



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Gestión por procesos para mejorar la productividad de la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico de una municipalidad, Chimbote, 2023.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Ingeniero Industrial

AUTORES:

Mantilla Sandoval, Susan Katherine (orcid.org/0000-0002-8944-1624)

Robles Perez, Guillermo (orcid.org/0000-0001-7445-7626)

ASESOR:

Mg. Vargas Sagástegui, Joel David (orcid.org/0000-0003-0411-8164)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE - PERÚ

2023

DEDICATORIA

En primer lugar, a nuestros familiares, con su deseo más anhelado, siendo la culminación de nuestras carreras y a nuestros méritos propios estamos logrando exitosamente subir un peldaño más de lo propuesto.

Autores

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por brindarnos la sabiduría y fortaleza en este largo proceso pues considero que sin su ayuda no hubiera sido posible estar expresando estas líneas muy significativas para nosotros.

Mi sincera gratitud a las personas y profesionales que me brindaron su apoyo para el desarrollo de mi investigación, resaltando lo siguiente:

A los colaboradores de la Municipalidad, por estar dispuestos a brindarme la información necesaria para culminar con éxito la tesis.

A la Universidad César Vallejo, a los docentes por brindarnos conocimientos que hoy en día hacen posible la conclusión de la investigación.

Los Autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	13
3.2 Variables y Operacionalización	14
3.3 Población, muestra y muestreo	14
3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimientos	15
3.6 Método de análisis de datos	16
3.7 Aspectos Éticos	17
IV. RESULTADOS	18
4.1 Gestión por procesos para aumentar la eficiencia del área de estudio	27
4.2 Gestión por procesos para aumentar la eficacia del área de estudio	53
V. DISCUSIÓN	62
VI. CONCLUSIONES	66
VII. RECOMENDACIONES	67

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de variables

ANEXO 3: Instrumentos de recolección de datos

ANEXO 5: Evaluación por juicio de expertos

ANEXO 7: Ficha técnica de Procesos y de Procedimientos

ANEXO 8: Inventario de procesos nivel cero y nivel uno

ANEXO 9: Inventario de procesos nivel uno y nivel dos

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
Tabla 2: Procedimientos de recolección de datos	16
Tabla 3: Niveles de las dimensiones de la Gestión por Procesos	25
Tabla 4: Cantidad de ambientes por áreas.....	49
Tabla 5: Tiempo promedio de los servicios	49
Tabla 6: Eficiencia enero – febrero 2023	51
Tabla 7: Eficiencia mayo – junio 2023	53
Tabla 8: Eficacia enero – febrero 2023	54
Tabla 9: Eficacia mayo – junio 2023	54
Tabla 10: Productividad mayo – junio 2023.....	55
Tabla 11: Niveles de las dimensiones de la Gestión por Procesos.....	58
Tabla 12: Análisis de las dimensiones de la Gestión por Procesos	59
Tabla 13: Matriz de consistencia	71
Tabla 14: Operacionalización de variables	72
Tabla 15: Inventarios de procesos nivel cero y nivel uno.....	84
Tabla 16: Inventarios de procesos nivel uno y nivel dos	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1: Diagrama del diseño de la investigación	14
Figura 2: Estructura Orgánica de la Municipalidad de Estudio	20
Figura 3: Estructura Orgánica de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Estudio.....	21
Figura 4: Preparación en gestión por procesos.....	22
Figura 5: Nivel de la Dimensión Identificación.....	23
Figura 6: Nivel de la Dimensión Documentación	23
Figura 7: Nivel de la Dimensión Análisis	24
Figura 8: Nivel de la Dimensión Mejora.....	24
Figura 9: Nivel de la Gestión por Procesos.....	25
Figura 10: Mapa de Procesos de la Municipalidad de Estudio.....	27
Figura 11: Funciones de la Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico.....	28
Figura 12: Caracterización del proceso Gestión de servicios generales, activos e infraestructura.....	29
Figura 13: Procedimiento de mantenimiento de locales municipales (con caja chica)	31
Figura 14: Procedimiento de mantenimiento de locales municipales (compras por abastecimiento).....	35
Figura 15: Procedimiento autorización de utilización de vehículos (sábado, domingo y feriados).....	39
Figura 16: Procedimiento autorización para apoyo de mejoramiento en territorios vecinales dentro de la jurisdicción	43
Figura 17: POI de la Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico	50
Figura 18: Preparación en gestión por procesos	56
Figura 19: Nivel de la Dimensión Identificación.....	56
Figura 20: Nivel de la Dimensión Documentación	57
Figura 21: Nivel de la Dimensión Análisis	57
Figura 22: Nivel de la Dimensión Mejora.....	58
Figura 23: Nivel de la Gestión por Procesos.....	59

Figura 24: Estadísticos descriptivos	60
Figura 25: Prueba de Normalidad.....	61

RESUMEN

La investigación buscó como objetivo general, aplicar la Gestión por Procesos para mejorar la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad. La investigación realizada ha sido de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo y diseño experimental de tipo preexperimental. La población ha sido los registros de productividad de los meses de enero y febrero de 2023, de los servicios generales de la sub gerencia de servicios generales y equipo mecánico. Además, se aplicó una encuesta a los colaboradores de la sub gerencia, para medir el nivel de la gestión por procesos. El muestreo fue no probabilístico. Los resultados que se obtuvieron con respecto a la gestión por procesos mejoró su aplicación de la situación actual de nivel bajo con 42,86% a 52,4% de nivel alto, en una situación posterior, debido a la identificación y documentación principalmente de los procesos, mejoró la eficiencia de 73,46% a 117,55%, incrementándose en 60,02%, la eficacia de mejoró de 55,03% a 87,96%, incrementándose en 59,84%, y finalmente las mejorar impactaron en la productividad, que se mejoró de 40,41% a 103,27%, estableciendo un incremento de la productividad del 155,56%. Se concluye que la gestión por procesos, ayuda en el uso adecuado de los recursos, para mejorar los costos de los servicios, el cumplimiento de los servicios y por ende la productividad.

Palabras clave: Gestión por procesos, eficiencia, eficacia, productividad

ABSTRACT

The research was raised as a general objective to apply Process Management to improve the productivity of the General Services and Mechanical Equipment sub-management of a Municipality. The research carried out has been of an applied type with a quantitative approach and a pre-experimental experimental design. The population has been the productivity records for the months of January and February 2023, of the general services of the sub-management of general services and mechanical equipment. In addition, a survey was applied to sub-management employees, to measure the level of process management. Sampling was non-probabilistic. The results that were obtained with respect to process management improved its application from the current situation of low level with 42.86% to 52.4% of high level, in a later situation, due to the identification and documentation mainly of the processes, the efficiency improved from 73.46% to 117.55%, increasing by 60.02%, the efficiency improved from 55.03% to 87.96%, increasing by 59.84%, and finally the improvements had an impact in productivity, which improved from 40.41% to 103.27%, establishing a productivity increase of 155.56%. It is concluded that process management helps in the proper use of resources, to improve service costs, service compliance and therefore productivity.

Keywords: Process management, efficiency, effectiveness, productivity

I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos, mucho se habla del enfoque a procesos, otros de la orientación a procesos, otros tantos sobre la gestión de procesos del negocio, así como también se habla mucho de la gestión por procesos, sin embargo, los que hablan sobre esto, aun no han alcanzado a ver la verdadera dimensión sobre el aporte de la gestión por procesos en las organizaciones. Es necesario que las organizaciones implementen estrategias que les permita mejorar su nivel de competitividad, generando valor a sus clientes internos y externos, aumentando su productividad, reduciendo los costos operativos, incrementando la rentabilidad. Además, la gestión por procesos, le permitiría a las empresas establecer una orientación en los resultados, en función a los procesos, que necesitan de la planeación y la integración de recursos.

Martínez et al. (2020, pp.1-2), implementaron en organizaciones de servicios públicos de la habana, la gestión por procesos integrado con las necesidades de los clientes internos, logrando que los se ejecuten los trabajos con menos interrupciones, reduciendo distancias, etc. generando un incremento de la satisfacción del 30% de los clientes internos. De la misma manera, se lograron disminuir en un 40% el tiempo medio de permanencia de las solicitudes de servicios en el sistema, así como también se redujo el tiempo medio de espera de los clientes externos y el tiempo de operación.

En el Perú, Salazar et al.(2019, pp.85-103), analizaron como la gestión por procesos incide en la gestión pública en Lima metropolitana y luego de aplicar el instrumento correspondiente a 384 trabajadores del sector público de la alta dirección, la figura 1 detalla como la gestión administrativa es pésima en un 50,5%, mientras que en la dimensión planificación el 21,6% considera que la gestión es pésima, y ni que decir de las dimensiones organización, dirección y control, donde el 97,9%, 99,0% y 33,10% respectivamente, consideran que la gestión es pésima. Con estos resultado, se corrobora la ineficiencia e ineficacia de las instituciones públicas, en la organización y en la gestión.

Por otro lado la OIT (2020, p.14), nos dice que la productividad necesita crecer sostenidamente para que las empresas tengan un crecimiento y desarrollo que les permite ser rentables (ampliando la producción y/o minimizando los costos de producción).

Las empresas que logran aumentar su productividad obtienen mayores ingresos, que pueden ser invertidos en tecnología o en el desarrollo de capacidades de los trabajadores para incrementar la producción y hacer crecer más la productividad. Hay quienes piensan que el aumento de la productividad requiere de elevadas inversiones lo cual no es cierto, sino más bien, se necesita que se utilice de manera eficiente los recursos humanos y físicos.

La investigación se realizó en una Municipalidad específicamente, en la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico, que se dedica a brindar servicios de mantenimiento a todas las áreas de la municipalidad, en lo que concierne a limpieza de oficinas, atender solicitudes de problemas de electricidad, gasfitería, pintura, estructuras, etc. También deben garantizar la operatividad de los equipos diversos de la municipalidad como excavadoras, cargadores frontales, tolvas, cisternas, recolectores, etc. Los clientes que debe atender la subgerencia son principalmente clientes internos. Además, se debe tener en cuenta, como todas las municipalidades, que en cada cambio de gobierno, entran y salen recursos humanos, y algunas veces se sobrepobla de personal.

Los principales problemas que se identificaron fueron: la planificación de los servicios es deficiente, los servicios no son atendidos de forma oportuna, los servicios tienen costos elevados y son de baja calidad, generando malestar y quejas entre los clientes. Esto problemas se debieron a que los responsables de las actividades de los servicios de mantenimiento se realizaban de diferentes formas, inclusive por los mismos trabajadores, y esto, debido a los procesos internos no estaban debidamente identificados y menos estaban documentados. Además, la alta rotación de personal en cada nuevo periodo de gobierno, hay trabajadores que desconocen los procedimientos internos de las actividades de los servicios de mantenimiento de responsabilidad del área, tanto con respecto a la planificación como con la atención de los servicios que ofrece la subgerencia.

A los problemas antes mencionados, se adicionaron los problemas de disponibilidad del personal tanto en el tiempo como en la cantidad, para llevar a cabo los servicios. Además, contribuyeron al problema que otras áreas que debían cumplir con sus funciones, para que los servicios se pudieran realizar sin problemas, como logística que no realizaba oportunamente las adquisiciones y

asegurar el abastecimiento oportuno, el área de finanzas que no facilitaba los recursos económicos para que logística realice las adquisiciones.

La subgerencia, atendía las solicitudes de servicio sin considerar los principios básicos de la administración, siendo asignado los servicios en muchos casos por el grado familiaridad o amistad que tiene con los clientes. La falta de liderazgo y la inadecuada comunicación por parte del responsable del área ha generado que en ocasiones los trabajadores desobedezcan sus ordenes. También se ha evidenció que como no hay procedimientos sobre las actividades que realizan, entonces, fueron realizadas a libre albedrío por el trabajador, es decir, se realizaban como el mejor creía conveniente. Estos falencias no permitieron realizar controles, lo cual impactó en la productividad, tanto en la eficiencia por que utilizaron más recursos de lo que se debieron y en la eficacia por no cumplir con las metas programadas.

Por lo mencionado en la investigación se formulo las siguiente pregunta: ¿Cómo la Gestión por Procesos mejora la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad, Chimbote 2023?

En cuanto a la justificación teórica, la investigación permitió mostrar como el procedimiento de la gestión por procesos aplicado en la empresa del sector público, donde no estaba bien difundido, establecido y comprendido, los resultados mostraron no solo en el mejoramiento del desempeño de la organización, sino que las respuestas a los problemas de eficiencia y eficacia, mejorando de esta manera la productividad administrativa de la subgerencia de la municipalidad.

La investigación se justificó de manera práctica, porque la aplicación de la gestión por proceso, estandarizó las tareas, actividades, con lo cual se permitió mejorar la planificación y la organización, facilitando la dirección y el control, además, mejorar el uso adecuado de los recursos, y el cumplimiento de los servicios programados.

Económicamente se justifica la investigación, porque la aplicación de la gestión por procesos basado en los principios de la administración, ha mejorado la utilización de los recursos, con lo cual se redujeron los costos generando para la municipalidad un ahorro significativo que podría emplearlo en proyectos o actividades de la gestión municipal.

En cuanto al objetivo general, la presente investigación se planteó, aplicar la Gestión por Procesos para mejorar la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad, Chimbote 2023. En cuanto a los objetivos específicos, se planteó, primero; aplicar la gestión por procesos para aumentar la eficiencia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad, segundo; aplicar la gestión por procesos para aumentar la eficacia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad.

Finalmente, la hipótesis general planteada fué, la aplicación de la Gestión por Procesos mejora la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad, Chimbote 2023

II. MARCO TEÓRICO

Bubenik et al. (2022), buscaron en su investigación diseñar un procedimiento sistemático para la implementación de cambios de estrategia en los procesos comerciales internos para las organizaciones de producción por proyectos. La investigación fue inductivo y deductivo, aplicándose un cuestionario para entrevistar a los directores de las empresas, para averiguar los factores que influyen en su éxito/fracaso en la implementación de cambios estratégicos en los procesos internos de las empresas. La metodología propuesta estuvo compuesto por pasos en los que se llevaba a cabo la selección y verificación de indicadores clave de desempeño para evaluar los niveles individuales de gestión. El resultado del estudio explica cómo la gerencia monitorea y evalúa los procesos elegidos, según el cumplimiento de la estrategia elegida por la empresa, lo que sustenta que la introducción sistemática de cambios en los procesos, con el objetivo de sostener el desempeño de la empresa.

Onesmus y Wainaina (2021), analizaron en su investigación a las empresas que se dedican a operaciones logísticas, lo cual le llevo a determinar como influye la mejora de procesos en su rendimiento. El estudio empleó un diseño descriptivo de encuesta. La población de estudio estuvo conformado por los empleados de la empresa Consolbase Limited en sus dos sucursales, y la muestra correspondió a 130 colaboradores seleccionados por el método de muestreo estratificado. El estudio estableció que la gestión por procesos influyó positiva y significativamente

en el desempeño organizacional, concluyendo que mejorar los procesos permiten optimizar los procesos para cumplir con los estándares del mercado y mejorar la satisfacción del cliente. El estudio recomienda que la organización implemente la mejoras de procesos como una estrategia empresarial.

En el artículo científico realizado en Argentina, los autores Bello y Viltard (2019), concluyeron que la aplicación de las teorías de Michael Hammer's influye sobre Innovación de las Operaciones (OI), la Excelencia Operacional (OE) y procesos, en empresas del sector industrial. Se plantearon como hipótesis que el rol del gerente basado en la Gestión por Procesos (GP), permite lograr un buen desempeño en la organización. El estudio fue exploratorio y descriptivo, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental/transversal. Basado en las teorías de Hammer, se aplicaron entrevistas a ejecutivos y gerentes de varias multinacionales y empresas locales de Argentina. El resultado de la investigación concluye que muchas organizaciones no están prestando atención a la forma como se llevan a cabo sus procesos y es necesario que los gerentes, consideren la gestión por procesos si desean lograr mayores niveles de desempeño y un mejor impacto en el valor del cliente.

Chromjaková (2016), en la República Checa, buscó analizar si las empresas deben reevaluar sobre su trabajo empresarial y su organización en procesos. La mayoría de los cambios refieren la necesidad de estimular y motivar a los colaboradores. Además, si realmente interesa mejorar los resultados comerciales y la eficacia de los procesos, entonces, es necesario romper las barreras entre la dirección de la empresa y los empleados para establecer relaciones efectivas entre la empresa y los clientes. Los resultados de este artículo indican que los gerentes de las empresas modernas, buscan el aumento de la competitividad, basado en los procesos de producción y administración y concluye el estudio resaltando que una mejora radical del desempeño se logrará a través de una mayor competitividad de los procesos empresariales.

Mooketsi (2021), en una ciudad de Sudafrica, se propuso evaluar y sintetizar como la gestión de procesos de negocio orientada a la gestión del conocimiento influye en las organizaciones. La investigación permitió identificar varias perspectivas sobre el tema, sin embargo, todas argumentan que los procesos comerciales proporcionan una estructura y contexto en el desarrollo de las

actividades, pues el conocimiento integra las rutinas organizacionales. La gestión del conocimiento orientada a procesos es una estrategia para la gestión del conocimiento en las organizaciones, que une el conocimiento y los procesos de negocio. El resultado de la investigación argumenta que la gestión del conocimiento desde la perspectiva de los procesos es la manera más eficaz de gestionar los activos de conocimiento de las organizaciones porque permite integrar el conocimiento en sus procesos cotidianos.

Gallo, et al.(2020), en la ciudad Guajira, se propusieron un diseño en la gestión del cambio, aplicando la Gestión de Proyectos Empresariales, para administrar los planes, los programas y los proyectos de la Institución San Juan del Cesar. Utilizaron una investigación de acción y un diseño metodológico basado en la exploración, descripción, diseño y evaluación de una propuesta. La propuesta se preparó primero diagnosticando el proceso de la situación actual a través de un análisis FODA, luego un análisis AS-IS, TO-BE y finalmente el desarrollo de un prototipo del proceso y preparación de la propuesta que detalló el proceso de cambio. Los resultados determinaron que era necesario implementar el diseño elaborado para alcanzar los objetivos de la Institución respecto de la automatización de procesos análogos y se cree una cultura de cambio en los colaboradores de la institución.

Kasim, et al (2018), en su investigación se proponen resaltar la importancia del Business Process Management (BPM) como un proceso constante de los procesos de las empresas empleando la Mejora de Procesos de Negocios (BPI) o la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR). El estudio considera que el objetivo de cualquier empresa es maximizar su inversión, pero esto no solo es reducir los costos y aumentar las ganancias, sino por el aumento general del rendimiento de las operaciones del negocio. Es importante reducir los costes y mejorar los beneficios, pero también es necesario aumentar la eficiencia empresarial mejorando la utilización de los recursos de la empresa, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar la satisfacción de los clientes. Los resultados de la investigación plantean la necesidad de aumentar la eficiencia y eficacia de las empresas, mejorando los procesos a través de BPM, BPI y BPR. Finalmente, concluye que las empresas no dedican suficiente atención a BPM, BPI y BPR, y que existe la oportunidad de aumentar la competitividad de las empresas mejorando los procesos del negocio.

Mescua, et al (2020), en un centro de salud de una ciudad peruana, se propusieron desarrollar un modelo de Gestión basado en Business Process Management, buscando mejorar los resultados de la gestión del Centro de salud de Morales de la Red San Martín, para lo cual recurrieron a una investigación aplicada de enfoque cualitativo y diseño no experimental, descriptivo y propositivo. Para la recolección de datos emplearon como cuestionario como instrumento de la encuesta aplicada para cada variable del estudio. La investigación concluyó que BPM es una herramienta muy efectiva para mejorar la gestión por procesos, y sería de gran ayuda para al Centro de Salud de Morales. Es urgente cubrir la necesidad de aplicar las estrategias de procesos gerenciales para permitan se alcancen los niveles de calidad deseados y además simplificar administrativamente los procesos y así mejorar la satisfacción de los usuarios que concurren al Centro de Salud.

García (2022), en la localidad de Mollendo, departamento de Arequipa, se propuso aplicar la gestión de procesos para que la productividad mejore en el área administrativa de una empresa pesquera. El tipo de investigación fue aplicado con enfoque cuantitativo, de diseño pre experimental, con dos mediciones, una antes y otra después del estímulo. La población y la muestra fueron los documentos procesados con la información de productividad. Utilizaron varias técnicas como el diagrama de Ishikawa, el gráfico de pareto, la matriz de estratificación, luego elaboraron su diagrama de flujo del proceso para identificar los procesos. El resultado de la investigación demostró que la gestión por procesos mejoró la productividad de 38,8% a 123%, la eficiencia de 72,86% a 133,38%, y la eficacia de 53,33% a 96,57%.

Eneque y Tello (2020), en la ciudad de Pimentel del departamento de Lambayeque, aplicaron la gestión por procesos, para elevar la productividad de una empresa de comercialización y servicios. El tipo de investigación fue aplicada y descriptiva, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Los procesos y los colaboradores de la empresa, respectivamente conformaron la población y muestra. Utilizaron técnicas de ingeniería para la caracterización de los procesos, los que fueron analizados y posteriormente mejorados. Los resultados obtenidos indicaron que la productividad de la mano de obra aumentó de 260,25% y 158,87% en las líneas de producción de pan y huevos sancochados. También se logró

reducir el número de operarios y la cantidad de horas hombre en los procesos de envasado y sellado, de 7 a 6 operarios, y 1,5 a 2,2 horas, respectivamente.

