



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:
Licenciado En Administración**

AUTORES:

Arévalo Albújar, Elvis Jhosimar (ORCID: 0000-0003-3377-5833)
Reque Silva, Gianfranco Johnny Esteban (ORCID: 0000-0001-6775-020X)

ASESOR:

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

CHICLAYO - PERÚ

2020

Dedicatoria:

A Dios, por mantenerme de pie y darme las fuerzas necesarias para salir adelante. También dedico este trabajo a mi familia por apoyarme siempre y motivarme para crecer personal y profesional, por último, a la universidad y a mi asesor de tesis, por orientarme en el desarrollo de mi informe de investigación.

ELVIS JHOSIMAR AREVALO ALBUJAR

El presente trabajo va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas.

A mis padres que, con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional y a mi hijo que es mi mayor inspiración y el motor de mi vida.

**GIANFRANCO JOHNNY ESTEBAN
REQUE SILVA**

Agradecimiento:

Agradezco a Dios en primer lugar por cuidarme y guiarme al largo de mi carrera profesional, mi agradecimiento es también para mi familia en general por el apoyo constante para culminar mi carrera. A mi asesor de tesis, por su orientación en el desarrollo de la investigación en todo tiempo posible. A la Municipalidad distrital de Monsefú por su confianza brindada.

ELVIS JHOSIMAR AREVALO ALBUJAR

Agradecer a Dios por bendecirme y guiarme, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. A mis padres Mariana Ignacia y Luis Alfredo por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente y a mi hijo Gianpiero Stephano por ser el principal promotor de mis sueños. A mi asesor de tesis por sus enseñanzas de sus valiosos conocimientos en todo este tiempo.

**GIANFRANCO JOHNNY ESTEBAN REQUE
SILVA**

Índice de contenidos

Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento:.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	14
3.1.1 Tipo de investigación	14
3.1.2 Diseño de investigación	14
3.2 Variables y operacionalización	15
3.2.1 Variable independiente: Competencias laborales.....	15
3.2.2 Variable dependiente: Gestión por procesos	16
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	16
3.3.1 Población.....	16
3.3.2 Muestra y muestreo.....	17
3.3.3 Unidad de análisis.....	18
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.4.1 Técnicas de recolección de datos	18
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos.....	19
3.4.3 Validez.....	19
3.4.4 Confiabilidad.....	20

3.5 Procedimientos.....	21
3.6 Método de análisis de datos	21
3.7 Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS.....	23
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	41
VII. RECOMENDACIONES.....	42
VIII. PROPUESTA.....	43
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú	17
Tabla 2. Validación de juicio de expertos cuestionario	20
Tabla 3. Alfa de Cronbach	20
Tabla 4. Indicadores de la dimensión Creación de valor para clientes	24
Tabla 5. Indicadores de la dimensión Procesos orientados a la satisfacción del cliente	25
Tabla 6. Indicadores de la dimensión Empleados como activo intangible de la organización	27
Tabla 7. Indicadores de la dimensión Eficiencia del proceso	28
Tabla 8. Variable Gestión por procesos	29
Tabla 9. Validación de propuesta por juicio de expertos	36
Tabla 10. Plan de Acción de la Propuesta	47
Tabla 11. Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta	52
Tabla 12. Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta	52

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Dimensión Creación de valor para clientes	24
Figura 2. Dimensión Procesos orientados a la satisfacción del cliente	26
Figura 3. Dimensión Empleados como activo intangible de la organización	27
Figura 4. Dimensión Eficiencia del proceso	28
Figura 5. Variable Gestión por procesos	29
Figura 6. Organigrama Municipalidad Distrital de Monsefú	45

Resumen

La presente investigación se da a partir de la situación problemática identificada en la Municipalidad Distrital de Monsefú., en donde la deficiente gestión por procesos de su personal administrativo, han ido en contra del interés tanto de la institución como de la comunidad.

Por ello esta investigación tiene como objetivo general el proponer un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, se realizó una investigación tipo proyectiva y diseño no experimental, aplicándose como principal instrumento el cuestionario compuesto por 20 ítems, el cual fue aplicado a 30 colaboradores de las áreas administrativas de la institución en estudio, realizando el análisis teórico de la variable dependiente e independiente.

Está investigación espera que sea tomada como referencia en futuros estudios. Los resultados permitieron diagnosticar la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la institución en estudio, además de determinar el nivel de la gestión por procesos del personal, teniendo como principal resultado la existencia de un nivel bajo y medio de la gestión por procesos representado por el 30 y 40 por ciento respectivamente.

Palabras claves: Competencias laborales, gestión por procesos, Monsefú.

Abstract

The present investigation arises from the problematic situation identified in the District Municipality of Monsefú., Where the deficient management by processes of its administrative personnel, have gone against the interest of both the institution and the community.

For this reason, this research has the general objective of proposing a program of labor competencies to improve the management by processes of the administrative staff of the District Municipality of Monsefú, a projective type research and non-experimental design was carried out, applying the questionnaire composed of 20 items, which was applied to 30 collaborators from the administrative areas of the institution under study, performing the theoretical analysis of the dependent and independent variable.

This research is expected to be taken as a reference in future studies. The results made it possible to diagnose the current situation of the labor competencies of the administrative staff of the institution under study, in addition to determining the level of management by personnel processes, having as the main result the existence of a low and medium level of management by processes represented by 30 and 40 percent respectively.

Keywords: Labor competencies, process management, Monsefú.

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones uno de los primordiales factores es el recurso humano, lo cual permite la realización de cambios oportunos dentro del proceso y función de la organización. La manera que permite identificar en como los individuos se desempeñan y desarrollan dentro de las organizaciones son estudiadas en el manejo del recurso humano mediante sus competencias laborales, las cuales permiten el cumplir con los objetivos organizacionales conforme a las necesidades del entorno laboral. Para la integración de las **competencias laborales** y los procesos de la empresa es importante la revisión de la implementación de la visión de la organización, tomando en cuenta sus valores que la rigen. (Fierro, 2017, pág. 94)

La competencia laboral es aquel factor que relaciona la capacidad tanto de forma individual como colectiva que permite la generación de valor en los procesos de trabajo dentro de la organización, adicional que se presenta como una alternativa que logro la mejora del desempeño tanto de los colaboradores como de la organización. (Sanchez, Martinez, & Moreno, 2017, pág. 171)

La gestión de procesos dentro de una empresa es ahora considerada una necesidad que permite el logro del éxito como organización, lo cual logra su subsistencia en un entorno tan competitivo permitiendo solucionar problemas como el contar con personal competente, deficiencias en la toma de decisiones y solución de problemas, gestión poco profesional, falta de experiencia en labores administrativas, problemas que en el corto y mediano plazo genera pérdidas en las organizaciones. La gestión de procesos permite regular las actividades empresariales, pues la conforman un conjunto de prácticas que sirven para planificar y controlar los procesos en la organización generando planes de mejora continua a favor de la eficacia de todos los procesos que la componen. (Sotomayor, Duarte, & Guagua, 2019, pág. 10)

Actualmente los continuos cambios en el entorno de las empresas e instituciones han permitido la aparición de nuevos modelos administrativos generados para obtener una ventaja competitiva los cuales no son basados no solo en la aplicación de tecnología, valores organizacionales, sino es necesario la

optimización de los procesos pues esto permitirá la dirección eficiente de cada uno de los procesos de la organización. La falta de capacitación en el desarrollo de las **competencias laborales** del personal de una empresa se muestra de manera visible en muchas organizaciones, por lo que se deben de tomar en cuenta la realización de acciones concretas puesto que cada personal requiere capacitarse acorde con su actividad laboral respondiendo a sus necesidades de forma constante y planificada. (Bustamante, Bustamante, Caamano, & Cabezas, 2019, págs. 69,71)

Considerando la realidad problemática internacional relacionado con el desarrollo de competencias laborales, tenemos que en el continente Europeo específicamente en Rumania según diferentes fuentes esta industria tiene una demanda laboral entre 5,000 y 6,000 puestos vacantes. Actualmente esta industria exige un aproximado de 20,000 empleados por año debido a que la economía está cambiando a un ritmo acelerado y se está volviendo más digital, existe una demanda particular de una variedad de **competencias laborales** con el fin de servir y encajar en proyectos de mayor valor agregado que permitirán una exigencia continua e incluso un crecimiento que permita bajar la creciente presión de los costos laborales y de digitalización. El capital humano resulta ser el recurso más importante en la economía internacional la cual día a día se vuelve más digitalizada y orientada a los servicios, competencias laborales que permiten socializar son algunos de los requerimientos de la industria rumana la cual exige un desarrollo conforme a las futuras exigencias de la fuerza laboral. (Foerster, Foerster, & Golowko, 2017, pág. 1068)

En Sudáfrica los municipios con el fin de mejorar su capacidad operativa, lo han hecho mediante la capacitación de su personal municipal esto lo han realizado partiendo de las habilidades existentes en su personal y a partir de ello buscar que puntos hay que capacitar mejorando así sus **competencias laborales**. El desarrollo de estas competencias en el personal se da tomando en cuenta las necesidades de capital humano de la sociedad, pero a su vez es primordial las necesidades de desarrollo y las aspiraciones de los individuos con el fin de aprovechar al máximo las capacidades de los colaboradores en los proyectos que desarrolle el municipio. (Douglas, Leonard, & Haines, 2017, pág. 36)

Actualmente existe evidencia sólida que nos permite ver la creciente importancia del implementar la gestión por procesos en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en el interés de profesionales en Hispanoamérica todo ello muy a pesar del escaso desarrollo y limitaciones que existentes en esta parte del continente, no obstante existe un interés genuino de implementar proyectos que se relacionen con la **gestión por procesos** pues es necesaria para la mejora y desarrollo de las organizaciones. Muy por el contrario, en Europa y Estados Unidos vemos el desarrollo importante que ha tenido la gestión por procesos pues esta ha pasado de ser una práctica meramente informal a ser parte de las operaciones diarias y continuas de las empresas. (Barrios, Contreras, & Olivero, 2019, págs. 105,106)

De manera tradicional en la actualidad se evidencia como algo positivo la aplicación en el sector público de herramientas que han tenido éxito en su aplicación en el entorno privado, lo cual ha tenido un impacto positivo en la administración de entidades públicas en el mundo. La necesidad de realizar este tipo de aplicación mediante el traslado de herramientas de gestión se da debido a la ausencia de recursos tanto financieros como de capital humano. Sin embargo, a inicios del siglo XXI los esfuerzos del CLAD (Centro latinoamericano de administración para el desarrollo) mediante cartas iberoamericanas aportó nuevos principios para el traslado de este tipo de prácticas de lo privado a lo público. Es por ello que la **gestión por procesos** debe tener un análisis exhaustivo y riguroso de la forma y manera en cómo debe ser desarrollada en las instituciones públicas, puesto que muchas veces se dan de manera diferente a lo que se desarrollan en entidades privadas. (Iraheta, 2016, pág. 5)

Con la apertura de nuevos mercados a través de la globalización, lo cual viene generando un entorno competitivo especialmente en el sector privado ha generado que los ciudadanos sean aún más exigentes al momento de lograr la satisfacción de los servicios de gestión pública que estos reciben como usuarios. Dentro de la administración pública la **gestión por procesos** se presenta como un reto para poder desarrollarla dado que existen circunstancias relacionadas con la administración moderna donde el ser competente supedita al éxito o fracaso de entidades privadas o públicas. Ante esta realidad el sector público peruano tiene como exigencia la aplicación de la gestión por procesos con el fin de modernizarse,

puesto que toda entidad pública con procesos establecidos de manera adecuada facilitará tanto el control económico como los servicios de calidad que son brindados a los ciudadanos de una determinada comunidad. (Begazo & Fernández, 2016, pág. 26)

En el Perú se puede evidenciar que los gobiernos nacionales y locales no recogen necesariamente las necesidades de la población, muchas de estas entidades públicas tienen un diseño que discrepa y no guarda relación con los objetivos de la institución, dado que poseen organizaciones jerárquicas sin claridad en sus **procesos** lo cual les impide ofrecer los servicios que brindan de manera responsable y oportuna. En su gran mayoría las instituciones no poseen las capacidades ni recursos que les permitan la optimización de sus procesos, pues solo buscan el cumplir sus funciones sin importarles y tener como objetivo principal la satisfacción de la ciudadanía. (Chaname, 2017, págs. parr. 2,3)

A nivel local podemos diagnosticar la situación actual suscitada en la Municipalidad Distrital de Monsefú, en donde se ha identificado una deficiente gestión por procesos lo cual se ve reflejada en la mala comunicación entre áreas, deficiente trabajo en equipo, capacidad de adaptación y solución anticipada y rápida de los problemas, toda esta situación genera insatisfacción por parte de la comunidad al momento de recibir los servicios que brinda esta entidad pública, dado que el personal administrativo no cuenta con las capacidades y competencias laborales necesarias para el desarrollo de sus tareas diarias esto a su vez genera retrasos, errores y deficiencias administrativas en perjuicio de sus proveedores, clientes y de la comunidad.

