



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del área de emisión de
brevetes de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad - 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Flores Patiño, Juan Jose (**ORCID:** 0000-0003-0096-9279)

Panta Cordova, Keily Stefany (**ORCID:** 0000-0002-3489-4634)

ASESOR:

Dr. González Vásquez, Joe Alexis (**ORCID:** 0000-0001-7816-0977)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

Trujillo – Perú

2022

Dedicatoria

A Dios, por su amor y protección infinita en cada decisión que he tomado.

A mi hija Emilia porque llego a mi vida en el momento perfecto, llenando mis días de amor indescriptible.

A mi esposa y familiares, que con su apoyo moral y espiritual materializaron lograr mis metas trazadas

A nuestra familia por brindarnos su apoyo constante y paciencia en la construcción de nuestra formación profesional y sobre todo por su confianza y palabras de aliento durante todo el camino avanzado.

Agradecimiento

A Dios por escuchar nuestras oraciones y ser partícipe de nuestra fortaleza durante toda la etapa de formación profesional.

A mi familia, a mi hijita, por el apoyo moral y constante que me brindaron en el desarrollo de mis estudios, para que tenga un futuro mejor.

De la misma manera a las personas que siempre confiaron en mí, gracias a sus consejos lograre salir adelante.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	8
3.1. Tipo y diseño de investigación	8
3.2. Variables y operacionalización	9
3.3. Población, muestra y muestreo	10
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	11
3.5. Procedimientos.....	11
3.6. Método de análisis de datos.....	12
3.7. Aspectos éticos.....	13
IV. RESULTADOS	14
V. DISCUSIÓN.....	54
VI. CONCLUSIONES.....	59
VII. RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	64

Índice de tablas

Tabla 1 Rotación de Personal.....	15
Tabla 2 Nivel presupuestario	15
Tabla 3 Producto y/o servicio.....	16
Tabla 4 Solicitudes atendidas	16
Tabla 5 Utilización de recursos	17
Tabla 6 Atención al cliente y/o usuario.....	17
Tabla 7 Tiempo promedio de emisión de patente	18
Tabla 8 Eficiencia total.....	19
Tabla 9 Matriz Cliente – Producto.....	20
Tabla 10 Servicio de licencias de conducir	21
Tabla 11 procesos estratégicos, misionales y de soporte en el nivel 0 y nivel 1.....	22
Tabla 12 codificamos los procesos estratégicos, misionales y de soporte de la Municipalidad Provincial de Ascope.....	27
Tabla 13 Indicador de desempeño del proceso.....	37
Tabla 14 Tablero de indicadores de procesos	43
Tabla 15 Plan de Actividades	47
Tabla 16 Supervisión dentro de la ejecución del plan de actividades	48
Tabla 17 Rotación de personal	49
Tabla 18 Nivel presupuestario	50
Tabla 19 Producto y/o servicio.....	50
Tabla 20 Solicitudes atendidas	51
Tabla 21 Utilización de recursos	51
Tabla 22 Atención al cliente y/o usuario	51
Tabla 23 Tiempo promedio de emisión de patente	52
Tabla 24 Eficiencia total	53
Tabla 25 indicadores antes y después de la implementación de la gestión por procesos	53
Tabla 26. Matriz de operacionalización de las variables	64

Índice de gráficos y figuras

Gráfico 1 Mapa de los procesos en su nivel 0 y nivel 1 de la MPA	24
Gráfico 2 Diagrama de bloques, proceso misional nivel 1	25
Gráfico 3 Mapa del Proceso	26
Gráfico 4 Codificación de procesos	26
Gráfico 5 Semaforización de indicadores	38
Gráfico 6 Tiempo promedio de emisión de brevets	38
Gráfico 7 Supervisiones realizadas	39
Gráfico 8 Rotación del Personal	39
Gráfico 9 Productos / Servicios	40
Gráfico 10 Nivel Presupuestario	40
Gráfico 11 Solicitudes Atendidas	41
Gráfico 12 Atención al Cliente	41
Gráfico 13 Utilización de Recursos	42
Gráfico 14 Eficiencia Total Mensual	42
Gráfico 15 Tipos de mejoras de procesos	45
Gráfico 16 Ciclo Deming	45
Gráfico 17 Secuencia para definir las actividades de mejoramiento	47
Figuras 1 Diagrama de Ishikawa de la Municipalidad Provincial de Ascope	66
Figuras 2 Visita a la Subgerencia de Transportes	66
Figuras 3 Entrevista con el Gerente Municipal	67
Figuras 4 Entrevista con el Subgerente de Transportes	67
Figuras 5 Oficina donde se tramitan las licencias de conducir de vehículos menores	67
Figuras 6 Explicación del procedimiento de emisión de brevets a cargo del Subgerente de Transportes de la Municipalidad Provincial de Ascope	68
Figuras 7 Visita de campo a las oficinas de Transportes de la Municipalidad Provincial de Ascope	68

Resumen

El presente trabajo de investigación llevo como título “Gestión por procesos para mejorar la eficiencia del área de emisión de brevets de la municipalidad provincial de Ascope, la libertad – 2022”.

El objetivo de la investigación fue implementar una gestión por procesos para mejorar la eficiencia del área de emisión de brevets de la municipalidad provincial de Ascope. Los objetivos específicos fueron: Determinar la eficiencia del área de emisión de brevets, identificar los procesos del área de emisión de brevets aplicando la Norma Técnica N° 001-2018-SGP e implementar la gestión por procesos; y evaluar la eficiencia del área de emisión de brevets luego de aplicar la gestión por procesos.

La metodología de la investigación está orientado a la solución de problemas donde se aplicará la gestión por procesos para mejorar la eficiencia; es de tipo aplicada con enfoque cuantitativo y la investigación es preexperimental.

Los resultados de la investigación presentaron que hubo una reducción de tiempo en el trámite de emisión de brevets de 71 min a 59 min aproximadamente, así mismo se obtuvo una eficiencia total mejorada de un 89% con la implementación de la gestión por procesos.

Se llega a afirmar que la implementación de la gestión por procesos mejora la eficiencia del área de emisión de brevets de la municipalidad provincial de Ascope en un 24%.

Palabras clave: Estructura burocrática, organización horizontal, gestión pública por resultados, gestión por procesos.

Abstract

The present research work is entitled "Management by processes to improve the efficiency of the license issuance area of the provincial municipality of Ascope, La Libertad - 2022".

The objective of the research was to implement process management to improve the efficiency of the license issuance area of the provincial municipality of Ascope. The specific objectives were: Determine the efficiency of the certificate issuance area, identify the processes of the certificate issuance area by applying Technical Standard No. 001-2018-SGP and implement process management; and evaluate the efficiency of the license issuance area after applying the management by processes.

The research methodology is oriented to the solution of problems where process management will be applied to improve efficiency; It is applied type with a quantitative approach and the research is pre-experimental.

The results of the investigation showed that there was a reduction in time in the process of issuing certificates from 71 min to 59 min approx, likewise a total improvement efficiency of 89% was obtained with the implementation of process management.

It is even stated that the implementation of process management improves the efficiency of the license issuing area of the provincial municipality of Ascope by 24%.

Keywords: Bureaucratic structure, horizontal organization, results-based public management, process management.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la prioridad de las instituciones públicas de todo el mundo es mejorar su competitividad, eficiencia y eficacia para brindar servicios de alta calidad a las personas. Un Estado de moderno podrá afrontar los desafíos que se le presente, siempre que rompa con la burocracia del pasado y modernice sus operaciones con el mundo de la tecnología para entregar bienes y/o servicios de manera eficiente. El papel del estado ha aumentado tanto en los países en desarrollo como en vía de desarrollo, lo que se ve impulsado por el crecimiento de la población y, más recientemente, por una mayor atención a la calidad que a la cantidad. Todo Estado, puede mejorar su eficiencia, siempre cuando marque su hito de inicio (Banco Mundial, 1997).

En Latinoamérica continuaron los esfuerzos de los gobernantes por modernizar la administración pública; sin embargo, estos no se revirtieron por falta de una política clara y presupuesto para mantenerse vigente. El Perú buscando una nación moderna, presente, dinámica y eficiente para sus habitantes, el 2002 marca el inicio de la modernización de gestión pública mediante la Ley 27658, Ley, Marco, de, Modernización, de, la, Gestión, del, Estado, buscando que todas las entidades estatales inicien la simplificación de sus procesos, procedimientos y actividades (Pasco, 2015). En este extremo, se propone implementar la gestión por procesos en los organismos públicos en los 3 niveles de gobierno, teniendo como uno de los pilares: “gestión por procesos, simplificación, administrativa y organización, institucional”; ofrece diversos mecanismos y herramientas que posibilitan el logro de estos objetivos, y el deseo de la gente común de trasladarse a instituciones ágiles y eficientes que brinden bienes y servicios de buena calidad (Identification of barriers involved in the process approach implementation in public administration against results of empirical studies, 2017).

Un proceso es un engranaje de actividades que convierten entradas (demanda de bienes y/o servicios) en salidas (oferta de demanda), teniendo en cuenta este valor (calidad, coste razonable, facilidad, etc. asociaciones, instalaciones) en cada paso de la secuencia, (Alarcón & Sánchez, 2018).

Como referente del concepto de gestión de operaciones, encontramos en la ISO 9000 una guía de gestión líder y Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Gubernamental, donde se cimientan las bases para la implementación de la gestión por procesos y la simplificación de la gestión estatal.

Para llevar a cabo la modernización, el Estado necesita recursos financieros, logísticos y humanos; Sin embargo, los organismos públicos no tienen un presupuesto exclusivo para modernizar sus procesos. Por lo tanto, con base en las observaciones anteriores, se espera aplicar la gestión por procesos en las actividades del área de emisión de brevets de la Municipalidad Provincial de Acope (MPA) ubicada en el 3er. nivel de gobierno, buscando simplificar sus procesos actuales para brindando aún servicio de atención al ciudadano con calidad e incrementar la eficiencia. En consecuencia, el planteamiento del problema sería: ¿Cómo influye la gestión por procesos en la eficiencia del área de emisión de brevets de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad – 2022?

Además, para promover el desarrollo de la investigación, se consideró establecer normas en materia de modernización estatal tesis, artículos de revisión, conceptos, bibliografías y sitios web académicas. Como justificación social, queremos que la Municipalidad brinde un servicio más eficiente, eficaz y económico a los habitantes de Ascope en el otorgamiento de licencias de conducir vehículos menores sentando precedentes para que se implemente la metodología propuesta en las demás áreas de la municipalidad. Metodológicamente, porque esperamos que esta investigación quede como un modelo para que las autoridades municipales implementen en las demás dependencias administrativas; en la práctica esto tiene sentido porque se brindará una guía específica para poder simplificar los procesos de los bienes y/o servicios que ofrecen los municipios; teóricamente porque aplicaremos la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP y sus modificaciones.

Como objetivo general: implementar la gestión por procesos para mejorar la eficiencia en el área de emisión de brevets de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad – 2022; y objetivos específicos: i) determinar la eficiencia del área de emisión de brevets, ii) identificar los procesos del

área de emisión de patentes aplicando la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP e implementar la gestión por procesos; y iii) evaluar la eficiencia del área de emisión de patentes luego de aplicar la gestión por procesos. Finalmente, se planteó la hipótesis siguiente: la gestión por procesos influye de manera significativa en la eficiencia del área de emisión de patentes de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad – 2022.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentaron trabajos orientados a las variables buscando respaldar teóricamente los objetivos planteados que brindaron una solución adecuada tomando en cuenta los antecedentes internacionales, nacionales y locales.

En el estudio (Salinas, 2016) el objetivo fue diseñar un sistema de gestión por procesos a través de indicadores aplicados a los docentes universitarios, buscando asegurar la calidad del servicio educativo de acuerdo con los indicadores vigentes. Al evaluar el nuevo sistema propuesto, este aumento de un 56% al 63% en servicio al cliente; mientras que en valor agregado paso del 26% al 29%; además, redujo del 19% al 8% las actividades que no aportan valor, esto contribuyó en la investigación porque garantizo una mejora significativa en la gestión por procesos respecto a la eficiencia en la MPA. La investigación realizada por (Motta, 2020), buscó diseñar un sistema de gestión que logre el objetivo a través de los procesos de aumentar la calidad de servicio y la eficiencia operativa de los Agentes de Tránsito, alcanzando un 44.28% en estos indicadores; logrando alinear todas las metas y objetivos, además, definió los procedimientos operativos reales del Departamento de Policía de Tránsito. Asimismo, en la investigación de (Asencio, 2018), describió que la implementación del sistema de gestión por procesos estuvo directamente relacionada con los resultados de eficiencia y eficacia. De acuerdo con los resultados del estudio, fue necesario evaluar la efectividad y los resultados para identificar los defectos y después corregirlos para optimizar los resultados de efectividad. Esta investigación contribuyó porque ofreció una descripción de las actividades y tareas, así como la documentación de entrada y salida del proceso. El objetivo esencial de Caballero (2021), fue: mejorar la calidad del servicio prestado a los apurimenses. Se identificaron brechas en el servicio, lo que ayudó a proporcionar un plan para la mejora de procesos, implementó el plan propuesto y fue posible aumentar la calidad del servicio de las personas en esta zona en un 45,60%. Señaló que la gestión por procesos evidencia debilidades susceptibles de mejoras en las instituciones públicas para aumentar su eficiencia en beneficio del

usuario final. Pomatanta (2020), describió los procesos actuales, la configuración funcional y la lista de sitios en la instalación, después de revisar el indicador de cumplimiento noto un aumento del 21% al 44,43%. Esto contribuyó al proyecto porque garantizó que luego de implementarlo en la MPA se obtendrá una mejora eficiencia. Finalmente, Cortijo (2017), analizó el impacto de las prácticas de gestión, operaciones, cultura organizacional y gestión de recursos humanos de los trabajadores de la Municipalidad de Trujillo. Los resultados fueron positivos, reportando un incremento promedio trimestral de 0.9592% para los pagos de asistencia al usuario; 0.9987% están en cola de atención; y 0,9951% en la calidad del servicio. Esta investigación aportó positivamente porque la gestión por procesos si mejoró en la calidad del servicio, así como la eficiencia, por lo que la implementación de esta herramienta de gestión en el área de licencias de conducir tuvo buen efecto. En el artículo Barrios et al. (2019) concluyeron que la evidencia presentada apoyó el perfeccionamiento de un estándar común para el desarrollo de políticas para implementar la gestión basada en procesos, en el ámbito privado o público, que sea de beneficio para la entidad. Este hallazgo contribuyó a nuestra investigación ya que avizoró que la gestión de procesos se puede aplicar en cualquier rubro industrial, conduciéndolo siempre a obtener rentabilidad, competitividad y sostenibilidad en el mundo de los negocios.

García (2016), redujo la tramitología documental pasando a la digitalización y simplificación administrativa, concluyendo que las entidades públicas, especialmente las municipalidades, deberán formular una directiva de gestión de documentos, digitalizando sus archivos para una mejor atención y organización del acervo documental. Esto contribuyó al desarrollo de la tesis porque respaldó que la simplificación y digitalización de la documentación mediante la gestión por procesos es más eficiente y rápido en brindar al ciudadano bienes y/o servicios en menor tiempo.

La ISO 9001:2015, (2017), cimienta los principios de gestión hacia los procesos, logrando cambios eficientes cuando las actividades y recursos se ejecutan como un proceso organizado.

Para la Secretaría de Gestión Pública (2018), establece que, en línea con las políticas del gobierno nacional sobre modernización de la gestión

pública, la gestión por procesos es un modelo sistemático destinado para describir las acciones y procedimientos en su conjunto en las entidades municipales; además, esta disposición garantizará que los bienes y servicios que brindan las instituciones públicas tengan un impacto directo en el pueblo peruano, siempre que se cuente con los recursos.

La RAE (2014, definición 3) aclara que los procesos pueden ser naturales o artificiales, y este segundo apartado corresponde a la investigación porque al tratarse de procesos administrativos que abarca temas administrativos, documentarios, producción y actividades en los que actúan personas.

Por su parte Carvajal et al. (2017) define como actividades que se realizan de manera ordenada a través de acciones, con el propósito de lograr resultados en el marco del uso de los recursos asignados. Para García (2016) la gestión de procesos se refiere a las tareas que se desarrollan para llevar a cabo el proceso y se denominará procedimiento que son documentados para respaldar el proceso.

La Secretaría de Gestión Pública (2018) define proceso al conjunto de acciones que tienen una conexión directa con el flujo de ingresos (bienes y/o servicios) teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos. Para la administración pública se implementarán procedimientos administrativos claros y transparentes en cada tarea que se realice en la unidad con el fin de lograr los objetivos y satisfacer las expectativas de todos los peruanos. Para ello, es necesario contar con una metodología que estandarice su aplicación en todas las operaciones de los 3 órganos de gobierno; para conseguir esto se establecieron tres fases, las mismas que se convierten en dimensiones en la presente investigación, y estas se dividen en 5 pasos. Para (Mallar, 2016) el proceso es un conjunto de tareas relacionadas que requieren insumos para transformarlos y luego puedan entregar valor para alcanzar resultados. El ISO 9001-Calidad, precisa que las organizaciones al adherirse al modelo de gestión de procesos deberán garantizar que estas sean monitoreadas constantemente realizando mejoras constantes para brindar productos y servicios a la exigencia y necesidades del cliente (ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes, 2017).

Para Bravo (2015) la gestión de procesos se trata de dar valor a las actividades y tareas realizadas por sus responsables, y asegurarse de que estas actividades y tareas se lleven a cabo tal como se especifica en los documentos.

Baca et al. (2016) al igual que Bravo, consideran que los trabajadores deben monitorear activamente los procesos y sean competentes para aquellas posibles desviaciones que no fueron tomados en cuenta al momento de documentar los controles, ya que esto les permitirá que los recursos sean aprovechados al máximo y brindar un servicio eficiente a los clientes.

Carro y Gonzáles (2015) a diferencia de las empresas privadas las entidades estatales en su mapa de proceso tienen 3 niveles de proceso: estratégicos, misionales y de apoyo.