Quintos (2022), en la Municipalidad de la provincia de Cutervo, se propuso implementar la gestión por procesos, buscando que la productividad laboral sea aumentado. La investigación fue de tipo descriptivo y propositivo. Con respecto a la población se consideró a los 315 colaboradores de la Institución de la cual se selecciono una muestra conformada por 43 colaboradores, a quienes se les aplicó un cuestionario con 20 preguntas como instrumento para recolectar datos. La investigación obtuvo como resultados, que con respecto a la eficiencia, los colaboradores siempre son eficiente 3,73%; casi siempre eficientes 31,24%, con respecto a la eficacia, los colaboradores son eficaces 7,36%; casi siempre eficaces 27,13%, con lo cual se concluye que la baja productividad en la institución no es adecuada debido a una deficiente gestión por procesos que ayude a mejorar la productividad de los colaboradores.

Vivanco (2019), en la ciudad de lima en la empresa KMMP, buscó por medio de la aplicación de la Gestión por procesos aumentar la productividad en el área de servicios. La investigación utilizada fue del tipo aplicada con enfoque cuantitativo, de nivel descriptiva, explicativa, y de diseño cuasi experimental. La población de estudio fueron las ordenes de servicios que se ejecutaron de las cuales se seleccionó una muestra de los servicios correspondientes a 8 semanas. Se recopilaron los datos por medio de los instrumentos correspondientes los que fueron validados con juicio de expertos. Luego de aplicar las herramientas correspondientes, los resultados concluyeron en que implementar la gestión por procesos, ha mejorado la productividad en 23.65%, así como la eficiencia y la eficacia en 17,83% y 17,8%, respectivamente.

Ayala (2022), en la ciudad de Lima, tuvo como objetivo elaborar una propuesta para gestionar los procesos orientado a mejorar la productividad de un taller de confecciones. La investigación ha sido de tipo proyectiva con enfoque mixto, y diseño secuencial explicativo. Se aplicaron los instrumentos diseñados, a una población de 44 colaboradores del taller de confección. La propuesta planteó la planificación de los procesos con la ayuda de Bizagi-BPM, lo que permitió mejorar el desempeño, al optimizar el tiempo de producción y mejorar el mantenimiento de máquinas que evitó las paralizaciones en producción.

El resultado del estudio muestra una mejora en los procesos de producción, al lograr una eficiencia de 93,7%, una eficacia de 81,25%, y una productividad de 150 polos por horas hombre, lo cual corrobora un mejor nivel de productividad en el taller de confección

La productividad, la define Gómez y Brito (2020 p.67) como una medición de como se utilizan los recursos para conseguir un nivel de productos, que pueden ser bienes o servicios. Un nivel elevado de la productividad, indica que ha sido conseguido un buen beneficio económico o que la producción obtenida ha sido logrado con el empleo de menos recursos.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016), el uso de los recursos eficazmente para agregar beneficio a los productos y servicios, se denomina productividad. El incremento de la productividad, se puede alcanzar primero, aumentando la producción y manteniendo constante los recursos que entran al proceso, o segundo, disminuyendo los recursos que ingresan al proceso y manteniendo el nivel de producción invariable.

Los factores, de la productividad se pueden dividir en internos y externos, según la OIT (2016), siendo los factores internos aquellos que la empresa puede verificar: calidad de los recursos, precio, energía, habilidades y compromiso de los trabajadores, almacenamiento, etc. Con respecto a los factores externos, son aquellos que la empresa no puede verificar: el clima, mercado, impuestos, etc. En concordancia con esto, Cusolito y Maoney (2018), dice que la productividad, es un indicador de eficiencia de como las organizaciones utilizan sus diferentes recursos, además, es el mecanismo central del proceso de desarrollo de las empresas. También, precisa que la productividad no lo es todo, pero, a la larga, lo es casi todo.

La productividad para Socconini (2019, p.34) es muy importante para las empresas, porque permite medir su nivel en que cumplen sus actividades productivas, además permite analizar las situaciones futuras cuando se han llevado a cabo cambios o mejoras.

Los recursos que se deben administrar en las empresas ya sea de transformación o de servicios, son: la mano de obra, los materiales, la tecnología,

los métodos, el medio ambiente y las mediciones, que aunque su naturaleza es diferente, tienen el valor económico como factor común y muy importante porque impacta en la liquidez de las empresas, por lo que, siempre están buscando reducir los costos de los recursos mencionados .

Son los desperdicios para Socconini (2019, p.37), un gran problema para la productividad, porque afectan la competitividad de la empresa y muchas veces ni cuenta se dan. De ahí que es necesario que las empresas deben ser capaces de eliminar los desperdicios, para marcar su diferencia competitividad con el resto de empresas, y garantizar de alguna manera su continuidad en el mercado.

En cuanto a las dimensiones de la productividad, la Escuela Nacional de Administración Pública (2021, p.109), define a la eficiencia como la relación que existe entre el resultado logrado y los recursos que se utilizaron, es decir, determina la medida del resultado que se espera sin que se utilice más recursos que los necesarios. Por otro lado, la Escuela Nacional de Administración Pública (2021, p.188), con respecto a la eficacia, nos dice que es la medida de como se consiguen los objetivos o metas para lograr la satisfacción de las necesidades, es decir, mide la relación de las actividades planificadas con respecto a las actividades planificadas que se realizaron.

Con respecto a la variable independiente, un proceso es el conjunto de actividades que están interrelacionadas entre sí y se caracterizan porque requieren algunos recursos de entrada como productos o servicios, que se obtienen de ciertos proveedores, de tareas singulares que agregan valor, con el objetivo de obtener ciertos resultados (Contreras et al., 2017, p.33). La figura 3, grafica como se interrelacionan los procesos.

La gestión por procesos según Carvajal, Valls, Lemoine y Alcívar (2017, pp.42), es la forma como se gestiona o conduce una organización, basándose en la secuencia de actividades dirigidas a generar valor añadido y conseguir un resultado de acuerdo con los requerimientos del cliente. Para la Escuela Nacional de Administración Pública (2021, p.41), la gestión por procesos comprende la planificación, la organización, la dirección y el control, en todas las labores de tanto transversal como secuencial para atender las unidades orgánicas de la institución, con el fin de atender las necesidades de los clientes.

De acuerdo con Valvuela (2017, p.14), que plantea que muchos esfuerzos no se visualizan en el resultado final, debido principalmente a que los procesos no fueron debidamente identificados en la organización. Un proceso es un grupo de actividades relacionadas entre si y que interactúan, modificando elementos de entrada en resultados. Todo proceso tienen tres elementos fundamentales, que son: la entrada, la secuencia de actividades y la salida. La Escuela Nacional de Administración Pública (2021, p.36), afirma que los procesos de una organización se planifican y se deben realizar teniendo en cuenta condiciones controladas para agregar valor.

Según Contreras et al. (2017), los elementos de un proceso son: las entradas que proceden de un proveedor del proceso, que responderán a criterios de aceptación definidos con anterioridad, los medios y recursos que se encargarán de que el desarrollo de las actividades del proceso se lleven de manera adecuada, con los documentos que expliquen el proceso sobre qué, cómo y cuándo proporcionar una salida para el siguiente eslabón del proceso, una salida que son los productos del tipo bienes o servicios que resultan del proceso de según los requerimientos de acuerdo con la demanda y una calidad definida, el sistema de control que comprende los indicadores establecidos para brindar información sobre el rendimiento del proceso y del grado de satisfacción de los clientes sean internos o externos, y el alcance del proceso que delimita donde comienza y donde termina el proceso. La figura 1, nos muestra gráficamente los elementos que conforman un proceso.

Para Carvajal et al. (2017), los elementos que estructuran un proceso: salida y flujo de salida; que corresponde al resultado que produce el proceso, el destinatario del flujo de salida; que son las personas que reciben el resultado del proceso y lo valoran individualmente, los intervinientes del proceso; son las personas que llevan a cabo las actividades del proceso de acuerdo a una secuencia preestablecida, la secuencia de actividades; es el arreglo ordenado de cómo los intervinientes del proceso realizan las acciones, los recursos que se utilizan en el proceso; que corresponde a los recursos materiales, la información o otras características que se utiliza en el proceso para producir una salida, y los indicadores; que son las mediciones de cómo está funcionando el proceso.

Los procesos se tipifican según Contreras et al. (2017), en: procesos estratégicos, procesos operativos o misionales y los procesos de soporte o de apoyo.

Procesos misionales, son los que se ocupan de producir los bienes o servicios en la cadena de valor. En estos procesos, se deben precisar los requerimientos del cliente y son los responsables de alcanzar su satisfacción. Son los responsables de agregar valor a los recursos de entrada.

Procesos estratégicos, son los procesos que se encargan de establecer las directivas, las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización, que han sido establecidas por los responsables de la dirección de la organización, quienes, además, deben velar el cumplimiento de lo establecido.

Procesos de apoyo o soporte, responsables de facilitar los recursos para los procesos misionales.

El proceso de mejora para Carvajal et al. (2017), es un sistema a través del cual se examina la conformidad o posibilidad de mejora en los procesos de la organización, analizando primero las causas, luego elaborando propuestas de solución y finalmente implementando las soluciones que mejoren la situación inicial. Este trabajo se realiza en equipo conformados por personas con una visión global del proceso y experiencia en calidad..

Para que las organizaciones sean eficientes es necesario que sus procesos también lo son, nos dice Carvajal et al. (2017), de ahí que, aquellas que mostraron ineficiencia, han tenido que reaccionar potenciando los procesos, como un eje común y con una mirada centrada en el cliente. La gestión por procesos, debe ser entendida como la forma como una organización es administrada apoyándose en los procesos, donde el desarrollo de las actividades seguirá un orden para generar valor en las entradas y lograr un producto que satisfaga las exigencias del cliente.

Carvajal et al. (2017, p.42), también plantea que la gestión por procesos es un método de orientar el trabajo a un mejoramiento continuo, identificando, seleccionando, describiendo, documentando y mejorando continuamente los procesos de la empresa.

Se debe concientizar a los trabajadores a entender que su esfuerzo deberá estar centrado en realizar su trabajo de la mejor manera posible, y así colabora junto a los otros trabajadores a que el resultado final del proceso sea de lo mejor.

Con respecto a las dimensiones para la gestión por procesos, la Escuela Nacional de Administración Pública (2021, p.109), describe que la identificación de los procesos consiste en aplicar los métodos y técnicas para identificar los procesos de la institución, en cuanto a los documentos del proceso se aplicaran las técnicas y herramientas para documentar los procesos identificados, con respecto al análisis de los procesos es la implementación de indicadores para medir la efectividad y la eficiencia de un proceso identificado y documentado, y finalmente la mejora de procesos corresponde a la aplicación de metodologías y herramientas para ejecutar los proyectos de mejora de proceso de manera exitosa y cumpla con los resultados proyectados y esperados.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación ha sido de tipo aplicada, de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018, p.106), sostienen que la investigación según su finalidad puede ser pura o aplicada. De acuerdo con esto, la presente investigación fué del tipo aplicada, porque se utilizaron herramientas de la gestión por procesos para mejorar la productividad. Con respecto al enfoque la investigación fué cuantitativa y de nivel descriptivo.

Según el diseño de investigación, para Hernández & Mendoza (2018, p.106), una investigación experimental consiste en manipular la variable independiente (supuesta causa) para luego revisar y analizar las consecuencias sobre la variable dependiente (supuesto efecto), y pueden ser de tipo pre experimental, cuasi experimental y experimental puro. Además, una investigación de tipo pre experimental tiene un grado de control mínimo, y puede ser con una sola medición o puede ser con dos mediciones, una preprueba y otra posprueba, con un solo grupo. De acuerdo con lo anterior, el diseño de la investigación ha sido experimental de tipo pre-experimental con dos mediciones y un solo grupo.

El diseño de la investigación, seguirá el siguiente esquema: **G O1 X O2**

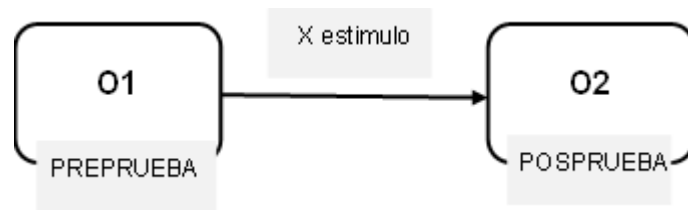


Figura 1: Diagrama del diseño de la investigación

Fuente: Elaborado por los investigadores

Dónde:

G: Subgerencia de servicios generales y equipo mecánico de la municipalidad

O1: Productividad antes de aplicar la gestión por procesos

X: Estimulo – Aplicación de la gestión por procesos

O2: Productividad después de aplicar la gestión por procesos

3.2 Variables y Operacionalización

Una variable para Navarro, Jiménez, Rappoport y Thoilliez (2017, pp.225-226), es una característica del objeto o elemento que se estudia y puede asumir varios valores. Estas pueden ser de tipo independiente, dependiente e interviniente. Una variable es independiente si genera cambios, la variable es dependiente si presenta o evidencia cambios debido al estímulo de una variable independiente, y la variable es interviniente si su comportamiento sobre la variable dependiente no la afecta o no genera cambios.

Para la investigación la variable dependiente será la productividad, que se espera mejore debido a la intervención de la gestión por procesos como variable independiente. El anexo 2, nos muestra a través de la matriz de operacionalización de las variables, las definiciones conceptual y operacional de cada variable, así como sus dimensiones, indicadores y escala de medición correspondientes.

3.3 Población, muestra y muestreo

La población es definida por Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017, pp.128-129), como el conjunto de sujetos que tienen las mismas características.

La muestra la definen como una parte representativa de la población, que ha sido seleccionada para recopilar información que se necesita para realizar el estudio. Por otro lado, el muestreo es la manera como se extrae los participantes que pertenecen a la población del estudio.

Para la investigación, la población estuvo conformada por todos los registros de la productividad de la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico de la municipalidad, mientras que la muestra, fueron los registros de productividad de dos meses. Con respecto al muestreo, fué no probabilístico y a conveniencia a los investigadores, porque se utilizó la información más reciente y representativa.

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Según Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017, p.128), la recolección de datos es el uso de instrumentos que se aplican de acuerdo con las variables que se estudian y a las dimensiones definidas, y en relación con las técnicas correspondientes de recopilación de datos establecidas.

En la tabla 1, se muestran las técnicas y los instrumentos que se aplicaron de acuerdo con las variables de estudio.

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Dimensión	Técnica	Instrumento	Fuente
V.I. Gestión por procesos	Identificación	• Encuesta	• Cuestionarios	• Funcionarios
	Documentación	• Análisis documentario	• Lista de Cotejo	• Trabajadores
	Análisis		• Formularios	• Documentos físicos y digitales
	Mejora			
V.D. Productividad	Eficiencia	• Análisis documentario	• Lista de Cotejo	• Documentos físicos y digitales
	Eficacia		• Formularios	

3.5 Procedimientos

El procedimiento para recopilar los datos, se realizó siguiendo el orden de los objetivos específicos de la investigación, como se muestra en la tabla 2, donde se detallan las técnicas e instrumentos de recopilación de datos y los resultados del manejo de la información y de manipulación de las variables.

Tabla 2: Procedimientos de recolección de datos

Objetivos Específicos	Técnica de Procesamiento	Instrumento	Resultados
Aplicar la gestión por procesos para aumentar la eficiencia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad	Entrevista	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Factores de mayor Impacto • Nivel de eficiencia • Lista de procesos • Análisis de la información • Plan de mejora
	Encuesta	Cuestionario	
	Análisis documentario	Lista de cotejo	
	Estadística descriptiva	Cuestionario	
Aplicar la gestión por procesos para aumentar la eficacia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad	Encuesta	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados del plan de mejoras • Nivel de eficacia • Incremento de eficiencia, eficacia y productividad • Análisis beneficio/costo
	Análisis documentario	Lista de cotejo	
	Observación	Lista de cotejo	
	Estadística inferencial	Prueba de Normalidad	

Fuente: Elaborado por los investigadores

3.6 Método de análisis de datos

En primer lugar se aplicaron los instrumentos debidamente validados y cuya confiabilidad es aceptable. Los datos recopilados, se tabularon en MS EXCEL, a continuación, los datos fueron procesados e interpretados con la ayuda del software SPSS y se determinaron los estadísticos correspondientes a la investigación. En esta primera parte, se utilizó la estadística descriptiva, que ayudó a comprender el comportamiento de la variable dependiente y a partir de esto, establecer las estrategias para la aplicación de las herramientas de la variable independiente que ayudó a solucionar el problema. Con los resultados obtenidos y con la ayuda del SPSS, se utilizó la estadística inferencial, con una confiabilidad del 95% y un nivel de significancia del 5%, en donde los resultados, permitieron la contrastación de la hipótesis planteada en la investigación y determinar su veracidad o rechazo, con lo cual se comprobó si la variable independiente tiene algún impacto sobre la variable dependiente.

3.7 Aspectos Éticos

De acuerdo con la resolución 0262-2020/UCV, la investigación, se ha ceñido a lo establecido por el Código de Ética de nuestra Universidad.

La investigación muestra la información y los resultados con **autenticidad**, así mismo del análisis de la información, se expresan las ideas, comentarios y reflexiones siguiendo el principio de **libertad**, teniendo cuidado de que las expresiones afecten a terceros. Se aplicaron las herramientas conducentes a buscar resultados de la investigación para favorecer a la organización con lo cual se dió cumplimiento al principio de **beneficencia**. Finalmente, se aplicó el software turnitin, comprobando el nivel de similitud, que demostró la originalidad del informe final, y de esta forma se dió cumpliendo al artículo 9, de la política anti plagio planteada por nuestra universidad.

IV. RESULTADOS

Como punto de partida, era necesario conocer la situación actual con respecto a la gestión por procesos en la Municipalidad de Estudio, Institución donde se realizó la investigación, para lo cual, se aplicó un cuestionario en una entrevista a dos funcionarios, primero al Gerente de Administración y Finanzas y luego al Sub Gerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico.

De acuerdo con las respuestas, la Municipalidad si ha realizado capacitaciones en el tema de procesos, pero principalmente a los responsables de las diversas áreas, sin embargo, muchos de estos colaboradores, ya no se encuentran laborando en la Institución, y los pocos que quedan, realizan otras actividades alejadas del aporte que podrían realizar en la gestión por procesos. La entrevista, preciso, que el área responsable de promover e implementar la gestión por procesos en la Municipalidad, es la Gerencia de Administración y Finanzas, pero desde el año 2011, en que con resolución de alcaldía Nro 381-2011-MPC, de fecha julio de 2011, se aprobó el Manual de procedimientos Administrativos (MAPRO) de la Municipalidad de Estudio, no ha sido revisado, ni actualizado, con lo cual, se estima, que muchos de los procesos ya no están vigentes.

La misma entrevista, confirma por parte de los funcionarios, que es altamente probable que muchos procesos, no figuren en el manual de procedimientos, y que otros hayan sido modificados, etc., con lo cual, sería necesario, asignar a un equipo de profesionales para que realicen todo lo necesario para implementar un Sistema de gestión por Procesos que ayude a mejorar los servicios de la Gestión Municipal. Las respuestas, también indican que no se cuenta con guías para identificar, caracterizar y documentar procesos, con lo cual, cualquier iniciativa de algún colaborador, podría ser un buen aporte. Los cambios que seguramente se realizan en los procesos de las diferentes áreas, solo es conocido por el colaborador, y no se difunde ni se hace de conocimiento, con lo cual, la desinformación, es un problema que es necesario resolver.

La gerencia de Administración y Finanzas, responsable de la Gestión por Procesos de la Municipalidad, indicó, que no se tenían planes sobre este aspecto,

porque se encontraban en los procesos de instalación de la nueva Gestión Municipal.

Por otro lado, con la ayuda de una lista de cotejo, se procedió a verificar la existencia y posterior análisis de documentos necesarios para la Gestión por Procesos. La recopilación de la información, permitió observar que la Municipalidad cuenta con un Plan Estratégico hasta el 2026, pero no existe evidencia de su difusión y compromiso de las principales autoridades de la Institución. Se cuenta con un Plan Operativo Institucional, elaborado por la gerencia de Presupuesto, planificación e informática, que realiza las proyecciones, sin mostrar evidencia de la participación de los responsables de las diversas áreas. Como se ha indicado en la entrevista, se accedió al Manual de Procedimientos (MAPRO), del año 2011, donde se constató que no había el mapa de procesos correspondiente.

También se verificó, que no hay guías ni manuales sobre identificación, caracterización y documentación de procesos. Tampoco, se encontró reportes de planificación o programación de actividades, y menos sobre su cumplimiento o no. Se encontraron, algunos informes donde se confirma la realización de algunas actividades, con lo cual, se confirmaba de manera sencilla que las actividades se habían realizado.

Según Ordenanza Municipal 024-2019-MPC, se muestra en anexos, como es que la Municipalidad de Estudio está organizada, por medio del organigrama que se presenta. En la figura 2, detalla como está organizada la Gerencia de Administración y Finanzas, donde se puede apreciar, la subordinación de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico, que es la unidad orgánica en estudio.