Por lo que se refiere a la **formulación del problema** de esta investigación, se estableció la siguiente interrogante: ¿Cómo la propuesta de un programa de competencias laborales mejorará la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú?

Por otro lado, es necesario justificar las casusas que motivaron a efectuarse este estudio, puesto que tiene un propósito fuerte definido y es necesario recalcar porque se cree conveniente llevarlo a cabo y la utilidad que derivará de este. Además, hay una serie de criterios para la evaluación del estudio expuesto

Es necesario que la presente investigación sea justificada pues permite la identificación de lo que motivo a que el estudio se realizara, dado que debe tener un propósito definido ya que es necesario resaltar porque es necesario el llevarlo a cabo. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 27) , la **justificación teórica** de la presente investigación radica en que los resultados de la misma será un complemento teórico de los estudios ya realizados, reafirmando la validez de la teoría tomada en cuenta en su desarrollo, en lo referente a la **justificación práctica** esta investigación se justifica en que los resultados pueden ser aplicados de manera concreta en la entidad en estudio, lo cual permitirá solucionar problemas existentes relacionados a la deficiente gestión por procesos existente, todo ello generara un impacto económico, social pues permitirá mejorar la realidad actual de la entidad donde se realiza el estudio; la **justificación metodológica** debemos considerar que los instrumentos considerados en la presente investigación al ser validados por juicio de expertos podrá ser utilizado para otras investigaciones ya que a su vez posee un valor de confiabilidad matemáticamente comprobado; para finalizar la **justificación social** está dada a partir del beneficio que tendrá la aplicación de la propuesta por parte de la municipalidad, dado que esto permitirá mejorar los servicios que esta entidad brinda a la comunidad.

Así mismo, se estimó como **objetivo general**: Proponer un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, del cual se desprenden los **objetivos específicos** siguientes: a) Diagnosticar la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, ; b) Determinar el nivel de la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, ; c) Diseñar un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú; d) Validar el programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, a través de juicio de expertos. Finalmente, la **hipótesis** planteada del estudio es: el programa de competencias laborales mejora la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

II. MARCO TEÓRICO

Para iniciar el marco teórico de la presente investigación en primer lugar se consideran los **antecedentes internacionales** en donde (Sanchez, Martinez, & Moreno, 2017) en su investigación de la gestión por **competencias laborales** en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba siendo el objetivo de la presente investigación el diseñar un modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales y las herramientas necesarias para su aplicación que contribuya el elevar el desempeño de los trabajadores de la empresa en estudio. La investigación concluye que la gestión por competencias es un factor primordial en el desarrollo de las empresas, sobre todo en un entorno empresarial y laboral tan cambiante. Por tanto, es necesario analizar el entorno político, económico y social para adecuar las medidas y acciones a desarrollar de acuerdo al sistema empresarial del país donde se implante. Esta investigación recomienda la aplicación de la tecnología en el desarrollo de las competencias laborales para garantizar el incremento de competencias individuales.

Según el estudio de (Montenegro, 2019), quien investiga sobre la **gestión por procesos** para la empresa pública municipal de rastros de la ciudad de Santo Domingo, cuyo objetivo es el diseñar un modelo de gestión por procesos mediante la medición de tiempos, optimización de recursos, calidad del servicio brindado y satisfacción de los usuarios. El investigador llega a la conclusión que la mala gestión por procesos genera ineficiencia por parte del personal administrativo y productivo de la empresa, duplicidad de funciones lo que a su vez genera insatisfacción de los clientes internos y externos. Además, recomienda la socialización entre el personal que labora en la empresa de los procesos dado que cada miembro de la organización debe de conocer sus responsabilidades.

Finalizando los antecedentes internacionales tenemos a (Moreno & Ochoa, 2018) quienes investigaron sobre la propuesta de un sistema de **gestión por procesos** para la dirección financiera del gobierno municipal del canto Guano, cuyo objetivo fue elaborar un sistema de gestión por proceso para elevar la eficiencia en el trabajo. La conclusión es que en muchas entidades existen procesos innecesarios que obstruyen la eficiencia y productividad de los servicios, lo que trae

como consecuencia que los servidores públicos no desempeñen de manera adecuada las funciones encomendadas. La recomendación es el evitar los procesos innecesarios, además de motivar a los servidores públicos para que se sientan comprometidos con la institución garantizando una atención de calidad a los usuarios.

Tomando en consideración los **antecedentes nacionales**, tenemos la investigación de (Cerna & Martínez , 2019) quienes investigaron sobre las **competencias laborales** en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay, cuyo objetivo fue la identificación de cómo se presentan las competencias laborales en los trabajadores de la institución en estudio. Esta investigación concluye la existencia de un bajo nivel de competencias laborales en las instituciones de servicio público, esto se refleja en la falta de motivación, conocimientos y habilidades. Dentro de las recomendaciones están la supervisión constante y el motivar al personal, siendo esencial el interés en las necesidades del personal de la misma.

La investigación de (Asencio, 2018) sobre el sistema de **gestión por procesos** en el gobierno local de Mi Perú, cuyo objetivo es la descripción de la implementación de la gestión por procesos y su implicancia en la eficiencia y eficacia de la institución. La conclusión de esta investigación es que la modernización de las entidades del estado es muy importante para el buen desarrollo de la gestión por procesos, además debe estar acompañada de la capacitación del personal que desarrollara los procesos en el uso de herramientas tecnológicas. Las recomendaciones son el promover dentro del personal la formación de conocimientos sobre la gestión por procesos desarrollando mecanismos adecuados y coherentes a las realidades del distrito, generando una formación de conciencia en los usuarios.

Según (Ramírez, 2018) quien realizó un estudio sobre la influencia de la **gestión de procesos** sobre la administración en una entidad pública de Lima Metropolitana, el objetivo del estudio fue conocer de qué manera la gestión por procesos influye en la administración de una entidad pública. La conclusión a la que llegó este estudio es que la aplicación de una buena gestión por procesos contribuye a la mejora de la administración de las entidades públicas. Finalmente recomienda la

identificación y mapeo de los procesos con el fin de lograr la medición y control de las actividades todo ello permitirá obtener buenos resultados.

Finalizando el análisis de antecedentes tenemos a los **locales**, en donde (Linares & Saavedra, 2019) , en su investigación de un programa de capacitación para fortalecer las **competencias laborales** del personal de una institución educativa pública, cuyo objetivo es el diseñar un programa que contribuya a fortalecer las competencias laborales de la institución en estudio. Ambos concluyeron que una de las causas de que las competencias laborales no sean desarrolladas dentro de una organización es la falta de capacitación para el trabajo y deficiente generación de políticas coherentes de desarrollo de personal. A su vez recomiendan la alianza estratégica con entidades públicas y privadas que permitan potenciar las competencias laborales y habilidades de los colaboradores de una empresa, así mismo el incluir en el programa a la totalidad de colaboradores de la institución.

(Exebio, 2016), en su estudio de la propuesta de **gestión por procesos** orientados a la mejorar la calidad de los servicios en la dirección de una institución pública en Lambayeque, el objetivo del estudio es proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución. Se concluyó que la falta de la coordinación adecuada entre las áreas administrativas genera incomodidad en los usuarios de las instituciones, esto debido a que no existe suficiente capacitación en los servidores lo cual se debe de considerar como punto esencial en la gestión por procesos. Las recomendaciones que menciona el autor es la esquematización de los procesos que poseen las instituciones además de su actualización constante conforme a los cambios que se den en el ambiente interno de las organizaciones.

(Peralta, 2018), quien investigo sobre la aplicación de la **gestión por procesos** para la optimización de ciclos de notificación en una institución pública de Lambayeque, el objetivo fue la implementación de estrategias de optimización para un proceso en una entidad pública. Se concluyó que es necesario el compromiso de los colaboradores y responsables del desarrollo y control de los procesos en una institución. Finalmente se recomienda la optimización del tiempo de los procesos en las diferentes actividades asignadas los colaboradores de las instituciones.

Los antecedentes antes descritos nos permiten identificar el comportamiento que han tenido ambas variables en el desarrollo de diferentes investigaciones tanto a nivel internacional, nacional y local. El poder investigar cómo se comportan ambas variables en distintos escenarios nos permite ver la importancia de su consideración dentro de la propuesta que plantean los investigadores. Además, aportan información importante a considerar por los investigadores pues se extrajeron conclusiones importantes los cuales serán considerados al momento de realizar la discusión junto con las bases teóricas y los resultados.

A continuación, se plantea la base teórica que ha sido considerada para el desarrollo de la presente investigación. Tomando en cuenta el desarrollo de la variable independiente denominada **competencias laborales** que se define como el reconocimiento de las cualidades de las personas que le permite el desarrollo y desempeño productivo en determinadas situaciones que se presentan en el trabajo, el desarrollo de las mismas no solo depende del aprendizaje teórico a nivel educacional, sino que su desarrollo se da en cuanto a la experiencia adquirida en situaciones de trabajo concretas. (Lasida, 1998, pág. 5)

Las competencias laborales surgen no solo en la necesidad de dar valor al conocimiento (saber) y a las habilidades y destrezas (saber hacer) de un individuo, sino del apreciar su capacidad de utilizarlos para la solución de problemas. Las competencias laborales se encuentra inmersa en la identificación de las condiciones del individuo y la disposición con las que este actúa, es decir su actitud y valor (saber ser), es por ello que permite la identificación y descripción de todas aquellas dimensiones necesarias para que un individuo se desarrolle competentemente en el trabajo, para lo cual es necesario que el interés, la motivación y la autoestima de los individuos se orienten a desarrollar una visión a futuro relacionado y congruente con su plan de vida y su carrera. Los sistemas de calidad basados en las competencias laborales permiten la mejora continua de la organización mediante el control de los procesos, auditorías de calidad y evaluación permanente del desempeño. (López, 2017, págs. 129, 130)

Para la presente investigación se tomará en cuenta el modelo integral de calidad en competencias laborales basados en el círculo de Deming como **dimensiones** las cuales comprenden el **planear, hacer, verificar y actuar**.

