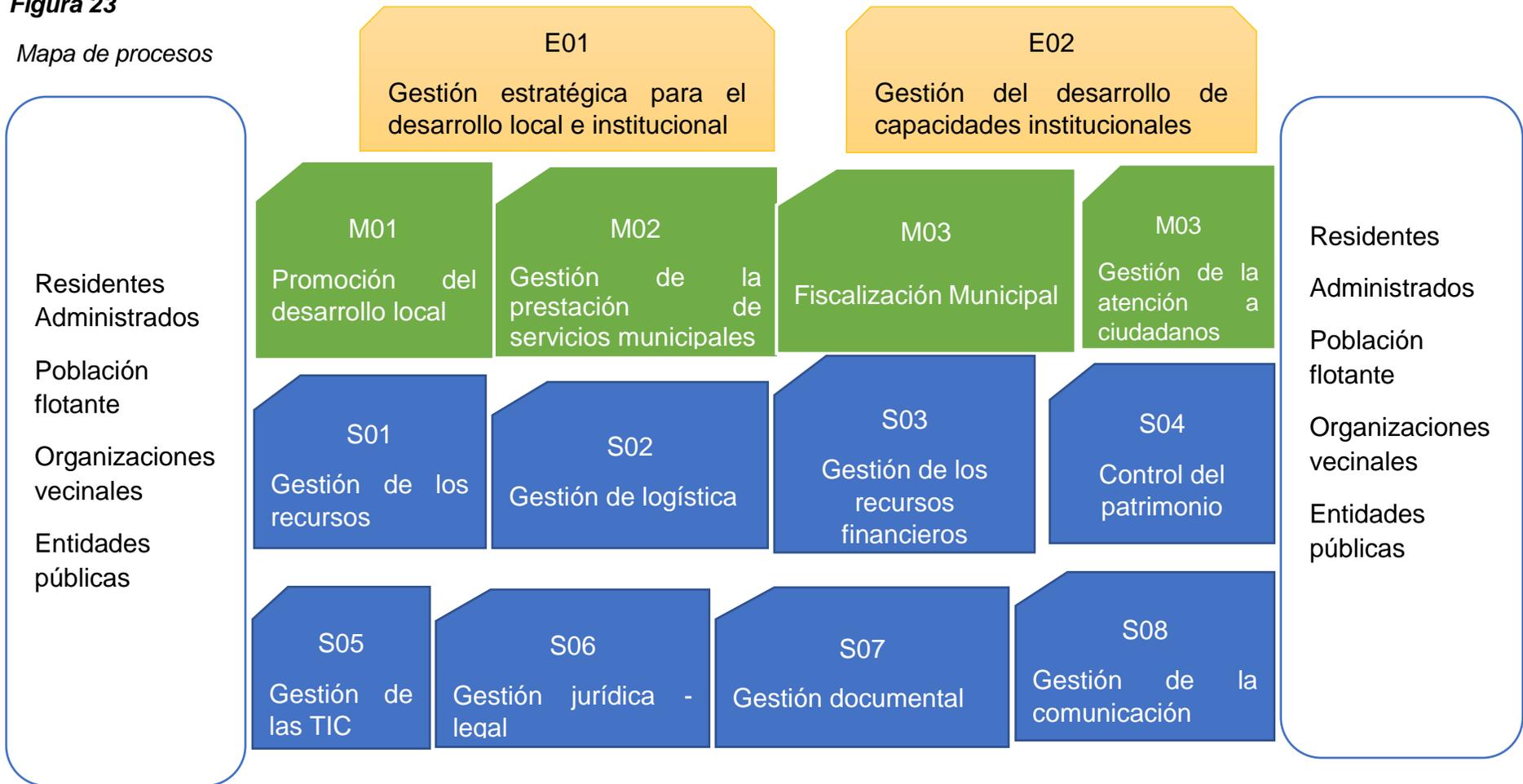
A través del mapa de procesos de nivel 0, visualizaremos los procesos debidamente agrupados según su tipificación

El mapa de procesos de la Municipalidad Provincial de Cutervo, muestra los macro procesos estratégicos, que se ubican en el externo superior y representan las directrices que permite la correcta ejecución de los macro procesos misionales, ubicados en la zona central, los cuales gestionan las actividades principales de la entidad. De manera similar, los macro procesos de soporte se ubican en la base del mapa de procesos representando el apoyo que estos brindan para lograr los resultados esperados.