La RAE (2014, definición 1) considera que la eficiencia estará relacionado a la utilización adecuada de los recursos financieros, logísticos y humanos que se asignan en cada bien y/o servicio que se ofrece en las entidades del estado. García et al. (2018) complementa manifestando que es la capacidad de cumplir con los bienes, servicios y requisitos mediante la reducción de recursos, esfuerzo y tiempo sin descuidar la calidad ni elevar los costos. Por su parte Gutiérrez (2015) profundiza en que la eficiencia permite utilizar, medir y mejorar los recursos pertinentes. Fontalvo et al. (2017) aporta manifestando el generar valor de manera efectiva sin sacrificar su calidad, efectividad o recursos adicionales. En esta misma línea Schalock et al. (2015) considera que el conocimiento por competencias es muy importante en cualquier sector económico, ya que analiza los resultados en cada nivel de la entidad y permite calificar la eficiencia de los empleados. (Céspedes, y otros, 2016) considera que la eficiencia es abstracta, porque para determinarla estará condicionado a las técnicas utilizadas y de las suposiciones sobre cuántos ítems se medirán y compararán.

III. METODOLOGÍA

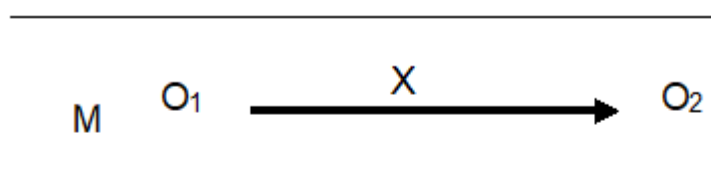
3.1. Tipo y diseño de investigación

- **Tipo de Investigación**

Rocha (2016) una investigación está dirigido a la solución de problemas derivados de las observaciones y la necesidad de resolverlos. Por consiguiente, el tipo será Aplica, porque se empleará la gestión por procesos para mejorar la eficiencia del área de licencias de conducir vehículos menores de la Municipalidad Provincial de Ascope.

- **Diseño de Investigación**

Será preexperimental, porque al implementar la herramienta propuesta, esta influirá en la variable dependiente incrementando, disminuyendo o manteniendo la eficiencia. (Hernández, y otros, 2018), al aplicar la metodología propuesta se evaluará cómo afecta en la variable dependiente para establecer relación con la variable independiente.



M : Muestra al inicio de la investigación.

O₁ : Eficiencia del área de emisión de brevets de la Municipalidad al inicio del trabajo de investigación.

X : Implantación de la gestión por procesos.

O₂ : Eficiencia con la gestión por procesos.

3.2. Variables y operacionalización

Variables:

Para Rodríguez (2017) una variable es una propiedad particular o combinación de diferentes propiedades de un conjunto, evento, objeto y fenómeno, que recibe diferentes valores con respecto a la variable de referencia; en la presente investigación las variables son:

Variable independiente (VC): Gestión por procesos

Según (Pérez, 2016), la gestión por procesos permite organizar, dirigir y controlar de forma eficiente cada uno de los procesos en las instituciones estatales, además aporta al logro de sus objetivos porque en el mapeo de sus procedimientos se identifica cuántos de estos se duplican o no generan valor al proceso.

Conceptualmente, es una descripción de las acciones administrativas de manera secuencial, fluida y transversal, así como una presentación minuciosa de las actividades que se ejecutan en cada área de los servicios públicos ofertados a los ciudadanos (Secretaría de Gestión Pública, 2018, 27 de diciembre).

En cuanto a su definición operativa, incluye la representación esquematizada de las actividades y tareas de la municipalidad a partir de manuales, procedimientos, directivas, ordenanzas municipales, disposiciones normativas, así como material bibliográfico, revistas de investigación, artículos de revisión, etc. Asimismo, se aplicarán las normas técnicas y reglamentarias vigentes, teniendo en cuenta las dimensiones e indicadores planteados en la matriz de consistencia.

Variable dependiente (VC): Eficiencia

Según Sipems (2018) la eficiencia es el resultado de medir la capacidad de aprovechamiento de los recursos financieros, logísticos y humanos con los que las municipalidades ofrecen bienes y servicios a sus moradores. En este contexto, la eficiencia se medirá

en la subgerencia de transportes de la Municipalidad Provincial de Ascope.

En cuanto a la definición operativa, mide el nivel de rendimiento alcanzado en el desarrollo de sus funciones y actividades, así como los recursos empleados; así como el rendimiento a capacidad máxima de los equipos utilizados.

3.3. Población, muestra y muestreo

Para Ventura (2017, p.1) “La población es un grupo de componentes con una singularidad que se pretende investigar. Por esa razón [...] esperando que la parte observada sea representativa de la realidad para asegurar los resultados obtenidos en el estudio.”

En esta investigación, la población se conformó por todas las áreas de la Subgerencia de Transportes y Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Provincial de Ascope.

Según Ventura (2017, p.1), la muestra “es comprendido como un subconjunto de la población que está formado por cantidades estudio.”; por lo expuesto, la muestra está conformada por el área de Transporte de la Municipalidad Provincial de Ascope.

En esta investigación se utiliza una muestra no probabilística, porque la población es reducida; entonces, el muestreo estará conformada por todos los procesos del área de emisión de brevets de la Municipalidad Provincial de Ascope.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el lograr los objetivos se consideraron los puntos descritos a continuación:

Fase de estudio	Fuentes, primarias de información/ informantes	Técnicas	Instrumentos	Tratamiento/ proceso	Resultados esperados
Determinar la eficiencia del área de emisión de patentes.	Área de emisión de patentes	Análisis Documental	Hoja de Cálculo Excel	Análisis de información	Conocer la eficiencia inicial
Identificación los procesos del área de emisión de patentes.	Norma Técnica N° 001-2 018-SGP	Análisis de procesos Flujograma	Flujograma	Extracción de información	Se realizará el mapeo del proceso actual.
Determinación de la secuencia e interpretación de los procesos.	Trabajadores del área de emisión de patente	Entrevista directa y análisis de proceso.	Cuestionario	Extracción de Información	Describir las actividades, dueños del proceso, áreas relacionadas y transversales, así como las entradas y salidas.
Aprobación y difusión de los documentos generados.	Gerente Municipal	Análisis Documental revisión del mapeo del proceso	Guía de análisis de documentos	Análisis de información	Revisión del mapeo del proceso y revisar si está alineado al cuerpo normativo vigente.
Evaluar la eficiencia luego de implementar la gestión por procesos en el área de emisión de patentes.	Área de emisión de patentes	Análisis Documental	Hoja de Cálculo Excel	Análisis de información	Conocer la viabilidad del plan.

3.5. Procedimientos

Conocer los procedimientos vigentes del área de emisión y certificación utilizando técnicas de observación de procesos para construir el diagrama de Ishikawa que permita identificar las posibles debilidades que se presentan en el área de estudio y su repercusión del cumplimiento de las metas de la Subgerencia de Transporte (Ver Anexo 7: Diagrama de Ishikawa).

Dando seguimiento al segundo objetivo específico, describir detalladamente los procesos seleccionados a través de diagramas de flujo (Diagrama de la Herramienta 1), identificando actividades, tareas, áreas relacionadas y áreas a lo largo; conocimiento del titular de la explotación, identificación de los bienes y/o servicios que se brindan a la población; Establecer horario y ruta del documento (instrumento 2: cuestionario), tal como establece la Norma. Luego de obtener los procesos estratégicos, misionales y de soporte en su nivel 0, se realizó un inventario de operaciones (herramienta 3: inventario de procesos), la dirección responsable de transporte y seguridad ciudadana y un monto que corresponde al campo de certificación. Al mismo tiempo, se recopila información sobre los servicios y/o productos y sus clientes (usuarios o beneficiarios).

Para el tercer objetivo específico, con la documentación aprobada por el gerente municipal, se implementó la gestión por procesos en el área de emisión de brevets; para el ultimo objetivos específico, se realizaron cálculos matemáticos, para conocer si la eficiencia luego de implementar la gestión por procesos incrementó, se mantuvo o disminuyó. Para medir la eficiencia se consideró los indicadores siguientes: i. % de rotación del personal; ii. % de brevets emitidos; iii. % de ingresos por emisión de brevets; iv. % de solicitudes atendidas; v. % de reclamos y/o quejas; vi. tiempo promedio de emisión de brevete, vii. Numero de supervisión de expedientes y viii. recursos utilizados.

3.6. Método de análisis de datos

Análisis descriptivo: se realiza para conocer los procesos que se desarrollan en el en el área de emisión de licencias de conducir y registrarlos en el inventario de procesos, identificando cada una de las tareas, actividades y actores del proceso; se elaboró el diagrama de Ishikawa, identificó que las causas en la demora del proceso se debieron a falta de comunicación entre áreas y la falta de delegación de funciones; también, se conoció la eficiencia antes de aplicar la propuesta.

Para contrastar la hipótesis, se realizaron operaciones aritméticas en la hoja de cálculo de Excel el cual permitió determinar el porcentaje de eficiencia en el área de emisión de licencias de conducir vehículos menores sin aplicar la metodología propuesta para después conocer en cuánto incrementó luego de la implementación; con esto estimaremos el pre y post prueba de la aplicación de la gestión por procesos.

3.7. Aspectos éticos

Para verificar la autenticidad de la autoría de la investigación, se aplicó la herramienta Turnitin que luego de correr el informe en el software reporto una similitud del **15%**, porcentaje que garantiza autenticidad de la tesis.

IV. RESULTADOS

3.1. Para determinar la eficiencia del área de emisión de brevets en la Municipalidad Provincial de Ascope, con fecha 12 abril del 2022, nos apersonamos a la oficina de Gerente Municipal, quien luego de escuchar la propuesta, coordinó con el subgerente de recursos humanos y el subgerente de transportes y seguridad ciudadana para que nos faciliten el acceso a las instalaciones, así como a la documentación que sea de uso y conocimiento público para desarrollar la investigación.

Asimismo, para evaluar los procesos del área de emisión de brevets, primero realizamos un mapeo identificando que la Municipalidad Provincial de Ascope está conformada por 12 autoridades (alcalde y 11 regidores); 197 trabajadores, en las diferentes gerencias y subgerencias. Seguidamente, con la información alcanzada por cada área que está involucrada directa e indirectamente con el proceso de emisión de brevets, se construyó seis (6) indicadores que permitirán conocer la eficiencia total, antes de aplicar la gestión por procesos, del área en estudio, para tal fin estos datos fueron procesados haciendo uso del Software Excel 2019, obteniendo los resultados siguientes:

Rotación de personal, con este indicador se medirá que tan eficiente es el personal que labora en el área de emisión de brevets, pues la rotación constante del personal genera bajo porcentaje; otro factor es la experiencia que tienen desempeñándose en el cargo; también, es importante verificar si cumplen con el perfil requerido para ocupar el puesto; asimismo, las capacitaciones que la entidad brinda y el ambiente de trabajo que busca identificar y fidelizar al trabajador para un mejor desempeño de sus funciones. Vista la información alcanzada por la subgerencia de recursos humanos, este indicador alcanza una eficiencia de **18%** y esto se explica porque en los últimos seis (6) meses, en el área de licencias de conducir de vehicules menores tiene cinco (5) trabajadores y durante este periodo renunció un (1) trabajador y para cubrir su puesto se roto de la subgerencia de rentas. Este

porcentaje a simple vista es bajo; pero, está en el promedio porque nos indica que en esta área no hay rotación constante.

Tabla 1 Rotación de Personal

Rotación del Personal	
Personal que se separó de la empresa en el periodo	(personal al inicio del periodo + personal al final del periodo) / 2
1	6
RP	18%

Nivel presupuestario, con este indicador se mide que tan eficiente es la programación de los ingresos por concepto de expedición de licencias de conducir de vehículos menores tales como: Moto lineal y moto taxi en el trámite de renovación, nueva licencia y duplicados. Visto el presupuesto inicial de apertura (PIA), observamos que para el mes de abril se formuló un **presupuesto de S/ 60,450.00 soles**, de los cuales al 30-ABR-2022, se **ejecutó S/ 50,531.00 soles**, alcanzándose una **eficiencia del 84%** del ingreso programado; la recaudación por licencias tiene un buen desempeño y esto se explica porque las restricciones a consecuencia de la pandemia del Covid-19 fueron levantadas este año y el que menos regresó a sus actividades cotidianas, el inicio de las clases presencial y el 100% de todas las actividades económicas incremento el uso de estos vehicules menores en la Provincia y por las distancias cortas estos unidades son de mayor uso por eso el incremento en los ingresos. Ahora, este indicador, aparentemente, mostraría una eficiencia aceptable.

Tabla 2 Nivel presupuestario

Nivel Presupuestario	
Ingresos por emisión de brevet	Presupuesto de ingresos
S/50,531.00	S/60,450.00
NP	84%

Producto y/o servicio, Para construir este indicador revisamos el registro de solicitudes mantenidas en el área de emisión de patentes, observando que en el mes de abril se requirieron 557 patentes y se procesaron 495 patentes, alcanzado **una eficiencia de 89%**. Al respecto esta brecha del 19% que no fueron atendidas quedara en la parte de diseño e implementación evaluar porque no fueron atendidas y proponer mejoras para que esta eficiencia llegue al 100%.

Tabla 3 Producto y/o servicio

Productos / Servicios	
Total, de patentes emitidos	Total, de patentes requeridos
495	557
PS	89%

Solicitudes atendidas, para construir este indicador revisamos el registro de expedientes mantenidas en el área de emisión de patentes, observando que en el mes de abril se presentaron 572 expedientes y fueron atendidos 503 expedientes, alcanzado **una eficiencia de 88%**. Al respecto esta brecha del 12% que no fueron atendidas quedara en la parte de diseño e implementación evaluar porque no fueron atendidas y proponer mejoras para que esta eficiencia.

Tabla 4 Solicitudes atendidas

Solicitudes Atendidas	
Solicitud de requerimientos atendidos	Solicitud de requerimientos solicitados
503	572
SA	88%

Utilización de recursos, para construir este indicador revisamos el registro de material solicitado al almacén tales como, tintas para impresión, plásticos para los patentes, licencias de software, útiles de escritorio, entre materiales que ayuden al funcionamiento óptimo del área de emisión de patentes; luego de recabar esta información, verificamos la bitácora de las impresiones de

brevetes, donde figuran 518 brevets impresos, de los cuales 15 presentaron alguna falla en la impresión y esto significó **una eficiencia de 3%**. Si viene este porcentaje es bajo frente al total, quedara en la parte de diseño e implementación evaluar cual es la falla más frecuente y así reducir este porcentaje, para poder mejor la eficiencia total del área en estudio.

Tabla 5 Utilización de recursos

Utilización de Recursos	
Total, de brevets incompletos	Total, de brevets impresos
15	518
AC	3%

Atención al cliente y/o usuario, para construir este indicador revisamos el libro de reclamaciones recontando únicamente las quejas y/o reclamos que aluden al área de emisión de brevets, encontrando que trece (13) usuarios formalizaron su molestia. Este resultado fue dividido entre los 572 expedientes presentados, alcanzando una eficiencia de 2%. Cabe resaltar que en este recuento no se revisó cuantas de estas denuncias son fundadas y corrigiendo estas desviaciones podría mejorar la eficiencia, labor que realizará en la parte de diseño e implementación para mejor la eficiencia total del área en estudio.

Tabla 6 Atención al cliente y/o usuario

Atención al Cliente	
Total, de reclamos	Total, de tramites solicitados
13	572
AC	2%

Numero de supervisión de expedientes, el Subgerente de Transportes y la Asesora Legal según manifestaron revisan aleatoriamente los expedientes que se presentan para la emisión de brevets verificando que estos contengan todos los requisitos exigidos por Ley. Esta aseveración, fue ratificada por los trabajadores del área. Al respecto, solicitamos la exhibición de los informes, respondiendo el subgerente que esta actividad no queda registrada en ningún

documento. Al no existir evidencia tangible, este indicador sería cero (0) toda vez que no cumple con la documentación que contraste su aplicación.

Tiempo promedio de emisión de brevetes, el área de emisión de brevetes en promedio tarda setenta y un (71) minutos en procesar un brevetes. Este promedio se estableció luego de entrevistar a cada uno de los actores del proceso, tan como se muestra en la tabla adjunta:

Tabla 7 Tiempo promedio de emisión de brevetes

N.º	Descripción de Actividades	Actor (es)	Tiempo promedio
1	Busca en la base de datos del MTC récord de papeletas.	Digitador	5 a 8 minutos
2	Cancela en la caja tasa por concepto de brevetes nuevo, renovación y/o duplicado.	Asistente de Tesorería	1 a 3 minutos
3	Verifica datos del solicitante.	Asistente 1 / Asesora Legal	8 a 12 minutos
4	Solicitante: Consigna sus datos, Rúbrica a mano alzada y Estampa su huella digital	Usuario	Indistinto
5	Consigna la información requerida por el MTC para la emisión del brevetes.	Asistente 1	8 a 12 minutos
6	Escanea foto del cliente, valida con Reniec, verifica datos que correspondan al solicitante, imprime brevetes.	Asistente 2	5 a 10 minutos
7	Registra en su control nombre del cliente, tipo de brevetes, y fecha de entrega y fecha de caducidad.	Asistente 2	3 a 5 minutos
8	Verifica si el expediente procesado cumple con todos los requisitos para la impresión del brevetes.	Subgerente	20 a 30 minutos
9	Llena datos en el Cuaderno de cargos: apellidos y nombres, número de serie, fecha de impresión y fecha de caducidad.	Secretaria	3 a 5 minutos
10	Resuelve las 20 preguntas que fueron formuladas por el MTC (únicamente cuando aprueba el examen se entrega brevetes).	Usuario	Indistinto
11	Firma el Cuaderno de Cargo a mano alzada, estampa su huella digital consignar fecha y hora de entrega del brevetes.	Usuario	1 a 3 minutos

Al respecto podemos notar que este indicador tiene 3 actividades que podrían fusionar en una sola y de esa manera el tiempo de emisión de brevetes reduciría 16 minutos, en promedio, y por arrastre se mejoraría la atención al

cliente porque este únicamente formaría una cola y no tres como actualmente hace.