Estructuras de organización dentro de la municipalidad

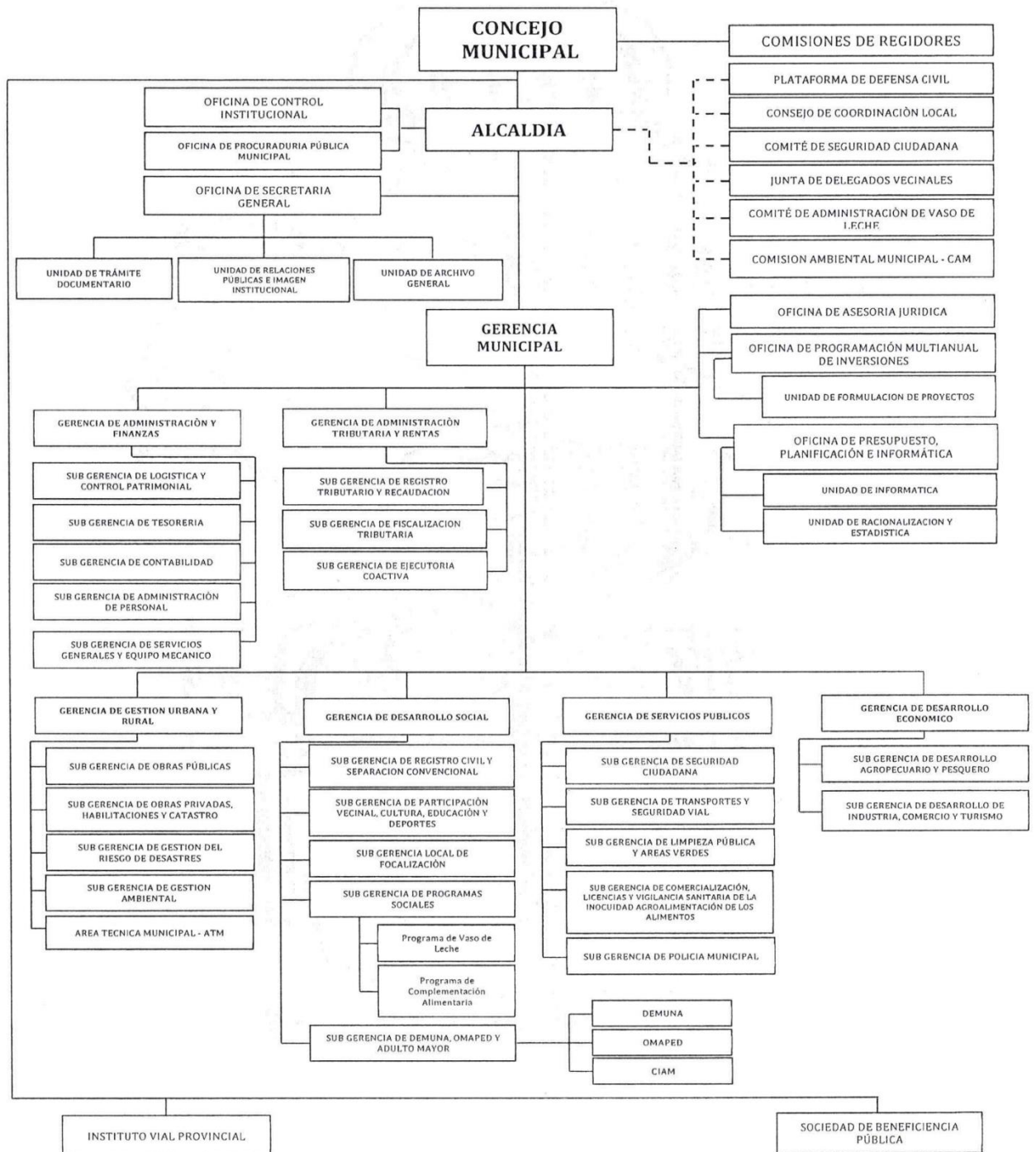


Figura 2: Estructura Orgánica de la Municipalidad en Estudio

Estructura Orgánica

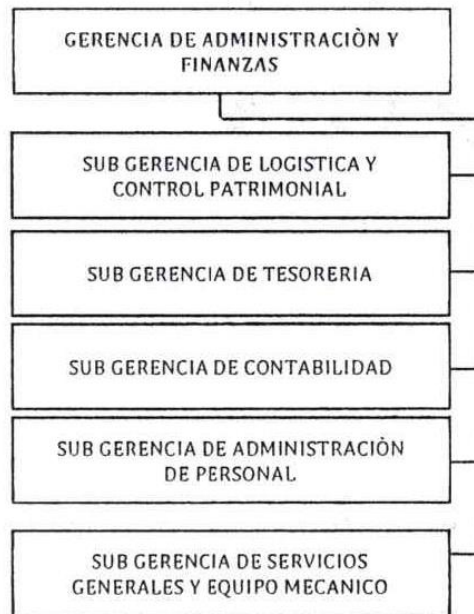


Figura 3: Estructura Orgánica de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad en Estudio.

Debido a que la Municipalidad, es una institución que cuenta con muchas áreas como se observa en el organigrama mostrada en la figura 3, se aplicó una encuesta solo a los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas, que es responsable de la Gestión por Procesos de la Municipalidad y además Nivel jerárquico de la Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico, donde se realiza la investigación, para evaluar la Gestión por Procesos.

El número de colaboradores encuestados ha sido de 21 personas, que laboran en las diversas áreas de la Gerencia de Administración y Finanzas.

El instrumento aplicado, fue validado por expertos de la especialidad de ingeniería industrial, y luego para su confiabilidad, el cuestionario se aplicó en primera instancia a 10 colaboradores, que luego de procesar sus respuestas, se corroboró con un valor de 0,84 para el alfa de cronbach, que el instrumento, era confiable, con lo cual se procedió a su aplicación a los colaboradores faltantes.

La encuesta aplicada, permite evaluar la gestión por procesos, de acuerdo a cuatro dimensiones: identificación de procesos, documentación de procesos, análisis de procesos y mejora de procesos. Adicionalmente, se consideró en el instrumento un análisis de preparación sobre la gestión de procesos, que se consideró importante.

Luego de procesar las respuestas de acuerdo a la escala de Likert planteada, se procedió a la valoración por Baremo, con lo cual se tendría un mejor análisis sobre la Gestión por Procesos.

Preparación

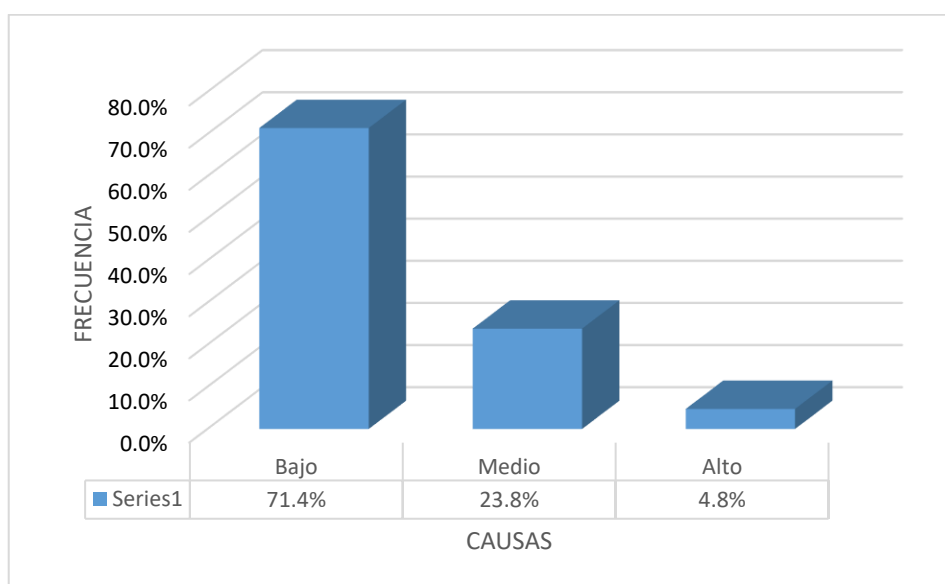


Figura 4: Preparación en gestión por procesos

Las preguntas planteadas sobre este punto, buscaba saber si la Municipalidad se ha preparado previamente al proceso de la gestión por procesos que garantice de alguna forma su adecuada implementación. La figura 4, nos muestra como los colaboradores manifiestan en un 71,4% que preparación es baja, el 23,8% indican que la preparación es media, mientras que solo el 4,8% indica que es alto.

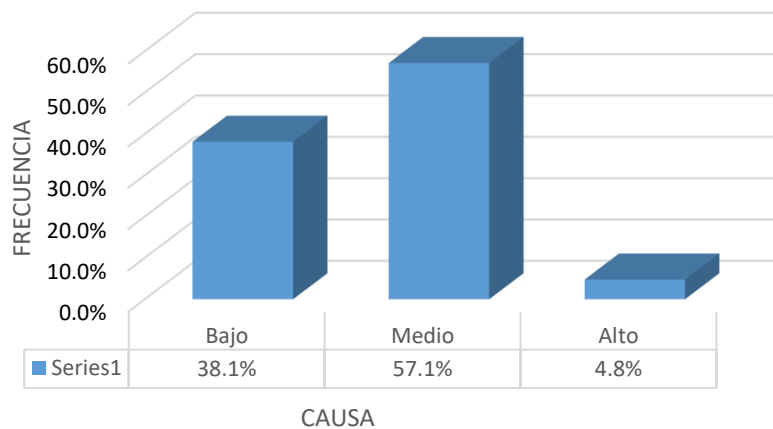


Figura 5: Nivel de la Dimensión Identificación

En este caso, las preguntas buscaban determinar si se contaba con un procedimiento para definir procesos y si los colaboradores identificaban con facilidad los procesos de sus áreas, además de caracterizarlos. La figura 5, indica que en un 38,1% los colaboradores están en un nivel bajo para identificar procesos, mientras que el 57,1% está en un nivel medio, y el 4,8% esta en un nivel alto.

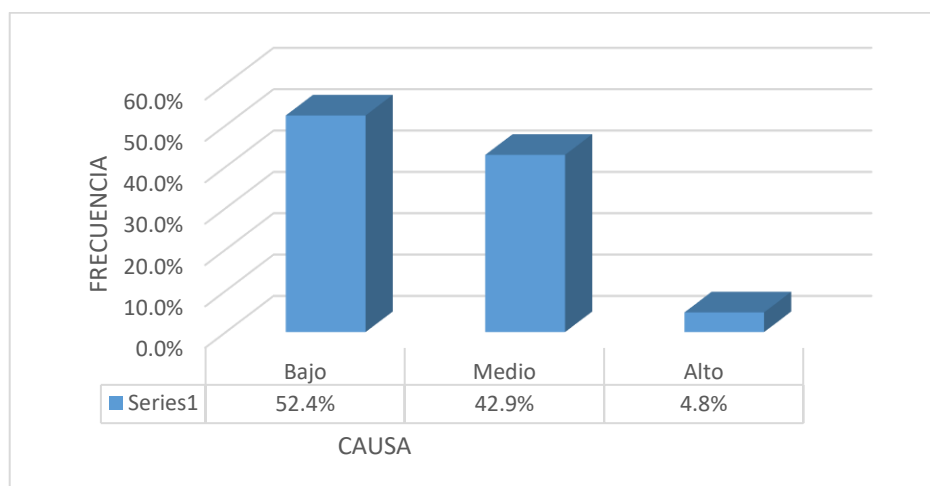


Figura 6: Nivel de la Dimensión Documentación

En este punto las preguntas estaban planteadas para conocer si se contaba con alguna guía para la documentación de procesos, si se contaba con un manual de procedimientos actualizada y de acuerdo a la realidad. La figura 6, nos indica que con respecto a la documentación de procesos, en un 52,4% el nivel es bajo, mientras que en un 42,9% el nivel es medio, y en un 4,8% el nivel es alto.

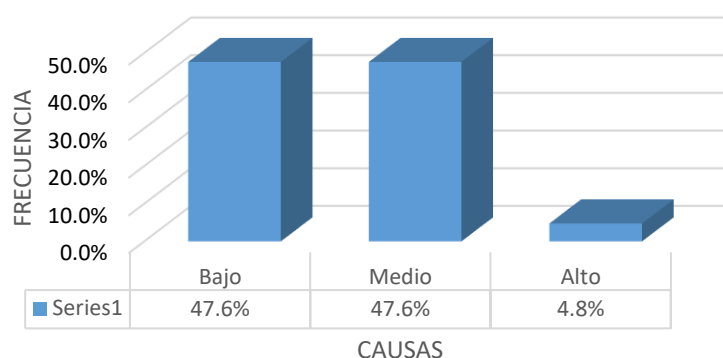


Figura 7: Nivel de la Dimensión Análisis

Con respecto al análisis, se buscaba determinar si se sigue algún procedimiento para atender necesidades de revisión por cambios o deficiencias en los procesos, y además si los colaboradores estaban capacitados para realizar este análisis. La figura 7, indica que en el análisis de los procesos, en nivel es bajo en 47,6%, el nivel es medio en 47,6 %, y el nivel es alto en 4,8%.

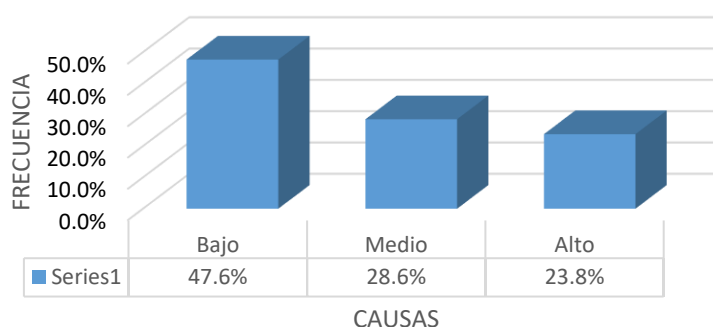


Figura 8: Nivel de la Dimensión Mejora

Con respecto a la mejora, se buscaba conocer si los colaboradores están involucrados en este proceso, si las áreas disponen de sus recursos y se preocupan para realizar mejoras y si existe algún procedimiento establecido para realizar mejorar. La figura 8, nos indica la gestión por procesos con respecto a las mejoras en un 47,6% está en un nivel bajo, mientras que en un 28,6% está en un nivel medio, y el 23,8% esta en un nivel alto.

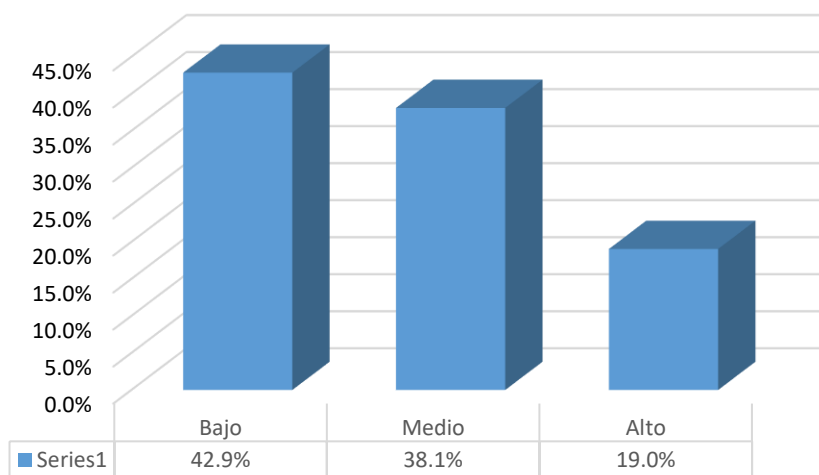


Figura 9: Nivel de la Gestión por Procesos

Tabla 3: Niveles de las dimensiones de la Gestión por Procesos

Dimensiones	Nivel
Identificación	Medio
Documentación	Bajo
Análisis	Bajo
Mejora	Bajo

Fuente: Elaborado por los investigadores

Con respecto al análisis de la variable Gestión por Procesos, basado en sus dimensiones que se muestra en la tabla 3, se aprecia que el nivel promedio es bajo, con lo cual, el nivel de la gestión por proceso también es bajo. La figura 9, confirma lo anteriormente indicado, pues, un 42,9% de los colaboradores precisan que la gestión por procesos están en un nivel bajo, mientras que el 38,1% indica que está en un nivel medio, y el 19,0% indica que esta en un nivel alto.

Para comenzar con la Gestión de Procesos en la Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico, es necesario, tener establecido los macro procesos o los procesos de nivel 0 de la Municipalidad de Estudio, desde donde se irán descomponiendo los procesos en los siguientes niveles hasta la elaboración de los procedimientos e instructivos correspondientes.

Tomando como base el manual de organización y funciones de la Municipalidad Distrital de Estudio, el Manual de Procedimientos de 2011 y la ayuda de los funcionarios de la Gerencia de Administración y Finanzas, se identificarán los procesos estratégicos, misionales y de Apoyo, en el nivel 0, nivel 1 y nivel 2. La tabla del anexo 8 se muestra un inventario de los procesos tanto a nivel 0 como a nivel 1. Por otro lado, la tabla del anexo 9 muestra el inventario de los procesos de los niveles 1 y 2, respectivamente.

En base a la información de la tabla del anexo 8, se elaborará y aprobó, la primera versión del Mapa de Procesos de la Municipalidad del Distrito en Estudio, que se muestra en la figura 10.

Para facilitar la identificación de los procesos, se estableció la siguiente estructura:

PXX.YY.ZZ

Donde:

P: debe ser una letra mayúscula para identificar el tipo de proceso en el nivel 0. (E: Estratégico, M: Misional, A: Apoyo)

XX: es un número de dos dígitos para identificar el número secuencial del proceso correspondiente, en el nivel 0.

YY: es un número de dos dígitos para identificar el número secuencial del proceso correspondiente en el nivel 1, o la secuencia de los subprocesos del proceso correspondiente.

ZZ: es un número de dos dígitos para identificar el número secuencial del proceso correspondiente en el nivel 2, o la secuencia de los actividades del proceso correspondiente.

De acuerdo con lo explicado, la codificación de los procesos del nivel 0 y 1, quedó como se muestra en la tabla del anexo 8 y tabla del anexo 9, respectivamente.

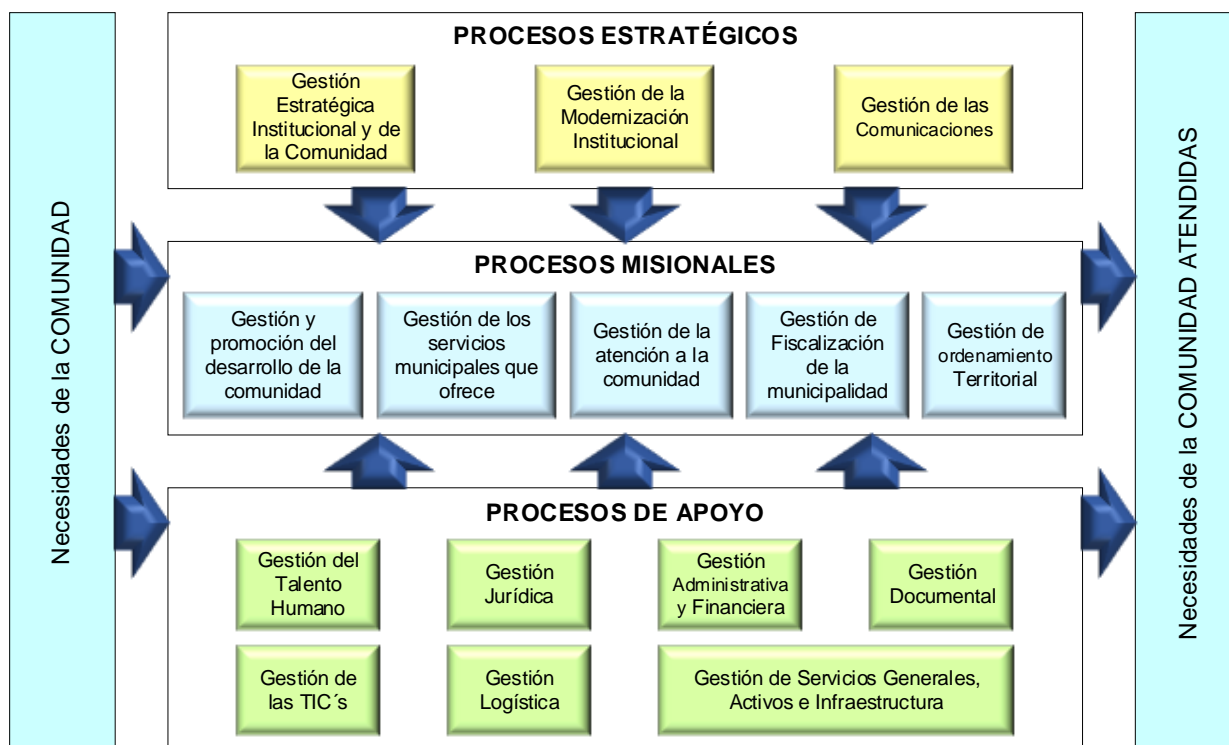


Figura 10: Mapa de Procesos de la Municipalidad de Estudio

4.1 Gestión por procesos para aumentar la eficiencia del área de estudio

Teniendo en cuenta las funciones de la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico, que se detallan en el artículo 75, de la Ordenanza Municipal Nro. 016-2014-MPC, se tiene, que las funciones de la Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico, que se muestra en la figura 10.



SUB GERENCIA DE SERVICIOS GENERALES Y EQUIPO MECÁNICO

ARTÍCULO 73º.- La Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico es un órgano de apoyo técnico que se encarga de gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, máquinas y vehículos de la municipalidad. Depende jerárquica, funcional y administrativamente de la Gerencia de Administración y Finanzas

ARTÍCULO 74º.- La Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico, está a cargo de un servidor con categoría de Sub Gerente designado por el Alcalde, a propuesta del Gerente Municipal.