El mapa de procesos de la municipalidad de Cutervo, consta de dos procesos estratégicos, cuatro misionales y ocho procesos de soporte:

Figura 23

Mapa de procesos



11. Ficha técnica de procesos

Con la finalidad de obtener información detallada de los procesos, utilizamos una ficha de proceso cuyo formato nos permita mencionar a los elementos principales de cada proceso identificado.

El formato de la ficha utilizada, es de acuerdo al modelo establecido en la Norma Técnica N° 001- 2018 –SGP, norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

A continuación se muestra los procesos de la Municipalidad Provincial de Cutervo:

Tabla 13

Codificación de los procesos

Proceso de Nivel 0			Proceso de Nivel 1	
N°	Código	Nombre	Código	Nombre
1	E01	Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional.	E01.01	Gestión estratégica para el desarrollo local
			E01.02	Gestión estratégica institucional
			E01.03	Gestión del cumplimiento
			E01.04	Gestión de convenios
2	E02	Gestión del desarrollo de capacidades institucionales	E02.01	Gestión normativa de los servicios municipales
			E02.02	Gestión normativa institucional
			E02.03	Administración de sistemas de gestión
			E02.04	Gestión de la mejora continua
3	M01	Promoción del desarrollo (económico – social)	M01.01	Gestión de espacios e interacciones de promoción y fomento con

				los actores de la localidad.
4	M02	Gestión de la prestación de servicios municipales	M02.01	Administración del servicio de limpieza pública
			M02.02	Gestión de la seguridad
			M02.03	Gestión de licencias y permisos
			M02.04	Tránsito y movilidad
			M02.05	Gestión del catastro urbano
			M02.06	Gestión de proyectos de infraestructura urbana
			M02.07	Mantenimiento de la infraestructura urbana
			M02.08	Mantenimiento de áreas verdes
			M02.09	Administración del sistema local de gestión ambiental
			M02.10	Gestión del registro, determinación y fiscalización tributaria
			M02.11	Gestión de la educación, cultura y turismo.
5	M03	Fiscalización municipal	M03.01	Formulación del plan operativo de fiscalización
			M03.02	Desarrollo de las operaciones de supervisión de cumplimiento.

			M03.03	Fiscalización y ejecución de procedimiento administrativo
			M03.04	Atención de apelaciones
6	M04	Gestión de la atención a ciudadanos	M04.01	Desarrollo de estrategias de atención ciudadanos.
			M04.02	Atención de solicitudes y consultas de servicios al cliente.
			M04.03	Medición y evaluación de las operaciones de servicio al ciudadano.
7	S01	Gestión de los recursos humanos	S01.01	Planificación de políticas de gestión de personas
			S01.02	Organización del trabajo y su distribución
			S01.03	Gestión del empleo
			S01.04	Gestión del rendimiento
			S01.05	Gestión de la compensación
			S01.06	Gestión del desarrollo y capacitación
			S01.07	Gestión de las relaciones humanas y sociales.
8	S02	Gestión logística	S02.01	Gestión de contrataciones
			S02.02	Gestión de almacén
9	S03		S03.01	Gestión contable
			S03.02	Gestión de tesorería

		Gestión de los recursos financieros	S03.03	Gestión de cobranza de obligaciones tributarias municipales
10	S04	Gestión de bienes patrimoniales y servicios generales	S04.01 S04.02	Control patrimonial Gestión de servicios generales
11	S05	Gestión de las TIC	S05.01 S05.02 S05.03	Planificación de los servicios TIC Gestión de los proyectos TIC Gestión de los servicios TIC
12	S06	Gestión jurídica – legal	S06.01 S06.02	Asesoría legal Gestión jurídica
13	S07	Gestión documental	S07.01 S07.02	Gestión del trámite documentario Gestión del archivo
14	S08	Gestión de la comunicación municipal	S08.01 S08.02 S08.03 S08.04	Gestión de prensa y audiovisuales Gestión de publicidad y diseño Administración de protocolos y eventos Administración de plataformas digitales.