El planear implica la determinación de metas y objetivos por parte de la institución mediante la identificación de las competencias acorde con la realidad actual en que la empresa se desarrolla. En esta fase adicional a la identificación de las competencias se realiza la indagación de una serie de valores que los miembros de la organización identifican como los más importantes en el desarrollo de su trabajo. En esta fase se consideran las competencias centrales, competencias de gestión y competencias técnicas. (López, 2017, pág. 132)

El hacer está relacionado con los indicadores de desempeño y el desarrollo de las competencias del personal aportando nuevos elementos para el logro adecuado de cada individuo a través del desarrollo de su talento. Identificando las brechas del talento requerido y las que el personal posee permitirá tomar acciones para acortar la brecha y eliminarla. Para capacitar en materia de competencias en primer lugar se utiliza el término desarrollo que incluye tanto el entrenamiento como la capacitación, además que implica la actitud de quien quiera desarrollar sus potencialidades en base a la voluntad y necesidad del cambio de hábitos y comportamientos. En segundo lugar, implica el autodesarrollo que comprende una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito laboral no relacionada con la vida laboral de las personas. En tercer lugar, tenemos el coaching el cual permite lograr el mayor nivel de compromiso dentro del proceso de capacitación dado que permite la visualización de su desempeño individual e identificar oportunidades de mejora. Por último, está el codesarrollo que implica que el individuo reflexione sobre una determinada situación con el fin de modificar sus comportamientos todo ello con el fin de que estas modificaciones sean aplicadas en el vivir diario. (López, 2017, pág. 134)

El verificar que permite evaluar que se alcanzó el desempeño esperado, para ello se observa el trabajo del personal, se evalúa su conocimiento, además del conocimiento práctico y teórico al momento de ejecutar las actividades laborales. Es importante considerar dos momentos de evaluación tanto antes como después de aplicar acciones que permitan observar si se disminuyó la brecha existente entre lo deseado y lo actual. (López, 2017, pág. 135)

Por último, tenemos el actuar que conlleva al reconocimiento de manera formal de una competencia individual demostrada por parte del colaborador en el

desarrollo de sus actividades. Para ello es necesaria la certificación de las personas que lograron este desarrollo pues permite no solo reconocer dentro de una entidad la calidad de los procesos y productos sino del desempeño del personal. Es preciso considerar que en este punto no termina el proceso pues es necesario realizar programas que permita la mejora continua con el fin de que los individuos replanteen sus planes de desarrollo optimizando su rendimiento en el trabajo. (López, 2017, pág. 135)

Considerando el desarrollo teórico de la variable dependiente podemos indicar que la **gestión por procesos** da la posibilidad a las empresas de identificar indicadores con el objetivo de lograr evaluar actividades que se producen dentro de ella y medir su rendimiento; considerándolas en forma conjunta y no aisladas. La gestión por procesos ayuda de manera significativa la gestión de las empresas. (Martinez & Cegarra, 2014, pág. 10)

La gestión por procesos la conforman una serie de actividades que son realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización las cuales se les añade valor para ofrecer un servicio a sus clientes. Además de ello aporta herramientas y una visión que permite la mejora y el rediseño del flujo de trabajo con el fin de hacerlo más eficiente adaptándolo a las necesidades de los clientes o de sus grupos de interés, es interesante considerar que en su mayoría los procesos son realizados por personas y el servicio o producto es recibido también por ellas por tanto es necesario tomar en cuenta en toda ocasión el desarrollo de las relaciones interpersonales. (Martinez & Cegarra, 2014, págs. 44, 45)

La gestión por procesos en el ámbito empresarial es asociada a una herramienta para el control de gestión integral de la empresa y la gestión de su calidad. La gestión por procesos permite la organización del trabajo tomando en cuenta que mientras más eficiente es una empresa, sus procesos lo son aún más; es por ello que las organizaciones han tomado conciencia del mejorar el grado de ineficiencia dentro de sus organizaciones potenciando sus procesos y trabajando con una visión donde el objetivo es el cliente. (Lujan & Machado , 2008, pág. 26)

A continuación, consideraremos la definición del autor que nos permitirá identificar las dimensiones de la gestión por procesos, pues la menciona como la

forma en que toda la organización es gestionada en base a sus procesos, los cuales son una serie de pasos ordenados orientadas a la generación de valor agregado sobre una entrada con el fin de conseguir un resultado y sobre una salida que permita la satisfacción de lo que requieren los clientes. (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcibar, 2017, pág. 42)

El enfoque por procesos se fundamenta en la estructuración de las organizaciones orientada al cliente basándose en sus procesos, una estructura jerárquica plana, los directivos desempeñan un papel no de supervisores más bien se consideran en el mismo nivel de los trabajadores de planta, existe mayor concentración de los empleados hacia el cliente y sus necesidades, se utiliza la tecnología eliminando actividades que no generen valor en la empresa. La gestión por procesos persigue la mejora continua, de las actividades en una compañía a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos, por consiguiente, toda actividad para desarrollarse genera un proceso y como tal se debe de gestionar. (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcibar, 2017, pág. 43)

Las dimensiones para esta variable estarán dadas por los principios de la gestión por procesos los cuales son: Creación de valor para sus clientes, procesos orientados a la satisfacción del cliente, los empleados son el mayor activo de la organización, la eficiencia de una empresa se relaciona directamente con la eficiencia de sus procesos. (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcibar, 2017, pág. 50)

Según (Mahajan, 2016) , para crear valor real para los clientes, se debe de reconocer lo que un cliente percibe como valor. Debe comprender cómo ve el Cliente el producto de su competencia, crear valor para el cliente aumenta la satisfacción del cliente y la experiencia del cliente, pues aumenta la lealtad, la participación en el mercado, el precio, reduce los errores y aumenta la eficiencia, por tanto, una mayor cuota de mercado y una mayor eficiencia conducen a mayores ganancias.

(Kierczack, 2020), nos indica que el investigar y mejorar la satisfacción del cliente debe ser un proceso de contacto pues garantizará a la empresa que

realmente comprenda por qué a los clientes les gusta y no les gusta los productos y servicios que ofrece, así podrá aumentar su satisfacción.

(Educba, s.f), menciona que el activo humano es el activo intangible clave para cualquier organización, en el mundo empresarial dinámico y en constante cambio actual, son los activos humanos y no los activos fijos o tangibles los que diferencian a una organización de sus competidores. La economía del conocimiento actual distingue a una organización de otra con el factor más importante y poderoso que son los Recursos Humanos (HR) o los Activos Humanos.

La eficiencia del proceso se puede definir como la cantidad de esfuerzo requerida para lograr un resultado positivo y favorable en la empresa, antes de que un proceso pueda ser más eficiente, debe entenderse completamente, eso significa que todos los involucrados en mejorar el proceso deben comprender el objetivo que el proceso debe alcanzar, las limitaciones dentro de las cuales debe operar el proceso y las fortalezas y debilidades del proceso en su estado actual. (Integrify, 2020)

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo proyectiva, según (Hurtado, 2012) menciona que ésta da solución a un problema práctico a partir de la generación de una propuesta, todo ello a partir de un diagnóstico preciso de la situación.

Dentro de la investigación el problema identificado es la deficiente gestión por procesos de la entidad en estudio, a partir de este problema identificado la investigación proyectiva nos permite diseñar una propuesta considerando un programa por competencias laborales pues ésta permitirá dar solución y mejorar la variable del problema.

El enfoque de esta investigación es mixto, porque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en mismo estudio, o una gran serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Fernández, Baptista, y Hernández, 2014, p. 24)

El enfoque mixto se genera a partir del uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos del tipo cualitativo y cuantitativo, pues considerando la aplicación de una entrevista al gerente municipal nos permite considerar el enfoque cualitativo; y a partir de la aplicación del cuestionario al personal administrativo de la entidad y su procesamiento obteniendo resultados numéricos nos permite considerar el enfoque cuantitativo.

3.1.2 Diseño de investigación

La investigación cuenta con un diseño no experimental, puesto que este tipo de investigación no se aplica el método experimental así mismo, no existe manipulación de las variables directamente, ya que solo se describe y se analizan tal cual se presenta en la realidad (Sanchez, Reyes, & Mejia, 2016)

La investigación a realizar no pretende manipular ninguna de las variables con el fin de obtener una variación en alguna de ellas, pues solo se describirá y analizará la realidad actual que vive la entidad en estudio a partir del diagnóstico,

determinación y diseño de una propuesta la cual no será aplicada, por ello el diseño idóneo es el no experimental.

La presente figura muestra:

M → O → P

Dónde:

(M) Muestra, conformada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

(O) Observación, de la situación y problema diagnosticado

(P) La propuesta del programa de competencias laborales para el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

3.2 Variables y operacionalización

3.2.1 Variable independiente: Competencias laborales

Definición Conceptual

Las competencias laborales surgen no solo en la necesidad de dar valor al conocimiento (saber) y a las habilidades y destrezas (saber hacer) de un individuo, sino del apreciar su capacidad de utilizarlos para la solución de problemas. Las competencias laborales se encuentran inmersa en la identificación de las condiciones del individuo y la disposición con las que este actúa, es decir su actitud y valor (saber ser). (López, 2017, págs. 129, 130)

Definición Operacional

Las competencias laborales serán diagnosticadas a partir de la aplicación de la entrevista al gerente municipal de la entidad en estudio, pues se realizarán preguntas basadas en las dimensiones e indicadores de las competencias laborales con el fin de tener un diagnostico acorde con la realidad encontrada. Se evaluarán las actitudes y valor que posee el personal administrativo en cuanto a las competencias que posee, pues es necesario que este se desarrolle de manera adecuada y competente en su centro de trabajo.

3.2.2 Variable dependiente: Gestión por procesos

Definición Conceptual

La Gestión por procesos es la forma en que toda la organización es gestionada en base a sus procesos, los cuales son una serie de pasos ordenados orientadas a la generación de valor agregado sobre una entrada con el fin de conseguir un resultado y sobre una salida que permita la satisfacción de lo que requieren los clientes. (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcibar, 2017, pág. 42)

Definición Operacional

La Gestión por procesos será determinada a partir de la aplicación de un cuestionario al personal administrativo, pues se desea conocer si estos desarrollan su labor siguiendo una secuencia ordenada dentro de los procesos administrativos que realiza y evidenciando la generación de valor agregado en cada uno de ellos, pues esto traerá consigo lograr la satisfacción de la comunidad.

3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

3.3.1 Población

(Banerjee & Chaudhury, 2010) , mencionan que la población es un grupo completo sobre el cual se requiere determinar cierta información, una población estadística no necesita consistir solo en personas, podemos tener una población de alturas, pesos, eventos, resultados, siempre que la población esté bien definida con criterios explícitos de inclusión y exclusión. Al seleccionar una población para el estudio, la pregunta de investigación o el propósito del estudio sugerirán una definición adecuada de la población a estudiar, en términos de ubicación y restricción a un grupo de edad, sexo u ocupación en particular.

Para la presente investigación la población estará conformada por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, quienes poseen características similares en cuanto a ocupación y que han permitido considerarla como población de estudio, la cual se detalla a continuación:

Tabla 1

Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

CARGO	N° DE COLABORADORES
Personal Directivo	20
Personal Asistencial	16
Personal Operativo	16
TOTAL	52

3.3.2 Muestra y muestreo

Muestra

(Webster, 1985), define a una muestra como una parte finita de una población estadística cuyas propiedades se estudian para obtener información sobre el conjunto, cuando se trata de personas, se puede definir como un conjunto de encuestados (personas) seleccionados de una población más grande con el propósito de una encuesta.

Muestreo

El muestreo es el acto, proceso o técnica de seleccionar una muestra adecuada, o una parte representativa de una población con el fin de determinar parámetros o características de toda la población.