ARTÍCULO 75º.- Las funciones y atribuciones de la Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico, son:

1. *Planificar, programar, dirigir y supervisar el monitoreo preventivo y correctivo, la reposición y renovación de equipos, máquinas y vehículos como parte del proceso de mejoramiento continuo.*
2. *Reparar piezas y partes que sirvan para mejorar la infraestructura interna de la municipalidad.*
3. *Asignar y programar el uso de las unidades vehiculares en coordinación con la Gerencia Municipal*
4. *Formular y desarrollar el Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo para maquinarias y equipos.*
5. *Asegurar la maquinaria, equipo mecánico y flota vehicular que facilite el trabajo de las diferentes áreas de la municipalidad, atendiendo su mantenimiento.*
6. *Realizar los requerimientos necesarios con el objeto de que las unidades y equipos mecánicos de la entidad se encuentre en perfecto estado de funcionamiento para prestar un buen servicio a la comunidad.*
7. *Atender las peticiones de servicios de maquinarias y equipos conforme lo disponga la superioridad y cuando sea servicios particulares se asegurará que se haya cumplido con el pago correspondiente bajo responsabilidad.*
8. *Realizar el mantenimiento periódico de las instalaciones eléctricas, cableados, de las instalaciones de la municipalidad y otros servicios generales que por su naturaleza se requieran.*
9. *Realizar el mantenimiento periódico de gasfitería, mantenimiento permanente de los accesorios de los servicios higiénicos, puertas, ventanas, chpas y cerrojos de las instalaciones de la municipalidad.*
10. *Efectuar el requerimiento técnico de repuestos que requieran, así mismo hacer el ingreso físico de los repuestos usadas al área de almacén como prueba del cambio efectuado previo registro y control.*
11. *Cumplir con las demás funciones que le asigne la superioridad.*

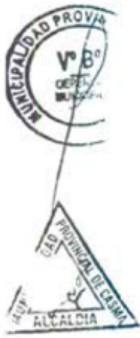


Figura 11: Funciones de la Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico

La investigación se centró en la Sub gerencia de servicios generales y equipo mecánico, por tanto, se caracterizó el proceso Gestión de los servicios generales, activos e infraestructura, de acuerdo al formato que se muestra en el anexo 7. La figura 11, muestra la caracterización del proceso.

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: A07			
		Aprobado: <u>dd/mm/aaaa</u>			
Nombre del proceso	Gestión de los servicios generales, activos e infraestructura				
Objetivo del proceso	Asegurar que la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento de instalaciones, mantenimiento de vehículos y otros servicios, proporciones el soporte adecuado a órganos, unidades orgánicas y usuarios, así también, permita el apropiado registro, asignación, control, baja y disposición de los bienes patrimoniales de la municipalidad.				
Tipo de proceso	Es un proceso de apoyo				
Áreas involucradas	Todos los órganos y unidades orgánicas de la municipalidad				
Dueño del proceso	Gerente de Administración y Finanzas				
Proveedor (fuente)	Entrada	Proceso	Objetivo	Salida	Cliente (usuario)
<ul style="list-style-type: none"> Órganos y Unidades orgánicas Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de servicio de mantenimiento Solicitud de servicios varios Diagnóstico sobre el servicio requerido Contrato u orden de servicio del servicio 	Gestión de servicios generales	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir los servicios solicitados Brindar los servicios de mantenimiento de bienes muebles, mobiliario, equipos, máquinas y flota vehicular, para su mejor desempeño en las labores operativas 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de bienes o servicios de los servicios solicitados Mantenimiento de bienes Servicios de mantenimiento de máquinas y equipos Servicios de mantenimiento de vehículos Servicios de limpieza solicitados Dotación de combustible Control y seguimiento de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Órganos y unidades orgánicas Gestión contable Gestión de contrataciones
<ul style="list-style-type: none"> Órganos y Unidades orgánicas Gestión de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de requerimientos de bienes y servicios Contratos u órdenes de compra de bienes muebles 	Gestión de Control patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> Administrar el estado y la operatividad de los bienes patrimoniales 	<ul style="list-style-type: none"> Bienes asignados a los trabajadores Altas y bajas de bienes patrimoniales Donación de bienes patrimoniales Subasta de bienes patrimoniales Inventario de bienes patrimoniales Informes técnicos Informe de siniestros de pólizas (seguro de bienes patrimoniales) Requerimientos de bienes y/o servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Órganos y unidades orgánicas Gestión contable Gestión de contrataciones
<ul style="list-style-type: none"> Órganos y Unidades orgánicas Gestión de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de requerimientos de servicios y obras Contratos u órdenes de servicio de bienes inmuebles 	Gestión de la Infraestructura física o inmuebles	<ul style="list-style-type: none"> Administrar el estado y la operatividad de la infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> Bienes inmuebles asignados a unidades orgánicas u otras dependencias Donación de bienes inmuebles Subasta de bienes inmuebles Inventario de bienes inmuebles Informes técnicos Informe de siniestros de pólizas (seguro de bienes inmuebles) Requerimientos servicios a bienes inmuebles 	<ul style="list-style-type: none"> Órganos y unidades orgánicas Gestión contable Gestión de contrataciones
Sistemas de información	Formatos de control de bienes patrimoniales Formatos de control de servicios atendidos Formatos diversos Plan de gestión del mantenimiento de bienes patrimoniales y bienes inmuebles Plan de gestión de servicios generales Plan de gestión de combustible Base de dato de registros de las actividades de la unidad orgánica				
Indicadores	<u>Total</u> de servicios atendidos/Total de servicios requeridos				

Figura 12: Caracterización del proceso Gestión de servicios generales, activos e infraestructura

Luego de haber caracterizado el proceso de Gestión de los servicios generales, activos e infraestructura, se procedió a la caracterización de los procedimientos de cada subproceso, que se muestran a continuación de acuerdo con formato de la ficha técnica de procedimiento que se muestra en el anexo 7, en las figuras 13, 14, 15 y 16, donde se detalla, principalmente las actividades que se realizan y el flujograma correspondiente, con lo cual quedan estandarizados estos procesos.

De acuerdo con las funciones y los procedimientos detallados de la Sub Gerencia, todo lo que concierne al mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas, equipos y vehículos, lo realiza una empresa tercera. El problema en el caso del mantenimiento, es que los repuestos requeridos, generalmente no están en el almacén, por lo que la máquina, equipo o vehículo, se paralizan por falta de repuestos, o su confiabilidad es baja debido a que se está haciendo que funcionen sin cambio de repuestos o los repuestos se les ha dado algún tratamiento para que funcionen un tiempo más. La Sub gerencia debe coordinar con la empresa que da el servicio de mantenimiento para que se cumpla el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas, equipos y vehículos, para garantizar su funcionamiento cuando sean requeridos por las diferentes áreas.

Una actividad muy cargada es la de atender los requerimientos de servicios de reparación de puertas y ventanas, cambios o instalaciones de chapas y cerrojos, cableado eléctrico, instalaciones eléctricas y cambio de accesorios eléctricos, instalaciones de gasfitería y cambio de accesorios, entre otros servicios. En este caso, el problema es que de acuerdo con el Plan Operativo Institucional (POI), la proyección de estas actividades está muy debajo de lo que realmente se requiere, como se observa en la figura 17, que muestra la planificación de estas actividades para el año 2022, donde se aprecia que en promedio se planifican 15 actividades de servicios por cada mes, lo cual no se ajusta a la realidad.

Figura 13: Procedimiento de mantenimiento de locales municipales (con caja chica)

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO				Código:	
				A07.01.01_1	
				Versión:	
				V.0.0	
				Aprobado:	
				<u>dd/mm/aaaa</u>	
Elaborado por: Robles Pérez Guillermo		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre del proceso		Gestión de servicios generales			
Nombre del procedimiento		Mantenimiento de locales municipales en situación normal o emergente (con recursos de caja chica)			
Objetivo del procedimiento		Otorgar servicio de mantenimiento que requiera de apoyo inmediato en la mejora, cambio y/o reparación a las diferentes			
Responsable del procedimiento		Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico			
Base normativa		Ley <u>Nº</u> 27972 de fecha 26 de mayo de 2003			
Definiciones y Siglas		GAF: Gerencia de Administración y Finanzas SGSGEM: Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico			
Requisitos		Solicitud de la unidad orgánica municipal dirigido a Gerencia de Administración y Finanzas, solicitando apoyo urgente para la reparación, cambio y/o mejoramiento.			
Procedimiento				Tiempo	
Nro.	Actividades	Responsable	Unidad Orgánica	Días	Horas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de solicitud, solicitando mantenimiento local, • Deriva solicitud a GAF 	Afectado	Unidad orgánica afectada		1

2	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud, • Registra solicitud • Deriva solicitud a GAF 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
3	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa solicitud • Hace proveído • Deriva solicitud proveída a secretaria de GAF. 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
4	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud con proveído • Registra solicitud con proveído • Deriva a SGSGEM 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
5	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud con proveído • Registra • Deriva solicitud a SGSGEM 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
6	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa Solicitud • Hace proveído • Deriva solicitud a técnico administrativo de SGSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
7	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa solicitud • Realiza una inspección visual junto al colaborador que va a realizar el trabajo • Verifica el stock de los materiales requeridos • Si no hay stock de los materiales, entonces compra de materiales con recursos de caja chica • Realiza el servicio de mantenimiento • Elabora informe • Deriva a SGSGEM 	Técnico Administrativo	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
8	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa informe • Elabora informe sobre ejecución del servicio con copia GAF • Deriva a <u>Secretaria</u> de GSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
9	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Archiva copia de documentos 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2

	<ul style="list-style-type: none"> • Deriva documentos a secretaria de GAF 				
10	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Deriva documentos GAF. 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
11	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentos • Hace proveído • Deriva documentos proveída a secretaria de GAF. 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
12	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Archiva documentos 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
Flujograma:					

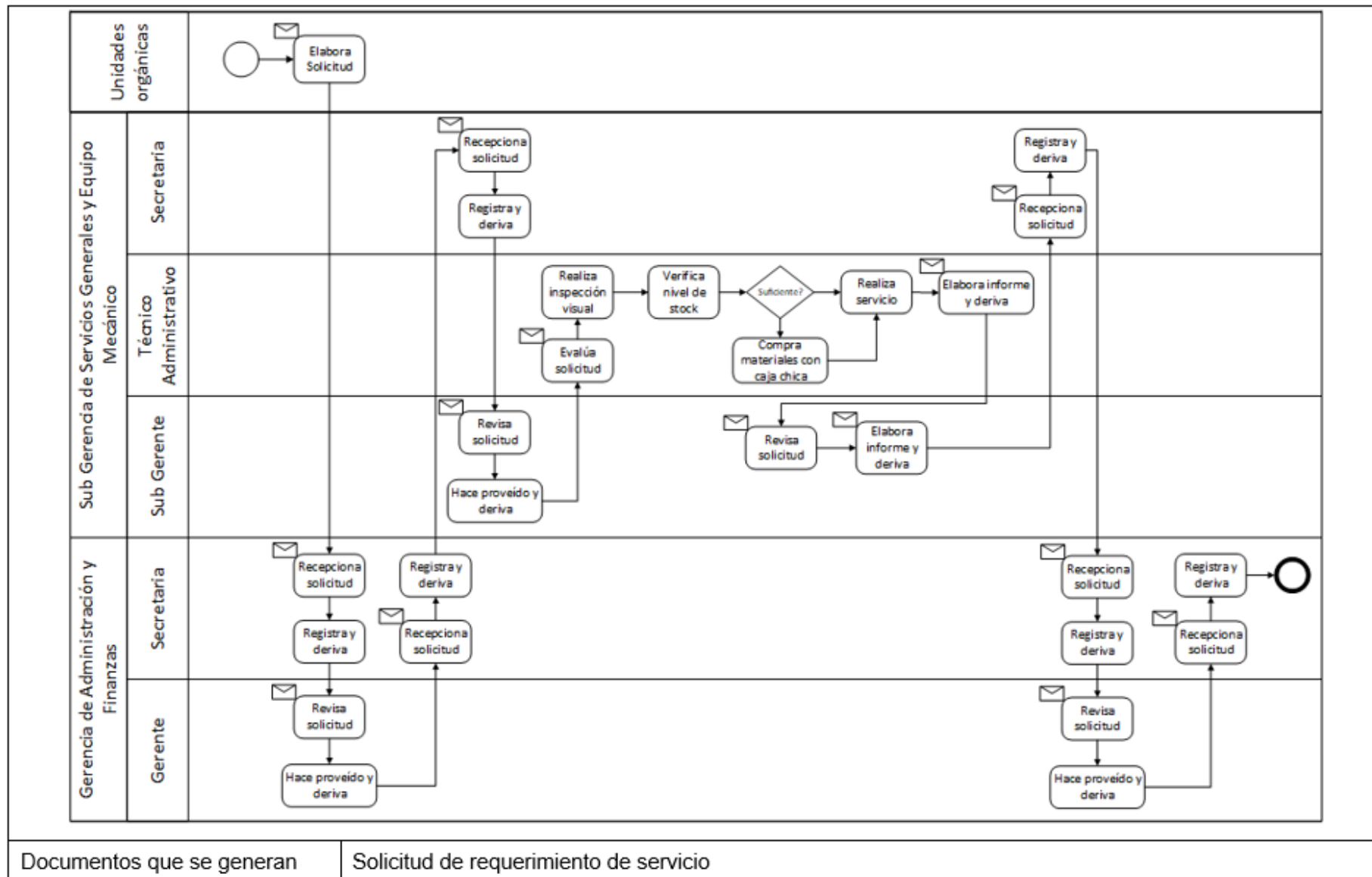


Figura 14: Procedimiento de mantenimiento de locales municipales (compras por abastecimiento)

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO				Código:	
				A07.01.01_2	
				Versión:	
				V.0.0	
				Aprobado:	
				<u>dd/mm/aaaa</u>	
Elaborado por: Robles Pérez Guillermo		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre del proceso	Gestión de servicios generales				
Nombre del procedimiento	Mantenimiento de locales municipales en situación normal o emergente (compras por abastecimiento)				
Objetivo del procedimiento	Otorgar servicio de mantenimiento que requiera de apoyo inmediato en la mejora, cambio y/o reparación a las diferentes				
Responsable del procedimiento	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico				
Base normativa	Ley N° 27972 de fecha 26 de mayo de 2003				
Definiciones y Siglas	GAF: Gerencia de Administración y Finanzas SGSGEM: Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico SGL: Subgerencia de Logística				
Requisitos	Solicitud de la unidad orgánica municipal dirigido a Gerencia de Administración y Finanzas, solicitando apoyo urgente para la reparación, cambio y/o mejoramiento.				
Procedimiento				Tiempo	
Nro.	Actividades	Responsable	Unidad Orgánica	Días	Horas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de solicitud, solicitando mantenimiento local • Deriva solicitud a GAF 	Afectado	Unidad orgánica afectada		1

2	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud, • Registra solicitud • Deriva solicitud a la GAF 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
3	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa solicitud • Hace proveído • Deriva solicitud proveída a secretaria de la GAF. 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
4	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud con proveído • Registra solicitud con proveído • Deriva a SGSGEM 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
5	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud con proveído • Registra • Deriva solicitud a la SGSGEM 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
6	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa Solicitud • Hace proveído • Deriva solicitud a técnico administrativo de la SGSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
7	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa solicitud • Realiza una inspección visual junto al colaborador que va a realizar el trabajo • Verifica el stock de los materiales requeridos • Si faltan materiales, elabora un informe indicando los materiales. • Si hay suficientes materiales, realiza el servicio • Elabora informe • Deriva a SGSGEM 	Técnico Administrativo	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
8	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa informe • Solita materiales a la SGL • Deriva a <u>Secretaria</u> de la SGSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
9	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Deriva documentos a SGL 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2

10	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Revisa y evalúa informe • Verifica stock de materiales • Elabora informe para realizar compra de materiales • Deriva documentos a SGL 	Técnico Administrativo	Subgerencia de Abastecimiento		3
11	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Deriva documentos a la SGSGEM 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
12	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentos • Hace proveído • Deriva documentos a técnico administrativo de la SGSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
13	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona los materiales • Realiza el servicio de mantenimiento • Elabora informe • Deriva a SGSGEM 	Técnico Administrativo	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
14	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa informe • Elabora informe sobre ejecución del servicio con copia GAF • Deriva documentos a <u>Secretaria</u> de GSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
10	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentos • Hace proveído • Deriva documentos a secretaria de la GAF 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
11	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentos • Hace proveído • Deriva documentos a secretaria de la GAF. 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
12	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Archiva documentos 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2

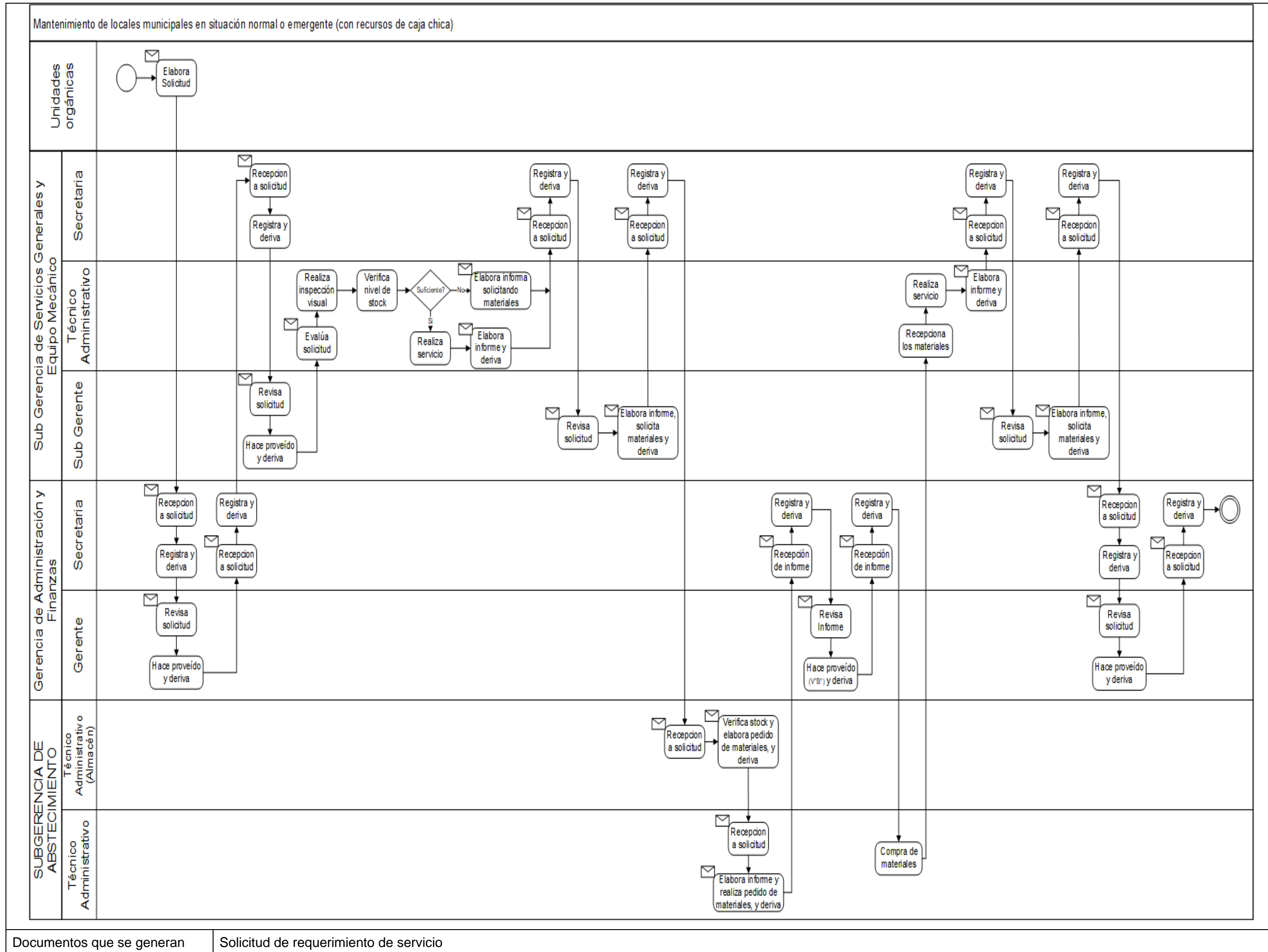


Figura 15: Procedimiento autorización de utilización de vehículos (sábado, domingo y feriados)

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO				Código:	
				A07.01.02	
				Versión:	
				V.0.0	
				Aprobado:	
				<u>dd/mm/aaaa</u>	
Elaborado por: Robles Pérez Guillermo		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre del proceso	Gestión de servicios generales				
Nombre del procedimiento	Autorización de utilización de vehículos (sábado, domingo y feriados)				
Objetivo del procedimiento	Facilitar el servicio de movilidad a una determinada Área Orgánica Municipal que haya solicitado un vehículo los días sábado, domingo y/o feriado				
Responsable del procedimiento	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico				
Base normativa	Ley N° 27972 de fecha 26 de mayo de 2003				
Definiciones y Siglas	GAF: Gerencia de Administración y Finanzas SGSGEM: Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico				
Requisitos	Solicitud de la unidad orgánica municipal dirigido a Gerencia de Administración y Finanzas, solicitando autorización para uso de un vehículo municipal.				
Procedimiento				Tiempo	
Nro.	Actividades	Responsable	Unidad Orgánica	Días	Horas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de solicitud, solicitando uso de vehículo • Deriva solicitud a GAF 	Solicitante	Unidad orgánica que lo requiere		1
2	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud, • Registra solicitud 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2