11.1. Procesos estratégicos

11.1.1. Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional.

Tabla 14

Procesos estratégicos

 <p>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO</p>	<p>Ficha de proceso nivel 0</p> <p>Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional.</p>	<p>Código: E01</p> <p>Fecha de aprobación</p>		
<p>Objetivo del proceso</p>	<p>Determinar las políticas y estrategias que permitan a la administración municipal, conducir, alinear y articular las acciones e inversiones, con los planes y políticas de nivel superior, a través de lineamientos técnicos normativos, mecanismos y documentos de gestión dirigidos a contribuir al desarrollo social, económico y sostenible de la provincia de Cutervo.</p>			
<p>Propietario del proceso</p>	<p>Gerencia Municipal</p>			
<p>Áreas involucradas</p>	<p>Todos los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Cutervo.</p>			
<p>Indicador</p>	<p>Impacto en la satisfacción de los actores de la localidad en relación al cumplimiento de las acciones de gestión estratégica.</p>			
<p>Proveedores (Fuente)</p>	<p>Entradas</p>	<p>Procesos</p>	<p>Salidas (Documentos o elementos que se generan)</p>	<p>Usuarios (Clientes del documento o elemento de salida)</p>
<p>Actores de la localidad PCM – CEPLAN</p>	<p>Información de la realidad local y</p>	<p>E01.01 Gestión estratégica para el</p>	<p>PDLC de la provincia de Cutervo</p>	<p>CEPLAN Actores de la localidad Colectividad</p>

Entes rectores territoriales.	y	necesidades de la población PEDN al 2050 Planes y políticas sectoriales y territoriales	desarrollo local	Políticas específicas para el desarrollo local Informes de seguimiento y evaluación	
E01.01: Gestión estratégica para el desarrollo local PCM Entes rectores territoriales Órganos y unidades orgánicas		PDLC al 2030 Política nacional de modernización de la gestión pública. Planes y políticas sectoriales y territoriales. Planes y presupuestos por UO. Informes de avance de planes.	E01.02 Gestión estratégica institucional	Plan estratégico nacional Plan operativo institucional Proyectos Presupuesto institucional Informes de seguimiento y evaluación	Alta dirección Órganos y unidades orgánicas MEF CEPLAN Actores de la localidad
Órganos y unidades orgánicas Entes reguladores	y	Riesgos de cumplimiento normativo Requerimiento s normativos	E01.03 Gestión de cumplimiento	Programa de cumplimiento normativo Políticas de ética Estándares de gestión	Alta dirección Órganos y unidades orgánicas Entes reguladores Actores de la localidad

				Reportes del control de cumplimiento
E01.01:	PDLC de la provincia de Cutervo.	E01.04	Gestión de convenios	Plan de Alta dirección y unidades orgánicas Actores de la localidad
Gestión estratégica para el desarrollo local	Plan estratégico institucional			gestión de convenios Lineamientos e instrumentos Para la gestión de convenios
E01.02:	Plan operativo institucional			Documentos de trabajo para la suscripción de convenios
Gestión estratégica institucional	Proyectos institucionales			Convenios suscritos
Órganos y unidades orgánicas	Presupuesto institucional			Informe de avance y evaluación de convenios.
Actores de la localidad	Necesidades y proyectos de acuerdos de cooperación			
Entidades públicas y privadas	Información de expresiones de interés de acuerdos de cooperación			
Controles	Reportes /indicadores de desempeño			
Recursos:				
Recursos humanos	Personal competente y capacitado en los procesos y aplicaciones informáticas empleadas.			
Instalaciones	Ambiente de oficina			
Sistemas informáticos				
Equipos	PC, impresora, muebles para archivo			