Eficiencia total, luego de realizar el cálculo de los ocho (8) indicadores propuestos para el área de brevete de la Municipalidad Provincial de Ascope, esta alcanza un **65%**, porcentaje que luego de realizar la implementación de la gestión por procesos deberá mejorar y así tener como modelo de modernización a la Subgerencia de Transporte y Seguridad Ciudadana y en especial área en estudio.

Tabla 8 Eficiencia total

Eficiencia Total Mensual	
RP+PS+NP+SA+AC+UR	
ET	65%

3.2. Para identificar los procesos del área de emisión de brevets de la Municipalidad Provincial de Ascope, seguiremos el lineamiento de la Norma Técnica N° 001-2018-SGP. En esta norma resalta que la gestión por procesos apoya al cumplimiento de la misión de la entidad, al logro de sus objetivos, a proporcionar bienes y servicios públicos de calidad, así como a la toma de decisiones en diferentes aspectos de la gestión edil. Para identificar los procesos en la Área de Emisión de Brevets de la Municipalidad Provincial de Ascope, aplicaremos la metodología siguiente:

3.2.1. Determinación de procesos: radica en conocer los procesos del área de emisión de brevets y la identificación de los elementos que lo conforman.

1.1. Matriz de los bienes y/o servicios ofrecidos por la Municipalidad Provincial de Ascope:

Según su misión, la MPA tiene por finalidad "*Brindar servicios de calidad con eficiencia y eficacia manteniendo una gestión transparente y responsable que garantice el manejo óptimo de los recursos públicos,*

promoviendo así el bienestar y desarrollo integral y sostenible de su población de manera participativa e inclusiva.”. (El subrayado se agregó).

Entonces, para poder cumplir con la misión establecida, se identificó los productos y/o servicios que generen valor al poblador ascopano, con el objetivo de conocer si para cada uno de ellos se cuenta con un proceso controlado que cumpla con brindar un servicio de calidad con eficiencia y eficacia. En ese orden de ideas, se identificó los bienes y servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Ascope, en observancia a lo dispuesto en la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, a fin de proporcionar los recursos necesarios para que cumpla con su función.

En la siguiente tabla se muestra la Matriz Cliente – Producto, se enlista los bienes y/o servicios que ofrece la municipalidad a sus diferentes destinatarios (clientes), a quienes, desde sus posibilidades, brindan servicios públicos integrales, sostenibles y armónicos en su jurisdicción.

Tabla 9 Matriz Cliente – Producto



Denominación del bien o servicio	Beneficiario o Usuario (cliente)			
	Residentes (vecinos)	Población Flotante	Organizaciones vecinales	Entidades Privadas (Comercios, Instituciones)
Infraestructura Urbana (calles, vías, parques, jardines, mantenimiento, etc.)	X	X	X	X
Mobiliario y equipamiento urbano (Bancas, tachos, juegos, semáforos, cámaras, mantenimiento, etc.)	X	X	X	X
Espacios Municipales (Local, Biblioteca, Mercado Municipal, etc.)	X	X	X	
Licencias, Permisos, Actas, Registros	X	X	X	X
Información del Catastro I	X			X



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, medicina preventiva, etc.	X	X	X	X
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 RS, señalización, parqueo, iluminación, otros)	X	X	X	X
Servicio de Seguridad Ciudadana	X	X	X	X

Podemos ver en la Matriz Cliente - Producto el cruce entre los Beneficiarios de los bienes y servicios y aquellos servicios que son brindados por la Municipalidad provincial de Ascope. Estos bienes y servicios son generados por los procesos misionales, los que operativizan la razón de ser de la Municipalidad. En el cuadro adjunto se identificó la Matriz del servicio del cual se implementará la gestión por procesos:

Tabla 10 Servicio de licencias de conducir

Servicio / Usuario	Licencia de conducir para vehículo menor		
	Brevete nuevo	Revalidación	Duplicado
Nuevo conductor	X		X
Conductor		X	X

1.2. Mapa del Proceso nivel 0 – Municipalidad Provincial de Ascope:

El inventario de procesos es una herramienta que facilita registrar cada uno de los procesos de la MPA, detallando el tipo de proceso, dueño del proceso, y a qué nivel corresponde: 0, 1, 2, ...etc.

Los procesos ediles realizan sobre la base de las competencias o funciones establecidas en MAPRO de la entidad, tal como dispone la Ley N°27972 Ley Orgánica de Municipalidades y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad; además se detallan los bienes y servicios que pone a disposición del poblador ascopano.

Tabla 11 procesos estratégicos, misionales y de soporte en el nivel 0 y nivel 1

N.º	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	Administración del Servicio de Limpieza Pública Gestión de la Seguridad Distrital Gestión de Licencias v Permisos Tránsito y Movilidad Gestión del Catastro Urbano Distrital Gestión de Proyectos de Infraestructura Urbano Mantenimiento de la Infraestructura Urbana Mantenimiento de Áreas verdes Administración del sistema local de gestión ambiental Gestión del registro, determinación y fiscalización tributaria Gestión de la Educación, Cultura y Turismo M03.01 Fomulación del Plan Operativo de Fiscalización

N.º	Proceso de Nivel 0	Tipo de Proceso	Proceso de Nivel 1
5	Gestión de la Atención a Ciudadanos	M	Formulación del Plan Operativo de Fiscalización Desarrollo de las Operaciones de Supervisión de cumplimiento Fiscalización y ejecución de procedimiento administrativo Atención de Apelaciones
6	Gestión de la Atención a Ciudadanos	M	Desarrollo de Estrategias de Atención Ciudadanos Mención de solicitudes y consultas de servicio al cliente Medición y evaluación de las operaciones de servicio al ciudadano
7	Gestión de los Recursos Humanos	S	Planificación de Políticas de Gestión de Personas 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 de Logística	S	Gestión de Contrataciones Gestión de Almacén
9	Gestión de los Recursos Financieros	S	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 Jurídico Legal	S	Asesoría Legal Gestión Jurídica
13	Gestión Documental	S	Gestión del Trámite Documentario Gestión del Archivo
14	Gestión de la Comunicación Municipal	S	Gestión de Prensa y Audio visuales Gestión de Publicidad y Diseño Administración de Protocolos y Eventos Administración de Plataformas Digitales

Sobre la base del listado de los procesos estratégico, misional y de soporte en su nivel 0 y nivel 1, se construyó el mapa del proceso, tal como se muestra en la imagen adjunta:

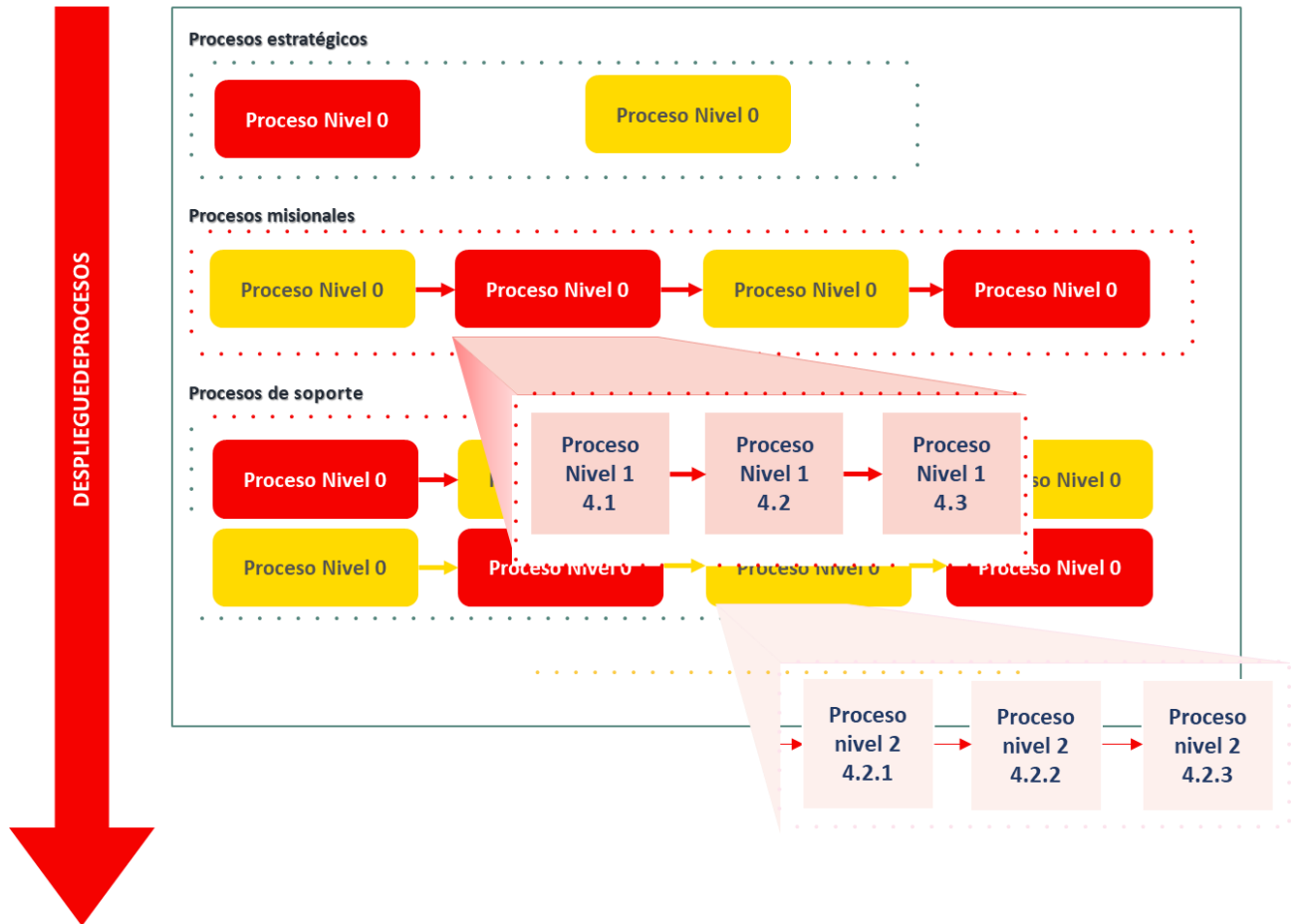
Gráfico 1 Mapa de los procesos en su nivel 0 y nivel 1 de la MPA



1.3. Diagrama de bloques, proceso misional nivel 1 – Municipalidad Provincial de Ascope:

Gráfico 2 Diagrama de bloques, proceso misional nivel 1

Municipalidad Provincial de Ascope



2. Documentación del Proceso:

2.1. Mapa del Proceso de la Municipalidad Provincial de Ascope:

Gráfico 3 Mapa del Proceso



2.2. Codificación de los procesos de la Municipalidad Provincial de Ascope:

Para conocer información minuciosa del proceso, se utilizó una ficha de proceso cuyo formato permitió conocer los componentes principales de cada proceso identificado.

Gráfico 4 Codificación de procesos

X	XX	XX
Código de tipo de Proceso: E: Estratégico M: Misional S: Soporte	Número de Proceso de nivel 0: Número correlativo de 2 dígitos	Número de Proceso de nivel 1: Número correlativo de 2 dígitos

Tabla 12 codificamos los procesos estratégicos, misionales y de soporte de la
Municipalidad Provincial de Ascope

		Proceso de Nivel 0		Proceso de Nivel 1	
Nº	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 Local (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 Distrital	
			M02.03	Gestión de Licencias y Permisos	
			M02.04	Tránsito y Movilidad	
			M02.05	Gestión del Catastro Urbano Distrital	
			M02.06	Gestión de Proyectos de Infraestructura Urbano	
			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	Fomulación 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	Mención de solicitudes y consultas de servicio al cliente	
			M04.03	Medición y evaluación de las operaciones de servicio al ciudadano	



Proceso de Nivel 0

Proceso de Nivel 1

Nº	Código	Nombre	Código	Nombre
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 de Logística	S02.01	Gestión de Contrataciones
			S02.02	Gestión de Almacén
9	S03	Gestión de los Recursos Financieros	S03.01	Gestión Contable
			S03.02	Gestión de Tesorería
			S03.03	Gestión de Cobranza de obligaciones tributarias municipales
10	S04	Gestión de Bienes Patrimoniales y Servicios Generales	S04.01	Control Patrimonial
			S04.02	Gestión de Servicios Generales
11	S05	Gestión de las TIC	S05.01	Planificación de los Servicios TIC
			S05.02	Gestión de los Proyectos TIC
			S05.03	Gestión de los Servicios TIC
12	S06	Gestión Jurídico Legal	S06.01	Asesoría Legal
			S06.02	Gestión Jurídica
13	S07	Gestión Documental	S07.01	Gestión del Trámite Documentario
			S07.02	Gestión del Archivo
14	S08	Gestión de la Comunicación Municipal	S08.01	Gestión de Prensa y Audio visuales
			S08.02	Gestión de Publicidad y Diseño
			S08.03	Administración de Protocolos y Eventos
			S08.04	Administración de Plataformas Digitales

2.3. Ficha técnica del Proceso Nivel 0 de la Municipalidad Provincial de Ascope:



FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0

1) Nombre del proceso	Gestión de la Prestación de Servicios Municipales	2) Código del proceso	M02
		3) Versión /Fecha	06-JUN-2022
4) Dueño del proceso	Gerente Municipal	5) Tipo de proceso	Misional
6) Objetivo del proceso	Otorgar licencias de conducir a los conductores de vehículos menores de forma rápida, oportuna y eficiente, con la finalidad de coadyuvar en la mejora del funcionamiento del tránsito, la protección de la vida y seguridad de las personas.		
7) Alcance	Otorgar licencias de conducir en la Provincia de Ascope, manteniendo un registro virtual y físico de los brevets emitidos, así como su fecha de caducidad.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

8) Proveedores	9) Elemento de entrada (Insumos)	10) Código de nivel 1	11) Procesos de nivel 1	12) Servicios	13) Usuario o Destinatario
Nuevo conductor / conductor	Solicitud de licencia de conducir vehículo menor	M02.03	Gestión de Licencias de conducir y permisos	Brevete impreso	Conductor

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

Instalaciones, equipos, sistemas informáticos	Recursos humanos
Software del MTC, insumos, PCs, útiles de escritorio.	Personal contratado y tercerización según requerimiento y necesidad de servicio.

14) Controles

- Verificación del récor de papeletas en base de datos del MTC.
- Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir – Decreto Supremo N° 007-2016-MTC

17) Indicadores

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de atención • Nivel de Ejecución del gasto | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes Atendidas • Ingresos recaudados |
|--|--|

2.4. Ficha técnica del Proceso Nivel 1 de la MPA:



FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 1

1) Nombre del proceso	Gestión de Licencias de conducir y permisos	2) Código del proceso	M02.03
		3) Versión / Fecha	06-JUN-2022
4) Dueño del proceso	Subgerente de Transportes y Seguridad Ciudadana	5) Tipo de proceso	Misional
6) Objetivo del proceso	Otorgar licencias de conducir a los conductores de vehículos menores de forma rápida, oportuna y eficiente.		
7) Alcance	Otorgar licencias de conducir en la Provincia de Ascope, para todos los conductores aptos.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

8) Proveedores	9) Elemento de entrada (Insumos)	10) Código de nivel 1	11) Procesos de nivel 2	12) Servicios	13) Usuario o Destinatario
Nuevo conductor / conductor	Solicitud de licencia de conducir vehículo menor	M02.03.01	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de expediente. Digitación de datos. Impresión de brevete. 	Brevete impreso	Conductor

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO

Instalaciones, equipos, sistemas informáticos	Recursos Humanos
Equipos para evaluación e impresión de brevets; así como mobiliario para la recepción de los conductores.	Subgerente de Transportes, asesora legal, asistentes y cajera.