	<ul style="list-style-type: none"> • Deriva solicitud a la GAF 				
3	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa solicitud • Hace proveído autorizando uso de vehículo con dotación de combustible (proveído para almacén y subgerencia de servicios generales y equipo mecánico) • Deriva solicitud proveída a secretaria de la GAF 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
4	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud con proveído • Registra solicitud con proveído • Deriva a SGSGEM y Almacén 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
5	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud con proveído • Registra • Deriva solicitud a la SGSGEM 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
6	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa Solicitud • Hace proveído • Deriva solicitud a jefe de flota de la SGSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
7	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa solicitud • Elabora documento asignando unidad vehicular y designa chofer • Elabora informe • Deriva documentos a SGSGEM 	Técnico Administrativo	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
8	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa informe • Firma autorización para chofer • Firma autorización para abastecimiento de combustible • Autorizaciones Deriva al chofer • Documentos deriva a secretaria de SGSGEM 	Subgerente	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
9	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud • Registra • Deriva a SGL 	Secretaria	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2

10	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa informe • Hace proveído • Deriva documentos a secretaria de la GAF 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
11	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentos • Hace proveído • Deriva documentos a secretaria de la GAF. 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
12	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documentos • Registra • Archiva documentos 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
13	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa documentos • Realiza el servicio en el día y hora establecidos • Elabora informe • Deriva a secretaria de SGSGEM 	Chofer	Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico		8
Flujograma:					

Figura 16: Procedimiento autorización para apoyo de mejoramiento en territorios vecinales dentro de la jurisdicción

		FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO		Código:	
				A07.01.03	
				Versión:	
Aprobado:		dd/mm/aaaa			
Elaborado por: Robles Pérez Guillermo		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre del proceso		Gestión de servicios generales			
Nombre del procedimiento		Autorización para apoyo de mejoramiento en territorios vecinales dentro de la jurisdicción			
Objetivo del procedimiento		Brindar el servicio mantenimiento y/o mejora de los territorios vecinales, que han sido solicitados			
Responsable del procedimiento		Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico			
Base normativa		Ley N° 27972 de fecha 26 de mayo de 2003 ROF			
Definiciones y Siglas		GM: Gerencia Municipal GAJ: Gerencia de Asesoría Jurídica GAF: Gerencia de Administración y Finanzas SGSGEM: Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico SGA: Subgerencia de Abastecimiento			
Requisitos		Solicitud dirigida al alcalde para solicitar apoyo de mejoramiento a territorio vecinal de la jurisdicción.			
Procedimiento				Tiempo	
Nro.	Actividades	Responsable	Unidad Orgánica	Días	Horas
1	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona documento (expediente) • Verifica 	Técnico administrativo	Trámite documentario		2

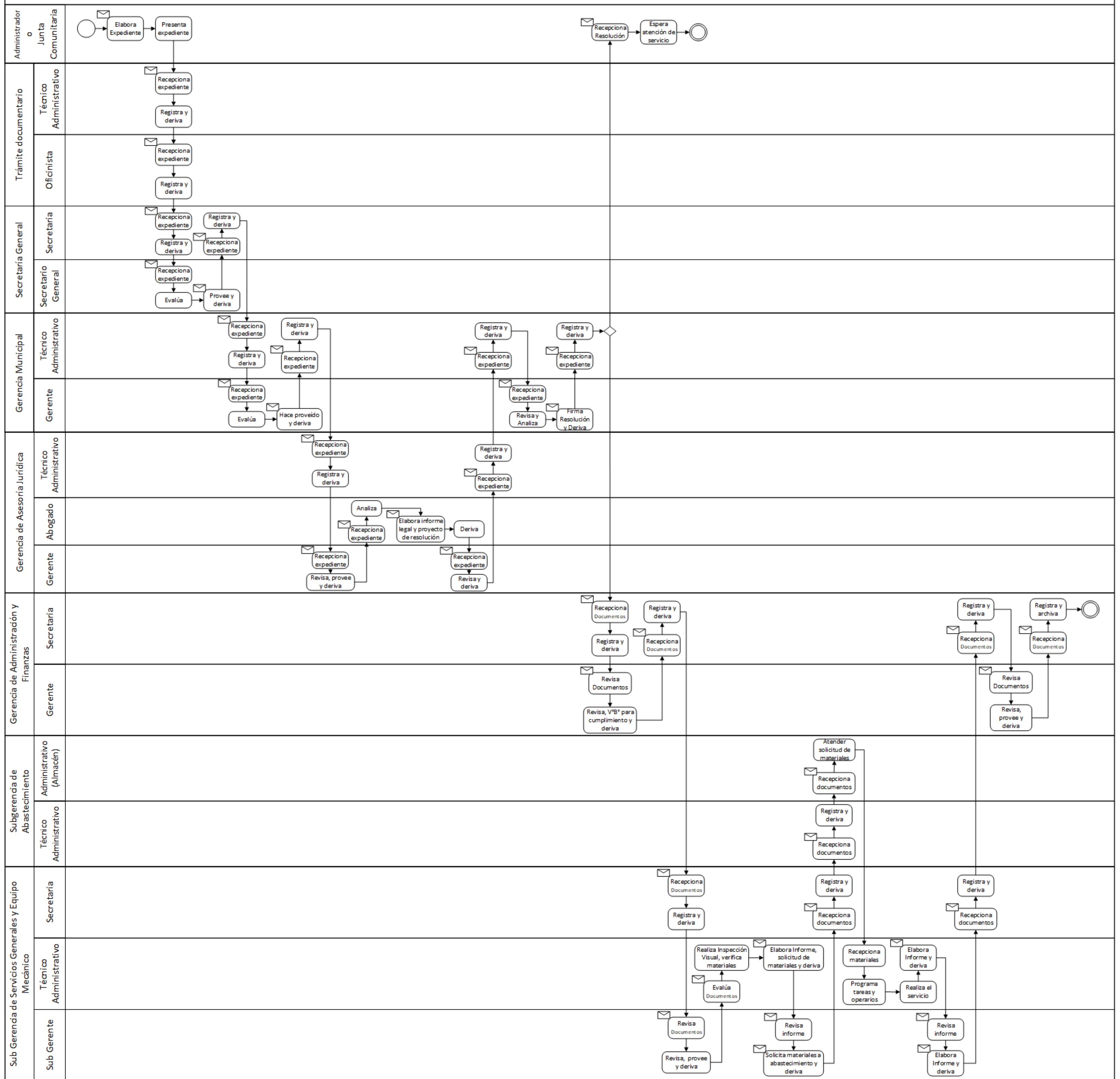
	<ul style="list-style-type: none"> • Genera número de expediente • Registra expediente • Deriva expediente a oficinista 				
2	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Folia expediente • Registra • Deriva a secretaría general 	Oficinista	Trámite documentario		2
3	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva expediente a secretario general 	Secretaria	Secretaría General		2
4	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Hace proveído • Deriva expediente a secretaria 	Secretario general	Secretaría General		4
5	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a administrativo técnico de GM 	Secretaria	Secretaría General		2
6	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a gerente de GM 	Técnico administrativo	Gerencia Municipal		2
7	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Evalúa expediente • Hace proveído, dando visto bueno al expediente • Deriva a administrativo técnico de GM 	Gerente municipal	Gerencia Municipal		2
8	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a administrativo técnico de GAJ 	Técnico administrativo	Gerencia Municipal		4
9	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a gerente de GAJ 	Técnico administrativo	Gerencia de Asesoría Jurídica		2
10	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente 	Gerente	Gerencia de Asesoría Jurídica		4

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa • Hace proveído solicitando asesoría legal • Deriva a abogado de GAJ 				
11	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Analiza • Elabora informe • Elabora proyecto de resolución • Deriva a gerente de GAJ 	Abogado	Gerencia de Asesoría Jurídica		4
12	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Revisa • Deriva a administrativo técnico de GAJ 	Gerente	Gerencia de Asesoría Jurídica		4
13	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a administrativo técnico de GM 	Técnico administrativo	Gerencia de Asesoría Jurídica		4
14	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a gerente de GM 	Técnico administrativo	Gerencia Municipal		2
15	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Revisa y analiza • Firma resolución • Deriva a secretaria de GM 	Gerente municipal	Gerencia Municipal		4
16	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a secretaria de GAF 	Técnico administrativo	Gerencia Municipal		2
17	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a gerente de GAF 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
18	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Revisa • Hace proveído dando visto bueno para su cumplimiento 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4

	<ul style="list-style-type: none"> • Deriva a secretaria de GAF 				
19	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a secretaria de SGSGEM 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
20	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a secretaria de SGSGEM 	Secretaria	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
21	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Revisa • Hace proveído, indicando se realice el servicio • Deriva a técnico administrativo de la SGSGEM 	Sub Gerente	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
22	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Evalúa documentos • Realiza inspección visual del territorio • Verifica materiales que se requieren • Elabora informe • Deriva a subgerente de SGSGEM 	Técnico administrativo	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
23	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Revisa • Elabora solicitud de materiales • Deriva solicitud a secretaria de SGSGEM 	Sub Gerente	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
24	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud • Registra • Deriva a técnico administrativo de SGA 	Secretaria	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
25	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud • Registra • Deriva a administrativo del almacén de SGA 	Técnico administrativo	Subgerencia de Abastecimiento		2
26	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud • Revisa • Atiende solicitud de materiales 	Administrativo (Almacén)	Subgerencia de Abastecimiento		2

	<ul style="list-style-type: none"> • Deriva a técnico administrativo de SGSGEM 				
27	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona solicitud • Recepciona material • Programa las tareas del servicio y selecciona operarios • Realiza el servicio • Elabora informe • Deriva a sub gerente de la SGSGEM 	Técnico administrativo	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
28	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona informe • Revisa • Elabora informe • Deriva a secretaria de la SGSGEM 	Sub Gerente	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		4
29	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a secretaria de GAF 	Secretaria	Subgerente de Servicios Generales y Equipo Mecánico		2
30	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Deriva a gerente de GAF 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
31	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Revisa • Hace proveído para archivar expediente • Deriva a secretaria de GAF 	Gerente	Gerencia de Administración y Finanzas		4
32	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona expediente • Registra • Archiva expediente 	Secretaria	Gerencia de Administración y Finanzas		2
33	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona Resolución • Espera cumplimiento del servicio • Archiva expediente 	Administrador o Junta Comunitaria	Municipalidad o Comunidad		
Flujograma					

Autorización para apoyo de mejoramiento en territorios vecinales dentro de la jurisdicción



Documentos que se generan

Solicitud de requerimiento de servicio

La tabla 4, detalla el número de ambientes que se tiene a través de las diferentes dependencias de la Municipalidad, es aproximadamente 85 ambientes.

Tabla 4: Cantidad de ambientes por áreas

Áreas	Ambientes
Alcaldía	8
Secretaría General	2
Gerencia Municipal	2
Asesoría Jurídica	2
Presupuesto, Planificación e Informática	2
Programa de Inversiones	1
Gerencia de Administración y Finanzas	13
Gerencia de Administración Tributaria y Rentas	5
Gerencia de Gestión Urbana y Rural	7
Gerencia de Desarrollo Social	8
Gerencia de Servicios Públicos	11
Gerencia de Desarrollo Económico	3
Seguridad Vial	1
Sociedad de Beneficencia Pública	13
Otras locales	7
TOTAL Ambientes	85

Para la investigación, se registraron en los meses de enero y febrero, las solicitudes de servicios de las diferentes áreas y resaltaron los servicios atendidos, de donde se pudo determinar que hay muchos servicios que no se pueden cumplir debido a la falta de recursos. Además, se estableció el tiempo promedio para desarrollar las actividades de servicios generales, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Tiempo promedio de los servicios

Servicios Generales	Tiempo Promedio (horas)
Reparación de Puertas y/o ventanas	9,50
Montaje de Chapas y/o cerrojos	3,00
Instalaciones eléctricas y cambio de accesorios	2,75
Reparación en gasfitería y cambio de accesorios	4,25
Cableado	3,00
Otros servicios	2,50



OEI: FORTALECER LA GESTION INSTITUCIONAL																	
AEI.12.02 ESPACIOS Y MECANISMOS DE PARTICIPACION CIUDADANA FORTALECIDAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL																	
CODIGO	ACTIVIDAD OPERATIVA	UBIGEO	U.M.	META FINANCIERA ANUAL S/.	PROGRAMACION FISICA												META FISICA ANUAL
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A06	Provisión de combustible y lubricantes	Ancash Casma	Documento	6,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A07	Programa de dotación de llantas, repuestos, accesorios y otros	Ancash Casma	Registro	6,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A08	Informar los gastos de combustible en forma mensual	Ancash Casma	Documento	500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A09	Control permanente de las labores de maquinaria en general	Ancash Casma	Registro	1,000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A10	Mantenimiento de instalaciones de la Municipalidad (gasfiteria, servicios higiénicos, puertas, chapas, etc.)	Ancash Casma	Registro	6,000	10	15	20	15	15	15	20	10	15	15	20	10	180
														TOTAL S/.		63,500	

Figura 17: POI de la Sub Gerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico

De acuerdo con esta información y los registros de las solicitudes, recibidas, y las solicitudes atendidas, se pudo, determinar la relación del recurso tiempo planeado y recurso tiempo utilizado, para determinar la eficiencia antes de la aplicación de la gestión por procesos. La tabla 6, nos muestra las horas planificadas de acuerdo a los servicios solicitados y atendidos, y las horas empleadas en la atención de los servicios, con lo cual se determinó la eficiencia de la mano de obra para la atención de los servicios generales.

Tabla 6: Eficiencia enero – febrero 2023

	Enero 2023				Febrero 2023			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Horas Planeadas - Solicitudes	229,50	220,25	206,75	216,50	159,00	186,75	130,75	148,25
Horas Planeadas - Atenciones	104,00	122,50	120,25	136,25	94,25	100,25	71,75	76,50
Horas Empleadas - Atenciones	142,40	168,80	166,40	181,60	128,80	133,60	96,80	105,60
Eficiencia%	73,03	72,57	72,27	75,03	73,18	75,04	74,12	72,44

Según la información de la eficiencia de los meses de enero y febrero que se muestra en la tabla 6, la eficiencia promedio es aproximadamente 73,46%, lo que representa que el recurso mano realmente empleado es muy superior a las horas planeadas para las atenciones, lo cual demuestra que no se emplea adecuadamente.

La subgerencia de servicios generales y equipo mecánico, es responsable de macroproceso Gestión de los servicios generales, activos e infraestructura, que comprende los procesos y subprocesos:

- Gestión de servicios generales
 - Mantenimiento de locales municipales en situación normal (Compras por caja chica)
 - Mantenimiento de locales municipales en situación emergente (Compras por abastecimiento)
 - Autorización de utilización de vehículos

- Autorización para el apoyo de mejoramiento de territorios vecinales dentro de la jurisdicción.
- Planificación de mantenimiento de bienes patrimoniales
- Planificación de mantenimiento de bienes inmuebles.
- Gestión del Control Patrimonial
 - Asignación de bienes patrimoniales
 - Alta de bienes patrimoniales
 - Baja de bienes patrimoniales
 - Gestión del mantenimiento de vehículos
- Gestión de la infraestructura física
 - Planificación de mantenimiento de infraestructura física
 - Supervisión de las obras contratadas..

El proceso de servicios generales, es el proceso que tiene solicitudes todos los días, principalmente el subproceso de mantenimiento de locales municipales, que es el responsable de atender diversas solicitudes de apoyo a quien lo solicite, ya sea para servicios de carpintería, servicios eléctricos, servicios de limpieza, servicios de gasfitería, etc. Este proceso sufre de reclamos constantes, debido a que sus solicitudes no son atendidas, debido, a que no se cuenta con el personal suficiente o porque los recursos que se necesitan no están disponibles.

Servicios generales cuenta con 4 operarios que trabajan 8 horas al día de lunes a viernes, con lo cual. Solo se tiene disponible 160 horas hombre, y muchas veces, este tiempo disponible no ha sido suficiente para atender los diferentes servicios.

Los procedimientos que se muestran en las figuras 13, 14, 15 y 16, luego de su elaboración, fue revisado por el subgerente de servicios generales y equipo mecánico, quién luego de dar su visto bueno, autorizo para que se socialice entre los trabajadores del área, quien no solo tuvieron la oportunidad de conocer el procedimiento de los principales subprocesos del proceso de la gestión de servicios generales, sino que esto sirvió para que pudieran proyectar de acuerdo con las solicitudes la compra de materiales por caja chica, pretendiendo reducir los costos por compras mayores, y por el

lado de las compras por abastecimiento, hacer menos pedidos, con lo cual los servicios se podían hacer más rápido y no se tenía que esperar la llegada de los materiales.

Algo muy importante con la gestión de procesos, fue que los recursos materiales se podían proyectar con anticipación con lo cual el tiempo de espera para la realización de los servicios se redujo, como en la tabla 7, se puede comprobar al medir la eficiencia de las semanas de los meses de mayo y junio, respectivamente.

Tabla 7: Eficiencia mayo – junio 2023

	Enero 2023				Febrero 2023			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Horas Planeadas - Solicitudes	248,00	180,00	187,75	211,25	144,50	140,50	141,25	150,75
Horas Planeadas - Atenciones	177,50	145,25	151,00	143,75	140,25	140,50	134,25	147,75
Horas Empleadas - Atenciones	148,00	126,00	130,00	118,00	116,40	120,80	116,00	128,80
Eficiencia%	119,93	115,28	116,15	121,82	120,49	116,31	115,73	114,71

Los tiempos de espera, por abastecimiento, se han reducido y esto ha impactado positivamente en las horas empleadas para la atención de los servicios, lográndose después de implementar los procedimientos del proceso de la gestión de servicios generales en la eficiencia, obteniéndose una eficiencia promedio de 117,55%, que en comparación a la eficiencia promedio anterior de 73,46%, se logró un incremento de la eficiencia de 60,02%.

$$\Delta \text{ de eficiencia} = \frac{117,55 - 73,46}{73,46} \times 100 = 60,02\%$$

4.2 Gestión por procesos para aumentar la eficacia del área de estudio

Con respecto a la eficacia, la información registrada de las solicitudes de las diversas áreas y las solicitudes atendidas, antes de la gestión por procesos, se pudo determinar que el cumplimiento de las solicitudes fue de 55,03% aproximadamente,

lo que indicaba que casi la mitad de las solicitudes se dejan de atender por la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico. La tabla 8, nos muestra el cumplimiento de las solicitudes en los meses de enero y febrero de 2023.

Tabla 8: Eficacia enero – febrero 2023

	Enero 2023				Febrero 2023			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Solicitudes	58	51	51	57	43	44	33	36
Atenciones	26	30	31	33	23	24	17	21
Eficacia%	44,83	58,82	60,78	57,89	53,49	54,55	51,52	58,33

Los procedimientos elaborados y su aplicación, permitieron reducir los tiempos para la atención de los servicios, con lo cual, se generó un tiempo efectivo para ser utilizado en atender más solicitudes, lo que permitió a la sub gerencia de servicios generales y equipo mecánico, a planificar la atención de más actividades de servicios generales, además de anticipar o prever las solicitudes de recursos materiales con anticipación. La gestión por procesos permitió que las actividades se realicen empleando mejor los tiempos establecidos y que las solicitudes se cumpla de manera oportuna. La tabla 9, nos muestra las solicitudes planeadas, las solicitudes reales recibidas y las solicitudes atendidas, para los meses de mayo y junio del año 2023, así como la eficacia correspondiente a cada semana. De acuerdo con la información la eficacia promedio de los meses de mayo y junio es de 87,96%, superior al promedio de los meses de enero y febrero.

Tabla 9: Eficacia mayo – junio 2023

	Mayo 2023				Junio 2023			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.5	Sem.6	Sem.7	Sem.8
Solicitudes	57	45	44	52	32	35	37	39
Atenciones	43	38	36	38	31	35	35	38
Eficacia%	75,44	84,44	81,82	73,08	96,88	100,00	94,59	97,44

De acuerdo con los datos obtenidos, se verificó que la gestión por procesos con respecto al cumplimiento de los pedidos, es decir, la eficiencia, se incrementó o se mejoró en 59,84%

$$\Delta \text{ de eficacia} = \frac{87,96 - 55,03}{55,03} \times 100 = 59,84\%$$

En términos de eficiencia, la productividad como indicador de desempeño de las operaciones se ha incrementado en 60,02%, mientras que en términos de logro de los objetivos, es decir, de la eficacia, se ha incrementado en 59,84%.

Otra manera de mostrar que la productividad en términos de la eficiencia y la eficacia, se muestra en la tabla 10, donde observamos que la productividad final es de 103,27%, que en comparación a la productividad inicial que fue de 40,41%, se puede establecer que se ha logrado un incremento del 155,56%

Tabla 10: Productividad mayo – junio 2023

	Mayo 2023				Junio 2023			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Eficiencia%	119,93	115,28	116,15	121,82	120,49	116,31	115,73	114,71
Eficacia%	75,44	84,44	81,82	73,08	96,88	100,00	94,59	97,44
Productividad%	90,48	97,35	95,03	89,02	116,72	116,31	109,48	111,77

Luego de haberse implementado la gestión de procesos en la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico, se volvió a aplicar el cuestionario para evaluar el nivel de cumplimiento de la variable gestión por procesos, obteniéndose los siguientes resultados.