11.2. Procesos misionales

11.2.1. Promoción del desarrollo local

Tabla 15

Procesos misionales

		Ficha de procesos nivel 0	Código
 <p>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO</p>		Promoción del desarrollo local	M01
			Fecha de aprobación
Objetivo del proceso	Promover el desarrollo económico y social de la provincia de Cutervo con los diversos actores de la localidad a través de la organización, ejecución y seguimiento de espacios y acciones de interacción a fin de cumplir con los objetivos institucionales y fomentar el bienestar de los ciudadanos de la provincia.		
Propietario del proceso	Gerencia de desarrollo económico		
Áreas involucradas	Todos los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Cutervo		
Indicador	Nivel de despliegue de las acciones de promoción a través de los espacios generados con los actores de la localidad.		
Proveedores (Fuente)	Entradas	Procesos	Salidas Usuarios (Clientes del documento o elemento de salida)
E01.01 Gestión estratégica para el desarrollo local	PDLC de la provincia de Cutervo	M01.01 Gestión de espacios de interacciones y	Espacios de interacción y fomento Alta dirección Actores de la localidad Ciudadanos

E01.02 Plan coordinacion Acciones de
Gestión estratégico es con los comunicacion
estrategica institucional actores de la de iniciativas
institucional Necesidades localidad Informe de
Actores de la de desarrollo resultados de
localidad. economico y ejecucion.
social.

Controles Reportes/Indicadores de desempeño de las acciones de
promocion

Recursos:

Recursos Personal competente y capacitado en los procesos y
humanos aplicaciones informaticas empleadas.

Instalaciones Ambiente de oficina

Sistemas
informaticos

Equipos PC, impresora, muebles para archivo

11.3. Procesos de soporte

Tabla 16

Procesos de soporte

 <p>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO</p>	Ficha de proceso nivel 0	Código	
	Gestión logística	S02	
Objetivo del proceso	Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos de abastecimiento a fin de proveer de bienes y servicios que garanticen el cumplimiento de metas institucionales, haciendo un uso eficiente de los recursos bajo el marco de la normatividad vigente.		
Propietario del proceso	Gerencia de administración financiera		
Áreas involucradas	Todos los órganos y unidades orgánicas de la municipalidad provincial de Cutervo.		
Indicador	Nivel de ejecución del plan anual de contrataciones (PAC)		
Proveedores (Fuente)	Entradas	Procesos	Salidas (Documentos o elementos que se generan) Usuarios (Clientes del documento o elemento de salida)
Órganos y unidades orgánicas Proveedores	Cuadro de necesidades de bienes, servicios y obras.	S02.01 Gestión de contrataciones de bienes y servicios (TDR,	Requerimiento de bienes y servicios Expediente de contratación OPP MEF Órganos y unidades orgánicas Proveedor

ET y requisitos de calificación	Informe de SIAF
Certificaciones presupuestarias	Indagación de mercado
Cotizaciones	Informe de sustento de previsión presupuestaria
Acta de conformidad	Solicitud presupuestal
Comprobante de pago	Certificación presupuestaria
	Memorándum de designación de comité de selección
	Bases administrativa
	Expediente de contratación
	OC y OS
	Notificación de OC y OS
	Contrato

Órganos y unidades orgánicas Proveedor	Orden de compra	de S02.02	Gestión de	Guía de remisión PECOSA	de Órganos y unidades orgánicas
--	-----------------	-----------	------------	-------------------------	---------------------------------

Controles Reportes de indicadores de cumplimiento de las actividades planificadas

Recursos:

Recursos humanos Personal competente y capacitado en los procesos y aplicaciones informáticas empleadas.

Instalaciones	Ambiente de oficina
Sistemas informáticos	Plataformas informáticas del sistema administrativo
Equipos	PC, impresora, muebles para archivo

12. Fichas de indicadores de desempeño.

Ficha de indicador del proceso E01

“Impacto en la satisfacción de los actores de la localidad en relación al cumplimiento de las acciones de gestión estratégica – mediano y largo plazo”

Tabla 17

Ficha de indicador del proceso E01

Ficha de indicador del proceso	
Proceso	Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional
Objetivo	Determinar las políticas y estrategias que permitan, a la administración municipal, conducir, alinear y articular las acciones e inversiones, con los planes y políticas de nivel superior, a través de lineamientos técnicos normativos, mecanismos y documentos de gestión, dirigidos a contribuir al desarrollo social, económico y sostenible de Cutervo.
Indicador	Impacto en la satisfacción de los actores de la localidad en relación al cumplimiento de las acciones de gestión estratégica – mediano y largo plazo.
Finalidad del indicador	Medir la satisfacción de los actores de la localidad (vecinos, administrados, ciudadanos en general) respecto a las acciones a realizar proyectadas en el mediano y largo plazo
Formula	Resultados de encuesta de satisfacción a actores de la localidad en relación a las acciones de mediano y largo plazo emprendidos por la entidad.
	Nota: Se selecciona a actores que puedan dar opinión sobre acciones de mediano y largo plazo (que hayan tenido la

oportunidad de observar los efectos de las acciones aplicadas)