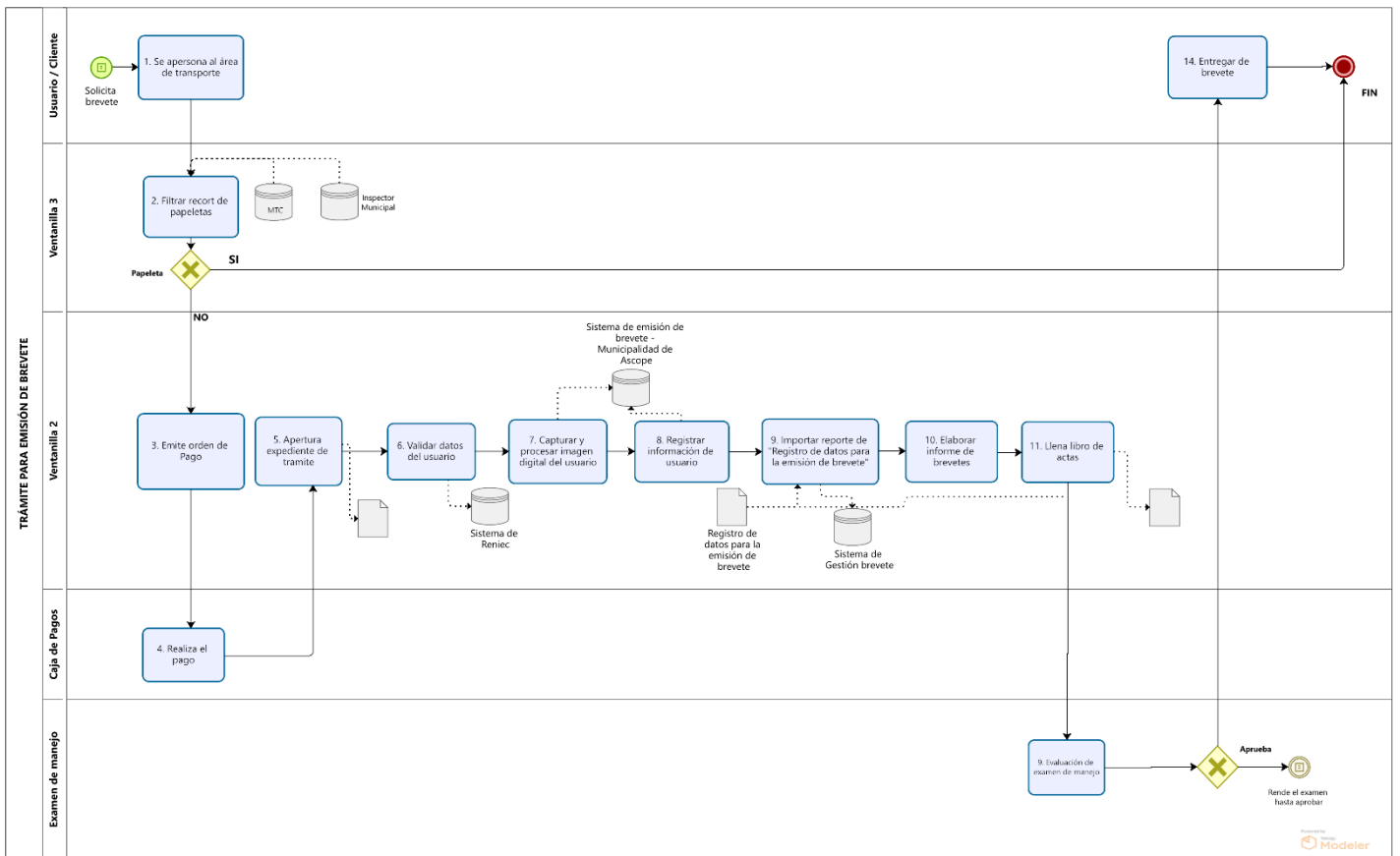
14) Controles

- Verificación del récord de papeletas en base de datos del MTC.
- Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir – Decreto Supremo N° 007-2016-MTC

17) Indicadores

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Rotación del Personal (*) (RP) Productos / Servicios (PS) Nivel Presupuestario (NP) | <ul style="list-style-type: none"> Solicitudes Atendidas (SA) Atención al Cliente (AC) Utilización de Recursos (UR) |
|---|--|

2.5. Diagrama del Proceso Nivel 2: emisión de brevets para vehículos menores de la Municipalidad Provincial de Ascope:



**2.6. Aprobación y difusión de los documentos por la gerencia de la
Municipalidad Provincial de Ascope:**



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE

**Emisión de brevets para vehículos
menores**

Código: SUBGERENCIA DE
TRANSPORTES - M02.03

Versión: 01

Vigencia: 10/06/2022

	Apellidos y Nombres	Cargo	Firma
Elaborado por:	Flores Patiño Juan José	Tesista	
	Panta Córdova Keily	Tesista	
Revisado por	Bertini Rodríguez Alberto Martin	Subgerente de Transporte, Tránsito y Seguridad Ciudadana	
	Zapata Chacón Jacqueline Catalina	Asesora Legal de la Subgerencia de Transporte	
Aprobado por	Bernilla Velásquez Cicerón	Gerente Municipal	

2.7. Elaboración del procedimiento de emisión de brevetes para vehículos menores de la Municipalidad Provincial de Ascope:



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE	Código: SUBGER-TRANS- M02.03
Emisión de brevetes para vehículos menores	Versión: 01

1. OBJETIVO DEL PROCESO

Otorgar licencias de conducir a los conductores de vehículos menores de forma rápida, oportuna y eficiente.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Otorgar licencias de conducir en la Provincia de Ascope, manteniendo un registro virtual y físico de los brevetes emitidos, así como su fecha de caducidad.

3. REQUISITOS

3.1. NORMATIVIDAD INTERNA

- Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972
- Ordenanza Municipal N° 026-2019-MPA, Reglamento Interno de Trabajo
- Ordenanza Municipal N° 043-2020-MPA Aprobar Plan Estratégico Institucional (PEI)
- Ordenanza Municipal N° 031-2016-MPA, Reglamento de Emisión de Brevetes

3.2. NORMATIVIDAD EXTERNA

- Decreto Supremo N° 054-2018-PCM- Lineamientos de la Organización del Estado.
- Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir – Decreto Supremo N° 007-2016-MTC



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
ASCOPE**

**Código: SUBGER-
TRANS- M02.03**

**Emisión de brevets para
vehículos menores**

Versión: 01

4. NIVEL DE AUTORIDAD

4.1. DUEÑO DEL PROCESO

Subgerente de Transportes y Seguridad Ciudadana

4.2. ACTORES DEL PROCESO

- Gerente Municipal
- Subgerente de Transportes y Seguridad Ciudadana
- Asesora Legal de Transportes
- Asistente de Tesorería
- Asistente 1 de Transportes
- Asistente 2 de Transportes
- Secretaria de la Subgerente de Transportes
- Digitador

5. DOCUMENTOS RELACIONADOS Y ANEXOS

5.1. PROCEDIMIENTOS, FORMATOS O REGISTROS CONTROLADOS

Procedimiento: Subgerencia de Transporte Bienestar Universitario, código SUBGER-TRANS-M01.03

5.2. ANEXOS

- Anexo 01. Recibo de Pago (licencia nueva, revalidación o duplicado)
- Anexo 02. Solicitud de Licencia de Conducir Vehículo Menor
- Anexo 03. Copia del DNI, y 03 fotos tamaño carné con fondo blanco.
- Anexo 04. Duplicado de licencia, adjuntar denuncia policial.
- Anexo 05. Revalidación, adjuntar licencia y/o denuncia policial.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE

Código:
SUBGER-
TRANS- M02.03

**Emisión de brevets para vehículos
menores**

Versión: 01

- Anexo 06. Reporte del Sistema Nacional de Sanciones, consulta de papeleta
- Anexo 07. Constancia de aprobación de examen de reglas para obtener licencia de conducir vehículo menor (Clase B – Categoría II-C).
- Anexo 08. “Declaración Jurada de no tener:
 - ✓ Antecedentes Penales ni Policiales
 - ✓ Antecedentes Judiciales”
- Anexo 09. Constancia COFIPRO”.
- Anexo 10. Informe Médico, emitido por Centro Médico Autorizado

6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO

N.º	Descripción de Actividades	Actor (Es)
1	Busca en la base de datos del MTC récord de papeletas.	Digitador
2	Cancela en la caja tasa por concepto de brevete nuevo, renovación y/o duplicado.	Asistente de Tesorería
3	Verifica datos del solicitante.	Asistente 1 / Asesora Legal
4	Solicitante: • Consigna sus datos, • Rúbrica a mano alzada • Estampa su huella digital	Usuario
5	Consigna la información requerida por el MTC para la emisión del brevete.	Asistente 1
6	Escanea foto del cliente, valida con Reniec, verifica datos que correspondan al solicitante, imprime brevete.	Asistente 2
7	Registra en su control nombre del cliente, tipo de brevete, y fecha de entrega y fecha de caducidad.	Asistente 2
8	Verifica si el expediente procesado cumple con todos los requisitos para la impresión del brevete.	Subgerente



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE

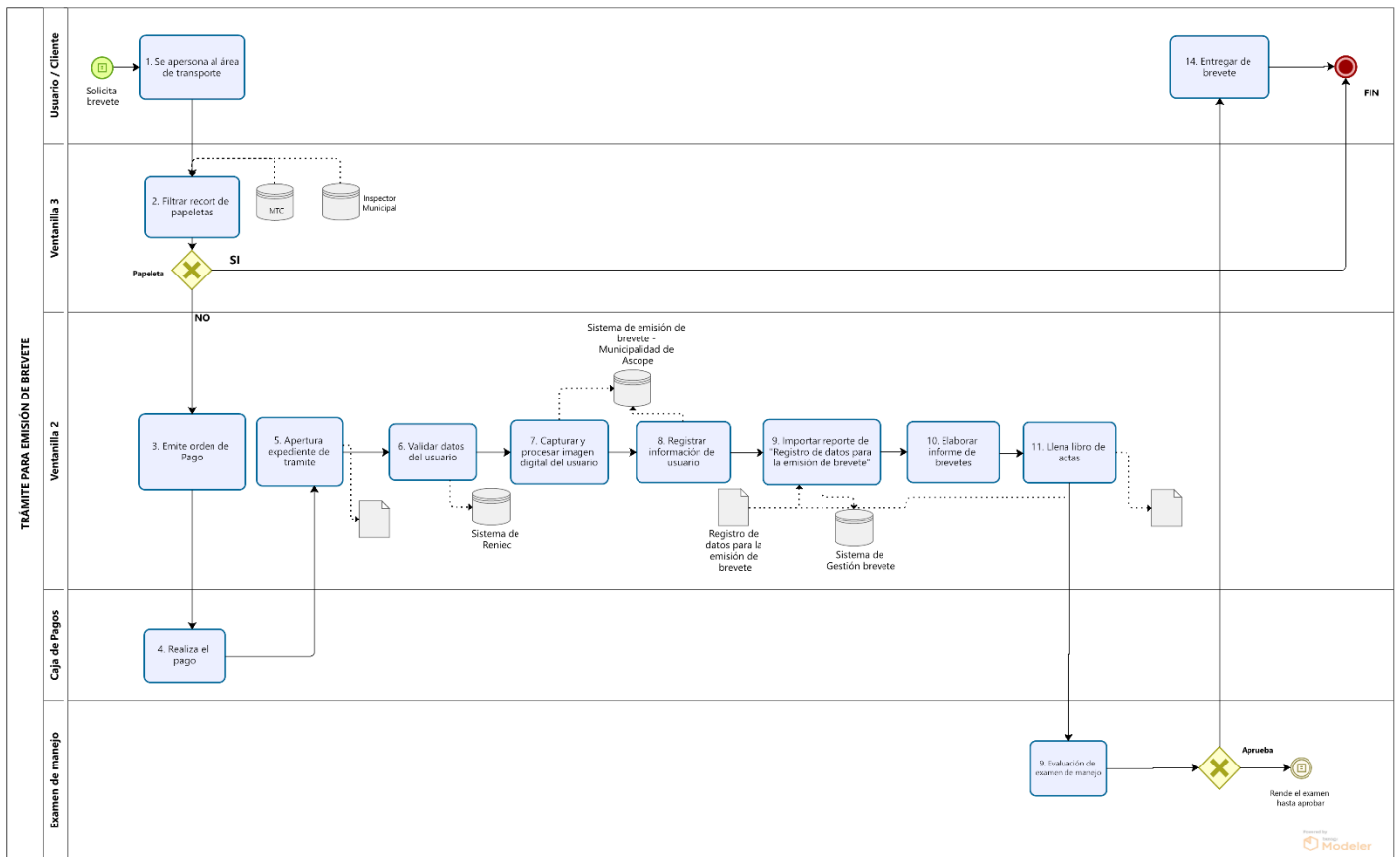
Código:
SUBGER-
TRANS- M02.03

Emisión de brevets para vehículos menores

Versión: 01

N.º	Descripción de Actividades	Actor (Es)
9	Llena datos en el Cuaderno de cargos: apellidos y nombres, número de serie, fecha de impresión y fecha de caducidad.	Secretaria
10	Resuelve las 20 preguntas que fueron formuladas por el MTC (únicamente cuando aprueba el examen se entrega brevete).	Usuario
11	Firma el Cuaderno de Cargo a mano alzada, estampa su huella digital consignar fecha y hora de entrega del brevete.	Usuario

7. DIAGRAMA DE FLUJO:



3. Seguimiento, medición y análisis de procesos: radica en la comprobación de desempeño y oportunidades de mejora.

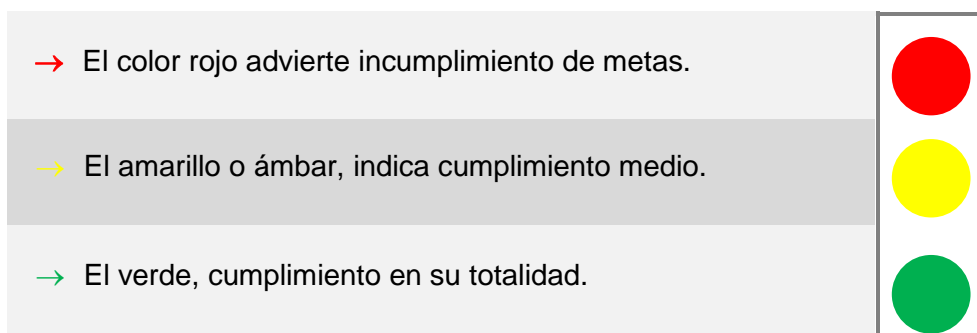
Tabla 13 Indicador de desempeño del proceso

Nombre del indicador	Objetivo	Indicador	Forma de capturar datos
Tiempo promedio de emisión de brevetes	Reducir tiempo de emisión de brevetes	Sumatoria de los tiempos en la emisión de brevetes entre número de brevetes	Tomar tiempo que demora el proceso desde la presentación del expediente completo, hasta la entrega del brevetes
Numero de supervisión de expedientes	Verificar que los expedientes admitidos cumplan con los requisitos exigidos por ley.	Número de expedientes revisados / total de expedientes atendidos por día	Todos los días, de forma aleatoria, escoger un 20% del total de expedientes admitidos para revisar si cumple con presentar todos los requisitos que exige la ley.
Rotación del Personal	Evaluar que tan frecuente son las renuncias o rotaciones del personal.	$R=S/((I+F) / 2) \times 100$	Semestralmente, solicitar a la Subgerencia de Recursos Humanos la lista de personal que fue rotado, o renunció al puesto, así como el motivo.
Productos / Servicios	Comprobar que el total de brevetes emitidos mensualmente sean en misma cantidad que los solicitados.	$(\text{Total de brevetes emitidos} / \text{Total de brevetes requeridos}) \times 100$	Mensualmente, solicitar reporte de emisión de brevetes mensual y comparar con cuaderno de entregas de brevetes.
Nivel Presupuestario	Verificar que el presupuesto proyectado corresponda al recaudado.	$(\text{Ingresos por emisión de brevetes} / \text{Presupuesto de ingresos}) \times 100$	Mensualmente, solicitar al Área de Tesorería los ingresos recaudados por emisión de brevetes nuevos, revalidación y duplicados y comparar con los reportes de Presupuesto.
Solicitudes Atendidas	Verificar que todas las solicitudes tramitadas sean atendidas.	$(\text{Solicitud de requerimientos atendidos} / \text{Solicitud de requerimientos solicitados}) \times 100$	Mensualmente, comparar que todos los expedientes solicitados correspondan al mismo número de atendidos.
Atención al Cliente	Revisar las debilidades del área de emisión de brevetes.	$(\text{Total de reclamos} / \text{Total de tramites solicitados}) \times 100$	Mensualmente, solicitar el libro de reclamaciones y revisar cuántos de estos pertenecen al área de emisión de brevetes y cuál es el motivo.
Utilización de Recursos	Evaluar que los recursos empleados se aprovechen al máximo.	$(\text{Total de brevetes incompletos} / \text{Total de brevetes impresos}) \times 100$	Mensualmente, solicitar a logística los insumos entregados y comparar con los brevetes emitidos sin error.
Eficiencia Total Mensual	Conocer el rendimiento del área de Emisión de Brevetes.	RP+PS+NP+SA+AC+UR+SUP+TP	Mensualmente, evaluar la eficiencia del área de emisión de brevetes.

3.1. Semaforización de indicadores

Este instrumento de medición de procesos se aplicará por cada uno de los indicadores, los mismos que la gerencia municipal estableció la métrica para su medición mensual que servirá para conocer la meta u lo real mes a mes.

Gráfico 5 Semaforización de indicadores



3.2. Ficha del indicador del proceso

Es una herramienta donde se detalla cada indicador con la finalidad de conocer cómo está definido cada componente del indicador y ver su evolución en el tiempo.

A continuación, se muestra la ficha por cada indicador:

Gráfico 6 Tiempo promedio de emisión de brevets

Nombre del indicador	Tiempo promedio de emisión de brevets		Código: M02.03.01.01
Fórmula de cálculo entre número de licencias	Sumatoria de los tiempos en la emisión de brevete entre número de brevets		
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana		
Fuente de información	Registros del sistema del MTC		
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Horas	
Detalle de medición mensual			
Fecha	Real	Meta	Semaforización
03-MAY-22	58	48	●
30-JUN-22	24	48	●
			↓
			↑

Gráfico 7 Supervisiones realizadas

Nombre del indicador	Supervisiones realizadas	Código: M02.03.01.02		
Fórmula de cálculo de supervisión de expedientes	Revisar aleatoriamente los expedientes presentados por los solicitantes de brevete.			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Archivador de expedientes			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: 20% de expedientes presentados		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	0	20%		↓
30-JUN-22	18%	20%		↑

Gráfico 8 Rotación del Personal

Nombre del indicador	Rotación del Personal	Código: M02.03.01.03		
Fórmula de cálculo de rotación del personal	$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Planilla de empleados y contratos sujetos a modalidad			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Semestralmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	18%	5%		↓
30-JUN-22	18%	5%		↓

Gráfico 9 Productos / Servicios

Nombre del indicador	Productos / Servicios		Código: M02.03.01.04	
Fórmula de cálculo de brevets emitidos	(Total de brevets emitidos / Total de brevets requeridos) x 100			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Registro de impresión de brevets			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Mensualmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	88%	95%	●	↓
30-JUN-22	94%	95%	●	↑

Gráfico 10 Nivel Presupuestario

Nombre del indicador	Nivel Presupuestario		Código: M02.03.01.05	
Fórmula de cálculo de nivel presupuestario	(Ingresos por emisión de brevete / Presupuesto de ingresos) x 100			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Reporte de ingresos de tesorería y de planificación			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Mensualmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	79%	90%	●	↓
30-JUN-22	87%	90%	●	↑

Gráfico 11 Solicitudes Atendidas

Nombre del indicador	Solicitudes Atendidas	Código: M02.03.01.06		
Fórmula de cálculo de solicitudes atendidas	(Solicitud de requerimientos atendidos / Solicitud de requerimientos solicitados) x 100			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Archivador de solicitudes atendidas			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Mensualmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	85%	98%	●	↓
30-JUN-22	87%	98%	●	↑

Gráfico 12 Atención al Cliente

Nombre del indicador	Atención al Cliente	Código: M02.03.01.07		
Fórmula de cálculo de atención al cliente	(Total de reclamos / Total de tramites solicitados) x 100			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Libro de reclamaciones y archivador de expedientes			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Mensualmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	5%	5%	●	↓
30-JUN-22	2%	5%	●	↑

Gráfico 13 Utilización de Recursos

Nombre del indicador	Utilización de Recursos	Código: M02.03.01.08		
Fórmula de cálculo de utilización de recursos	(Total de brevets incompletos / Total de brevets impresos) x 100			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Registro de impresión insumos proporcionados			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Mensualmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	7%	5%	●	↓
30-JUN-22	3%	5%	●	↑











Gráfico 14 Eficiencia Total Mensual

Nombre del indicador	Eficiencia Total Mensual	Código: M02.03.01.09		
Fórmula de cálculo de eficiencia total	RP+PS+NP+SA+AC+UR+TE+SUP			
Responsable	Subgerente de Transporte y Seguridad Ciudadana			
Fuente de información	Ficha de indicadores anteriores			
Frecuencia de medición	Mensual	Unidad: Mensualmente		
Detalle de medición mensual				
Fecha	Real	Meta	Semaforización	Tendencia
03-MAY-22	65%	95%	●	↓
30-JUN-22	89%	95%	●	↑

3.3. Tablero de indicadores de procesos

La Municipalidad Provincial de Ascope, tiene un listado de procesos, por lo tanto, la manera más rápida para que la gerencia municipal tome medidas correctivas, se elaboró un cuadro resumen de todos los indicadores del proceso de emisión de brevets donde puede observarse directamente los colores semaforizados; además, este control también será visualizado por el Subgerente de Transportes y Seguridad Ciudadana, con la finalidad que monitoree la gestión de sus áreas. En el tablero adjunto, se observa un resumen de todos los indicadores que el área de licencias de conducir tiene que cumplir mes a mes.