Las preguntas buscaban conocer ahora, si la Municipalidad había mejorado su preparación para implementar el proceso de la gestión por procesos. La figura 18, nos muestra como los colaboradores indican en un 47,6% una preparación alta, mientras que el 33,3% indicaron que la preparación es media, y solo el 19,0% indicó que en nivel es bajo.

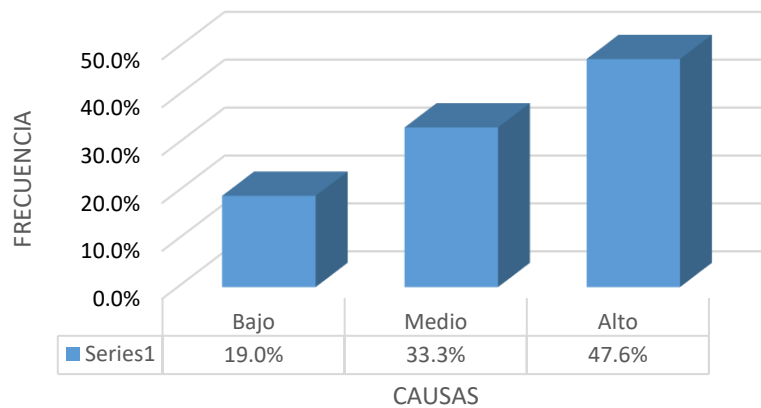


Figura 18: Preparación en gestión por procesos

En este caso, Ise buscó determinar si se conocía como definir e identificar los procesos de sus áreas, además de poder caracterizarlos. La figura 19, nos indica que el 52,4% indicó estar en un nivel medio para definir e identificar los procesos, mientras que el 38,1% estaba en un nivel alto, y solo el 9,5% estaba en un nivel bajo.

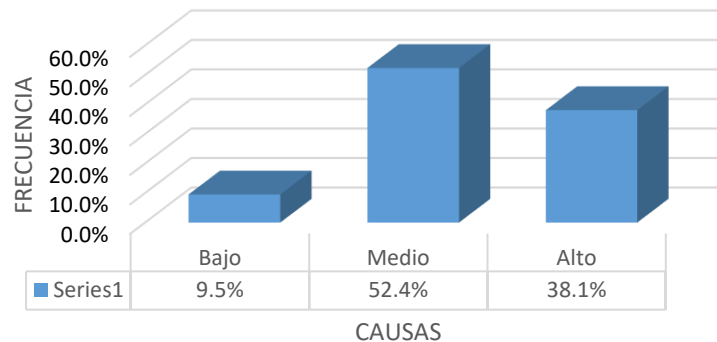


Figura 19: Nivel de la Dimensión Identificación

Para la dimensión documentación se deseaba conocer si ahora si contaban con alguna guía para la documentación de procesos. La figura 20, indica que en un 47,6% el nivel es medio, mientras que en un 38,1% el nivel es alto, y en un 14,3% el nivel es bajo.

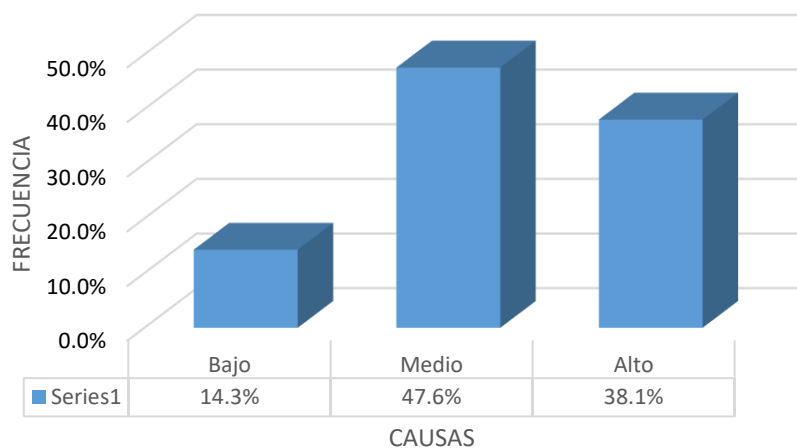


Figura 20: Nivel de la Dimensión Documentación

En cuanto al análisis, se buscaba conocer si se tiene algún procedimiento para la revisión de los procedimientos para cambiar o actualizar los procesos. La figura 21, indicó que con respecto al análisis de los procesos, en nivel es alto en 47,6%, el nivel es medio en 42,9 %, mientras que el nivel es bajo en 9,5%.

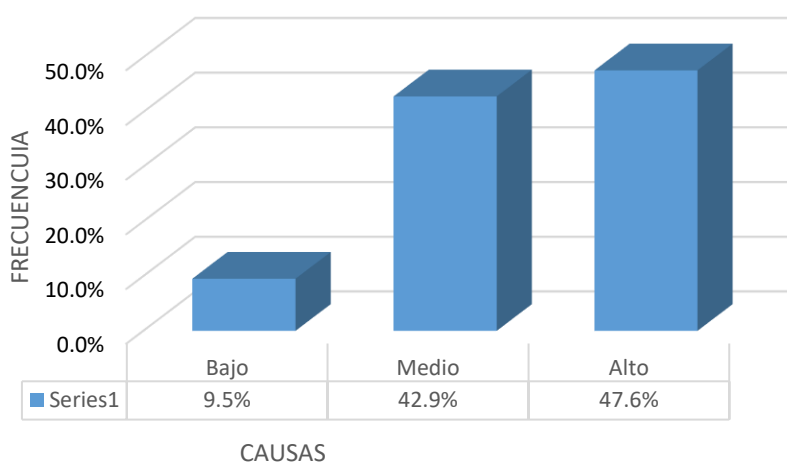


Figura 21: Nivel de la Dimensión Análisis

En cuanto a la mejora, se buscaba conocer si hay involucramiento de los colaboradores or hacer mejoras. La figura 22, nos indica que con respecto a las mejoras el nivel es alto en 47,6%, de igual forma en un 47,6% el nivel es medio, mientras que en 4,8% el nivel es bajo.

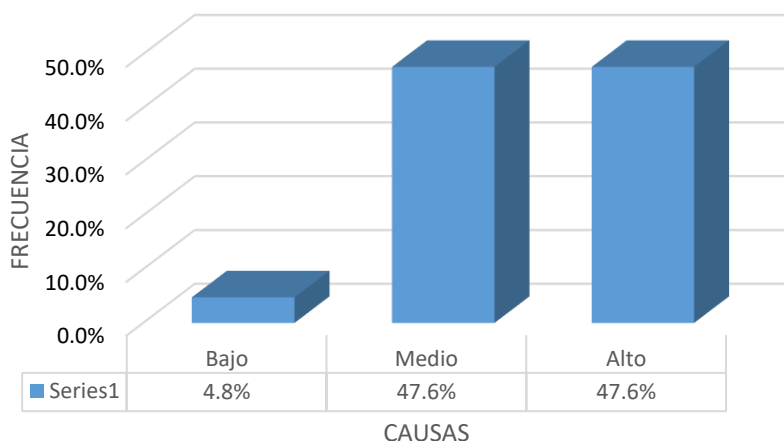


Figura 22: Nivel de la Dimensión Mejora

La Gestión por Procesos, basado en las dimensiones establecidas anteriormente, como lo muestra la tabla 11, se observa que el nivel ha mejorado encontrándose entre medio y alto. Esto se corroborara con la figura 23, donde el 52,4% de los colaboradores precisan que la gestión por procesos está en un nivel alto, mientras que el 33,3% está en un nivel medio, y el 14,3% está en un nivel bajo.

Tabla 11: Niveles de las dimensiones de la Gestión por Procesos

Dimensiones	Nivel
Identificación	Medio
Documentación	Medio
Análisis	Alto
Mejora	Medio-Alto

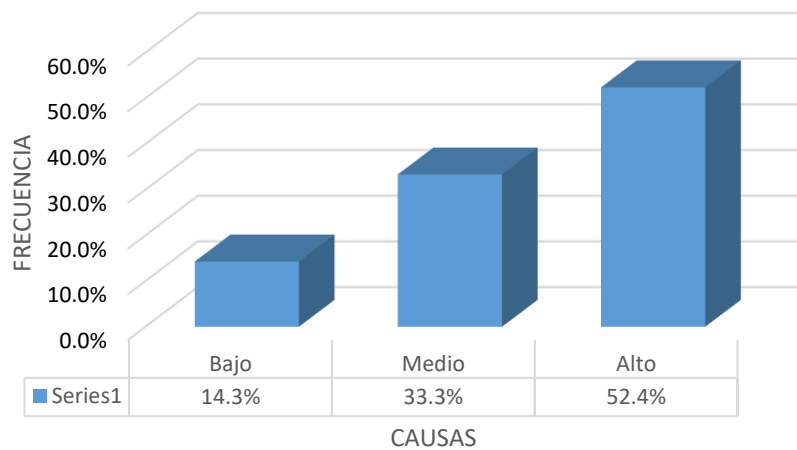


Figura 23: Nivel de la Gestión por Procesos

Con respecto a la matriz de operacionalización, se puede indicar que con respecto a la dimensión Identificación, antes de la gestión por procesos no se tenían procesos identificados. La tabla 12 permite observar como ha evolucionado con respecto a las dimensiones de la gestión por procesos, los resultados obtenidos.

Tabla 12: Análisis de las dimensiones de la Gestión por Procesos

Dimensión	Antes	Después
Identificación en la Municipalidad	0	15 macroprocesos 60 procesos 210 subprocesos
Identificación en la Subgerencia	0	3 procesos 11 subprocesos
Documentación%	0	$\frac{4}{11} \times 100 = 36,36\%$
Análisis%	0	$\frac{4}{11} \times 100 = 36,36\%$
Mejora%	0	0

Con respecto al plan de mejora, se espera la aprobación final de la Gerencia Administración y Finanzas, para su implementación formal, su posterior seguimiento y evaluación, para plantear las mejoras correspondientes.

El análisis de los estadísticos descriptivos correspondientes, exige analizar si la gestión por procesos mejoró la productividad, para lo cual se hará un análisis de la media de la productividad pre y postest. En primer lugar se plantean las hipótesis nula y alternativa como se indica:

Ho: Aplicar la gestión por procesos, no mejora la productividad de la Municipalidad.

Ha: Aplicación de la gestión por procesos, mejora la productividad de la Municipalidad.

De acuerdo con las hipótesis planteadas, las reglas de decisión serían:

Ho: $\mu_a \geq \mu_d$, se acepta la hipótesis nula.

Ha: $\mu_a < \mu_d$, se rechaza la hipótesis nula.

Donde:

μ_a : Productividad Media, antes de aplicar la gestión por procesos

μ_d : Productividad Media, después de aplicar la gestión por procesos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Productividad_Pre	8	32,74	43,93	40,4138	3,70091
Productividad_Post	8	89,02	116,72	103,1950	11,47335
N válido (por lista)	8				

Figura 24: Estadísticos descriptivos

El SPSS, nos muestra los resultados en la figura 24, la media de la productividad antes de aplicar la gestión por procesos fue de 40,41, mientras que la productividad después de aplicar la gestión por procesos fue de 103,20; donde se observa que la media después de aplicar la gestión por procesos es mayor a la media antes de aplicar la gestión por procesos, con lo cual se debe rechazar la hipótesis nula. Con esto se demuestra que la aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad de la Municipalidad.

Con respecto a la prueba de normalidad, se debe considerar que se evaluarán 8 semanas, para lo cual se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk que se us para muestras menores 50 datos. Para la prueba se planteó las siguientes hipótesis:

Ho: La productividad de cada semana sigue una distribución normal.

Ha: La productividad de cada semana no sigue una distribución normal.

Ahora, si:

$p \geq 0,05$, se acepta la hipótesis nula.

$p < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Productividad_Pre	,191	8	,200 [*]	,870	8	,149
Productividad_Post	,208	8	,200 [*]	,878	8	,180

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Figura 25: Prueba de Normalidad

Según la tabla que se muestra en la figura 25, el valor “p” de la prueba de Shapiro-Wilk nos da un valor de 0,149 y 0,180, tanto para la productividad antes y después respectivamente; observando que ambos valores son mayores a 0,05, por lo tanto de acuerdo con las reglas, se debe aceptar la hipótesis nula y rechazar a hipótesis alternativa, es decir, se acepta que la productividad de cada semana sigue una distribución normal.

V. DISCUSIÓN

La investigación se propuso aplicar la gestión por procesos, para mejorar la productividad en la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico de la Municipalidad Provincial de Estudio. Luego de seleccionar los registros de los meses de enero y febrero de 2023, como muestra, se analizaron las solicitudes de servicios recibidas y las solicitudes atendidas para determinar el nivel de eficacia, del mismo modo, se analizó los tiempos proyectados para las solicitudes planeadas, los tiempos proyectados para los servicios seleccionados para ser atendidos y los tiempos reales de las solicitudes atendidas, para determinar el nivel de eficiencia. Con respecto al conocimiento sobre la aplicación de la gestión por procesos, se aplicó un cuestionario a los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas, luego que los expertos validaron el cuestionario y el alfa de cronbach dio valor de confiabilidad aceptable.

La aplicación del instrumento para evaluar el nivel de aplicación de la gestión por procesos, pudo demostrar el 42,9% indicaba que era bajo, el 38,1% indicaba que el nivel era medio y el 19,0% indicaba que el nivel era alto, de acuerdo con las calificación de las dimensiones correspondientes que valoraron en 71,4% nivel bajo la dimensión preparación, en 57,1% nivel bajo la dimensión identificación, en 52,4% nivel bajo la dimensión documentación, en 47,6% nivel bajo la dimensión análisis y en 47,6% nivel bajo la dimensión mejora. Con respecto a la medidas del desempeño de las operaciones de la Subgerencia indicaron que la eficiencia promedio de los dos primeros meses era de 73,46%, lo cual explica que los recursos que se utilizan son superiores a los recursos planificados. Con respecto a las eficacia, se determinó que el valor era de 55,03%, explicando este valor que solo la mitad de las solicitudes son atendidas.

Con base en los resultados obtenidos relacionados con la eficiencia, se probó la Hipótesis específica 1 con una significación de 0,000. Por lo tanto, se puede confirmar que aplicando la gestión de procesos se puede incrementar el nivel de eficiencia en un 30%, identificándose el nivel 0.1 y el nivel 2 de gestión de procesos.

Esto está relacionado con el estudio de Morales y Espinoza (2017), quienes concluyeron que al aplicar este enfoque se rediseñan las actividades más importantes que agregan valor a los clientes, reduciendo las operaciones en la ejecución de procesos y eliminando obstáculos burocráticos, lo que determina un 100% de eficiencia. Por lo tanto también es similar al estudio realizado por Carpio (2017), el cual concluyó que la aplicación de este método resultó beneficiosa, ya que se redujo el empleo de personal no prescindible para dichas actividades, lo que significó un ahorro de dinero y costos de tiempo .

Demostrando de esta manera que su implementación aumenta la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos. 73 Considerando los resultados relacionados con la potencia, se puede verificar que se acepta la hipótesis específica 2 con una significancia de 0,000. En este sentido, se confirma que la aplicación de GPP puede incrementar el nivel de eficiencia de la subgestión logística en un 16%, pasando del 77% al 93%. Esta mejora está relacionada con la investigación de Hernández (2014), cuyos resultados mostraron que cuando se aplicó esta herramienta organizacional el nivel de eficiencia aumentó a 55.11%. Esto también se relaciona con el estudio de Arteaga y Saavedra (2018), quienes afirman que con GPP aumenta la efectividad y eficiencia de la administración pública.

Con las evidencias de la situación actual, es decir, antes de aplicar la gestión por procesos, se procedió, en primer lugar a identificar los procesos de manera general, que luego de agruparse de acuerdo a su afinidad, se pudo estalecer los macroprocesos, clasificándolos en estratégicos, misionales y de apoyo, de los macro procesos se identificaron los proceso y luego los subprocesos. Se resume que este proceso ayudo a identificar 15 macroprocesos, 60 procesos y 210 subprocesos. Con los macroprocesos se elaboró el mapa de procesos. Posteriormente se caracterizó el proceso de Gestión de servicios generales, activos e infraestructura y a continuación se hizo o mismo con los subprocesos del proceso gestión de servicios generales.

La documentación de los procesos y procedimientos, ayudaron a conocer mejor las actividades y responsables involucrados. La documentación una vez aprobada por

el Subgerente de servicios generales y equipo mecánico, se procedió al sensibilizarlo con los colaboradores del área. En este proceso de sensibilización surgieron muchas ideas que permitieron proyectar materiales para ser comprados con caja chica y otros para generar pedidos al área de logística.

En los meses de mayo y junio, se volvió a medir la eficiencia y la eficacia, con lo cual se obtuvo resultados favorables, pues se había logrado que la eficiencia se incrementara en un 60,02% y en el caso de eficacia se incrementó en 59,84%. De los dos indicadores, se está logrando mejor control del recurso tiempo para realizar las actividades de servicio, sin embargo falta mejorar el cumplimiento de los servicios, que si bien es cierto esta ya en 88%, este debería ser mayor.

La mejora del desempeño de ambos indicadores impacta en la productividad que aumento en un 155,56%, tal como en la investigación de García (2022), demostró que la gestión por procesos mejoró la productividad de 38,8% a 123%, la eficiencia de 72,86% a 133,38%, y la eficacia de 53,33% a 96,57%, del mismo modo Eneque y Tello (2020), demuestran que en su investigación la aplicación de la gestión por procesos, permitió que la productividad de la mano de obra aumente de 260,25% y 158,87% en las líneas de producción de pan y huevos sancochados, respectivamente. De la misma forma la investigación de Vivanco (2019), luego de la aplicación de la Gestión por procesos mejoró la productividad en 23.65%, así como la eficiencia y la eficacia en 17,83% y 17,8%, respectivamente.

La aplicación del instrumento luego de haber implementado los procedimientos elaborados, mostraron una mejora con respecto a la aplicación de la gestión por procesos, pues el proceso de las respuestas indicaron que en un 52,4% el nivel era alto, como también se había mejorado los niveles de las dimensiones correspondientes.

Estadísticamente para una confiabilidad del 95% y una significancia del 5%, se determinó que la media de la productividad del post test era mayor que la media de la productividad del pre test, además, que los datos seguían una distribución normal, con

lo cual se confirmó la hipótesis planteada en la investigación, es decir, la gestión por procesos, mejora la productividad de la municipalidad.

Las conclusiones estadísticas extraídas después de todas las actividades de investigación muestran que la gestión de los servicios públicos proporcionados por el gobierno del distrito en Estudio es ineficiente debido a la prevalencia de sistemas obsoletos y obsoletos, sistemas administrados por funciones; esto incluye la verticalización sin análisis o investigación previa. Prestar atención a las necesidades de la multitud. Al final estas preocupaciones se cumplieron, pero se podría mejorar, no sólo para el residente solicitante, sino también para otros vecinos que podrían beneficiarse indirectamente. Los resultados del estudio permiten constatar que la gestión de procesos en el municipio del Distrito impacta negativamente en la prestación de servicios públicos, pues los indicadores muestran graves deficiencias, que estadísticamente son desfavorables para los indicadores de satisfacción de los pobladores. .

Todos estos resultados son consistentes con resultados de municipios que no han mostrado liderazgo o compromiso para mejorar la satisfacción de los usuarios a nivel institucional mediante la implementación de la gestión de procesos como política administrativa. Los hallazgos también indicaron que el proceso de producción de bienes y servicios en el distrito era bajo, lo que afectó negativamente las inquietudes de los pobladores; asimismo, la encuesta reveló que las oficinas de los funcionarios encuestados también operaban por su cuenta en un intento de cumplir con el Reglamento de políticas del municipio.

Los resultados confirman que el Gobierno del Distrito en Estudio aún debe desarrollar e implementar la gestión de procesos establecida por el Marco de Modernización de la Administración Pública, que establece los principios y lineamientos para el proceso de modernización, como herramienta de gestión que ayude a alcanzar los objetivos de la institución. y, por tanto, al bienestar de los ciudadanos impacten positivamente

VI. CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo general, la aplicación de la gestión por procesos, mejoro su aplicación de la situación actual de nivel bajo con 42,86% a 52,4% de nivel alto, en una situación posterior, debido a la identificación y documentación principalmente de los procesos en la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico, que permitió no solo estandarizar el desarrollo de las actividades, sino también hacer proyecciones de recursos materiales para que los tiempos muertos por abastecimiento se reduzcan o se eliminen. Esto trajo como consecuencia una mejora en la eficiencia y en la eficacia, que impactaron en la productividad, que se mejoró de 40,41% a 103,27%, estableciendo un incremento de la productividad del 155,56%.
2. Con respecto al objetivo específico 1, los procedimientos influyeron con el abastecimiento oportuno, contribuyendo con mejorar la eficiencia de 73,46% a 117,55%, incrementándose en 60,02%, lo representa un mejor aprovechamiento del tiempo del personal de servicios generales, para realizar mas servicios, es decir, una reducción de tiempos muerto e improductivos que lo que hacen es inflar el uso del recurso tiempo.
3. Con respecto al objetivo específico 2, de igual manera la gestión por procesos ha influido en mejorar el cumplimiento de los servicios solicitados, pues el hecho de que los recursos esten disponibles ayuda a cumplir con el servicio más rápido, lo que se reflejan en la eficiencia que mejoró de 55,03% a 87,96%, incrementándose en 59,84%, lo que explica que un mayor porcentaje las solicitudes son atendidos.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda continuar con la caracterización de los procesos y subprocesos de la Gerencia de Administración y Finanzas

Capacitar a los colaboradores de las otras áreas con respecto a la caracterización de procesos y subprocesos.