Unidad de medida	de	% (porcentaje)
Frecuencia		Anual
Oportunidad de medida		Enero del siguiente año
Línea base		Por definir
Meta		80% (primer año) 90% (segundo año) 95% (tercer año)
Fuente de datos	de	Base de datos de encuesta
Responsable		Gerencia Municipal.

Ficha de indicador del proceso M01

“Nivel de despliegue de las acciones de promoción a través de los espacios generados con los actores de la localidad”

Tabla 18

Ficha de indicador del proceso M01

Ficha de indicador de desempeño	
Proceso	Promoción del desarrollo local
Objetivo	Promover el desarrollo económico y social de la provincia con los diversos actores de la localidad a través de la organización, ejecución y seguimiento de los aspectos y acciones de interacción a fin de cumplir con los objetivos institucionales y fomentar el bienestar de los ciudadanos.

Indicador	Nivel de despliegue de las acciones de promoción a través de los espacios generados a los actores de la localidad.
Finalidad del indicador	Medir la cobertura de despliegue de la información a través de acciones de promoción de los actores de la localidad
Formula	$\frac{\text{Total de asistentes – no repetidos – a los espacios generados para la difusión de acciones de fomento}}{\text{Total de acciones de fomento desarrolladas}}$
Unidad de medida	% (porcentaje)
Frecuencia	Trimestral
Oportunidad de medida	A la semana siguiente de término del trimestre.
Línea de base	Por definir
Meta	<p>70% (primera toma)</p> <p>80% (segunda toma)</p> <p>90% (tercera toma y en adelante)</p>
Frecuencia de datos	Registro de ahorros por iniciativas y/o desarrollo de capacidades en los procesos
Responsable	Gerencia Municipal

Ficha de indicador del proceso S01

a) Nivel de satisfacción del personal

b) Nivel de desempeño del personal

Tabla 19

Ficha de indicador del proceso S01

Ficha de indicador de desempeño	
Proceso	Gestión de los recursos humanos
Objetivo	Organizar la gestión interna de personas, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad.
Indicador	a. Nivel de satisfacción del personal b. Nivel de desempeño del personal
Finalidad del indicador	a. Medir la satisfacción del personal de la municipalidad durante su permanencia, en relación al clima laboral y a su desarrollo personal y profesional. b. Medir el nivel de aporte del servidor civil a los objetivos de la institución durante su permanencia.
Formula	a. Resultados de encuesta de satisfacción de personal. b. $(\text{Metas cumplidas} / \text{metas planificadas}) \times 100$
Unidad de medida	%(porcentaje)
Frecuencia	Anual
Oportunidad de medida	Enero del siguiente año
Línea de base	Por definir
Meta	a) 90% b) 95%
Frecuencia de datos	a. Base de datos de encuesta b. Resultados de la medición en la evaluación de desempeño.
Responsable	Sub Gerencia de Recursos Humanos.

Anexo 6. Ficha de validación de la propuesta

VALIDACIÓN DE PROPUESTA (JUICIO DE EXPERTOS)

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO.

Yo, Cardenas Figueroa, Victor Manuel, identificado con DNI N° 27245178, con Grado Académico de DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD en la Universidad Privada César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N°: 14589

Hago constar que he leído y revisado la propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, correspondientes a la Tesis de Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, de la Maestría en Administración de Negocios. MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Base legal
5. Órganos y unidades orgánicas que intervienen.
6. La gestión por procesos en los documentos de gestión institucional
7. Matriz cliente – producto
8. Alineamiento estratégico
9. Inventario de procesos
10. Mapa de procesos.
11. Ficha técnica de procesos
12. Fichas de indicadores de desempeño.

La propuesta corresponde a la tesis: *“Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo”*.