Tabla 14 Tablero de indicadores de procesos

Nombre del indicador	Un.	Meta	Mes anterior	Mes actual	Tendencia mensual		
					Crecimiento / Decrecimiento	Real	
Tiempo promedio de emisión de brevete	Hora	48	48	24	↑	↑	
Supervisiones realizadas	%	20%	0	18%	↑	↓	
Rotación del Personal	%	5%	18%	18%	↑	↓	
Productos / Servicios	%	95%	88%	94%	↑	↓	
Nivel Presupuestario	%	90%	79%	87%	↑	↓	
Solicitudes Atendidas	%	98%	85%	87%	↑	↓	
Atención al Cliente	%	5%	5%	2%	↑	↑	
Utilización de Recursos	%	5%	7%	3%	↑	↑	
Eficiencia Total Mensual	%	95%	65%	89%	↑	↓	

4. Mejora de procesos: se refiere a la revisión constante del desempeño del proceso, buscando priorizar mejoras los procesos municipales.

4.1. La mejora del proceso

Son acciones de fácil implementación a cargo de del mismo equipo ejecutor del proceso y que es vigilado por el responsable del proceso. Estas funciones se realizarán cuando se requiera porque no implica cambios profundos, porque de ser así estaríamos frente a un rediseño y/o reingeniería de procesos. Asimismo, en esta mejora se realizan capacitaciones constantes al personal, no solo de sus propias funciones sino también de motivación y atención al cliente.

4.2. Rediseño del proceso

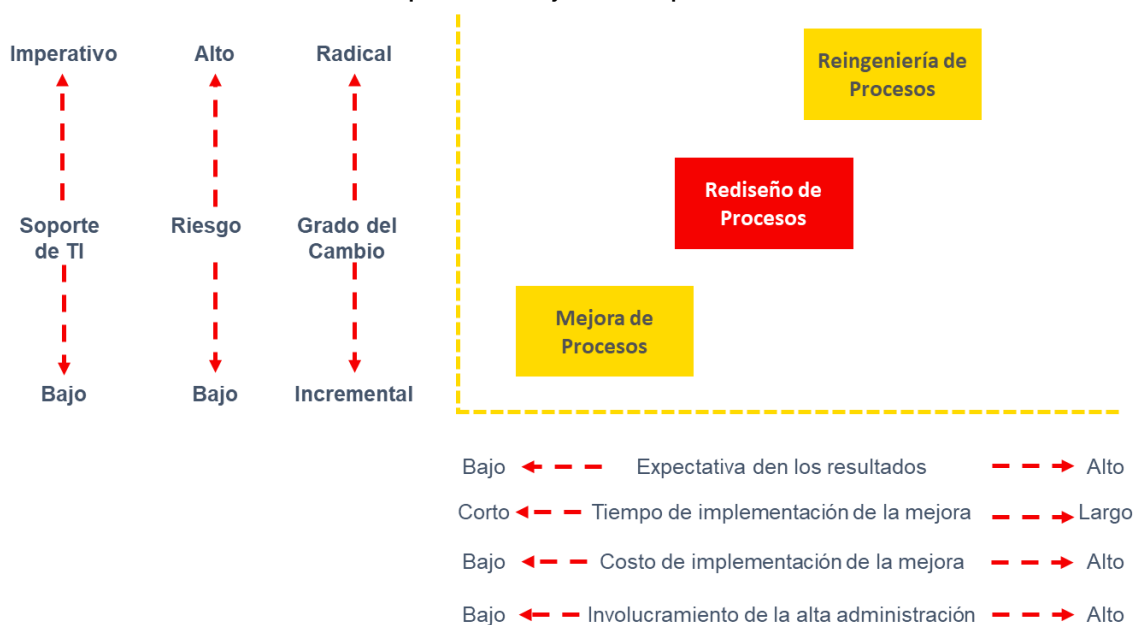
Implicará modificaciones de fondo en la secuencia de tareas que son parte del proceso. Para realizar esta actividad se ejecutarán acciones que demoran entre 8 a 12 meses. Por ejemplo, eliminar actividades de traslado de personas y documentos, implementando una plataforma tecnológica.

4.3. La reingeniería del proceso

Implica cambios profundos en la ejecución del proceso, es una modificación estructural como el desarrollo de software o plataformas tecnológicas que soportan el proceso de emisión de patentes e implican trabajos de más de un año.

Este rediseño se aplicaría cuando el área de emisión de patentes busque realizar este trámite 100% virtual porque el proceso se soportaría en la tecnología.

Gráfico 15 Tipos de mejoras de procesos

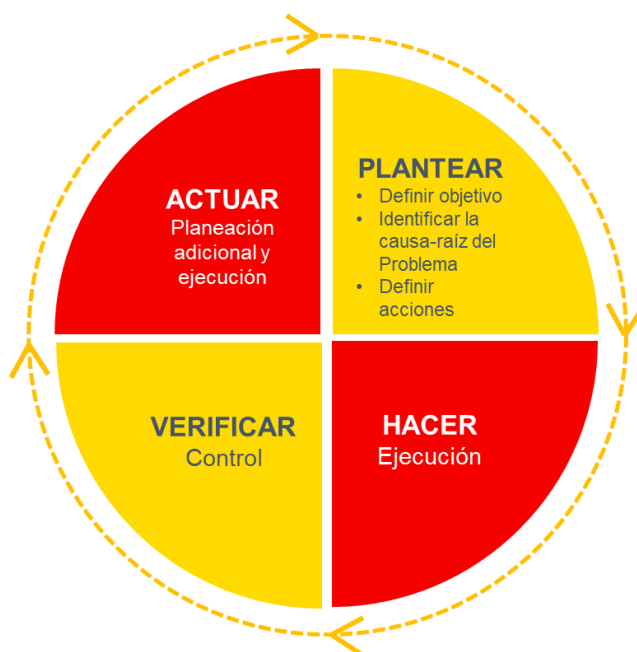


Instituto para la Calidad. (2015). [Material académico del diplomado de gestión, mejora y rediseño de procesos 2015]. Lima: PUCP.”

4.4. Metodología del ciclo Deming (PHVA)

Como toda gestión por procesos se utilizará el ciclo Deming porque facilita ejecutar acciones de mejora en los procesos mediante la repetición del ciclo: PHVA llamado el ciclo de la mejora continua.

Gráfico 16 Ciclo Deming



4.4.1. Planear

Para ejecutar es necesario que el trabajo previamente sea autorizado por el Gerente Municipal. Asimismo, Este grupo de trabajo debe estar formado por personas que lleven a cabo la realización del proceso y será guiado por quien esté a cargo de la mejora de este proceso. Para la investigación se planteó la mejora del proceso de emisión de brevets pues se halló que los plazos de entrega superan a los establecidos para el cumplimiento de meta.

Paso 1: Definir el objetivo de mejora

- ¿Qué?, minimizar la demora de atención a los solicitantes de brevets, en el lapso que toma el pedido del solicitante hasta la obtención de la licencia de conducir vehículos menores.
- ¿Cuánto? de 48 horas a 24 horas, guardando relación con el objetivo del indicador que no se alcanza.
- ¿Cuándo? Desde el 01 de junio del 2022, plazo dentro del cual se habrá brindado una solución a la situación problemática.

Por lo tanto, el objetivo sería: Reducir el tiempo de entrega de licencias de conducir vehículos menores de 48 horas a 24 horas y esto se debe lograr a partir del 01 de junio del 2022

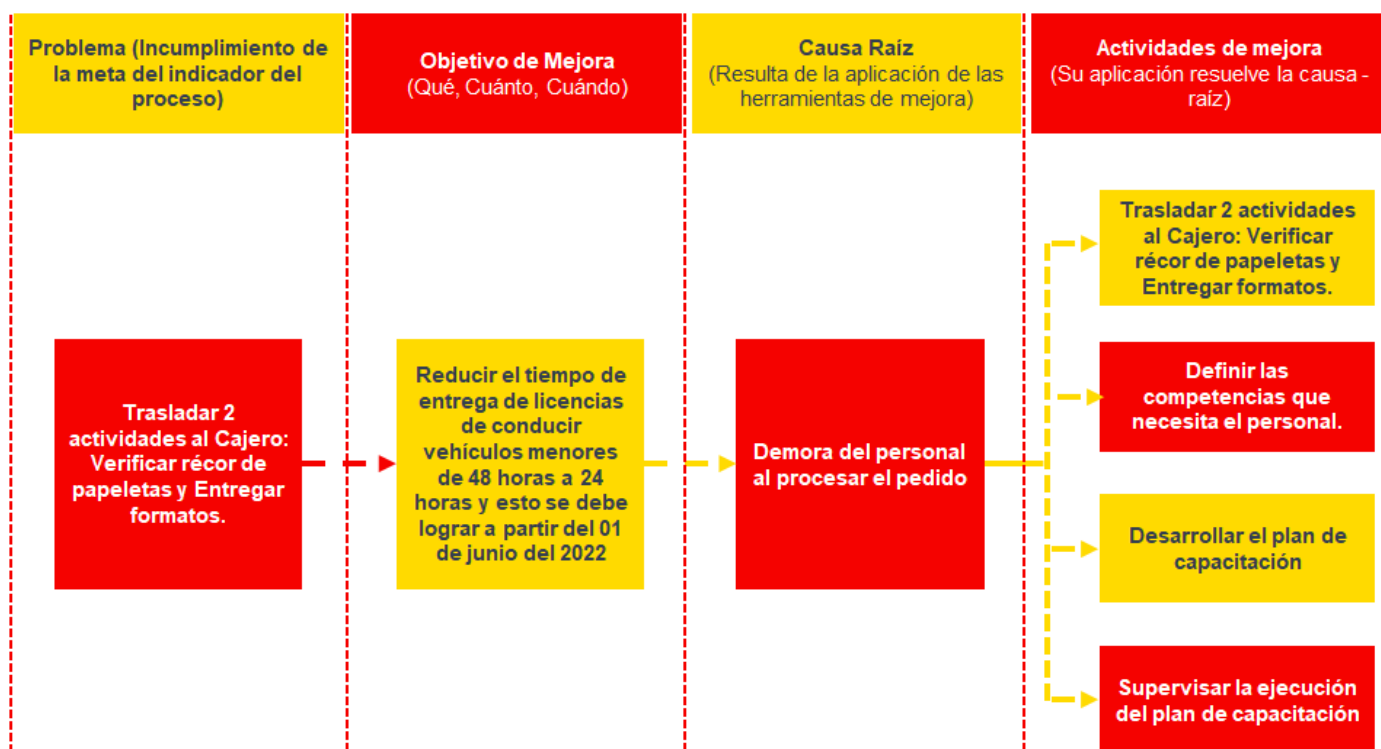
Paso 2: Identificar la causa – raíz del problema

- Demora del personal al verificar récor de papeleta.
- Cliente realiza excesivas colas para realizar tramite.
- Distribución de puestos deben ser reordenados.

Tabla 15 Plan de Actividades

	Actividades de Mejora	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
1	Trasladar 2 actividades al Cajero: Verificar récord de papeletas y Entregar formatos.	Responsable del proceso	09/05/2022	13/05/2022
2	Definir las competencias que necesita el personal	Subgerente de Transportes	16/05/2022	20/05/2022
3	Desarrollar el plan de capacitación	Jefe de recursos humanos	23/05/2022	25/05/2022
4	Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Responsable del proceso	26/05/2022	31/05/2022

Gráfico 17 Secuencia para definir las actividades de mejoramiento



4.4.2. Hacer:

Corresponde a la siguiente etapa en el ciclo PHVA, luego de Planear. Durante esta etapa, quien esté a cargo de ejecutar el proceso deberá asegurarse que la ejecución de las actividades se lleve a cabo de manera eficiente, siendo estrictamente necesario que aquellos colaboradores responsables de realizar las actividades posean motivación y la información suficiente para ello.

Es de vital importancia que el encargado fomente un ambiente de cooperación entre los colaboradores con la finalidad de alcanzar resultados más provechosos, interrelacionando a todas aquellas áreas que intervienen en el proceso.

Tabla 16 Supervisión dentro de la ejecución del plan de actividades

	Actividades de Mejora	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Punto de verificación	Check
1	Trasladar 2 actividades al Cajero: Verificar récord de papeletas y Entregar formatos.	Responsable del proceso	09/05/2022	13/05/2022	Nuevo procedimiento	
2	Definir las competencias que necesita el personal	Subgerente de Transportes	16/05/2022	20/05/2022	Manual de funciones actualizado	
3	Desarrollar el plan de capacitación	Jefe de recursos humanos	23/05/2022	25/05/2022	Plan aprobado	
4	Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Responsable del proceso	26/05/2022	31/05/2022	Lista de chequeo	

4.4.3. Actuar:

Respecto a esta etapa corresponde señalar que, quien se encuentra a cargo de la ejecución del proceso deberá iniciar las acciones con la finalidad de alcanzar la corrección y mejora en el proceso. Luego de realizado el análisis en la etapa de VERIFICAR, deberá identificar contratiempos incumplimiento de las actividades, etc. Se pueden encontrar las siguientes situaciones adversas:

- Actividades planeadas que no se han cumplido.
- Conocer por qué no se ha cumplido.
- Corregir la falta y establecer un nuevo plazo.
- Que el objetivo no se haya logrado.
- Analizar cuál es la causa de que el objetivo no se haya logrado.

3.3. La eficiencia del área de emisión de licencias de conducir luego de aplicar la gestión por procesos:

Rotación de personal, este indicador mantiene una eficiencia de **18%** porque en el mes de junio el personal permanecía del área de licencias de conducir de vehicules menores tiene cinco (5) trabajadores y durante este periodo renunció un (1) trabajador y para cubrir su puesto se roto de la subgerencia de rentas. Este porcentaje a simple vista es bajo; pero, está en el promedio porque nos indica que en esta área no hay rotación constante.

Tabla 17 Rotación de personal

Rotación del Personal	
Personal que se separó de la empresa en el periodo	(personal al inicio del periodo + personal al final del periodo) / 2
1	6
RP	18%

Nivel presupuestario, con este indicador se mide que tan eficiente es la programación de los ingresos por concepto de expedición de licencias de conducir de vehículos menores tales como: Moto lineal y moto taxi en el trámite de renovación, nueva licencia y duplicados. Visto el presupuesto inicial de apertura (PIA), observamos que para el mes de abril se formuló un **presupuesto de S/ 71,000.00 soles**, de los cuales al 30-JUN-2022, se **ejecutó S/ 68,360.00 soles**, alcanzándose una **eficiencia del 96%** del ingreso programado. Este indicador comparado con el mes de abril incremento en un 12%, y esto se explicaría porque se mejoró el proceso porque ahora el brevete se entrega en 24 horas y no en 48 horas que era antes de la implementación.

Asimismo, las capacitaciones de atención al cliente y actualización en uso de herramientas informáticas ayudo a que el personal pueda realizar sus funciones en menor tiempo.

Tabla 18 Nivel presupuestario

Nivel Presupuestario	
Ingresos por emisión de patente	Presupuesto de ingresos
S/68,360.00	S/71,000.00
NP	96%

Producto y/o servicio, observando que, respecto al mes de abril este indicador incremento en **6%**. Este incremento se explica porque la entrega de patentes se realiza en menor tiempo y esta diferencia de treinta y cinco (35) patentes corresponde a que quince (15) solicitantes no aprobaron el examen de conocimientos y fue reprogramado y veinte (20) corresponden a solicitantes que no se apersonaron a rendir su examen, aun cuando se les comunico vía telefónica que su patente estaba para recoger.

Tabla 19 Producto y/o servicio

Productos / Servicios	
Total, de patentes emitidos	Total, de patentes requeridos
721	756
PS	95%

Solicitudes atendidas, en el mes de junio se presentaron 785 expedientes y fueron atendidos 721 expedientes, alcanzado **una eficiencia de 92%**. Este resultado comparado con el mes anterior muestra un incremento significativo de **4%**. Este indicador podría alcanzar el 100%, siempre y cuando los solicitantes presenten su expediente completo porque cuando les falta algún requisito demoran en presentarlo y esta solicitud queda pendiente hasta completar el expediente.

Tabla 20 Solicitudes atendidas

Solicitudes Atendidas	
Solicitud de requerimientos atendidos	Solicitud de requerimientos solicitados
721	785
SA	92%

Utilización de recursos, verificamos la bitácora de las impresiones de patentes, donde figuran 734 patentes impresas, de los cuales 13 presentaron alguna falla en la impresión y esto significó **una eficiencia de 2%**. Respecto al mes de abril este porcentaje se redujo en un por ciento.