La presente investigación utilizara como técnica de muestreo la fórmula de población finita, la cual permitirá la identificación de la muestra a quien se aplicara el instrumento, siendo esta:

$$n = \frac{Z_{\mu}^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\mu}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Población. (52)

Z_{μ}^2 = Valor de confianza elegido. (90%)

p*q = Probabilidades del fenómeno. (50%)

E = Margen de error. (10%)

n = Muestra.

$$n = \frac{1,645^2 * 52 * 0,5 * 0,5}{0,10^2(52 - 1) + 1,645^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 30$$

Después de aplicar la fórmula del muestreo obtenemos como resultado que la muestra a considerar en la presente investigación está conformada por 30 personas, las cuales pertenecen al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

3.3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por una población con características similares en cuanto a tipo de funciones que realizan, ubicación del centro de trabajo. Quienes conforman la población y por ende la muestra al compartir estas características permitirá al equipo investigador obtener información precisa y oportuna la cual será utilizada en la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas a aplicar son, en primer lugar la entrevista que según (Urbano, C & Yuni, J, 2006) que es una técnica la cual se aplica de manera directa mediante una conversación, en donde participan tanto entrevistador como entrevistado, pues se realizan preguntas claves, las cuales permiten la definición clara sobre el presunto problema.

En segundo lugar, el equipo investigador utilizara la técnica de la encuesta, que según el autor (Galán, 2010) menciona que es una técnica paramétrica, la cual permite la recolección de datos de tipo cuantitativo, los cuales será procesados y analizados estadísticamente.

Esta técnica permitirá el recoger información relacionada con cómo se realiza la gestión de procesos dentro de la Municipalidad Distrital de Monsefú, técnica pertinente para el presente estudio.

3.4.2 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento de la primera técnica a utilizar es la guía de entrevista que según (Reyes & Sanchez, 2017) es un instrumento que se encuentra formado por un grupo de ítems, los cuales han sido elaborados tomando en cuenta un tema en específico el cual se está estudiando, en este instrumento se realizan preguntas abiertas, en donde el entrevistado tendrá que responder y explicar cada respuesta de una forma detallada lo cual permite la indagación.

El instrumento a utilizar conforme a la segunda técnica de recolección de datos es el cuestionario, de igual forma (Galán, 2010) considera al cuestionario como un conjunto de premisas que han sido elaboradas conforme a la base teórica utilizada en una investigación y relacionadas con las variables de estudio.

El instrumento será aplicado a la muestra identificada, la cual está conformada por 30 colaboradores pertenecientes al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú. El instrumento ha sido elaborado considerando 20 ítems con alternativas en escala de Likert con la siguiente valoración: Nunca =1 Casi Nunca =2 A veces = 3 Casi Siempre =4 Siempre =5

3.4.3 Validez

La validez de los instrumentos a aplicar en la presente investigación estará dada por el juicio de expertos, puesto que se considerarán a profesionales en la rama de estudio con el fin de que evalúen ambos instrumentos y así den su opinión crítica sobre la elaboración de los mismos, con su aporte los instrumentos poseerán la validez necesaria para su aplicación.

Tabla 2

Validación de juicio de expertos cuestionario

N°	Experto	Calificación del instrumento	Especialidad
Experto 1	Luis Miguel Gonzales Z.	100	Magister
Experto 2	Grover Jonatan Orrego V.	100	Licenciado
Experto 3	Carlos A. Angulo Corcuera	96	Magister
Promedio		98.7	

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Confiabilidad

Una vez validado el instrumento es necesario ver el nivel de confiabilidad del instrumento, por lo cual se realizó una prueba piloto a una muestra de 10 personas a quienes se les aplicó el cuestionario, una vez que se obtuvieron los resultados de la aplicación estos fueron procesados estadísticamente con el fin de obtener el alfa de cronbach, y así identificar si el instrumento es confiable acorde con la siguiente escala.

- a) Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- b) Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- c) Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- d) Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- e) Coeficiente alfa > 0.5 es pobre
- f) Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

Tabla 3

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	20

Fuente: Spss estadístico

La escala obtenida fue de 0.804, lo cual nos muestra que el instrumento a aplicar tiene una magnitud de confiabilidad buena.

3.5 Procedimientos

El proceso que ha conllevado el desarrollo de la presente investigación, se dio a partir de la identificación de un problema suscitado en la Municipalidad Distrital de Monsefú, una vez identificado el problema se plantearon posibles soluciones al mismo, para lo cual se indagó en bases teóricas confiables, antecedentes de estudios con el fin de identificar la disponibilidad de la información. Una vez indagado el tema se inició la investigación realizando el análisis de la situación problemática, para después establecer los objetivos de la investigación y redactar la base teórica de ambas variables a considerar. Todo ellos conllevó a la identificación del tipo de investigación para después mediante la identificación de indicadores poder elaborar los instrumentos a considerar. La aplicación del instrumento se realizará mediante el uso de software que permitirán llegar a la muestra identificada, una vez aplicado ambos instrumentos se establecerán los resultados de los mismos, discutiendo y llegando a conclusiones que permitirán generar aportes a la investigación.

3.6 Método de análisis de datos

El análisis inicial de los datos contenidos en la presente investigación se realizó mediante la indagación, donde se consultó diferentes bibliografías con el fin de obtener información a considerar dentro de la introducción, marco teórico y metodología. Los investigadores realizaron este tipo de análisis que les permitió plasmar lo antes descrito de manera adecuada.

Todo ello permitió la elaboración de un cuestionario el cual una vez aplicado para realizar el análisis de los datos obtenidos y posteriormente recogidos, se usará el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23, a través del cual se procesará toda la data obtenida por medio de la encuesta aplicada a la muestra identificada, asimismo se llevará a cabo la elaboración de tablas y gráficos utilizando la hoja de cálculo excel para poder analizar la relación existente entre las variables.

3.7 Aspectos éticos

Los aspectos éticos considerados en la presente investigación son:

Empleo de datos, ya que la información que ha sido recolectada y procesada solo será de uso exclusivo de la investigación.

Validez científica, dado que se solicitó a expertos para que en base a su experiencia validen los instrumentos a utilizar, además que toda la investigación fue filtrada por el software anti plagio turnitin.

Consentimiento, puesto se solicitó la aprobación y permisos necesarios por parte de la institución con el fin de llevar a cabo la investigación. Además, las personas que forman parte del estudio sus datos serán utilizados de manera confidencial, pues se les solicito la participación en la investigación.

IV. RESULTADOS

Diagnosticar la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

Considerando la **dimensión planear**, evidenciamos que tanto los empleados como la institución consideran importantes el establecimiento de metas y objetivos, pues permite un involucramiento de ambos actores permitiéndoles identificar hacia donde desean llegar, también mencionó que las metas son establecidas por el Gobierno Central, quienes ante su cumplimiento brindan un incentivo económico al personal; en cuanto a las principales competencias laborales que debe de poseer el personal administrativo consideró que estas son la orientación, puntualidad, trabajo en equipo, aprendizaje y toma de decisiones; a su vez menciona que son pocos los trabajadores administrativos que poseen dichas competencias laborales puesto que en su mayoría son residentes de la zona teniendo ciertas deficiencias en cuanto a su formación profesional, no pudiendo ser solucionado éste aspecto por no contar con el presupuesto suficiente. Vemos también que personal administrativo si posee los valores que respaldan su comportamiento y desempeño, puesto que en su mayoría resultan ser de su entera confianza, a su vez menciona que dentro de los principales valores que deben regir en el comportamiento del personal administrativo están la lealtad, respeto, responsabilidad y honestidad.

En cuanto a la **dimensión hacer**, la institución en estudio no realiza acciones tangibles y reales que permitan el desarrollo de las competencias laborales de su personal; además resulta mínima y casi nula la cantidad de trabajadores administrativos que se preocupan por desarrollar de manera particular sus competencias laborales; también el gerente menciona que la institución no instruye, entrena, prepara y ayuda al personal a actuar y reaccionar ante asuntos que puedan afectar su desempeño en el logro de objetivos, al igual que no realiza acciones de aprendizaje como el codesarrollo.

En cuanto a la **dimensión verificar**, tenemos que el gerente no realiza acciones que permitan identificar el desempeño esperado del personal administrativo, tampoco no existe evaluación alguna por parte de la institución del conocimiento de su personal.

En cuanto a la **dimensión actuar**, también se evidencio que la institución no tiene establecidas políticas de reconocimiento e incentivos para el personal

administrativo, no pudiendo brindarle algún tipo de certificaciones y especializaciones ni algún plan de mejora continua.

Determinar el nivel de la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

Tabla 4

Indicadores de la dimensión Creación de valor para clientes

Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total		
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	
Creación de valor para clientes													
Recepción del cliente	Item 01	0	0.0%	8	26.7%	9	30.0%	11	36.7%	2	6.7%	30	100%
	Item 02	0	0.0%	1	3.3%	14	46.7%	14	46.7%	1	3.3%	30	100%
Evaluación de la competencia	Item 03	1	3.3%	5	16.7%	10	33.3%	13	43.3%	1	3.3%	30	100%
Lealtad del cliente	Item 04	0	0.0%	4	13.3%	8	26.7%	14	46.7%	4	13.3%	30	100%
	Item 05	0	0.0%	7	23.3%	6	20.0%	11	36.7%	6	20.0%	30	100%

Dimensión Creación de valor para clientes	Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
	11	36.7%	14	46.7%	5	16.6%	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

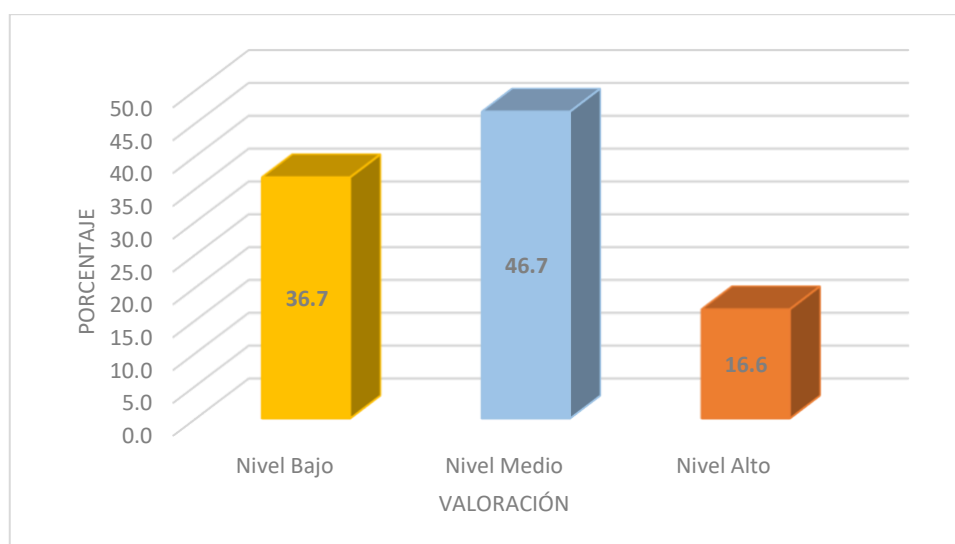


Figura 1. Dimensión Creación de valor para clientes

En los resultados obtenidos de la dimensión creación de valor para los clientes, la cual permite reconocer lo que el cliente percibe como valor dentro de un determinado proceso, generando el aumento de su satisfacción y una mejor experiencia a raíz de la eficiencia de los procesos de la empresa, tenemos como resultado un nivel bajo representado por el 36.7% de los encuestados, seguido de un nivel medio con un 46.7%; estos resultados obtenidos de la presente dimensión se generan a partir los resultados del indicador recepción del cliente el cual muestra que el 56.7% de los encuestados considera que casi nunca y solo a veces los clientes tienen una percepción de los procesos que el municipio brinda de forma positiva y acorde con sus requerimientos, lo cual permite evidenciar un problema importante dentro de la institución; en cuanto al indicador de evaluación de la competencia el 50% de los encuestados cree que casi nunca y a veces el desempeño que estos tienen en sus procesos resultan ser más eficientes que los de algún otro trabajador de institución pública; los resultados también nos muestran en cuanto al indicador de lealtad del cliente el 40% de los encuestados solo a veces y casi nunca volvería a la institución por la eficiencia de sus procesos y buen servicio brindado. Además, vemos que el 23.3% de los encuestados casi nunca consideran que los clientes que atienden recomendarían a su institución por la eficiencia en sus procesos y por el buen servicio brindado, teniendo también en cuenta que el 20% a veces lo haría.