Conformar un equipo para que elabore la caracterización de los procesos y subprocesos de la municipalidad.

Implementar un sistema informático que registre todos los procesos que se llevan a cabo en la Municipalidad.

Automatizar los subprocesos del procesos de la Gestión de servicios generales, para mejorar el trámite documentario y mejorar los tiempos de toam de conocimiento, autorización o visto bueno, y proveídos.

REFERENCIAS

A change management proposal based on the business project management methodology. **GALLO, Antonio, BATISTA, Judeira y PEROSO, Edinson. 2020.** Venezuela : Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero (UPTAG), 2020, Tendencias en la Investigación Universitaria, Vol. XII, págs. 360-377. ISBN: 978-980-7857-39-0.

AYALA Ayala, Karina Marissa. 2022. *Gestión de Procesos para mejorar la productividad en un taller de confección.* Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú : s.n., 2022. Tesis de pregrado.

CARVAJAL Zambrano, Gema Viviana, y otros. 2017. *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad.* Primera. Manta, Manabí, Ecuador : Mar Abierto, 2017. ISBN: 978-9942-959-77-5.

CONTRERAS Contreras, Fortunato, OLAYA Guerrero, Julio César y MATOS Uribe, Fausto F. 2017. *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información.* primera. Lima, Perú : Depósito Legal en la Biblioteca del Perú Nro 2017-02393, 2017. ISBN N° 978-612-00-2606-9.

CUSOLITO, Ana Paula y MALONEY, William F. 2018. *Productivity Revisited. Shifting Paradigms in Analysis and Policy.* Primera. Washington, EEUU : World Bank Group, 2018. ISBN: 978-1-4648-1334-4.

ENEQUE Flores, Kenlly Alexis y TELLO Barahona, Jesús Manuel. 2020. *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L.* Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Chiclayo : s.n., 2020. Tesis de pregrado.

ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Pública. 2021. *Gestión por procesos para la administración pública.* Primera. Lima, Perú : Escuela Nacional de Administración Pública, 2021.

GARCÍA López, Jeisson Alberto. 2022. *Aplicación de la Gestión por Procesos para mejorar la productividad en el área de administración en Pesquería productos del KOPE E.I.R.L. Mollendo, Arequipa, 2022.* Universidad César Vallejo. Mollendo, Arequipa : s.n., 2022. Tesis de pregrado.

GÓMEZ Gómez, Iván y BRITO Aguilar, Jorge G. 2020. *Administración de Operaciones*. Primera. Ecuador : UIDE - Universidad Internacional de Ecuador, 2020. pág. 192. ISBN: 978-9972-36-891-1.

HERNANDEZ Sampieri, Roberto y MENDOZA Torres, Christian Paulina. 2018. *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa o mixta*. Primera. México : McGraw Hill Interamericana Editores, SA de CV, 2018. pág. 753. ISBN: 978-1-4562-6096-5.

HERNÁNDEZ Santipieri, Roberto, y otros. 2017. *Fundamentos de la Investigación*. Primera. México : McGraw Hill, 2017. ISBN: 978-607-15-1395-3.

Impact of Strategy Change on Business Process Management. **BUBENIK, Peter , y otros. 2022.** [ed.] Sajid Anwar. 2022, Sustainability 2022.

Influence of Process Improvement on Organizational Performance at Consolbase Limited. **MWILU, Onesmus M. y WAINAINA, Lawrence. 2021.** 6, Junio de 2021, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Vol. V, págs. 193-197. ISSN 2454-6186.

Integración de la gestión por procesos y el diseño arquitectónico en organizaciones de servicios. **MARTÍNEZ Caballero, Daymí, y otros. 2020.** 2, La Habana, Cuba : Universidad Tecnológica de La Habana, 2020, Ingeniería Industrial, Vol. XLI, págs. 1-12. ISSN 1815-5936.

La incidencia de la gestión por procesos en los organizamos gubernamentales. **SALAZAR Sánchez, Agustín, y otros. 2020.** 1, Lima Metropolitana : Gestión I+D, Marzo de 2020, Vol. 5, págs. 85-103. ISSN: 2542-3142.

Modelo de Gestión "Business Process Management" para mejorar los Resultados del Centro de Salud de Morales -San Martín, 2020. **MESCUA Ampuero, Lizeth Erly , AMPUERO Fernández, Evangelina y DELGADO Bardales, José Manue. 2020.** 2, México : s.n., Diciembre de 2020, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,, Vol. 4, págs. 655-683. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215.

MOOKETSI, Tondani. 2021. *Process-Oriented Knowledge Management: a Conceptual Analysis of the Relationship between Knowledge Management and Business Process Management*. Stellenbosch University. Sudáfrica : s.n., 2021. Tesis de pregrado.

NAVARRO Asencio, Enrique, y otros. 2017. *Fundamentos de la Investigación y la Innovación Educativa*. Primera. Logroño, La Rioja, España : Universidad Internacional de La Rioja, S. A., 2017. ISBN (MOBI): 978-84-16602-73-5.

OIT - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 2020. *Impulsando la productividad. Una guía para organizaciones empresariales*. Primera. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) : Organización Internacional del Trabajo, 2020. ISBN: 9789220335987.

OIT. 2016. *Mejore su negocio. El recurso humano y la productividad*. Primera. Ginebra, Suiza : Publicaciones de la OIT, 2016. ISBN: 9789223311377.

On process management (PM): The applicability of Michael Hammer's theory in Argentina. **BELLO, Hernán y VILTARD, Leandro A. 2019.** 1, Argentina : Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License, Febrero de 2019, Vol. 10, págs. 1-21. ISSN: 2236-269X.

QUINTOS Villalobos, José Daniel. 2022. *Gestión por procesos para la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Cutervo*. Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú : s.n., 2022. Tesis de posgrado.

SOCCONINI, Luis. 2019. *Lean Company. Más allá de la manufactura*. Primera. México : Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., 2019. pág. 384. ISBN: 978-607-538-549-5.

The improvement of business efficiency through business process management.

KASIM, Tatic, HARACIC, Mahir y HARACIC, Merima. 2018. 1, s.l. : Economic Review, Mayo de 2018, Journal of Economics and Business, Vol. XVI, págs. 31-43.

The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise. **CHROMJAKOVÁ, Felícita. 2016.** 1, República Checa : s.n., Marzo de 2016, Journal of Competitiveness, Vol. 8, págs. 95-110. ISSN 1804-171X, ISSN 1804-1728.

VALVUENA Antolinez, Sandra. 2017. *Gestión por procesos*. Primera. Bogotá, COlombia : Fundación Universitaria del Área Andina, 2017. ISBN: 978-958-5459-23-

6.VIVANCO Palacios, Mike. 2019. *Gestión por procesos para mejorar la productividad del área de servicios construcción campo de la Empresa KMMP, 2019.* Universidad César Vallejo. Lima, Perú : s.n., 2019.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Tabla 13: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión por procesos para mejorar la productividad de la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico de una municipalidad, Chimbote, 2023				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cómo la Gestión por Procesos mejora la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad?	Aplicar la Gestión por Procesos para mejorar la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad	La aplicación de la Gestión por Procesos mejora la productividad de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad	VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos Dimensiones: Identificación Documentación Análisis Mejora	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN: Cuantitativa DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Experimental del tipo Pre-experimental POBLACIÓN Los registros de productividad de la Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico. MUESTRA Los registros de productividad de los meses de enero y febrero del año 2023 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Encuesta (Cuestionario) Análisis Documentario (Lista de Cotejo) Observación (Lista de Cotejo)
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
	Aplicar la gestión por procesos para aumentar la eficiencia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad			
	Aplicar la gestión por procesos para aumentar la eficacia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico de una Municipalidad			

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de variables

Tabla 14: Operacionalización de variables

VARIABLES		Definición Conceptual	Definición Operacional	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente	Gestión por procesos	Para la Escuela Nacional de Administración Pública (2021, p.41), la gestión por procesos consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar todas las labores de manera transversal y secuencial para atender a las unidades orgánicas de la institución, con la finalidad de satisfacer sus necesidades.	La gestión por procesos se medirá según la dimensión identificación, documentación, análisis y mejora de procesos, respectivamente.	Identificación	Número de procesos identificados	Razón
				Documentación	$\frac{\text{Total de procesos documentados}}{\text{Total de procesos registrados}} \times 100$	Razón
				Análisis	$\frac{\text{Total de procesos con indicadores}}{\text{Total de procesos registrados}} \times 100$	Razón
				Mejora	$\frac{\text{Procesos observados con plan de mejora}}{\text{Procesos observados}} \times 100$	Razón
Variable Dependiente	Productividad	Uso eficaz de los recursos para agregar valor a los productos y servicios. Organización Internacional del Trabajo (2016)	Los resultados serán valorados por medio de dimensiones como la eficiencia y eficacia.	Eficiencia	$\frac{\text{Recursos proyectados}}{\text{Recursos empleados}} \times 100$	Razón
				Eficacia	$\frac{\text{Servicios ejecutados}}{\text{Servicios programados}} \times 100$	Razón

ANEXO 3: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Estimado colaborador(a), el siguiente cuestionario es parte de una investigación con la finalidad de obtener información para determinar si la organización está impulsando adecuadamente la Gestión por Procesos, y si esto está impactando en la eficiencia y eficacia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipos Mecánicos de la Municipalidad. Sus respuestas al cuestionario, solo será utilizado para el estudio y será de forma anónima y confidencial.

Marcar con un aspa en la calificación que considera o indentifica.

1	2	3	4	5
Proceso No Inicia (PNI)	Proceso Base o Inicial (PB)	Proceso Intermedio (PI)	Proceso Avanzado (PA)	Proceso Cumplido (PC)

Preparación para la Gestión de Procesos		PNI	PB	PI	PA	PC
1	Se realizaron actividades de sensibilización, para mejorar los procesos en las diferentes áreas administrativas.					
2	Se han realizado capacitaciones sobre temas de Gestión por Procesos.					
3	Ha sido invitado a participar de alguna capacitación sobre temas de Gestión por Procesos.					
4	Ha participado de alguna capacitación sobre temas de Gestión por Procesos.					
5	Conoce o sabe si se ejecuta algún plan de trabajo en relación a la Gestión por Procesos.					
Identificación de Procesos						
6	Se cuenta con algún procedimiento definido para el diseño de los procesos. (Identificación y definición)					
7	Se cuenta con un mapa de procesos, donde estén identificados los procesos misionales, estratégicos y de apoyo (nivel 0)					
8	Se tienen identificados los procesos de acuerdo con la necesidad y el tamaño de las unidades orgánicas. Para rediseñar procesos se toman en cuenta las necesidades de cada área u oficina.					
9	Los procesos se controlan de acuerdo a alguna planificación.					
10	Se ha asignado a un responsable para cada proceso que se debe ejecutar.					

Documentación de Procesos						
11	Se cuenta con alguna guía para caracterizar y documentar los procesos.					
12	Se cuenta con un Manual de Procedimientos donde se describen los procesos de su unidad orgánica					
13	El manual de procedimientos, ha sido revisado por los responsables del proceso y luego ha sido difundido para su correcta ejecución.					
14	El manual de procedimientos (MAPRO), está disponible para los atender cualquier duda sobre su ejecución.					
15	El manual de procedimientos (MAPRO), refleja la secuencia exacta de los pasos para ejecutar las actividades del proceso.					
Seguimiento, medición y análisis de procesos						
16	Los nuevos colaboradores son capacitados en procesos para que realicen correctamente con sus funciones.					
17	El responsable de cada unidad orgánica, controla que el tiempo sea adecuado para la solución de problemas en el contexto de la mejora continua.					
18	Se cuenta con algún plan para atender un procedimiento que presenta dificultades o fallas.					
19	Si ocurre alguna incidencia, se pone en práctica algún protocolo para seguir un procedimiento establecido.					
20	La comunicación es oportuna para dar a conocer las deficiencias encontradas en los procesos.					
21	Los procesos cuentan con indicadores adecuados para controlar su cumplimiento.					
Mejora de Procesos						
22	Para mejorar procesos se convoca a los colaboradores involucrados para tomar mejores decisiones.					
23	Las estrategias de mejoras la gestionan colaboradores designados por la subgerencia correspondiente.					
24	Para el mejoramiento de procesos se toma en cuenta las debilidades de la subgerencia correspondiente.					
25	Las actividades que realizan en cada unidad orgánica son responsabilidad de colaboradores capacitados.					
26	Se dispone de un equipo capacitado para las mejoras de procesos y su correspondiente implementación.					
27	Se cuenta con un procedimiento para la implementación de las mejoras de procesos.					

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Estimado colaborador(a), el siguiente cuestionario es parte de una investigación con la finalidad de obtener información para determinar si la organización está impulsando adecuadamente la Gestión por Procesos, y si esto está impactando en la eficiencia y eficacia de la subgerencia de Servicios Generales y Equipos Mecánicos de la Municipalidad. Sus respuestas al cuestionario, solo será utilizado para el estudio y será de forma anónima y confidencial.

Preguntas		Si	No	Notas
Preparación para la Gestión por Procesos				
1	¿Los responsables de las áreas han sido capacitados en Gestión por Procesos?			
2	¿Los colaboradores que realizan las actividades, han sido capacitados en procesos?			
3	¿Hay en la Municipalidad un área especializada en Gestión por Procesos?			
4	¿Qué área es responsable de promover e implementar la gestión por procesos?			
5	¿Existe algún plan de la Municipalidad, para implementar el sistema de gestión por procesos?			
Identificación de Procesos				
6	¿La Municipalidad cuenta con un Manual de Procedimientos?			
7	¿La Municipalidad cuenta con un Mapa de Procesos, donde se tenga identificado los procesos misionales, estratégicos y de apoyo?			
8	¿Se tienen todos los procesos que se realizan en la Municipalidad, debidamente identificados?			
9	¿Se cuenta con alguna guía para identificar y caracterizar?			
10	Si cuenta con un Manual de Procedimientos, ¿Considera que contiene todos los procesos que se llevan a cabo en la Municipalidad?			
Documentación de Procesos				
11	Cuando se realiza una modificación de algún proceso ¿Se documenta y actualiza el Manual de procedimientos?			
12	¿Los procesos modificados, son revisados por algún especialista en procesos?			
13	¿Se cuenta con alguna guía para documentar procesos?			

14	¿La documentación de procesos, se difunde en las áreas correspondientes?			
15	¿El manual de procedimientos existente, es confiable para capacitar a los nuevos colaboradores?			
Seguimiento, medición y análisis de procesos				
16	¿Se analizan periódicamente los procesos que se desarrollan en la Municipalidad?			
17	¿Los responsables de cada área verifican que sus procedimientos están debidamente documentados?			
18	¿Los responsables de cada área informan oportunamente sobre cualquier cambio o modificación de sus procesos?			
19	¿Los nuevos procesos, se desarrollan con la participación de los responsables del área?			
20	¿Los cambios realizados en los procesos, se comunican y se difunden?			
21	¿El cumplimiento y desempeño de los procesos se controlan, por medio de indicadores?			
Mejora de Procesos				
22	¿Existe algún plan de mejoras, para revisar y mejorar los procesos de la Municipalidad?			
23	¿En la Municipalidad se cuenta con personal calificado o entrenado para llevar a cabo la mejora de Procesos?			

LISTA DE COTEJO PARA EL ANÁLISIS DOCUMENTARIO

Los investigadores revisarán y analizarán los documentos, de acuerdo con la siguiente lista de cotejo.

Documento	Existe		Se Actualiza		Observación
	Si	No	Si	No	
1. Plan estratégico (PE).					
2. Plan Operativo Institucional (POI).					
3. Manual de procedimientos (MAPRO).					
4. Mapa de procesos de la Municipalidad.					
5. Guía para caracterizar y documentar los procesos.					
6. Planificación de las actividades responsables de la unidad orgánica.					
7. Registro de actividades programadas no ejecutadas.					
8. Materiales requeridos estándar para ejecutar las actividades que son responsabilidad de la unidad orgánica.					
9. Tiempos estándar necesarios para ejecutar las actividad que son responsabilidad de la unidad orgánica.					
10. Registro de solicitudes de recursos necesarios para ejecutar las actividades que son responsabilidad de la unidad orgánica.					
11. Registro de los incumplimientos de las actividades programadas.					
12. Seguimiento de la ejecución de las actividades que son responsabilidad de la unidad orgánica.					

ANEXO 5: Evaluación por juicio de expertos

Constancia de validación

Yo **RENATO PAOLO SABOGAL CHUJANDAMA**, con DNI **70501889**, Ingeniero **INDUSTRIAL** de profesión. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el cuestionario que será aplicado a los colaboradores de la gerencia de Administración y Finanzas, Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico.]

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción del ítem				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Observaciones:

Ninguna observación

Calificación del Ing. **RENATO PAOLO SABOGAL CHUJANDAMA**

Criterio de validez	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	Total parcial
Congruencia de ítems	1	2	3	4	4
Amplitud del contenido	1	2	3	4	4
Redacción de ítems	1	2	3	4	4
Claridad y precisión	1	2	3	4	3
Pertinencia	1	2	3	4	4
TOTAL					19



Firma

CIP 246220

Constancia de validación

Yo **CARMEN CECILIA ARCE PRIETO**, con DNI **70791752**, Ingeniero **INDUSTRIAL** de profesión. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el cuestionario que será aplicado a los colaboradores de la gerencia de Administración y Finanzas, Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico.


	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción del ítem			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia			X	

Observaciones:

Ninguno

Calificación del Ing. **CARMEN CECILIA ARCE PRIETO**

Criterio de validez	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	Total parcial
Congruencia de ítems	1	2	3	4	4
Amplitud del contenido	1	2	3	4	4
Redacción de ítems	1	2	3	4	3
Claridad y precisión	1	2	3	4	4
Pertinencia	1	2	3	4	3
TOTAL					18


 Firma
 CIP 213684

Constancia de validación

Yo **MARCO ALEXANDER ÁLVAREZ FIGUEROA**, con DNI **70190970**, Ingeniero **INDUSTRIAL** de profesión. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento el cuestionario que será aplicado a los colaboradores de la gerencia de Administración y Finanzas, Subgerencia de Servicios Generales y Equipo Mecánico.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia de ítems				X
Amplitud de contenido			X	
Redacción del ítem				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Observaciones:

Sin observaciones

Calificación del Ing. **MARCO ALEXANDER ÁLVAREZ FIGUEROA**

Criterio de validez	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	Total parcial
Congruencia de ítems	1	2	3	4	4
Amplitud del contenido	1	2	3	4	3
Redacción de ítems	1	2	3	4	4
Claridad y precisión	1	2	3	4	4
Pertinencia	1	2	3	4	4
TOTAL					19


 Firma
 CIP 254224

CONSOLIDADO DE LAS CALIFICACIONES DE LOS EXPERTOS

Según el consolidado de la calificación de expertos de la Entrevista, el valor obtenido es 0,933 en la escala de validez, encuesta tiene una excelente validez.