Tabla 21 Utilización de recursos

Utilización de Recursos	
Total, de patentes incompletas	Total, de patentes impresas
13	734
AC	2%

Atención al cliente y/o usuario, revisamos el libro de reclamaciones contando únicamente las quejas y/o reclamos que aluden al área de emisión de patentes, encontrando que ocho (8) usuarios formalizaron su molestia. Este resultado fue dividido entre los 785 expedientes presentados, alcanzando una eficiencia de **1%**. Este indicador comparado con el mes anterior se redujo en 1%, y esto nos demuestra que haber reducido excesivas colas y entregar el patente en menos tiempo el cliente no tendría motivo de queja alguno.

Tabla 22 Atención al cliente y/o usuario

Atención al Cliente	
Total, de reclamos	Total, de tramites solicitados
8	785
AC	1%

Numero de supervisión de expedientes, con la implementación de la gestión por procesos el Subgerente de Transportes y la Asesora Legal, ahora

mantienen un registro de las supervienes que realizan, incluso mensualmente enviaran un informe al Gerente Municipal para conocimiento de que se está realizando las supervisiones de los expedientes. En el mes de junio se revisaron cuarenta (40) expedientes y se reportó que la documentación estaba conforme exige la norma.

Tiempo promedio de emisión de breveté, luego de asignarle dos (2) actividades al Cajero: Verificar récor de papeletas y entregar formatos de antecedentes, penales, policiales y judiciales, así como otros formatos exigidos por Ley, ahora en promedio tarda cincuenta y cinco (55) minutos en procesar un breveté. Este promedio se estableció luego de entrevistar a cada uno de los actores del proceso, tan como se muestra en la tabla adjunta:

Tabla 23 Tiempo promedio de emisión de breveté

N.º	Descripción de Actividades	Actor (es)	Tiempo promedio
1	Busca en la base de datos del MTC récor de papeletas. Cobra tasa por concepto de breveté nuevo, renovación y/o duplicado. Entrega formatos	Asistente de Tesorería	1 a 3 minutos
2	Consigna la información requerida por el MTC para la emisión del breveté.	Asistente 1	8 a 12 minutos
3	Escanea foto del cliente, valida con Reniec, verifica datos que correspondan al solicitante, imprime breveté.	Asistente 2	5 a 10 minutos
4	Registra en su control nombre del cliente, tipo de breveté, y fecha de entrega y fecha de caducidad.	Asistente 2	3 a 5 minutos
5	Verifica si el expediente procesado cumple con todos los requisitos para la impresión del breveté.	Subgerente	20 a 30 minutos
6	Llena datos en el Cuaderno de cargos: apellidos y nombres, número de serie, fecha de impresión y fecha de caducidad.	Secretaria	3 a 5 minutos
7	Resuelve las 20 preguntas que fueron formuladas por el MTC (únicamente cuando aprueba el examen se entrega breveté).	Usuario	Indistinto
8	Firma el Cuaderno de Cargo a mano alzada, estampa su huella digital consignar fecha y ahora de entrega del breveté.	Usuario	1 a 3 minutos

Eficiencia total, luego de realizar el cálculo de los ocho (8) indicadores propuestos para el área de patente de la Municipalidad Provincial de Ascope, esta alcanza un **89%**, incrementando en un **24%** respecto al mes de abril. Este incremento de la eficiencia demuestra que la gestión por procesos permite que las áreas trabajen de manera horizontal, pensando en conjunto y no cada uno por su lado; por lo tanto, implementar este método en los demás y áreas permitirá un mejor servicio para los pobladores de la Provincia de Ascope.

Tabla 24 Eficiencia total

Eficiencia Total Mensual	
RP+PS+NP+SA+AC+UR+TE+SUP	
ET	89%

Finalmente, adjuntamos una tabla resumen donde se puede observar los indicadores antes y después de la implementación de la gestión por procesos en el área de emisión de patentes de la Municipalidad Provincial de Ascope:

Tabla 25 indicadores antes y después de la implementación de la gestión por procesos

Nombre del indicador	Proceso	Gestión por Procesos		
		Antes de implementar	Implementación	Variación
Tiempo promedio de emisión de patente		71	55	16
Supervisiones realizadas	Emisión de patentes	0	18%	18%
Rotación del Personal		18%	18%	0%
Productos / Servicios	Recepción y trámite de expediente	88%	94%	6%
Nivel Presupuestario	Recaudación	79%	87%	8%
Solicitudes Atendidas	Recepción de expedientes y entrega de patentes	85%	87%	2%
Atención al Cliente		5%	2%	3%
Utilización de Recursos	Impresión de patentes	7%	3%	4%
Eficiencia Total Mensual		65%	89%	24%

V. DISCUSIÓN

En este apartado se intenta explicar, a través de los hallazgos y su contrastación con los aspectos teóricos, el impacto de la gestión por procesos en el área de emisión de licencias de conducir vehículos menores Municipalidad Provincial de Ascope, en adelante MPA. En relación con el servicio brindado, la realidad problemática y la literatura encontrada se planteó que la gestión por procesos incrementa significativamente la eficiencia total del área de brevetes, impactando directamente en un servicio más rápido y óptimo que buscan los pobladores de la provincia de Ascope.

Eficacia en el área de brevetes antes de la aplicación de la gestión por proceso

Se analizó, primero, el nivel de eficacia en la gestión de ingresos recaudados por el servicio de licencias de conducir vehículos menores en la MPA, en términos de la percepción del nivel de cumplimiento del objetivo que debe cumplir los recursos del estado; además estos deben ser publicados en su portal institucional, tal como lo estipula la Ley N° 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, por un deber transparencia de la gestión. En este caso el indicador mide el nivel de ingresos por venta del servicio de breves vs el presupuesto programado, alcanzó una eficiencia de **84%**; mientras que la utilización del recurso invertido en la obtención del brevetes alcanzo una eficiencia de **3%**, para este indicador se consideró medir cuantos brevetes presentan alguna falla en su impresión versus el total requeridos. Luego, revisamos el indicador de satisfacción al cliente, utilizando para este caso la relación reclamos presentados por los usuarios entre el total de expedientes presentados en el periodo de evaluación, obteniendo como resultado **2%** que equivale a un total de 13 reclamos presentados, y diez de ellos corresponden a la demora en atención y sobre todo que hacen hasta tres veces cola para recién presentar el expediente y los otros tres fueron porque consideran que el personal de atención no tiene buen trato.

Para (the impact of staff turnover on organizational performance: a case of the three non-profit organizations in verulam (republic of Sout Africa), 2017) la

rotación es dividir el número de trabajadores que se han ido durante el periodo laboral entre el número promedio de personas permanecen en su puesto de trabajo; asimismo en su investigación consideraron dos factores principales: la rotación voluntaria, se presenta por las sueldo ocasionan la salida del trabajador porque el mercado les puede ofrecer mejores oportunidades para su economía familiar, y otro factor y el más fuertes son las malas condiciones laborales, un mal clima organizacional o la falta de recursos para realizar su actividades. Al respecto el personal en el área de patentes tenía una rotación de **18%**, la renuncia del trabajador fue por una mejor oferta laboral, coincidiendo así con la investigación de (Zulu y otros, 2017).

También, analizamos el indicador de producción analizando el total de patentes emitidos entre el total de patentes requeridos, alcanzando una eficiencia de **89%**. Este indicador nos permitió conocer cuáles son los factores por lo que demora la emisión de patentes y con esto proponer mejoras en las actividades que se realizan en el proceso.

Siguiendo con el análisis de servicio se aplicó el indicador solicitudes atendidas, buscando determinar qué tan rápido procesan los documentos en el área de emisión de patentes mostrando una eficiencia de **88%**, porcentaje que correspondería a una demora por dos factores, los solicitantes presentan el expediente incompleto y demoran en regularizar la documentación correspondiente y otro es la demora en revisión de los expedientes y esto básicamente es por no tienen un checklist (lista de cotejo) donde pueda ir marcando los documentos requeridos y el orden que deben conservar en el expediente presentado, tal como indica (Salamanca, 2019).

Para conocer la eficiencia en entregar una licencia para conducir vehiculos menores, tomamos el tiempo que demoran en ejecutarse las tareas desde inicio a fin, determinando que para hacer un patente tardan setenta y un minutos y en entregar al usuario **48** horas. Respecto a este indicador se observó reprocesos y revisiones que no generan valor al proceso, así como aislamiento entre áreas que comparten el proceso porque se enfocan en su área, olvidándose que son parte de una conjunto de actividades que busca brindar un servicio de calidad al poblador y esto difiere de la Modernización de la Gestión Pública, que indica una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización

funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano.

Finalmente, se constató que la supervisión que realiza el Subgerente de Transportes, así como la Asesora Legal no queda evidencia de esta labor, si bien constatamos expedientes en su escritorio en el cual revisan si estos cumplían con el contenido de todos los requisitos exigidos por Ley, no emiten ningún informe de gestión que sirva de sustento de sus funciones de supervisión, por lo que este indicador sería nulo.

Diseño y aplicación de la gestión por proceso en el área de emisión de brevets de la MPA

Con la finalidad de diseñar e implementar la gestión por procesos en el área de emisión de licencias de conducir vehículos menores de la MPA, conforme establece la norma técnica, identificando que la MPA tiene dos (2) procesos estratégicos, cuatro (4) misionales y ocho (8) de soporte en su nivel cero (0), con esto se contrasta la clasificación de los procesos tal como fue definida por (Carro & Gonzáles, 2015). Con esta información se construyó el Mapa del Proceso en su nivel 0. Se identificó la matriz de Cliente Producto, listándose trece (13) bienes y/o servicios que brinda la MPA a los residentes (vecinos), población flotante, organizaciones vecinales y entidades privadas (comercios, instituciones), así como específicamente la emisión de licencias de conducir de vehículos menores. También se realizó la codificación de cada uno de los procesos en sus niveles 0 y 1 para elaborar la ficha técnica del proceso en su nivel 0 estableciendo el objetivo, actores del proceso, dueños del proceso, así como la descripción del proceso y los indicadores para medir su desempeño. Seguidamente con esta información se elaboró el flujograma con ayuda del programa Bizagi describiendo las actividades y el flujo que recorre el proceso detallando los documentos que ingresan y salen en cada tarea. Toda esta documentación fue presentada al Subgerente de Transportes de la MPA, quien luego de revisar y aprobar elevó la documentación para la revisión y aprobación del Gerente Municipal. Con la aprobación del procedimiento de emisión de brevets, tal como se lleva a cabo antes de la

implementación, se presentó la propuesta de trasladando dos (2) actividades propias del área de Emisión de Brevetes al área de Tesorería, estas son: Verificar en el sistema del MTC el récor de papeletas y entregar formatos de antecedentes penales, policiales, judiciales y de dirección domiciliaria, con esta modificación el cliente no tiene que formar cola para que verifiquen si tiene papeletas pendientes esperar la búsqueda y que pasado entre 10 y 15 minutos puedan dar respuesta, si no tiene papeleta forma otra cola para solicitar una orden de pago y con esa orden formar cola en caja para realizar la cancelación de su licencia de conducir, con el recibo de pago vuelve a formar cola para que le entreguen los formatos que debe llenar y completar su expediente. Con esta modificación el proceso es más eficiente y mejora la calidad del servicio porque se utiliza el enfoque basado en procesos en una gestión horizontal unificando las áreas por las actividades que realizan y no por su funcionalidad y jerarquía alineándose con Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado que busca procesos más ágiles de calidad para el ciudadano, promoviendo la simplificación permanente de los procesos Administrativos en las instituciones públicas, y esto también coincide con (Bravo, 2015), quien manifiesta que gestionar un proceso es cuando los responsables de ejecutar las actividades y tareas la realizan para alcanzar un objetivo común sin ocuparse solo de su área, es allí cuando generan valor al proceso, es en ese orden de ideas que ahora el poblador ascopano realizará el mismo tramite en menor tiempo sin pasar de cola en cola.

Asimismo, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país es necesario implantar la gestión por procesos en cada una de las subgerencias de la MPA para que de manera progresiva apliquen esta metodología para que brindara un servicio eficiente y promueva un estado moderno como se busca en el Decreto Supremo N°004-2013-PCM que aprueba la Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), ese el objetivo del Estado Peruano ser una país con procedimientos administrativos y de servicios modernizados al mismo nivel que las países de vecinos y de las empresas trasnacionales.

Eficacia en el área de emisión de patentes con el diseño e implementación de la gestión por proceso en la Municipalidad Provincial de Ascope

Con la implementación de la metodología propuesta en la modernización de la administración pública, se observó un incremento del **24%** de la eficiencia total en el área de estudio; y esto básicamente se justifica porque se analizó el flujo del proceso, así como cada actividad para terminar en que etapas se va generando valor y ver si las áreas que forman parte del proceso también se sienten comprometidas con brindar un servicio de calidad aun cuando el servicio final corresponda al área dueña del proceso, tal como manifestó (Baca, y otros, 2016), pues para él también es importante que los servidores públicos puedan identificar posibles desviaciones o debilidades de control que fueron inobservadas en el inventario del proceso, puesto esta labor servirá para garantizar un servicio de calidad para los habitantes de Ascope; y esto coincide con la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, ente regulador de la modernización de la administración pública, quienes buscan la simplicidad en “...*los procesos que deben ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir...*”. y esta simplicidad se hizo luego de trasladar dos actividades realizadas en el área de emisión de patentes al área de tesorería que no recarga sus funciones ni contraviene a las tareas que venía realizando. Esta modificación está respaldada por el Artículo 47 de la Ley N.º 29158, en su numeral 8, encarga a los funcionarios públicos a promover la simplificación constante de los procesos administrativos para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Luego de diseñar e implementar la Gestión por Procesos en el Área de Emisión de Patentes de la MPA, se determinó que la eficiencia incrementó significativamente en un **24%**, esto nos permite afirmar que la hipótesis ha quedado probada en la investigación.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la eficiencia del área de emisión de patente de la Municipalidad Provincial de Ascope, antes de la implementación de la gestión por procesos fue de **65%**. Para medir la eficiencia se consideró los indicadores siguientes: i. % de rotación del personal; ii. % de patentes emitidas; iii. % de ingresos por emisión de patentes; iv. % de solicitudes atendidas; v. % de reclamos y/o quejas; vi. tiempo promedio de emisión de patente, vii. número de supervisión de expedientes y viii. recursos utilizados.
2. Se identificaron los procesos del área de emisión licencias de conducir utilizando la metodología contenida en la norma técnica que inicia identificando los procesos estratégicos, misionales y de soporte en sus diferentes niveles para construir el mapa del proceso; luego se hizo la caracterización del servicio de emisión de patentes. En paralelo se hizo el levantamiento del proceso identificando los actores del proceso y la secuencia de cada actividad que se realiza de inicio a fin y el tiempo que se demora, así como la documentación que ingresa y/o sale del proceso. Finalmente, se implementó la gestión por procesos, estableciendo el Manual del Proceso de Emisión de Patentes, la documentación y los indicadores de gestión, así como la aplicación del ciclo Deming (PHVA) que facilita mejorar los procesos continuamente.
3. Luego de implementar la gestión por procesos, se determinó que la eficiencia del área de emisión de patente de la MPA fue de **89%**, incrementando en un **24%** respecto al mes de abril. Este incremento de la eficiencia demuestra que la gestión por procesos permite que las áreas trabajen de manera horizontal, pensando en conjunto y no cada uno por su lado; por lo tanto, implementar este método en los demás y áreas permitirá un mejor servicio para los pobladores de la Provincia de Ascope.

VII. RECOMENDACIONES

Al Gerente Municipal, tramite ante al Consejo Municipal Provincial de Ascope aprobar el Proceso de Emisión de Brevetes propuesto, el cual se alinea con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, específicamente al pilar denominado la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, el cual busca crear valor a los bienes y servicios públicos ofertados a sus pobladores.

Al Gerente Municipal, proponga al Consejo Municipal Provincial de Ascope implementar la gestión por procesos en forma gradual a través de un plan de gestión del cambio cuyo contenido y estructura mínima se ha propuesto en el presente trabajo de investigación.