Tabla 5

Indicadores de la dimensión Procesos orientados a la satisfacción del cliente

Procesos orientados a la satisfacción del cliente	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Contacto con los clientes	Ítem 06	1	3.3%	5	16.7%	12	40.0%	10	33.3%	2	6.7%	30	100%
Comprensión de los clientes	Ítem 07	0	0.0%	4	13.3%	9	30.0%	14	46.7%	3	10.0%	30	100%
	Ítem 08	0	0.0%	5	16.7%	11	36.7%	11	36.7%	3	10.0%	30	100%
Aumento de la satisfacción	Ítem 09	0	0.0%	3	10.0%	9	30.0%	13	43.3%	5	16.7%	30	100%
	Ítem 10	0	0.0%	5	16.7%	6	20.0%	13	43.3%	6	20.0%	30	100%
Dimensión Procesos orientados a la satisfacción del cliente		Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto				Total			
		n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
		14	46.7%	10	33.3%	6	20.0%	30	100.0%				

Fuente: Elaboración propia

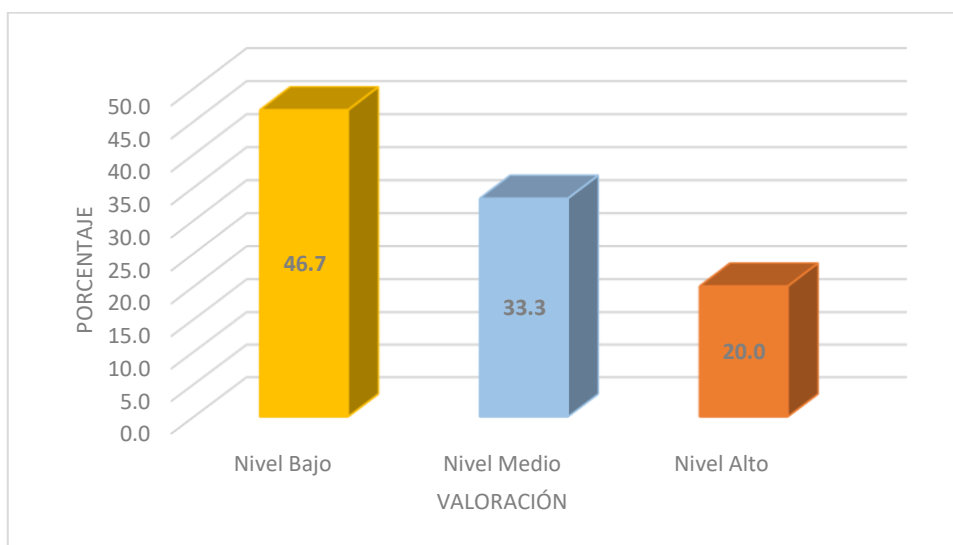


Figura 2. Dimensión Procesos orientados a la satisfacción del cliente

Los resultados obtenidos de la dimensión procesos orientados a la satisfacción del cliente, dimensión que permite a la empresa comprender él porque a los clientes les gusta o no los productos y servicios que ésta ofrece con el objetivo de aumentar su satisfacción, se ha obtenido como resultado un nivel bajo del 46.7%, seguido de un nivel medio del 33.3%. estos resultados se originan a partir de los obtenidos del indicador contacto con los clientes, que nos muestra que el 20% de los encuestados nunca y casi nunca al mantener contacto con los clientes atendidos está atento a sus requerimientos con el fin de evaluar su grado de satisfacción, mientras que el 40% manifiesta que a veces se encuentran atentos, lo cual nos permite evidenciar una relativa falta de atención por parte del personal. A su vez el indicador comprensión de clientes nos muestra que el 43.3% de los encuestados manifiesta que casi nunca y a veces respectivamente los servicios que ofrece se encuentran acorde con los que el cliente desea y necesita. Este indicador también nos muestra que el 53.4% de los encuestados casi nunca y a veces considera que los procesos que desarrolla satisfacen de manera plena los deseos y necesidades de los clientes. Finalmente, el indicador de aumento de la satisfacción nos muestra que 60% de los encuestados propone con frecuencia la generación e implementación de nuevos procesos los cuales permiten el aumento de la satisfacción de sus clientes, esto nos permite evidenciar el interés que posee el personal administrativo en realizar propuestas.

Tabla 6

Indicadores de la dimensión Empleados como activo intangible de la organización

Preguntas		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	N	%
Empleados como activo intangible de la organización													
Diferenciación en capital humano.	Ítem 11	0	0.0%	3	10.0%	8	26.7%	14	46.7%	5	16.7%	30	100%
Capacidades de los colaboradores.	Ítem 12	0	0.0%	7	23.3%	13	43.3%	8	26.7%	2	6.7%	30	100%
	Ítem 13	0	0.0%	2	6.7%	9	30.0%	17	56.7%	2	6.7%	30	100%
Dimensión Empleados como activo intangible de la organización													
		Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto				Total			
		n	%	n	%	N	%	n	%			n	%
		17	56.7%	11	36.7%	2	6.6%	30	100.0%				

Fuente: Elaboración propia

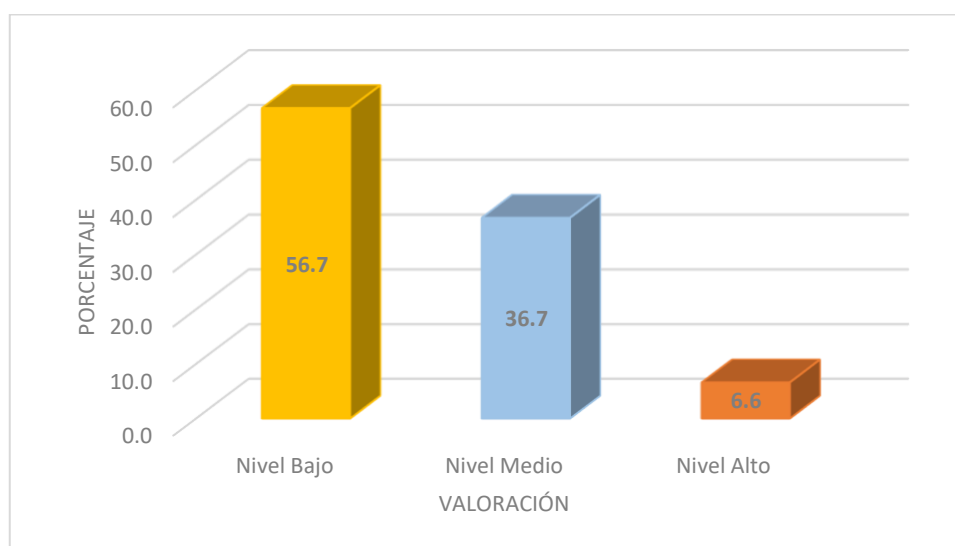


Figura 3. Dimensión Empleados como activo intangible de la organización

Considerando los resultados obtenidos de la dimensión empleados como activo intangible de la organización, dimensión que nos permite ver sobre lo importante que es el capital humano para cualquier organización sobre todo ante los constantes cambios que viven las empresas, se ha obtenido como resultado un nivel bajo del 56.7% y un nivel medio representado por el 36.7%; estos resultados han sido generados a partir del indicador diferenciación en capital humano en donde el 36.7% de los encuestados considera que nunca y casi nunca las

competencias laborales que posee le resultan necesarias para generar un valor diferencial frente a otros trabajadores públicos. En cuanto al indicador capacidades de los colaboradores el 66.6% de los encuestados considera que casi nunca y a veces la institución en donde labora se preocupa por mejorar sus capacidades y competencias laborales y el 36.7% de los encuestados casi nunca y a veces los procesos existentes están acordes con sus capacidades.

Tabla 7

Indicadores de la dimensión Eficiencia del proceso

Eficiencia del proceso	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%
Esfuerzo requerido	Ítem 14	0	0.0%	6	20.0%	5	16.7%	9	30.0%	10	33.3%	30	100%
	Ítem 15	0	0.0%	1	3.3%	9	30.0%	17	56.7%	3	10.0%	30	100%
Entendimiento del proceso.	Ítem 16	0	0.0%	6	20.0%	11	36.7%	10	33.3%	3	10.0%	30	100%
	Ítem 17	0	0.0%	5	16.7%	15	50.0%	8	26.7%	2	6.7%	30	100%
Comprensión del objetivo del proceso.	Ítem 18	0	0.0%	4	13.3%	8	26.7%	12	40.0%	6	20.0%	30	100%
Limitaciones del proceso.	Ítem 19	0	0.0%	4	13.3%	16	53.3%	9	30.0%	1	3.3%	30	100%
Fortalezas del proceso.	Ítem 20	1	3.3%	3	10.0%	9	30.0%	14	46.7%	3	10.0%	30	100%

Dimensión Eficiencia del proceso	Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	10	33.3%	12	40.0%	8	26.7%	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

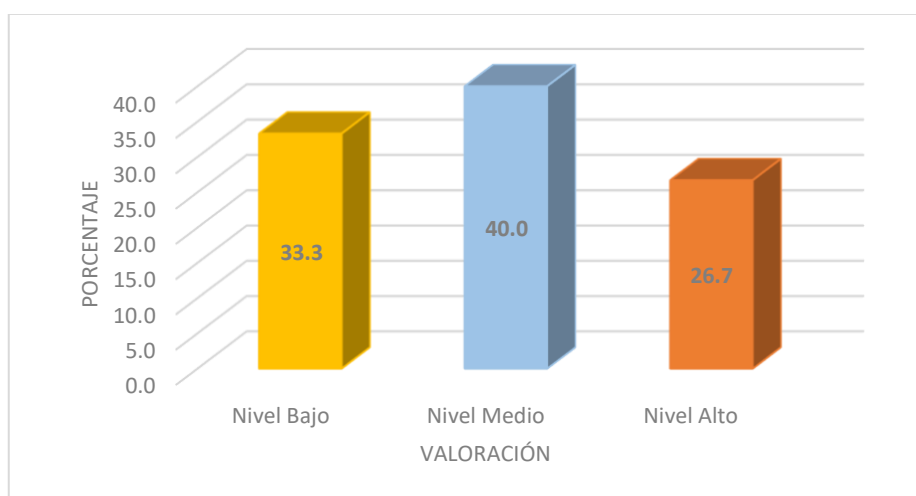


Figura 4. Dimensión Eficiencia del proceso

En cuanto a la dimensión eficiencia del proceso que se refiere la cantidad de esfuerzo requerida para lograr un resultado positivo y favorable en la empresa, podemos evidenciar un nivel bajo del 33.3% y un nivel medio del 40%, lo cual ha sido resultado de que el 56.7% de los encuestados casi nunca y a veces entiende cada uno de los procesos que posee la institución se dan de forma clara y específica, además este indicador evidencia que el 66.7% de los encuestados casi nunca y a veces la institución donde labora se preocupa de que cada uno de sus miembros entienda de manera clara y precisa los procesos que desarrolla dentro de la institución. A su vez el indicador limitaciones del proceso muestra que el 33.3% casi siempre y siempre los procesos que su institución posee tiene limitaciones en cuanto a cumplimiento, control y desarrollo, mientras que el 53.3% indica que a veces posee estas limitaciones. Finalmente, el 43.3% de los encuestados nunca, casi nunca y a veces considera que los procesos que posee su institución son una fortaleza.