Consolidado de la calificación de expertos de la Entrevista

Nombre del experto	Calificación de validez	% Calificación
Ing. Renato Paolo Sandoval Chujandama	19	95 %
Ing. Carmen Cecilia Arce Prieto	18	90 %
Ing. Marco Alexander Álvarez Figueroa	19	95 %
Calificación	18,67	93,33 %

consolidado de la entrevista, el valor y este valor en la encuesta el instrumento una excelente

Fuente: Elaborado por los investigadores

Escala de validez del instrumento Entrevista

Escala	Indicador
0.00 - 0.53	Validez nula
0.54 - 0.59	Validez baja
0.60 - 0.65	Valida
0.66 - 0.71	Muy valida
0.72 - 0.99	Excelente validez
1	Validez perfecta

Fuente: Universidad César Vallejo

ANEXO 7: Ficha técnica de Procesos y de Procedimientos

FICHA TÉCNICA DE PROCESO		Código: <u>PXX.YY.ZZ</u>
		Aprobado: <u>dd/mm/aaaa</u>
Nombre del proceso	Designar en nombre del proceso	
Objetivo del proceso	Indicar el resultado esperado con la ejecución del proceso, que va a satisfacer las expectativas del cliente	
Tipo de proceso	Estratégico / Misional / Apoyo	
Áreas involucradas	Áreas o unidades orgánicas involucradas con el proceso	
Dueño del proceso	Es el responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso a su cargo	
Proveedor (fuente)	Entrada	Sub proceso
Agente o responsable de proporcionar los insumos necesarios para el proceso. Puede ser externo o interno	Insumos que emplea el sub proceso	Lista de subprocesos vinculados con el proceso
Objetivo	Salida	Cliente (usuario)
Resultado o meta esperado con la ejecución del subproceso	Productos o resultados que se obtienen del sub proceso	Agente o responsable que recepciona el producto.
Sistemas de información	Documentos físicos o digitales que evidencian objetivamente la realización de las actividades y controles	
Indicadores	Es un dato que sirve para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso	

FICHA TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO		Código: A07.01.01			
		Versión: V.0.0			
		Aprobado: <u>dd/mm/aaaa</u>			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre del proceso					
Nombre del procedimiento					
Objetivo del procedimiento					
Responsable del procedimiento					
Base normativa					
Definiciones y Siglas					
Requisitos					
Procedimiento				Tiempo	
Nro.	Actividades	Responsable	Días	Horas	
Flujograma:					
Documentos que se generan					

ANEXO 8: Inventario de procesos nivel cero y nivel uno

Tabla 15: Inventarios de procesos nivel cero y nivel uno

Nro.	Código	Proceso de Nivel 0	Tipo de Proceso	Código	Proceso de Nivel 1
1	E01	Gestión estratégica institucional	Estratégico	E01.01	Gestión estratégica de la Municipalidad
				E01.02	Gestión del cumplimiento
				E01.03	Gestión de convenios y alianzas estratégicas
2	E02	Gestión de la modernización institucional	Estratégico	E02.01	Modernización institucional
				E02.02	Gestión de instrumentos de cooperación técnica no reembolsable
				E02.03	Gestión de instrumentos de cooperación técnica de colaboración interinstitucional
				E02.04	Sistema de gestión de calidad según norma ISO 9001:2014
3	E03	Gestión de las comunicaciones	Estratégico	E03.01	Gestión de prensa y propaganda
				E03.02	Gestión de la imagen institucional
				E03.03	Gestión de la Comunicación interna
4	M01	Gestión y promoción del desarrollo de la comunidad	Misional	M01.01	Gestión de desarrollo económico local
				M01.02	Gestión del turismo
				M01.03	Gestión de la participación ciudadana
				M01.04	Gestión de proyectos y/o obras de desarrollo social
5	M02	Gestión de los servicios municipales que ofrece	Misional	M02.01	Administración del servicio de limpieza
				M02.02	Gestión de la seguridad
				M02.03	Gestión de licencias y permisos
				M02.04	Gestión del tránsito y movilidad
				M02.05	Gestión del Catastro
				M02.06	Gestión de Proyectos de infraestructura urbana
				M02.07	Mantenimiento de la infraestructura urbana
				M02.08	Mantenimiento de áreas verdes
				M02.09	Gestión ambiental
6	M03	Gestión de la atención a la comunidad	Misional	M03.01	Desarrollo de estrategias de atención a ciudadanos
				M03.02	Atención de solicitudes y consultas de servicios al cliente
				M03.04	Medición y evaluación de las operaciones de servicio al ciudadano
7	M04	Gestión de Fiscalización de la municipalidad	Misional	M04.01	Formulación del plan operativo de fiscalización
				M04.02	Desarrollo de las operaciones de supervisión de cumplimiento
				M04.03	Fiscalización y ejecución de procedimientos administrativos
				M04.04	Atención de apelaciones

Nro.	Código	Proceso de Nivel 0	Tipo de Proceso	Código	Proceso de Nivel 1
8	M05	Gestión de ordenamiento territorial	Misional	M05.01	Gestión de infraestructura pública
				M05.02	Gestión de asentamientos humanos
				M05.03	Gestión de planificación urbana
				M05.04	Gestión de transporte y tránsito
				M05.05	Gestión de riesgos y desastres
9	A01	Gestión de talento humano	Apoyo	A01.01	Gestión de contrataciones del recurso humano
				A01.02	Gestión del rendimiento del recurso humano
				A01.03	Gestión del desarrollo y capacitación del recurso humano
				A01.04	Gestión de la planilla
				A01.05	Gestión de las relaciones humanas y sociales
10	A02	Gestión jurídica	Apoyo	A02.01	Gestión legal
				A02.02	Asesoría Legal
11	A03	Gestión administrativa y financiera	Apoyo	A03.01	Gestión contable
				A03.02	Gestión de tesorería
				A03.03	Gestión de Compras
				A03.04	Gestión de almacén
				A03.05	Gestión de activos fijos
				A03.06	Gestión de cartera
12	A04	Gestión documental	Apoyo	A04.01	Gestión del trámite de documentos
				A04.02	Gestión del archivo de documentos físicos
13	A05	Gestión de las tecnologías de información y comunicación	Apoyo	A05.01	Gestión estratégica de las TIC's
				A05.02	Gestión de las soluciones de las TIC's
				A05.03	Gestión del soporte tecnológico
14	A06	Gestión logística	Apoyo	A06.01	Gestión de compras
				A06.02	Gestión del almacén
				A06.03	Gestión de contrataciones de servicios
15	A07	Gestión de los servicios generales, activos e infraestructura.	Apoyo	A07.01	Gestión de servicios generales
				A07.02	Gestión de Control Patrimonial
				A07.03	Gestión de la Infraestructura física

ANEXO 9: Inventario de procesos nivel uno y nivel dos

Tabla 16: Inventarios de procesos nivel uno y nivel dos

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2
1	E01.01	Gestión estratégica de la Municipalidad	E01.01.01	Elaboración y actualización del plan estratégico institucional
			E01.01.02	Seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional
			E01.01.03	Elaboración del plan operativo institucional
			E01.01.04	Evaluación y actualización de la consistencia del plan operativo institucional
			E01.01.05	Seguimiento y evaluación del plan operativo institucional
	E01.02	Gestión del cumplimiento	E01.02.01	Identificación y actualización de riesgos legales por incumplimientos
			E01.02.02	Seguimiento y monitorización de los riesgos legales por incumplimientos
			E01.02.03	Solución a incidencias de incumplimientos
	E01.03	Gestión de convenios y alianzas estratégicas	E01.03.01	Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales
			E01.03.02	Gestión de proyectos de cooperación técnica nacional e internacional
			E01.03.03	Gestión de donaciones
			E01.03.04	Difusión de los convenios y alianzas estratégicas nacionales e internacionales
	2	E02.01	Modernización institucional	E02.01.01
E02.01.02				Elaboración y actualización del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)
E02.01.03				Elaboración y actualización de los documentos normativos de gestión
E02.01.04				Elaboración y actualización, el Mapa de Procesos y Manual de Procedimientos (MAPRO)
E02.01.05				Elaboración de propuesta técnica sobre la Modernización de la Gestión Municipal
E02.02		Gestión de instrumentos de cooperación técnica no reembolsable	E02.02.01	Emisión de opinión sobre suscripción de Instrumentos de Cooperación Internacional No Reembolsable
			E02.02.02	Seguimiento a los Instrumentos de Cooperación Internacional No Reembolsable
E02.03		Gestión de instrumentos de cooperación técnica de colaboración interinstitucional	E02.03.01	Emisión de opinión sobre suscripción de Instrumentos de Cooperación Internacional de Colaboración Interinstitucional

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2
			E02.03.02	Seguimiento a los Instrumentos de Cooperación Internacional de Colaboración Interinstitucional
	E02.04	Sistema de gestión de calidad según norma ISO 9001:2014	E02.04.01	Elaboración y actualización de la Política de Calidad de la Municipalidad
			E02.04.02	Elaboración y actualización de los objetivos e indicadores del Sistema de Gestión de Calidad de la Municipalidad (SGC)
			E02.04.03	Desarrollo y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Municipalidad (SGC)
3	E03.01	Gestión de prensa y propaganda	E03.01.01	Difusión en medios típicos y espacios de comunicación digital
			E03.01.02	Monitoreo de los medios típicos y los espacios de comunicación digital
			E03.01.03	Cubrir las actividades que requieren conferencias de prensa y monitoreo de publicaciones
	E03.02	Gestión de la imagen institucional	E03.02.01	Gestión de las publicaciones institucionales
			E03.02.02	Supervisión de los eventos y actividades protocolares
			E03.02.03	Elaboración de las artes gráficas y diseño de páginas web
	E03.03	Gestión de la Comunicación interna	E03.03.01	Gestión de las campañas de comunicación interna
			E03.03.02	Monitoreo de los eventos internos
4	M01.01	Gestión de desarrollo económico local	M01.01.01	Autorización eventual para ocupar un espacio comercial (mercados, plataformas, centros comerciales, malls o campos feriales)
			M01.01.02	Autorización para funcionamiento de feria en local
			M01.01.03	Autorización para funcionamiento de feria en espacio público
			M01.01.04	Licencia de funcionamiento anual para uso público en centro histórico
			M01.01.05	Cese de actividades
	M01.02	Gestión del turismo	M01.02.01	Promoción y supervisión a empresas que ofrecen servicios turísticos
			M01.02.02	Coordinación y definición de Circuitos turísticos
	M01.03	Gestión de la participación ciudadana	M01.03.01	Reconocimiento e inscripción de comités de vecinales
			M01.03.02	Apoyo topográfico para obras vecinales
			M01.03.03	Apoyo con materiales para ejecución de obras con participación ciudadana
			M01.03.04	Creación de territorio vecinal
	M01.04	Gestión de proyectos y/o obras de desarrollo social	M01.04.01	Autorización para ejecutar obras en vías o espacios públicos (instalación, ampliación o reparación) de servicios públicos

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2
			M01.04.02	Conformidad de la obra
			M01.04.03	Entrega de terreno
			M01.04.04	Desembolso de partidas
			M01.04.05	Entrega de materiales e insumos
			M01.04.06	Solicitud de ampliación
			M01.04.07	Valoración de obra
			M01.04.08	Recepción de obra
			M01.04.09	Evaluación de liquidación de obra
5	M02.01	Administración del servicio de limpieza	M02.01.01	Planificación de las operaciones de manejo de residuos sólidos
			M02.01.02	Operaciones para el manejo de residuos sólidos
			M02.01.03	Seguimiento y evaluación de las operaciones para el manejo de residuos sólidos
	M02.02	Gestión de la seguridad	M02.02.01	Planificación de las estrategias, acciones preventivas y disuasivas de seguridad ciudadana
			M02.02.02	Gestión de las operaciones de seguridad ciudadana
			M02.02.03	Gestión de las operaciones de riesgos de desastres
			M02.02.04	Seguimiento y evaluación de las operaciones de seguridad ciudadana
	M02.03	Gestión de licencias y permisos	M02.03.01	Gestión del otorgamiento de licencias autorización y funcionamiento comercios o actividades económicas
			M02.03.02	Gestión del otorgamiento de autorización habilitaciones, edificaciones obras urbanas e instalación de servicios
			M02.03.03	Gestión de autorización de uso u ocupación de vía pública
	M02.04	Gestión del tránsito y movilidad	M02.04.01	Planificación de la gestión del tránsito y movilidad
			M02.04.02	Gestión de las operaciones de tránsito y transporte
			M02.04.03	Gestión de las operaciones de movilidad urbana
			M02.04.04	Seguimiento y evaluación de la gestión de tránsito, transporte y movilidad
	M02.05	Gestión del Catastro	M02.05.01	Formulación y aprobación del plan de desarrollo catastral
			M02.05.02	Implementación del plan de desarrollo catastral
			M02.05.03	Actualización y mantenimiento de la base de datos catastral
			M02.05.04	Seguimiento y evaluación de las acciones de catastro
	M02.06	Gestión de Proyectos de infraestructura urbana	M02.06.01	Formulación y evaluación de proyectos de infraestructura

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2
			M02.06.02	Elaboración de expedientes técnicos o documentos equivalentes
			M02.06.03	Ejecución del proyecto de infraestructura
			M02.06.04	Ejecución del proyecto de infraestructura
	M02.07	Mantenimiento de la infraestructura urbana	M02.07.01	Planificación del mantenimiento de la infraestructura urbana
			M02.07.02	Ejecución del mantenimiento de la infraestructura urbana
			M02.07.03	Seguimiento y evaluación del mantenimiento de la infraestructura urbana
	M02.08	Mantenimiento de áreas verdes	M02.08.01	Planificación del mantenimiento de las áreas verdes
			M02.08.02	Ejecución del mantenimiento y recuperación de las áreas verdes
			M02.08.03	Seguimiento y evaluación de la gestión de mantenimiento de las áreas verdes
	M02.09	Gestión ambiental	M02.09.01	Planificación de la gestión ambiental
			M02.09.02	Ejecución de las operaciones de gestión ambientales
			M02.09.03	Seguimiento y evaluación de la gestión ambiental
6	M03.01	Desarrollo de estrategias de atención a ciudadanos	M03.01.01	Establecimiento de políticas de atención al ciudadano
			M03.01.02	Definición de mediciones e indicadores de atención al ciudadano
			M03.01.03	Planificación de actividades y programas
			M03.01.04	Determinación de los procesos para la atención al ciudadano
	M03.02	Atención de solicitudes y consultas de servicios al cliente	M03.02.01	Recepción y registro de solicitudes o consultas
			M03.02.02	Análisis, atención y derivación, de solicitudes o consultas
			M03.02.03	Investigación y generación de documentos e informes, de solicitudes o consultas
			M03.02.04	Respuesta y cierre de cada solicitud o consulta
			M03.02.05	Seguimiento y monitoreo de cada solicitud o consulta
	M03.04	Medición y evaluación de las operaciones de servicio al ciudadano	M03.04.01	Seguimiento mensual de atenciones de solicitudes
			M03.04.02	Evaluación trimestral, semestral y anual de atenciones de solicitudes
	7	M04.01	Formulación del plan operativo de fiscalización	M04.01.01
M04.01.02				Seguimiento y evaluación del plan operativo de fiscalización
M04.02		Desarrollo de las operaciones de supervisión de cumplimiento	M04.02.01	Inspección de fiscalización municipal
			M04.02.02	Internamiento de vehículos
			M04.02.03	Decomiso

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2	
	M04.03	Fiscalización y ejecución de procedimientos administrativos	M04.03.01	Denuncia Administrativa	
			M04.03.02	Clausura de establecimientos	
			M04.03.03	Retiro de bienes	
			M04.03.04	Paralización de obras	
	M04.04	Atención de apelaciones	M04.04.01	Recurso de apelación	
			M04.04.02	Recurso de reconsideración	
			M04.04.03	Descargo de notificaciones preventivas	
			M04.04.04	Desistimiento de recursos de impugnación	
8	M05.01	Gestión de infraestructura pública	M05.01.01	Formulación y evaluación de estudios de pre-inversión e inversión	
			M05.01.02	Gestión de ejecución de inversión	
	M05.02	Gestión de asentamientos humanos	M05.02.01	Gestión de reconocimiento de juntas directivas	
			M05.02.02	Gestión de formalización y desarrollo de Asentamientos humanos	
	M05.03	Gestión de planificación urbana	M05.03.01	Planificación y ordenamiento urbano	
			M05.03.02	Gestión de autorizaciones municipales	
	M05.04	Gestión de transporte y tránsito	M05.04.01	Gestión de autorizaciones de transporte menor	
			M05.04.02	Mejoramiento de vías de circulación vehicular	
			M05.04.03	Señalización vial	
			M05.04.04	Supervisión y control del transporte menor	
	M05.05	Gestión de riesgos y desastres	M05.05.01	Gestión de prevención del riesgo de desastres	
			M05.05.02	Gestión de inspecciones técnicas de seguridad	
	9	A01.01	Gestión de contrataciones del recurso humano	A01.01.01	Recepción de requerimientos de personal
				A01.01.02	Publicación de convocatoria de requerimiento de personal
				A01.01.03	Proceso de selección de personal
				A01.01.04	Contratación de personal
A01.01.05				Programa de inducción de nuevo personal	
A01.02		Gestión del rendimiento del recurso humano	A01.02.01	Planificación de la evaluación de desempeño	
			A01.02.02	Ejecución de la evaluación de desempeño	
			A01.02.03	Informe técnico del desempeño	
A01.03		Gestión del desarrollo y capacitación del recurso humano	A01.03.01	Planificación de capacitación	
			A01.03.02	Ejecución de capacitación	
A01.04		Gestión de la planilla	A01.04.01	Elaboración de planillas de remuneraciones funcionarios, empleados, obreros y otros	

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2	
			A01.04.02	Elaboración de planillas de pago de dietas	
			A01.04.03	Asignación de 25 y 30 años de servicio	
			A01.04.04	Bonificación de quinquenio	
			A01.04.05	Bonificación diferencial	
			A01.04.06	Subsidio por fallecimiento y/o sepelio	
			A01.05	Gestión de las relaciones humanas y sociales	A01.05.01
				A01.05.02	Recurso administrativo-reconsideración
				A01.05.03	Recurso administrativo-apelación
				A01.05.04	Atención de requerimientos de opinión o informes a la subgerencia
				A01.05.05	Generación de Constancias y certificados de trabajo
				A01.05.06	Gestión de permisos
				A01.05.07	Constancias de aportaciones a FONAVI, constancia de haberes y descuentos de remuneraciones
				10	A02.01
A02.01.02	Información técnica legal				
A02.01.03	Visado de contratos, resoluciones y acuerdos				
A02.01.04	Saneamiento de bienes inmuebles				
A02.01.05	Proyectos de ordenanza				
A02.01.06	Proyectos de minutas				
A02.02	Asesoría Legal		A02.02.01		Opinión legal
			A02.02.02		Revisión y elaboración de convenios
			A02.02.03		Revisión y elaboración de proyectos de resoluciones
			A02.02.04		Revisión y elaboración de proyectos de estatutos
11	A03.01	Gestión contable	A03.01.01		Captación de hechos contables
			A03.01.02		Elaboración de informes
			A03.01.03		Elaboración y presentación de informes
			A03.01.04	Presentación de información exógena	
	A03.02	Gestión de tesorería		A03.02.01	Cuadre de caja
				A03.02.02	Egresos de transferencia electrónica
				A03.02.03	Ingresos y egresos de caja
				A03.02.04	Conciliación bancaria
				A03.02.05	Ingresos por consignación
	A03.03	Gestión de Compras	A03.03.01	Compras	

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2
			A03.03.02	Provisión de la compra
			A03.03.03	Legalización de anticipos y caja chica
			A03.03.04	Legalización canjes internos
	A03.04	Gestión de almacén	A03.04.01	Realización de inventario en el almacén
			A03.04.02	Compras por caja chica
			A03.04.03	Entrega de insumos o materiales a dependencias
			A03.04.04	Plan de compras mensual y semestral
	A03.05	Gestión de activos fijos	A03.05.01	Compra de activos fijos
	A03.06	Gestión de cartera	A03.06.01	Generación de recibos por servicios
			A03.06.02	Facturación
A03.06.03			Financiamiento de créditos	
12	A04.01	Gestión del trámite de documentos	A04.01.01	Recepción de expedientes
			A04.01.02	Remisión de expedientes al área correspondiente
			A04.01.03	Libro de reclamaciones
	A04.02	Gestión del archivo de documentos físicos	A04.02.01	Búsqueda de expediente en el archivo
			A04.02.02	Retiro de documentos del archivo
			A04.02.03	Mantenimiento del archivo
13	A05.01	Gestión estratégica de las TIC's	A05.01.01	Gestión de las estrategias y los planes de Tecnologías de información
			A05.01.02	Gestión de la seguridad de la información
			A05.01.03	Gestión de los proyectos de TIC's
			A05.01.04	Gestión de los activos de hardware y software
	A05.02	Gestión de las soluciones de las TIC's	A05.02.01	Desarrollo y Mantenimiento de las soluciones de tecnologías de información
			A05.02.02	Gestión de datos
	A05.03	Gestión del soporte tecnológico	A05.03.01	Gestión de las operaciones de las tecnologías de la información
			A05.03.02	Diseño, implementación y mantenimiento de la plataforma tecnológica
			A05.03.03	Gestión de las incidencias sobre los servicios de las tecnologías de información
14	A06.01	Gestión de compras	A06.01.01	Formulación del Plan Anual de adquisiciones y contrataciones
			A06.01.02	Adquisición de bienes por procesos de selección
			A06.01.03	Exoneración de procesos de selección
			A06.01.04	Elaboración de órdenes de compra
			A06.01.05	Elaboración de órdenes de servicio

Nro.	Código	Proceso de Nivel 1	Código	Proceso de Nivel 2
	A06.02	Gestión del almacén	A06.02.01	Recepción de mercadería
			A06.02.02	Elaboración de comprobantes de entrada y salida de mercadería
			A06.02.03	Realización de inventario patrimonial
			A06.02.04	Atención de solicitudes de información por unidades orgánicas a subgerencia de Logística
	A06.03	Gestión de contrataciones de servicios	A06.03.01	Contrataciones de servicios (Concurso público, Adjudicación directa, etc.)
			A06.03.02	Contrataciones de servicios (Adjudicación de menor cuantía)
15	A07.01	Gestión de servicios generales	A07.01.01	Mantenimiento de locales municipales en situación normal o emergente
			A07.01.02	Autorización de utilización de vehículos
			A07.01.03	Autorización para apoyo de mejoramiento en territorios vecinales dentro de la jurisdicción
			A07.01.04	Planificación de mantenimiento de bienes patrimoniales
			A07.01.05	Planificación de mantenimiento de bienes inmuebles
	A07.02	Gestión de Control Patrimonial	A07.02.01	Asignación de bienes patrimoniales
			A07.02.02	Alta de bienes patrimoniales
			A07.02.03	Baja de bienes patrimoniales
			A07.02.04	Gestión del mantenimiento de vehículos
	A07.03	Gestión de la Infraestructura física	A07.03.01	Planificación de mantenimiento de la infraestructura física
			A07.03.02	Supervisión de las obras contratadas



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VARGAS SAGASTEGUI JOEL DAVID, docente de la FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA de la escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión por procesos para mejorar la productividad de la subgerencia de servicios generales y equipo mecánico de una municipalidad, Chimbote, 2023.", cuyos autores son ROBLES PEREZ GUILLERMO, MANTILLA SANDOVAL SUSAN KATHERINE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

CHIMBOTE, 09 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VARGAS SAGASTEGUI JOEL DAVID DNI: 17825517 ORCID: 0000-0003-0411-8164	Firmado electrónicamente por: VSAGASTEGUIJD el 09-07-2023 07:34:48

Código documento Trilce: TRI - 0580893