REFERENCIAS

- Administración electrónica: por qué implantar una política de gestión de procesos institucionales en las administraciones públicas.* **García, María. 2016.** 3, 2016, El profesional de la información, Vol. 25, págs. 1699-2407.
- Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento.* **Alarcón, Roger y Sánchez, Bárbara. 2018.** 1, 2018, Scielo, Vol. 159, págs. 198-215.
- Arteaga, Roberto y Saavedra, Omar. 2018.** *Modelo de Gestión por Procesos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque, Perú.* Lambayaque : Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2018.
- Asencio, Leoncio. 2018.** *Sistema de Gestión por Procesos en el Gobierno Local de Mi Peru, Callao, 2017.* Universidad Cesar Vallejo, Lima : 2018.
- Baca, Gabriel, y otros. 2016.** *Administración integral Hacia un enfoque de procesos.* s.l. : GRUPO EDITORIAL PATRIA, SA DE CV, 2016.
- Banco Mundial. 1997.** *El Estado en un mundo en transformación, informe sobre el desarrollo mundial.* Washington, D.C. : Banco Mundial, 1997.
- Bravo, Juan. 2015.** *Gestión de Procesos.* s.l. : Evolución S.A., 2015.
- Caballero, Yudith. 2021.** *Gestión por procesos y mejora de la calidad de servicio a los usuarios del Gobierno Regional de Apurímac, 2018-2019.* Universidad San Matín de Porres, Lima - Perú : 2021.
- Carro, Roberto y Gonzáles, Daniel. 2015.** *Administración de Operaciones actividades para el aprendizaje.* s.l. : Universidad Nacional del Mar del Plata , 2015.
- Carvajal, Gema, y otros. 2017.** *Gestión por procesos un principio de la gestión de la calidad.* Manta, Manabí, Ecuador : Mar Abierto, 2017.
- Céspedes, Nikita, Lavado, Pablo y Ramírez, Nelson. 2016.** *Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias.* s.l. : Universidad del Pacífico, 2016.
- checklist para autores y checklist para lectores: diferentes herramientas con diferentes objetivos.* **Salamanca Castro, Ana Belén. 2019.** 99, 2019, NURE, Vol. 16, págs. 1-4.
- Cortijo, Carmen. 2017.** *Modelo de gestión por procesos y su efecto en la cultura organizacional de la gerencia de personal de la municipalidad provincial*

- de Trujillo, 2014-2017. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo : 2017.
- García, María. 2016.** *Administración Electrónica: de la evidencia de la gestión de documentos a la documentación de la.* Universidad de Murcia, Murcia - España : 2016.
- Gutiérrez, Humberto. 2015.** *Calidad Total y Productividad.* s.l. : Mc Graw Hill, 2015.
- Hernández, Alejandro. 2017.** *Gestión por procesos. Organización de la producción y el trabajo.* La Habana, Cuba : Instituto Superior Politecnico Jose Antonio Echevarría., 2017.
- Hernández, Arturo, y otros. 2018.** *Metodología de la investigación científica.* s.l. : Área de Innovación y Desarrollo, S.L., 2018.
- Identification of barriers involved in the process approach implementation in public administration against results of empirical studies.* **Gębczyńska, Alicja. 2017.** 1, 2017, *Economy & Business*, Vol. 2, págs. 209-218.
- ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes.* **Alzate, Angélica. 2017.** 80, 2017, *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 22, págs. 576-592.
- La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional.* **Barrios, Karelis, Contreras, Jheison y Olivero, Enohemit. 2019.** 2019, *Información Tecnológica*, Vol. 30 (2), págs. 103-114.
- La modernización del estado en el Perú.* **Pasco, Juan. 2015.** 2015, *Estudios de Políticas Públicas*, págs. 246-252.
- La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional.* **Fontalvo, Tomás, De La Hoz, Efraín y Morelos, José. 2017.** 2, 2017, *Dimensión Empresarial*, Vol. 15, págs. 47-60.
- Mallar, Miguel. 2016.** *La gestión por procesos. Un enfoque de gestión eficiente.* Lujan de Cuyo Mendoza : Revista Científica "Vision de Futuro", 2016.
- Motta, Oscar. 2020.** *Análisis de la gestión por procesos de la unidad de títulos habilitantes de la Dirección de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas.* Universidad Pontificia Católica del Ecuador, Esmeralda - Ecuador : 2020.
- Municipalidad de San Isidro.** *Gestión por Procesos.* [En línea] <http://msi.gob.pe/portal/municipalidad/gestion-por-procesos/>.

- Pérez, José. 2016.** *Gestión por procesos.* s.l. : Madrid : Esic, 2016.
- Pomatanta, Mark. 2020.** *Modelo de gestión por procesos como propuesta de mejora en la efectividad de la gestión de la UGEL Pacasmayo, 2020.* Universidad Cesar Vallejo, Trujillo - Perú : 2020.
- Real Academia Española. 2014, definición 1.** *Eficiencia.* s.l. : Diccionario de la lengua española 23.^a ed, 2014, definición 1. **2014, definición 3.** *Proceso.* s.l. : Diccionario de la lengua española 23.^a ed, 2014, definición 3.
- Rocha, Carlos I. Muñoz. 2016.** *Metodología de la Investigación.* México D,F : Progreso S.A de C.V, 2016.
- Rodriguez, Jorge. 2017.** *Metodología de la investigación.* Lima : Universidad San Ignacio de Loyola, 2017.
- Salinas, Karen. 2016.** *Diseño de un sistema de gestión por procesos monitoreado por indicadores de gestión para la Facultad de Economía de la PUCE en concordancia con el modelo de acreditación de carreras establecido por el CEAACES.* Pontifice Universidad Catolica del Ecuador, Quito : 2016.
- Schalock, Robert, y otros. 2015.** *Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES).* s.l. : Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, 2015.
- Secretaría de Gestión Pública. 2018, 27 de diciembre.** *Norma Técnica N° 001-2018-SGP.* s.l. : Presidencia del Consejo de Ministros, 2018, 27 de diciembre.
- the impact of staff turnover on organizational performance: a case of the three non-profit organizations in verulam (republic of Sout Africa).* **Zulu, Chetty y Mahomed. 2017.** 11, 2017, Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), Vol. 6, págs. 1-30.
- Una mirada a la calidad de la educación desde la eficiencia económica docente.* **García, Manuel, Boloy, Eilirsy y Matos, Yudirka. 2018.** 62, 2018, Centro Universitario de Guantánamo, Vol. 18, págs. 1-12.

ANEXOS
Anexo A Tablas

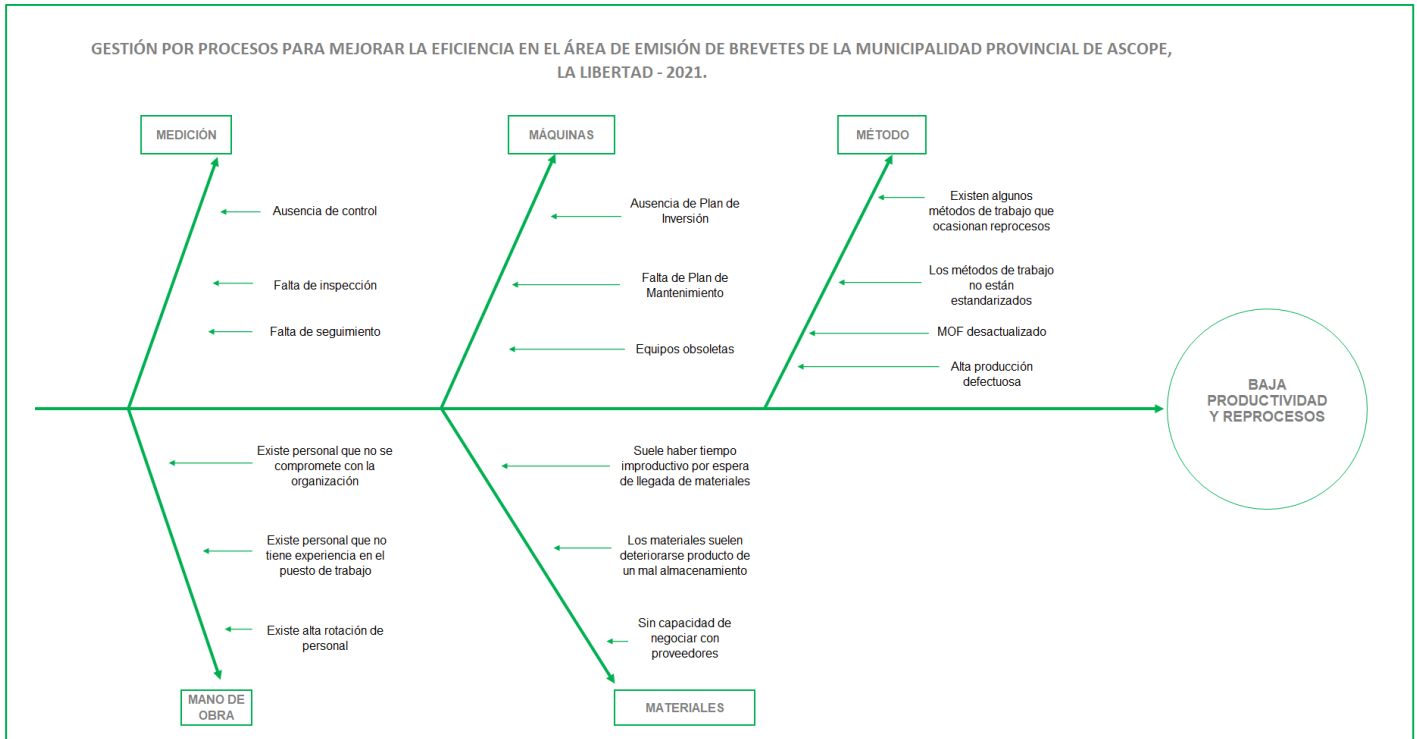
Tabla 26. Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Concepto operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
Independiente Gestión por procesos	Conceptualmente es la descripción de los procedimientos administrativos de forma secuencial y transversal, así como detallar las tareas que se realizan en cada área de la entidad pública con el propósito de cumplir con sus objetivos para el servicio de los ciudadanos y/o usuarios (Secretaría de Gestión Pública, 2018).	En cuanto a su definición operacional, comprende el mapeo de actividades y tareas de la organización relacionada	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de productos y procesos • Caracterización de los procesos 	Nominal
		con la variable proveniente de libros, artículos,	Flexibilidad estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y difusión de los documentos generados 	
		investigaciones, teorías, blogs, entre otros; Conforme	Control constante	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y medición de procesos 	
		establece la norma técnica, estará dividida en tres dimensiones: <i>determinación de procesos; seguimiento, medición y análisis de procesos y mejora de procesos, cada una con sus indicadores respectivos.</i>	Mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de problemas en los procesos. • Implementación de mejoras. 	Ordinal

Variables	Definición conceptual	Concepto operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
Dependiente Eficiencia	Según Sipems (2018) la eficiencia es la habilidad con la que un modelo económico se desenvuelve utilizando sus capitales para conseguir una máxima obtención de bienes y/o servicios. En este caso, la elaboración de patentes puestos al servicio de los pobladores de la Provincia de Ascope.	En cuanto a su definición operacional, esta mide el nivel de uso de los recursos empleados en las tareas, trabajos o procesos; así como, la producción al máximo de la capacidad de los equipos que se utilizan.	Rotación del Personal (*) (RP)	$R=S/((I+F) / 2) \times 100$	Razón
			Productos / Servicios (PS)	(Total de patentes emitidos / Total de patentes requeridos) x 100	
			Nivel Presupuestario (NP)	(Ingresos por emisión de patente / Presupuesto de ingresos) x 100	
			Solicitudes Atendidas (SA)	(Solicitud de requerimientos atendidos / Solicitud de requerimientos solicitados) x 100	
			Atención al Cliente (AC)	(Total de reclamos / Total de tramites solicitados) x 100	
			Tiempo promedio	Tiempo que demora la entrega del patente	
			Supervisiones	Revisión de expedientes / Total expedientes	
			Utilización de Recursos (UR)	(Total de patentes incompletos / Total de patentes impresos) x 100	
			Eficiencia Total Mensual	RP+PS+NP+SA+AC+UR+TP+SUP	

Anexo B Figuras

Figuras 1 Diagrama de Ishikawa de la Municipalidad Provincial de Ascope



Figuras 2 Visita a la Subgerencia de Transportes



Figuras 3 Entrevista con el Gerente Municipal



Figuras 4 Entrevista con el Subgerente de Transportes



Figuras 5 Oficina donde se tramitan las licencias de conducir de vehículos menores



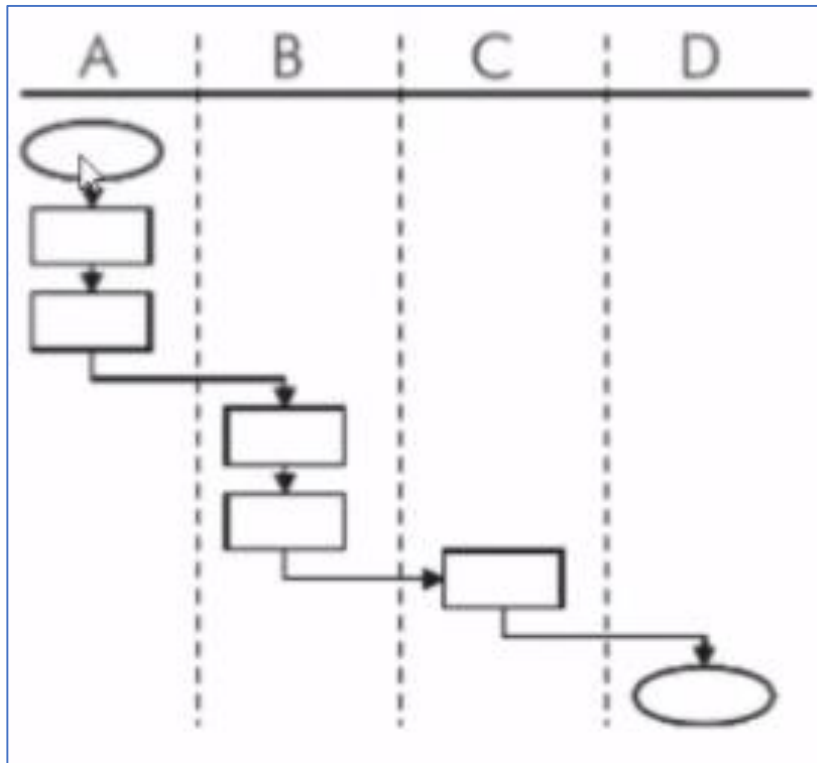
Figuras 6 Explicación del procedimiento de emisión de
brevetes a cargo del Subgerente de Transportes de la
Municipalidad Provincial de Ascope



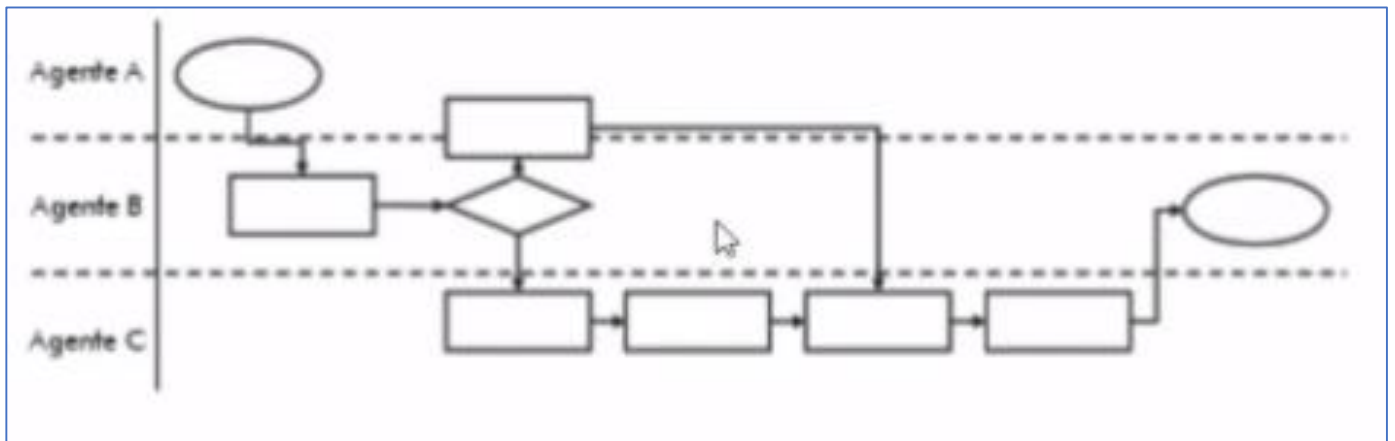
Figuras 7 Visita de campo a las oficinas de Transportes de
la Municipalidad Provincial de Ascope



Anexo C Instrumentos
Instrumento 1. Flujograma
Vertical



Horizontal



Fuente: libro Diagramas de Flujo, del autor Vera Smith Fernando

Instrumento 2. Guía de análisis de documentos: Inventario de Procesos

N.º	Nombre del Proceso	Producto (s) del Proceso	Tipo de proceso	Dueño del proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder)

Fuente: Norma Técnica N.º 001-2018-PCM/SGP, “implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública”, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP

Instrumento 3. Guía de análisis de documentos: Matriz cliente/usuario-producto/servicios

Productos / Servicios	Producto/ Servicios 1	Producto/ Servicios 2	Producto/ Servicios 3	Producto/ Servicios ...n
Cliente (Usuario o destinatario)				
Cliente 1	X	X		X
Cliente 2	X		X	X
Cliente 3		X		X
Cliente ...n	X	X	X	

Fuente: Norma Técnica N.º 001-2018-PCM/SGP, “implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública”, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP

Instrumento 4. Guía de análisis de documentos: Ficha del Procedimiento

Logo de la institución	Nombre de la institución	
	CÓDIGO: MP-XXXX-YYYY- ##	VERSIÓN: V1
PROCEDIMIENTO		
<i>Fecha (día. Mes. año)</i>		

Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio
LOGO de la institución	Nombre del Manual y codificación	
	Procedimiento:	
	Código:	Versión: Fecha:

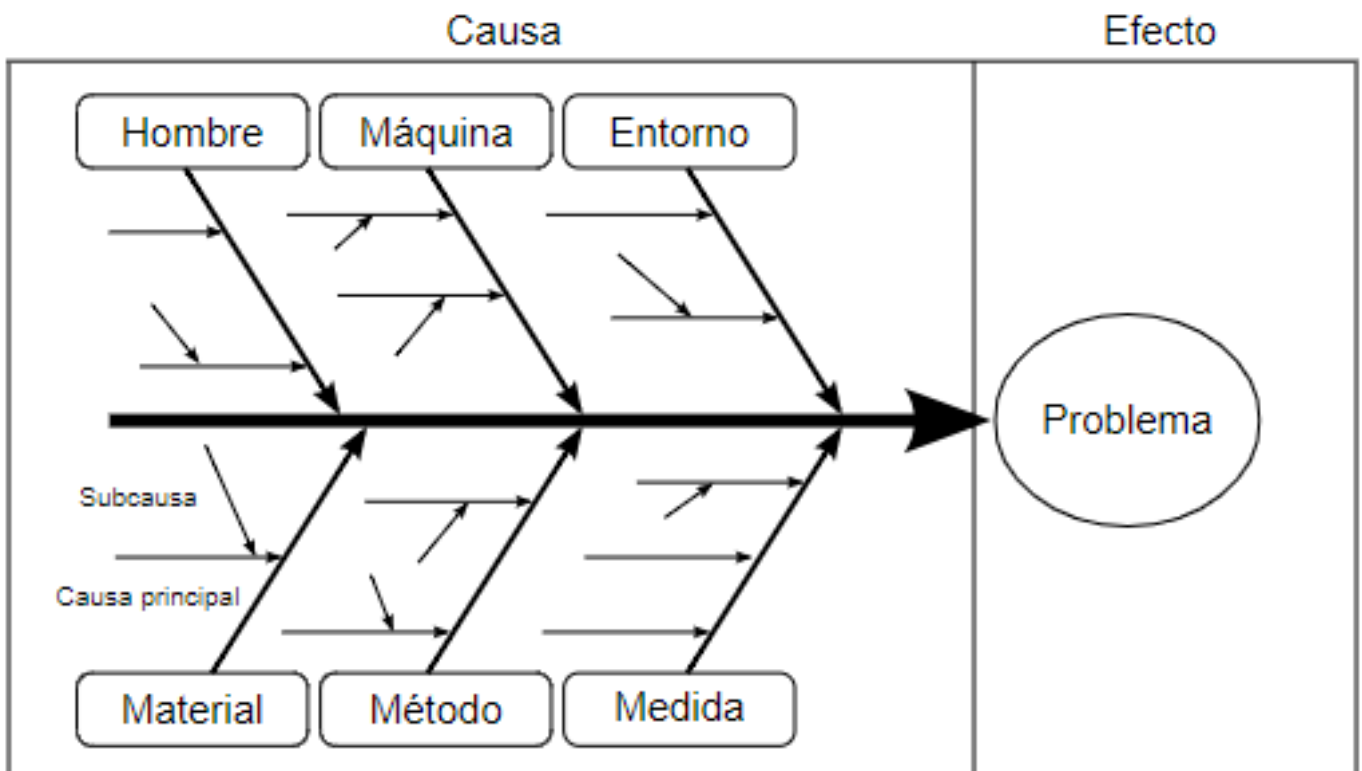
Fuente: Norma Técnica N.º 001-2018-PCM/SGP, “implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública”, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP

Instrumento 5. Guía de análisis de documentos: Simbología mínima para diseñar el flujograma

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN

Fuente: Norma Técnica N.º 001-2018-PCM/SGP, "implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración Pública", aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP


Instrumento 6. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Libro las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad, del autor José Francisco Vilar Barrio

Anexo D - Documentación que debe contener el expediente de solicitud de licencias de conducir de vehículos menores

Anexo 01. Recibo de Pago (licencia nueva, revalidación o duplicado)


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE
Leónido Prado Nº 301 - Telefónx 431083
ASCOPE - LIBERTAD - PERU
R.U.C. 20187052221
RECIBO DE PAGO
Nº DE RECIBO 202206T00395
VELASQUEZ EDUARDO

ITEM	CONCEPTO	MONTO
1	LICENCIA DE CONDUCIR NUEVA MUTOTAXI	95.00



OBSERVACIÓN :

16-06-2022 12:06
TOTAL S/95.00
Fecha Impresión Usuario:jmisu

ATENDIDO

Anexo 02. Solicitud de Licencia de Conducir Vehículo Menor



Municipalidad Provincial de Ascope

GERENCIA DE PROMOCIÓN DE TRANSPORTE URBANO, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL

SOLICITUD DE LICENCIA DE CONDUCIR VEHICULO MENOR

Serie B
Nº 001733

1. DATOS DEL SOLICITANTE (LLENAR CON LETRA IMPRENTA)

1.1.

NOMBRES

1.2.

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

1.3. FECHA DE NACIMIENTO TELÉFONO REFERENCIA _____

'DECLARÓ BAJO JURAMENTO HABER CONCLUIDO MIS ESTUDIOS PRIMARIOS EN LA I.E.', EN CASO DE FALSEDAD ME SOMETO A LAS ACCIONES DE LEY

1.4. DOCUMENTO DE IDENTIDAD

D.N.I. C.E. C.I.P.

1.5. DIRECCIÓN

DOMICILIARIA

DISTRITO PROVINCIA DEPARTAMENTO

1.6. TIPO DE LICENCIA: NUEVO DUPLICADO REVALIDACIÓN

1.7. N° LICENCIA ANTERIOR

AÑO DE REVALIDACIÓN

CLASE

CATEGORÍA

RESTRICCIONES

FECHA _____

CERTIFICO QUE LA INFORMACIÓN ES VERDADERA Y CORRECTA

FIRMA DE TITULAR

HUELLA DIGITAL

Anexo 04. Duplicado de licencia, adjuntar denuncia policial.

POLICÍA NACIONAL DEL PERU

COMISARIA PNP

REGPOL - LA LIBERTAD

LA NORIA

Fecha Imp : 15/06/2022 14:36 Hrs

O.P Imp. : SO.2DA. PNP

Nro de Orden : 23440048 Clave :

COPIA CERTIFICADA GRATUITA - D.L 1246

EL SR CMDTE.PNP COMISARIO DE LA SSUU DE : LA NORIA

QUE SUSCRIBE , CERTIFICA

QUE EN EL SISTEMA INFORMATICO DE DENUNCIAS POLICIALES, EXISTE UNA CUYO TENOR LITERAL ES EL SIGUIENTE :

Tipo	DENUNCIA	Fecha y Hora Registro	15/06/2022 14:33:37 Hrs.
Formalidad	VERBAL	Fecha y Hora Hecho	11/06/2022 12:00:00 Hrs.
Condición de la Denuncia	[PDE] DENUNCIA PERDIDA DE DOCUMENTOS , ESPECIES Y OTROS Nro : 2140		



Código QR

TIPIFICACION

- HECHOS DE INTERES POLICIAL/DENUNCIAS ESPECIALES/PERDIDA DE DOCUMENTO/PERDIDA DE DOCUMENTO

LUGAR DEL HECHO

LA LIBERTAD / TRUJILLO / TRUJILLO / AVENIDA RICARDO PALMA MZ :

DENUNCIANTE

- 1) OMAR ALFREDO OJEDA FAUSTOR(31), CON FECHA DE NACIMIENTO 30/08/1990 . ESTADO CIVIL : SOLTERO(A), CON DOCUMENTO DE IDENTIDAD DNI NRO : . OCUPACION : DELIVERY, DIRECCION : LA LIBERTAD / TRUJILLO / TRUJILLO : AV. METROPOLITANA LOS ROSALES DE AMERICA, TELEFONO :

CONTENIDO

- SIENDO LA HORA Y FECHA ANOTADAS, SE PRESENTO EL DENUNCIANTE OMAR ALFREDO OJEDA FAUSTOR(31) , MANIFESTANDO HABER SIDO VICTIMA DE PERDIDA DE LICENCIA DE CONDUCIR VEHICULO MENOR, EXPEDIDO POR LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE Y UNA(01) TARJETA DE CREDITO BCP , HECHO OCURRIDO EN CIRCUNSTANCIAS QUE TRANSITABA POR LA AVENIDA RICARDO PALMA. LO QUE DENUNCIA ANTE LA PNP PARA LOS FINES DEL CASO.

Fdo EL INSTRUCTOR .- Fdo EL DENUNCIANTE .- IMPRESION DIGITAL



CNP: 338908
JUANITO JAVIER ORTIZO HUACHTA
CMDTE PNP
COMISARIA DE LA COM. LA NORIA



CIP - 31754008
Dina Malvy FLORES SANCHEZ
S2 PNP

El código QR impreso en la parte superior de esta denuncia, sirve para verificar el contenido de la misma contrastándola con la que se encuentra en la base de datos. Para visualizar dicho resultado, se debe utilizar la app para teléfonos móviles llamada SIDPOL QR disponible en Play Store.

Anexo 05. Revalidación, adjuntar licencia y/o denuncia policial.



Anexo 06. Reporte del Sistema Nacional de Sanciones, consulta de papeleta



CONSULTA DE PAPELETAS DEL ADMINISTRADO

Busqueda por:

Documento Infractor
 Licencia
 Nombre Infractor
 Placa
 Documento Propietario
 Papeleta

Tipo Documento: Nro. Documento:

TIPO	DOCUMENTO	APELLIDO	NOMBRES			DETALLE		
DNI								
Papeleta(s) Del Administrado:								
Nro. de Documento:								
ENTIDAD	PAPELETA	FEC. INFRACCION	FEC. FIRME	FALTA	PUNTOS	ACUMULADO	ESTADO	PAGO
MUNICIPALIDAD DE TRUJILLO	243853	2013-06-14	2013-07-01	MD2	0	0	FIRME	Cancelado o Pagado

Leyenda	
<input type="checkbox"/>	Acumulación de puntos
<input type="checkbox"/>	Entidad que debe iniciar el procedimiento sancionador por acumulación de puntos
<input type="checkbox"/>	Con resolución Pecuniaria
<input type="checkbox"/>	Con resolución No Pecuniaria
<input type="checkbox"/>	Con resolución Pecuniaria y No Pecuniaria

Anexo 07. Constancia de aprobación de examen de reglas para obtener licencia de conducir vehículo menor (Clase B – Categoría II-C).

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE EXAMEN DE REGLAS PARA OBTENER LICENCIA DE CONDUCIR VEHÍCULO MENOR (CLASE B – CATEGORÍA II-C)

NOMBRE: _____

FECHA: / /2022 D.N.I: _____ FIRMA: _____

Anexo 08. Declaración Jurada de no tener:

- ✓ Antecedentes Penales ni Policiales
- ✓ Antecedentes Judiciales

DECLARACION JURADA
DE NO TENER ANTECEDENTES PENALES POLICIALES

(Ley de Procedimientos Administrativos N° 27444)

Conste por el presente documento, Yo,
identificado (a) con DNI N°, con domicilio en
....., en plenitud de mis facultades físicas y mentales en el
libre ejercicio de mi ciudadanía y de conformidad con lo dispuesto en la **LEY DE
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS N° 27444**.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

NO TENER ANTECEDENTES PENALES NI POLICIALES

Formulo la presente Declaración Jurada, por ser requisito indispensable para solicitar Licencia de conducir.

Para mayor constancia, validez y cumplimiento, firmo al pie del presente documento.

Ascope,del 2022

FIRMA DEL DECLARANTE
DNI N°


HUELLA

Anexo 09. Contar con constancia de Finalización del Programa de Formación de Conductores – COFIPRO.

“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”

DECLARACIÓN JURADA

POR MEDIO DEL PRESENTE DOCUMENTO YO
_____ CON DOCUMENTO NACIONAL DE
IDENTIDAD N° _____, CON DOMICILIO REAL EN
_____ DISTRITO _____, PROVINCIA
_____, DEPARTAMENTO _____; EN PLENO
GOCE DE LOS DERECHOS CONSTITUCIONALES;

**DECLARO BAJO JURAMENTO Y EN HONOR A LA VERDAD, CONTAR CON LA
CONSTANCIA DE FINALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
CONDUTORES – COFIPRO.**





DECLARACIÓN QUE EFECTÚO A TODOS LOS EFECTOS LEGALES, CONCIENTE DE
LAS RESPONSABILIDADES DE ORDEN CIVIL Y PENAL QUE ELLO CONLLEVA,

PARA MAYOR CONSTANCIA Y VALIDEZ, FIRMO Y CONSIGNO MI HUELLA DIGITAL
AL PIE DEL PRESENTE DOCUMENTO; A LOS ____ DIAS DEL MES DE _____
DE 2022.

DNI N° _____

Anexo 10. Informe Médico, emitido por Centro Médico Autorizado



MaquiMedic 
(044) 530783 - 941 378 422 
maquimedico@gmail.com 
Cal. Delfin Corcuera #152 – Urb. Santa María 

INFORME MÉDICO

N° REGISTRO: MMT-771-2022

EL CENTRO MÉDICO "MAQUI MEDIC CENTER S.A.C." –
TRUJILLO;

INFORMA:



Que el Señor(a):
identificado(a) con DNI _____ y domiciliado en

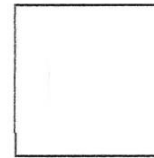
a quien se ha evaluado en su Aptitud Psicosomática para
Obtener la Licencia de Conducir Clase B – Categoría II C,
considerándolo(a):

APTO

Observaciones:

SIN RESTRICCIONES





TRUJILLO, de _____ de 2022



HUELLA

FIRMA DEL EVALUADO



MaquiMedic 
(044) 530783 - 941 378 422 
maquimedico@gmail.com 
Cal. Delfin Corcuera #152 – Urb. Santa María 

CERTIFICADO MÉDICO

El que suscribe Médico Cirujano

CERTIFICA:

APTO

SE PRACTICO EL EXAMEN MEDICO A _____ CON
DNI _____ DE _____ DE EDAD Y DOMICILIADO

SE ENCUENTRA EN BUENAS
FACULTADES FÍSICAS Y PSICOLÓGICAS, SE EXPIDE EL CERTIFICADO PARA VEHÍCULO
MENOR, A SIN RESTRICCIONES DEL INTERESADO PARA LOS FINES QUE ESTIME
CONVENIENTE.

GRUPO SANGUINEO: "B"

FACTOR RH: POSITIVO

TRUJILLO, de _____ de 2022



www.maquimedico.pe



07

MaquiMedic
(044) 530783 - 941 378 422
maquimediac@gmail.com
Cal. Delfin Corcuera #152 – Urb. Santa María

“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Trujillo, de de 2022

OFICIO

SEÑOR: ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ASCOPE
PRESENTE. -

ASUNTO: REMITO EXPEDIENTE DEL POSTULANTE A LICENCIA DE CONDUCIR
VEHICULO MENOR

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle y al mismo tiempo remitirle adjunto al presente el expediente del señor:

con DNI postulante a Obtención de Licencia de Conducir Clase B - Categoría IIC.

El mismo que ha sido declarado APTO en el Examen Médico y Psicológico realizado en el Centro Médico “MAQUI MEDIC CENTER S.A.C.” - Trujillo, correspondiente al día de de 2022.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente;



www.maquimediac.pe

**CERTIFICADO DE SALUD DE LAS EVALUACIONES MEDICAS Y PSICOLÓGICAS A POSTULANTES
PARA LA OBTENCIÓN Y REVALIDACIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR**

N° DE INFORME

FECHA DE INFORME: / /

EVALUACIÓN MÉDICA

FECHA DE INICIO
FECHA DE TÉRMINO

REEVALUACIÓN MÉDICA

FECHA DE INICIO:
FECHA DE TÉRMINO:

INFORMACIÓN DEL EVALUADO

APELLIDO PATERNO
APELLIDO MATERNO
NOMBRES:

TIPO DE DOCUMENTO:
NUMERO DE DOCUMENTO
FECHA DE NACIMIENTO

DNI CE

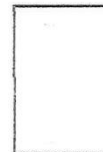
GRUPO SANGUINEO Y FACTOR RH:
CLASE Y CATEGORÍA DEL POSTULANTE

CONDICIÓN DEL POSTULANTE:

RESULTADO DE LAS EVALUACIONES MÉDICAS Y PSICOLÓGICAS A POSTULANTES PARA LA OBTENCIÓN Y/O REVALIDACIÓN DE LICENCIA DE CONDUCIR			
EXAMEN	RESULTADO	FIRMA Y SELLO DEL PROFESIONAL DE SALUD QUE EVALUA	OBSERVACIONES
ANÁLISIS DE LABORATORIO			
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA			
EVALUACIÓN VISUAL			
EVALUACIÓN AUDITIVA			
EVALUACIÓN CLÍNICA			
RESULTADO FINAL DEL POSTULANTE			

HUELLA DIGITAL DEL POSTULANTE EVALUADO

FIRMA DEL POSTULANTE EVALUADO



DIRECTOR MEDICO

Anexo E: Autorizaciones

Solicitud para el desarrollo de la investigación

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Trujillo, 01 de abril del 2022

Dr. CICERÓN BERNILLA VELÁSQUEZ
Gerente de la Municipalidad Provincial de Ascope

La Srta. **Keily Stefany Panta Córdova** y el Sr. **Juan José Flores Patiño**, estudiantes de la Universidad César Vallejo de la Escuela de Ingeniería Industrial, ante usted nos presentamos y exponemos:

Que, se presenta el proyecto de investigación titulado: **“Gestión por Procesos para mejorar la Eficiencia del Área de Emisión de Brevetes de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad – 2022”**

En tal sentido, solicitamos aprobación y autorización para ejecución del proyecto de investigación. ***Asimismo, nos comprometemos a cumplir con las buenas prácticas de investigación, las recomendaciones de los comités revisores y con el cronograma de supervisión de la ejecución según corresponda.*** Se adjunta:

- 01 cd conteniendo el proyecto de investigación
- 01 copia de constancia de Turnitin

Atentamente,



Firma de la estudiante
Keily Stefany Panta Córdova
DNI: 76560919

Firma del estudiante
Juan José Flores Patiño
DNI: 42568482

Autorización para el desarrollo de la investigación



MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ASCOPE

AUTORIZACIÓN

Yo, CICERON BERNILLA VELASQUEZ, en mi calidad de Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Ascope.

Autorizo que los alumnos **Juan José Flores Patiño** y **Keily Stefany Panta Córdova**, puedan realizar su trabajo de investigación con la información proporcionada por parte de nuestra entidad, a efectos de que puedan elaborar su tesis titulada: **"Gestión por Procesos para mejorar la Eficiencia del Área de Emisión de Brevetes de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad – 2022"**, cuyos datos proporcionados serán exclusivamente con fines académicos.

Se entrega la siguiente autorización para los fines que estimen por conveniente.

Ascope, 12 de Abril de 2022.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE ASCOPE

Abg. Cicéron Bernilla Velásquez
GERENTE MUNICIPAL

www.muniascope.gob.pe

Autorización para la publicación de la tesis



MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ASCOPE

AUTORIZACIÓN

Yo, CICERON BERNILLA VELASQUEZ, en mi calidad de Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Ascope.

Autorizo que los tesisistas **Juan José Flores Patiño** y **Keily Stefany Panta Córdova**, puedan publicar su tesis denominada: "**Gestión por Procesos para mejorar la Eficiencia del Área de Emisión de Brevetes de la Municipalidad Provincial de Ascope, La Libertad – 2022**", en el Repositorio de la Biblioteca de la Universidad Privada César Vallejo, así como en revistas especializadas en Investigación Científica, a efectos de contribuir académicamente con la información sustentada, asimismo se les agradece por el aporte brindado a nuestro ente municipal.

Ascope, 30 de Junio de 2022.

Atentamente,


MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE ASCOPE
Abg. Cicerón Bernilla Velásquez
GERENTE MUNICIPAL

www.muniascope.gob.pe