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	x		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	x		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
95%	96%	97%	96%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

La propuesta de gestión por procesos, si contribuye con el incremento de la productividad laboral, ya que con un adecuado mapeo de los procesos que realiza la entidad, se eliminaría muchos procesos innecesarios que no generan valor público, lo que significa que al eliminar dichos procesos se necesitaría menor personal y además el personal produciría con mayor eficiencia y eficacia. En la actualidad la entidad cuenta con 350 trabajadores, entre funcionarios públicos, servidores públicos, ejecutivos, especialistas, personal de apoyo y obreros; pero con una adecuada implementación de la gestión por procesos se estima que solamente se necesitaría 250 trabajadores, y sería un ahorro significativo para la entidad.

OBSERVACIONES:.....
.....

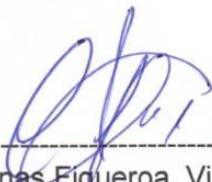
Cutervo, 20 de Diciembre del 2021.

Dr. Cardenas Figueroa, Victor Manuel

Código de registro de SUNEDU: 14589

Centro de labores: Estudio Contable "Cárdenas & Navarro" Contadores Públicos Asociados.

N° de celular: 976495178



Dr. Cardenas Figueroa, Victor Manuel
DNI. 27245178
EXPERTO



**VALIDACIÓN DE PROPUESTA
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CUTERVO.**

Yo, Tello Guerrero, Ramos Hernan, identificado con DNI N° 16400368, con Grado Académico de MAGISTER EN GESTION PUBLICA en la Universidad Privada César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 19311:

Hago constar que he leído y revisado la propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, correspondientes a la Tesis de Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, de la Maestría en Administración de Negocios. MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Base legal
5. Órganos y unidades orgánicas que intervienen.
6. La gestión por procesos en los documentos de gestión institucional
7. Matriz cliente – producto
8. Alineamiento estratégico
9. Inventario de procesos
10. Mapa de procesos.
11. Ficha técnica de procesos
12. Fichas de indicadores de desempeño.

La propuesta corresponde a la tesis: *"Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo"*.

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	x		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	x		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
97%	94%	98%	96%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

La propuesta de gestión por procesos, si contribuye con el incremento de la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo; ya que la entidad al realizar un cambio del modelo de gestión por funciones al modelo de gestión por procesos, permite a que los trabajadores no solo se enfoquen en realizar sus funciones propias del área; sino que se dediquen en proveer insumos a los clientes internos, con la finalidad de proveer servicios públicos de calidad, al menor costo y de manera oportuna a los clientes externos, que vienen a ser los ciudadanos o la población. Además para dar mayor sustento a la decisión tomada es preciso mencionar que actualmente en la Sub Gerencia de Logística de la entidad, encargada de realizar el proceso de contrataciones de bienes, servicios, consultorías y obras existen 20 colaboradores y tardan en realizar un contratación de 15 a 30 días; pero con la implementación de la gestión por procesos, se estima que solamente se necesitaría 8 trabajadores y el tiempo promedio que se tardaría para realizar una adquisición sería de 3 a 8 días.

OBSERVACIONES:.....
.....

Cutervo, 20 de Diciembre del 2021.

Mg. Tello Guerrero, Ramos Hernan

Código de registro de SUNEDU: USS19311

Centro de labores: Municipalidad Provincial de Cutervo

N° de celular: 979977904



Mg. Tello Guerrero, Ramos Hernan
DNI. 16400368
EXPERTO



**VALIDACIÓN DE PROPUESTA
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CUTERVO.**

Yo, Lozada Sánchez, Einner Jhamir, identificado con DNI N° 46790687, con Grado Académico de MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA en la Universidad Privada César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 01325:

Hago constar que he leído y revisado la propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, correspondientes a la Tesis de Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo, de la Maestría en Administración de Negocios. MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Base legal
5. Órganos y unidades orgánicas que intervienen.
6. La gestión por procesos en los documentos de gestión institucional
7. Matriz cliente – producto
8. Alineamiento estratégico
9. Inventario de procesos
10. Mapa de procesos.
11. Ficha técnica de procesos
12. Fichas de indicadores de desempeño.

La propuesta corresponde a la tesis: *“Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo”*.