Tabla 8

Variable Gestión por procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Bajo	9	30.0	30.0	30.0
Nivel Medio	12	40.0	40.0	70.0
Nivel Alto	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100	100.0	

Fuente: Elaboración propia

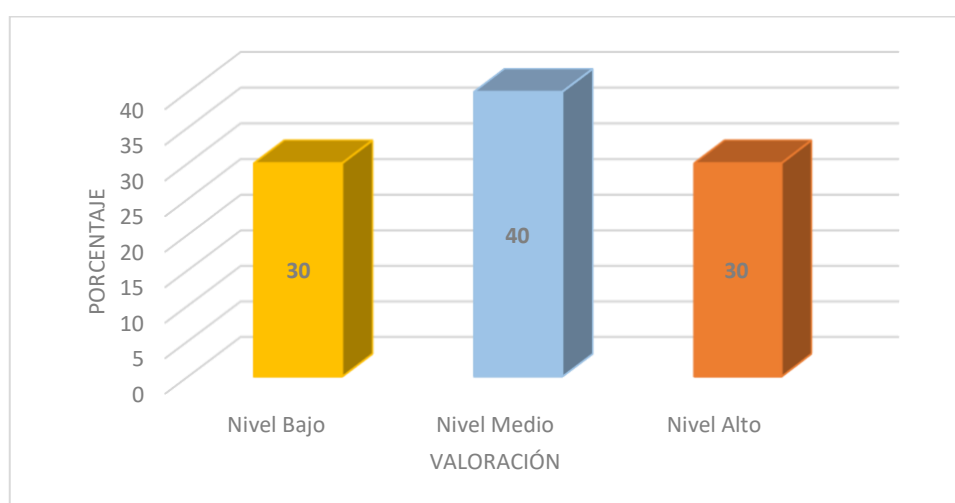


Figura 5. Variable Gestión por procesos

Finalmente analizando la variable gestión por procesos la cual permite a la organización ser más eficiente en cuanto al desarrollo de sus procesos tomando conciencia de mejorar el grado de ineficiencia dentro de sus organizaciones potenciando sus procesos y trabajando con una visión donde el objetivo es el cliente, se ha obtenido como resultado un nivel bajo del 30% y un nivel medio del 40% en cuanto a la gestión por procesos del personal administrativo de la municipalidad en estudio. Esto nos ha permitido corroborar el problema investigado pues a partir de los resultados obtenidos por cada dimensión considerando las preguntas realizadas se torna obvia el poder evidenciar el problema en estudio. No obstante, la presente investigación planteará la propuesta de un programa por competencias laborales que permitirá mejorar la gestión por procesos.

Diseñar un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Responsable
<i>Estrategia 1:</i> Realizar una evaluación 360° al personal.	Identificar cuáles son las competencias laborales que posee el personal.	<ul style="list-style-type: none"> .- Coordinar con los directivos de la empresa los criterios a evaluar. .- Seleccionar las competencias a evaluar. .- Definir las escalas de evaluación. .- Diseñar el instrumento de evaluación. .- Aplicar el instrumento de evaluación. .- Procesar y tomar decisiones a partir de los resultados. .- Dar retroalimentación según resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Evaluador externo. 	Gerencia Municipal
<i>Estrategia 2:</i> Elaborar el perfil competencial de cada puesto de trabajo.	Conocer cuáles son las competencias laborales necesarias para cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar los puestos de trabajo del área administrativa. .- Seleccionar las competencias que cada puesto de trabajo debe desarrollar. .- Elaborar el perfil adecuado según cada puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. 	Gerencia Municipal

<p><i>Estrategia 3:</i> Elaborar un plan de formación para la institución.</p>	<p>Dotar al personal con las competencias laborales necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar en que aspectos debe de formarse el personal administrativo de la institución. .- Coordinar con entidades de educación superior la realización de cursos de formación. .- Desarrollar capacitaciones acorde con los aspectos identificados. .- Realizar la evaluación de los resultados de la capacitación brindada. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Desarrollo de cursos. 	<p>Gerencia Municipal</p>
<p><i>Estrategia 4:</i> Establecer políticas para promociones internas</p>	<p>Permitir el desarrollo profesional del personal dentro de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar las líneas de carrera existentes para el personal administrativo de la entidad. .- Diseñar políticas de ascenso y promoción de personal. .- Seleccionar a los posibles prospectos de personal que podrían acceder a una promoción, .- Informar al personal de la promoción de ascenso existente. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. 	<p>Gerencia Municipal</p>

<p><i>Estrategia 5:</i> Generar un plan de incentivos para el personal.</p>	<p>Incentivar al personal a que desarrolle eficientemente sus competencias laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar las metas y objetivos a cumplir. .- Establecer cuales serian los incentivos a brindar (reconocimiento u económicos). .- Presupuestar el costo de la otorgación de los incentivos. .- Solicitar la autorización para que sea presupuestado. .- Informar al personal sobre los incentivos a brindar acorde con el logro de sus metas. .- Plasmar en un documento formal el plan de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Incentivos económicos y de reconocimiento. 	<p>Gerencia Municipal</p>
<p><i>Estrategia 6:</i> Taller para de desarrollo de competencias laborales en línea.</p>	<p>Permite al personal aprender a su propio ritmo utilizando la tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar temas para el taller en base a las competencias que se desea desarrollar. .- Coordinar con las áreas administrativas la participación de su personal. .- Contratar un especialista para el desarrollo del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Expositor externo. .- Materiales para el taller. .- Plataforma Zoom. 	<p>Gerencia Municipal</p>

		<ul style="list-style-type: none"> .- Desarrollar el taller mediante plataformas virtuales. .- Realizar una encuesta de satisfacción del taller brindado. .- Evaluar los beneficios obtenidos a partir del desarrollo del taller. 		
<p><i>Estrategia 7:</i> Realizar sesiones de coaching.</p>	<p>Mejorar las competencias, habilidades y comunicación del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar cuales son las competencias y habilidades que el personal necesita desarrollar. .- Contratar a un coach especialista. .- Programar las sesiones de coaching. .- Iniciar el desarrollo de las sesiones de coaching. .- Evaluar el resultado de su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Coach especialista. .- Plataforma Zoom. 	<p>Gerencia Municipal</p>
<p><i>Estrategia 8:</i> Desarrollo de equipos multidisciplinarios</p>	<p>Adquirir mejores competencias laborales, fomentando el aprendizaje colaborativo del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Seleccionar a personal para realizar actividades en conjunto. .- Identificar qué áreas deberían trabajar en conjunto para el desarrollo de proyectos. .- Comunicar a las áreas el desarrollo de los equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. 	<p>Gerencia Municipal</p>

		<ul style="list-style-type: none"> .- Establecer metas y objetivos grupales. .- Evaluar los resultados de los equipos multidisciplinares. 		
<p><i>Estrategia 9:</i> Rotación de puestos de trabajo</p>	<p>Detectar las competencias laborales que el personal debe desarrollar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Seleccionar áreas en las que se realice la rotación de personal. .- Proponer un cronograma de rotación de personal semestral. .- Realizar la rotación del personal según el cronograma establecido. .- Evaluar los beneficios obtenidos de la rotación. 	<p>.- Horas de trabajo.</p>	<p>Gerencia Municipal</p>

Validar el programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú a través de juicio de expertos.

Con el objetivo de validar la propuesta, se consideró el que tres expertos den su conformidad.

Tabla 9

Validación de propuesta por juicio de expertos

N°	Experto	Validez	Especialidad
Experto 1	Luis Miguel Gonzales Zarpán.	Apto	Mba.
Experto 2	Luis Alberto Saavedra Carrasco.	Apto	Mba.
Experto 3	Oscar Enrique Salazar Carbonel.	Apto	Mba.

Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

Dando comienzo a la discusión, en donde el equipo investigador relacionara los resultados obtenidos con los antecedentes investigados y sus respectivas bases teóricas, tenemos que conforme al diagnóstico de la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, podemos evidenciar que son pocos los trabajadores administrativos de la institución que poseen algún tipo de competencias laborales, a su vez se apreció que la institución en estudio no realiza acciones que permitan el desarrollo de estas competencia, pues no se instruye, entrena, prepara y ayuda al personal a actuar y reaccionar ante asuntos que puedan afectar su desempeño en el logro de objetivos. A su vez los trabajadores administrativos no se preocupan por desarrollar de manera particular sus competencias laborales, muy a pesar que poseen los valores que respaldan su comportamiento y desempeño, este resultado puede ser relacionado con lo que investigaron (Cerna & Martinez , 2019) quienes evidenciaron la existencia de un bajo nivel de competencias laborales en las instituciones de servicio público, lo cual se refleja en la falta de motivación, conocimientos y habilidades que las empresas públicas le brinda a su personal, pues resulta necesario que la empresa supervise constantemente y a su vez motive al personal a que también pueda adquirir este tipo de competencias de forma individual; según lo mencionado podemos tener el respaldo de la teoría propuesta por (Lasida, 1998, pág. 5), quien indica que las competencias laborales permiten el desarrollo y desempeño productivo en determinadas situaciones que se presentan en el trabajo, pues ésta no solo dependen del aprendizaje teórico, sino que su desarrollo se da en cuanto a la experiencia adquirida en situaciones de trabajo concretas, pues es necesario el involucramiento del colaborador.

Realizando la discusión de los resultados obtenidos en cuanto a la determinación del nivel de gestión por procesos del personal administrativo de la empresa en estudio, vemos que en la dimensión creación de valor para los clientes, existe un nivel bajo y medio representado por el 36.7% y 46.7% respectivamente, pues se pudo apreciar lo que opina el personal administrativo sobre la percepción que tienen los clientes de la institución en cuanto a si son positivos y adecuados los procesos que el municipio posee, pues de evidencio que el 56.7% del personal administrativo

indica que casi nunca y solo a veces estos procesos se dan de forma adecuada para los clientes. También se evidencia que el 40% de los encuestados menciona que a veces y casi nunca los clientes que atiende volverían a su institución por la eficiencia de los procesos y por el buen servicio brindado, además el 23.3% de los encuestados menciona que casi nunca los clientes q estos atienden recomendarían a su institución, lo mencionado es relacionado con el antecedente planteado por (Montenegro, 2019), quien concluye que la mala gestión por procesos genera ineficiencia por parte del personal administrativo y productivo de la empresa, generando a su vez insatisfacción de los clientes externos a partir de un servicio deficiente lo cual crea una imagen negativa de la empresa hacia sus clientes. Esto es tiene el respaldo de lo mencionado por (Mahajan, 2016) , pues menciona que, para crear valor real para los clientes, se debe de reconocer lo que un cliente percibe como valor, lo que permite aumentar su satisfacción y la mejora su experiencia.

Con relación a la dimensión procesos orientados a la satisfacción del cliente se obtuvieron como resultado un nivel bajo y medio representado por el 46.7% y 33.3%, pues el 20% de los encuestados nunca y casi nunca al mantener contacto con los clientes atendidos está atento a sus requerimientos con el fin de evaluar su grado de satisfacción, a su vez el 43.3% de encuestados manifiesta que casi nunca y a veces los servicios que ofrece se encuentran acorde con los que el cliente desea y necesita, no existiendo satisfacción plena de los deseos y necesidades de estos pues el 53.4% indica que casi nunca y a veces existe este tipo de satisfacción, no obstante podemos resaltar un aspecto positivo de esta dimensión generado a partir de que el 60% de los encuestados propone con frecuencia la generación e implementación de nuevos procesos los cuales permiten el aumento de la satisfacción de sus clientes, estos resultados los podemos relacionar con la investigación de (Moreno & Ochoa, 2018) quienes consideran que en muchas entidades existen procesos innecesarios que obstruyen la eficiencia y productividad de los servicios, lo que trae como consecuencia que los servidores públicos no desempeñen de manera adecuada las funciones encomendadas generando insatisfacción a sus clientes, pues no se cumple con satisfacer ni sus necesidades ni sus deseos. Lo mencionado es corroborado por la teoría de (Kierczack, 2020), quien menciona que el mejorar la satisfacción del cliente debe ser un proceso de

contacto pues garantizará a la empresa que realmente comprenda por qué a los clientes les gusta y no les gusta los productos y servicios que ofrece.

En cuanto a los resultados de la dimensión empleados como activo intangible de la organización, se ha obtenido como resultado un nivel bajo del 56.7% y un nivel medio representado por el 36.7%; pues vemos que el 66.6% de los encuestados considera que casi nunca y a veces la institución en donde labora se preocupa por mejorar sus capacidades y competencias laborales, a su vez el 36.7% de los encuestados considera que nunca y casi nunca las competencias laborales que posee le resultan necesarias para generar un valor diferencial frente a otros trabajadores públicos, esto nos permite ver la realidad encontrada en la investigación de (Sanchez, Martinez, & Moreno, 2017) quien menciona que el desarrollo de las competencias laborales resultan ser una herramienta necesarias para elevar el desempeño de los trabajadores de la empresa logrando un valor agregado que les permite resaltar entre los empresas del sector donde opera, pues el desarrollo de las competencias laborales es un factor primordial en el auge de las empresas, sobre todo en un entorno empresarial y laboral tan cambiante; lo cual es considera por lo mencionado por (Educba, s.f), quien menciona que el activo humano es el activo intangible clave para cualquier organización, además permite generar una diferencian de la organización ante sus competidores.

Además vemos que en cuanto a la dimensión eficiencia del proceso un nivel bajo del 33.3% y un nivel medio del 40%, debido a que el 56.7% de los encuestados casi nunca y a veces entiende que cada uno de los procesos que posee la institución se dan de forma clara y específica, además vemos que el 66.7% de los encuestados casi nunca y a veces consideran que la institución donde labora se preocupa de que cada uno de sus miembros entienda de manera clara y precisa los procesos que ésta desarrolla, no dejando de lado las limitaciones que puede mostrar un proceso, pues vemos que el 33.3% casi siempre y siempre considera que los procesos que su institución posee tiene limitaciones en cuanto a cumplimiento, control y desarrollo. Finalmente, el 43.3% de los encuestados nunca, casi nunca y a veces considera que los procesos que posee su institución son una fortaleza, este resultado es relacionado con la investigación de (Asencio, 2018) quien recomienda el promover dentro del personal de una empresa la formación de conocimientos

sobre la gestión por procesos permite el desarrollo de mecanismos adecuados y coherentes a las realidades generando una formación de conciencia en los usuarios, lo mencionado permite evidenciar la preocupación por parte de la empresa para que el personal entienda de forma clara cada uno de los procesos que ésta desarrolla; esto tiene el respaldo de lo mencionado por (Integrify, 2020), pues menciona que la eficiencia del proceso implica el que todos los involucrados en mejorar el proceso deben comprender el objetivo que el proceso debe alcanzar, las limitaciones dentro de las cuales debe operar.

Para culminar la discusión, vemos que variable gestión por procesos posee un nivel bajo del 30% y un nivel medio del 40% generado como consecuencia del resultado de cada una de sus dimensiones, teniendo como resultado final una deficiente gestión por procesos el personal administrativo, lo cual se ha evidenciado durante el desarrollo de la investigación, esto es relacionado con la investigación de (Ramirez, 2018) quien menciona que la aplicación de una buena gestión por procesos contribuye a la mejora de la administración de las entidades públicas, todo ello es comprobado por la teoría de (Lujan & Machado , 2008, pág. 26) , quien menciona que la gestión por procesos permite la organización del trabajo tomando en cuenta que mientras más eficiente es una empresa, sus procesos lo son aún más; es por ello que las organizaciones han tomado conciencia del mejorar el grado de ineficiencia dentro de sus organizaciones potenciando sus procesos y trabajando con una visión donde el objetivo es el cliente.

VI. CONCLUSIONES

1.- Con relación al diagnóstico de la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, los investigadores evidenciaron la falta de acciones por parte de la institución que permitan el desarrollo de las competencias laborales del personal en estudio, pues no existe algún tipo de entrenamiento y preparación de su personal, sumado a ello está la indiferencia de los colaboradores en cuanto a que por su parte busquen el desarrollo de sus competencias laborales, lo cual perjudica aún más la situación.

2.- Al determinar el nivel de la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, se pudo concluir que el nivel obtenido como resultado de la investigación fue un nivel bajo y medio representado por el 70%, esto ha traído consigo que en cuanto al desarrollo y gestión de los procesos del personal administrativo éste se desarrolle de manera ineficiente, no teniendo una visión en conjunto que permita enfocarse en el objetivo principal que es el cliente.

3.- En cuanto al diseño de un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, se concluye que éste ha sido realizado tomando en cuenta la realidad encontrada en la institución, además se han considerado puntos importantes en su desarrollo, los cuales han sido identificados en la teoría de competencias laborales permitiendo generar acciones viables respaldadas por autores reconocidos las cuales han sido tomadas en cuenta dentro de la propuesta del programa desarrollado. Cada estrategia tomada en cuenta en la propuesta tiene un objetivo y actividades que resultan importantes a considerar por la institución en estudio.

4.- En la validación del programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, podemos concluir lo necesario que fue el poder contar con opinión de expertos en la materia, quienes han podido aportar mejoras que han permitido tener una propuesta sólida y sostenible para su posible aplicación.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda el realizar este tipo de diagnóstico en diferentes actividades y acciones relacionadas con el buen desempeño del personal administrativo de la empresa en estudio, pues permitirá identificar situaciones de mejora lo cual permita a la institución identificar posibles problemas con el fin de darles solución. Este diagnóstico debe realizarse por personal especializado, pudiendo de manera directa identificar ciertas deficiencias que este tipo de instituciones debe de identificar de forma oportuna, pues su mejora permite generar un beneficio importante a la comunidad donde se desarrolla.

En cuanto a la determinación del nivel de la gestión por procesos del personal administrativo, resulta recomendable no solo determinar este nivel en el personal administrativo, sino también en el personal operativo, pues también resulta necesario el conocer cómo es su desempeño, para a partir de su medición ver en qué nivel se encuentra para así se tome acciones en busca de la satisfacción de sus clientes, teniendo procesos efectivos no solo a nivel administrativo, sino operativo.

En cuanto al diseño del programa por competencias laborales, se recomienda que en su próxima elaboración se tome en cuenta dentro del desarrollo el aporte de los colaboradores y directivos para que a partir de sus puntos de vista, ideas y opiniones se pueda realizar un programa personalizado que logre mejorar sus competencias laborales.

Finalmente, en cuanto a la validación se recomienda que sea realizada por personal tanto interno como externo de la institución, pues esto permitirá identificar puntos de vista de ambos lados, todo ello con el fin de buscar desarrollar propuestas acordes con la realidad de la entidad en estudio.

VIII. PROPUESTA

Propuesta

Título: Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

I. Introducción

Años atrás las organizaciones solo estaban interesadas en tener un equipo de trabajo, con conocimientos suficientes para el puesto cubrir. Dado que por muchos años solo bastaba con el hecho de tener estudios pues ello te abría las puertas a mejores oportunidades labores, ya que se pensaba que mientras más estudios uno era mejor. Paso el tiempo y las empresas se dieron cuenta que esto no bastaba, pues muchas veces se tenía el conocimiento más no la experiencia, a raíz de ello las empresas comienzan a darse cuenta de que en realidad lo que necesitaban eran personas que tuvieran cierto tipo de características que ayuden a tener un mayor y mejor desempeño. Estas características que deberían tener están relacionadas con sus rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, hábitos y diferentes habilidades blandas, es allí donde nace el enfoque por competencias la cual combina el conocimiento, más la experiencia y la motivación o actitud de la persona. A partir de ello nacen las competencias laborales que implica la capacidad de interactuar con los miembros de una empresa y con sus clientes aplicando las competencias laborales no solo dentro sino fuera del centro de trabajo. Según lo mencionado resulta importante el desarrollo de la presente propuesta, ya que resulta de vital importancia el desarrollo de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú todo ello con el fin de realizar mejoras a su gestión por procesos.

II. Datos Generales de la empresa

2.1 Rubro

Municipio Distrital

2.2 Razón social

Municipalidad Distrital de Monsefú

2.3 RUC

20191711328

2.4 Giro del negocio

La Municipalidad Distrital de Monsefú, es una entidad pública promotora del desarrollo de la localidad de Monsefú, que posee personería jurídica de derecho público. Estas entidades gozan de autonomía tanto política, económica como administrativa. Su principal objetivo es la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito.

III Análisis del contexto

3.1 Reseña Histórica

El distrito fue creado por Simón Bolívar formando parte de la provincia de Lambayeque, posteriormente en 1835 pasa a integrar la provincia de Chiclayo. Fue elevada a la categoría de ciudad un 26 de octubre de 1888. Este pueblo conserva mucho de sus raíces mochicas, pero va creciendo rápidamente (Distribución Espacial), tiene muchas viviendas y edificios públicos de material noble, quedando muchas viviendas de adobe y quincha. Aproximadamente el 80% de sus calles están pavimentadas, la mayoría de sus aceras son de cemento. También se ha tratado de Identificar a los Grupos Vulnerables de forma que el Municipio Monsefuanos pueda abocar su trabajo hacia ese sector de la población.

Monsefú es uno de los pueblos lambayecanos con profundo y brillante pasado histórico, el que es necesario conocerlo, no por entretenimiento o por tener una simple recopilación de datos, nombres o fechas: no, pues hay que conocerlo tal como fue, porque conociendo su pasado, comprenderemos gran parte de su realidad. En la medida de las posibilidades se ha consultado diversas fuentes, tales como trabajos monográficos, viejos periódicos, revistas, folletos, hojas sueltas, etc., que han permitido el conocimiento de hechos importantes suscitados en esta bendita tierra. Todo lo obtenido es producto de ello, lo omitido ha escapado en realidad a nuestra observación.

3.2 Organigrama

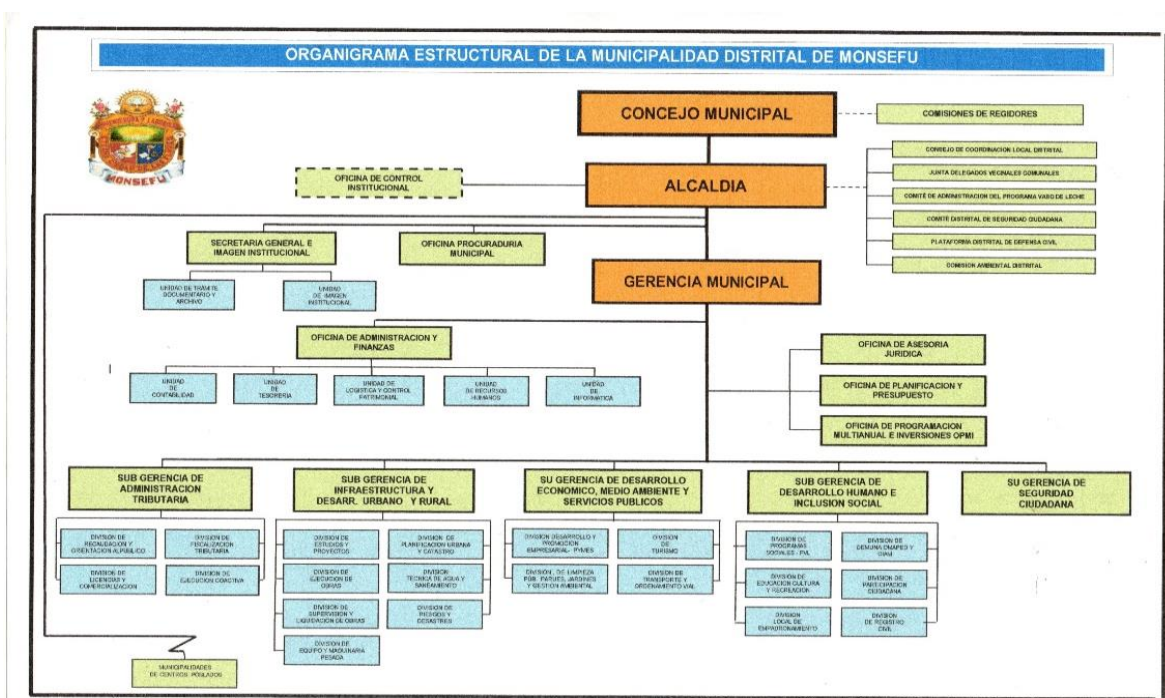


Figura 6. Municipalidad Distrital de Monsefú

3.3 Misión

La Municipalidad Distrital de Monsefú es una institución que forma parte del estado peruano, representa a todos los vecinos monsefuanos y promueve para ellos la adecuada prestación de servicios públicos locales.