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	x		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	x		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
98%	96%	98%	97%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

La propuesta de gestión por procesos, si contribuye con el incremento de la productividad laboral, ya que los trabajadores se enfocarían en producir más productos de calidad, con menos tiempo y menos recursos. Además al contar con servidores productivos, significa que la entidad cumpliría sus metas y objetivos trazados en su plan operativo institucional y plan estratégico institucional. Para dar mayor fundamento a lo explicado anteriormente, cabe recalcar que en la actualidad, la entidad solamente lograr cumplir el 55% de las actividades y proyectos programados en el POI y se estima que con la implementación de la gestión por procesos la entidad lograría cumplir un promedio de 90% de sus metas trazadas.

OBSERVACIONES:.....
.....

Cutervo, 20 de Diciembre del 2021.

Mg. Lozada Sánchez Einner Jhamir

Código de registro de SUNEDU: 01325

Centro de labores: Municipalidad Provincial de Cutervo

N° de celular: 996917486



Mg. Lozada Sánchez Einner Jhamir

DNI. 46790687

EXPERTO

Anexo 7. Autorización de la entidad para realizar la tesis



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO



Cutervo, 26 de octubre del 2021.

CARTA N° 093 - 2021-MPC/GM.

Señora : Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón.

JEFA EPG-UCV-CH.

Chiclayo.

Asunto : ACEPTACIÓN PARA APLICACIÓN DE TESIS.

Ref. : Carta de fecha 18 de octubre del 2021.

De mi consideración!

Por la presente me dirijo a Usted a fin de saludarlo cordialmente, en nombre del señor Alcalde, Lic. Raúl Pinedo Vásquez y del mío propio, luego hacer de su conocimiento que el documento de la referencia ha sido aceptado por esta comuna; por lo que, el estudiante de la Escuela de Posgrado del III ciclo de maestría en Administración de Negocios, Bach. José Daniel Quintos Villalobos, cuenta con la autorización para desarrollar la aplicación de su Tesis en la Municipalidad Provincial de Cutervo.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted.

Atentamente,

JMGPI/GM.
tbc/sec.
C.C
ARCHIVO



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUTERVO
San Miguel Gálvez Pérez
SERENTE MUNICIPAL

Anexo 8. Autorización para la publicación



AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20174691267
Municipalidad Provincial de Cutervo	
Nombre del Titular o Representante legal: Gerente Municipal	
Nombres y Apellidos Econ. Gálvez Pérez, José Miguel	DNI: 17903678

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (*), autorizo [x], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Administración de Negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos José Daniel Quintos Villalobos	DNI: 71091557

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Cutervo, 20 de diciembre de 2021



Anexo 9. Matriz de consistencia

Tabla 20

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Se puede incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo con la gestión por procesos?	Objetivo General Proponer la implementación de la gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo. Objetivos Específicos a. Diagnosticar la situación actual de la productividad	Si se puede incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo con la gestión por procesos. No se puede incrementar la productividad	Gestión por procesos (Variable independiente)	Identificación de productos. Identificación de procesos. Caracterización de los procesos.	Bienes y/o servicios Procesos estratégicos. Procesos operativos o misionales. Procesos de soporte o de apoyo. Objetivo del proceso. Dueño del proceso. Elementos de entrada. Actividades Producto Persona que recibe el producto. Recursos. Controles Indicador de desempeño.

<p>laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.</p>	<p>laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo con</p>	<p>Seguimiento y medición de procesos.</p>	<p>Ficha de indicador del desempeño.</p>
<p>b. Elaborar la propuesta de gestión por procesos.</p>	<p>la gestión por procesos.</p>		
<p>c. Validar la propuesta de gestión por procesos para incrementar la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo.</p>	<p>Productividad laboral (Variable dependiente)</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Eficiencia en su manejo de recursos. Eficiencia en cuanto al tiempo. Eficiencia en el ambiente laboral. Eficiencia en la meta presupuestaria. Eficiencia en las capacitaciones brindadas.</p>

Eficacia

Eficacia al realizar actividades.

Eficacia en la generación de valor.

Eficacia en la utilización de recursos.

Eficacia en la comunicación.

Eficacia en el desarrollo de problemas.