3.4 Visión

Fortalecer las bases de la sostenibilidad de los proyectos para que de esa forma se garantice la mejora de la calidad de vida de todos los monsefuanos en el transcurso del tiempo, especialmente de aquellos que viven en el campo y constituyen un segmento importante de la población.

3.5 Realidad Problemática

Con relación a la realidad problemática identificada, se pudo apreciar en los resultados obtenidos en la investigación una deficiente gestión por procesos por parte del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú, todo ello a partir del nivel bajo y medio identificado. Esto debido a que el personal no posee las competencias laborales necesarias para el desarrollo adecuado de sus labores, además se evidenció la falta de interés por parte de las autoridades de poder potenciar las competencias que actualmente poseen, además de la falta de interés del propio personal en poder desarrollar este tipo de competencias por ellos

mismos. Ante lo mencionado se presenta la presente propuesta que plantea estrategias a considerar en un programa de competencias laborales para la mejora de la gestión por procesos.

IV. Denominación

Propuesta de: “Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

V. Justificación

El desarrollo de la presente propuesta se justifica en lo importante que resulta ser para la Municipalidad Distrital de Monsefú, el poder desarrollar las competencias laborales de su personal administrativo, pues de ellos depende el poder desarrollar procesos adecuados que permitan brindar beneficios a la comunidad. A partir de la mejora de las competencias laborales del personal administrativo se tendrá un efecto positivo en cuanto a la gestión por procesos que éstos realizan permitiéndoles así trabajar de manera articulada buscando un beneficio común.

VI. Objetivos

6.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta considerando estrategias para el desarrollo de un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

6.2 Objetivos específicos

Diseñar estrategias para el desarrollo de un programa de competencias laborales que permitan mejorar la gestión por procesos del personal administrativo.

Plantear los objetivos que cada estrategia pretende lograr.

Identificar cuáles son las actividades a realizar para llevar a cabo cada estrategia.

Establecer un presupuesto y cronograma de actividades para su posterior desarrollo.

VII. ALCANCE

La propuesta ha sido diseñada para el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

VIII. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Tabla 10

Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Responsable
<i>Estrategia 1:</i> Realizar una evaluación 360° al personal.	Identificar cuáles son las competencias laborales que posee el personal.	<ul style="list-style-type: none"> .- Coordinar con los directivos de la empresa los criterios a evaluar. .- Seleccionar las competencias a evaluar. .- Definir las escalas de evaluación. .- Diseñar el instrumento de evaluación. .- Aplicar el instrumento de evaluación. .- Procesar y tomar decisiones a partir de los resultados. .- Dar retroalimentación según resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Evaluador externo. 	Gerencia Municipal
<i>Estrategia 2:</i> Elaborar el perfil competencial de cada puesto de trabajo.	Conocer cuáles son las competencias laborales necesarias para cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar los puestos de trabajo del área administrativa. .- Seleccionar las competencias que cada puesto de trabajo debe desarrollar. .- Elaborar el perfil adecuado según cada puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. 	Gerencia Municipal

<p><i>Estrategia 3:</i> Elaborar un plan de formación para la institución.</p>	<p>Dotar al personal con las competencias laborales necesarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar en que aspectos debe de formarse el personal administrativo de la institución. .- Coordinar con entidades de educación superior la realización de cursos de formación. .- Desarrollar capacitaciones acorde con los aspectos identificados. .- Realizar la evaluación de los resultados de la capacitación brindada. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Desarrollo de cursos. 	<p>Gerencia Municipal</p>
<p><i>Estrategia 4:</i> Establecer políticas para promociones internas</p>	<p>Permitir el desarrollo profesional del personal dentro de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar las líneas de carrera existentes para el personal administrativo de la entidad. .- Diseñar políticas de ascenso y promoción de personal. .- Seleccionar a los posibles prospectos de personal que podrían acceder a una promoción, .- Informar al personal de la promoción de ascenso existente. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. 	<p>Gerencia Municipal</p>

<p><i>Estrategia 5:</i> Generar un plan de incentivos para el personal.</p>	<p>Incentivar al personal a que desarrolle eficientemente sus competencias laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar las metas y objetivos a cumplir. .- Establecer cuales serían los incentivos a brindar (reconocimiento u económicos). .- Presupuestar el costo de la otorgación de los incentivos. .- Solicitar la autorización para que sea presupuestado. .- Informar al personal sobre los incentivos a brindar acorde con el logro de sus metas. .- Plasmar en un documento formal el plan de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Incentivos económicos y de reconocimiento. 	<p>Gerencia Municipal</p>
<p><i>Estrategia 6:</i> Taller para de desarrollo de competencias laborales en línea.</p>	<p>Permite al personal aprender a su propio ritmo utilizando la tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar temas para el taller en base a las competencias que se desea desarrollar. .- Coordinar con las áreas administrativas la participación de su personal. .- Contratar un especialista para el desarrollo del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. .- Expositor externo. .- Materiales para el taller. .- Plataforma Zoom. 	<p>Gerencia Municipal</p>

		<ul style="list-style-type: none"> .- Desarrollar el taller mediante plataformas virtuales. .- Realizar una encuesta de satisfacción del taller brindado. .- Evaluar los beneficios obtenidos a partir del desarrollo del taller. 		
<i>Estrategia 7:</i> Realizar sesiones de coaching.	Mejorar las competencias, habilidades y comunicación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> .- Identificar cuáles son las competencias y habilidades que el personal necesita desarrollar. .- Contratar a un coach especialista. .- Programar las sesiones de coaching. .- Iniciar el desarrollo de las sesiones de coaching. .- Evaluar el resultado de su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Coach especialista. .- Plataforma Zoom. 	Gerencia Municipal
<i>Estrategia 8:</i> Desarrollo de equipos multidisciplinarios	Adquirir mejores competencias laborales, fomentando el aprendizaje colaborativo del personal.	<ul style="list-style-type: none"> .- Seleccionar a personal para realizar actividades en conjunto. .- Identificar qué áreas deberían trabajar en conjunto para el desarrollo de proyectos. .- Comunicar a las áreas el desarrollo de los equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Horas de trabajo. 	Gerencia Municipal

		<ul style="list-style-type: none"> .- Establecer metas y objetivos grupales. .- Evaluar los resultados de los equipos multidisciplinares. 		
<p><i>Estrategia 9:</i> Rotación de puestos de trabajo</p>	<p>Detectar las competencias laborales que el personal debe desarrollar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Seleccionar áreas en las que se realice la rotación de personal. .- Proponer un cronograma de rotación de personal semestral. .- Realizar la rotación del personal según el cronograma establecido. .- Evaluar los beneficios obtenidos de la rotación. 	<p>.- Horas de trabajo.</p>	<p>Gerencia Municipal</p>

Fuente: Elaboración propia

IX. Financiamiento

Tabla 11

Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta

Materiales			
N°	Descripción	Cantidad	Costo (S/)
1	Horas de trabajo	100	3,000.00
2	Evaluador externo	01	1,500.00
3	Desarrollo de cursos	06	4,800.00
4	Incentivos económicos	10	4,000.00
5	Expositor externo	01	800.00
6	Plataforma virtual	01	350.00
7	Coach especialista	01	1,000.00
Total (S/.)			15,450.00

Fuente: Elaboración propia

X. Cronograma

Tabla 12

Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Fecha:	Lugar:	Responsables	Presupuesto
<i>Estrategia 1:</i> Realizar una evaluación 360° al personal.		Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	1,500.00
<i>Estrategia 2:</i> Elaborar el perfil competencial de cada puesto de trabajo.		Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	500,00.

<i>Estrategia 3:</i> Elaborar un plan de formación para la institución.	Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	4,800.00
<i>Estrategia 4:</i> Establecer políticas para promociones internas	Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	800.00
<i>Estrategia 5:</i> Generar un plan de incentivos para el personal.	Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	4,000.00
<i>Estrategia 6:</i> Taller para de desarrollo de competencias laborales en línea.	Plataforma virtual	Gerencia Municipal	1,150.00
<i>Estrategia 7:</i> Realizar sesiones de coaching.	Plataforma virtual	Gerencia Municipal	1,000.00
<i>Estrategia 8:</i> Desarrollo de equipos multidisciplinares	Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	850.00
<i>Estrategia 9:</i> Rotación de puestos de trabajo	Municipalidad Distrital de Monsefú	Gerencia Municipal	850.00

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Asencio, L. (2018). *Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017*. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16449/Asencio_HLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banerjee, A., & Chaudhury, S. (2010). Statistics without tears: Populations and samples. *Industrial Psychiatry Journal*, 19(1), 60-65. doi:doi: 10.4103/0972-6748.77642
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (04 de 2019). La gestión por procesos en las pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n2/0718-0764-infotec-30-02-00103.pdf>
- Begazo, J., & Fernández, W. (01 de 2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública privada. *Gestión en el Tercer Milenio*, 19(37), 25-30. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articloe/view/13773/12207>
- Bustamante, M., Bustamante, C., Caamano, V., & Cabezas, F. (06 de 2019). Análisis de la gestión de procesos administrativos en el departamento de talento humano. *Revista San Gregorio*, 0(31), 64-71. Obtenido de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/869-3640-2-PB.pdf>
- Carbajal, G., Valls, W., Lemoine, F., & Alcibar, V. (2017). *Gestión por procesos, un principio de la gestión de calidad*. Manta, Ecuador: Mar abierto. Obtenido de https://issuu.com/marabierto/leam/docs/gestion_por_procesos
- Cerna, Y., & Martínez, A. (2019). *Competencias laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay 2019*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3274/CERNA%20NAYRA%20y%20MART%20C3%8DNEZ%20CH%20C3%81VEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chaname, C. (2017). 4 Deficiencias de la Gestión Pública en Perú que se deben resolver. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>
- Douglas, R., Leonard, S., & Haines, R. (2017). Enhancing the Capabilities of Municipalities for Local Economic Development through Skills Training. *Armstrong Publishing*, 1(4). Obtenido de file:///C:/Users/Dell/Downloads/kamara_enhancing_2017.pdf

- Educba. (s.f). Why Are Employees The Most Valuable Intangible Assets? *Employee Relations*. Obtenido de <https://www.educba.com/employee-most-valuable-intangible-assets/>
- Exebio, L. (2016). *Propuesta de gestión por procesos orientados a mejorar la calidad de los servicios en la Dirección de Turismo y Artesanía de la GERSETUR Lambayeque - CHICLAYO 2016*. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo - Escuela de Post grado, Chiclayo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3771/exebio_cl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fierro, F. (05 de 12 de 2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Revista A&D*, 47(2), 92-108. Obtenido de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-LasCompetenciasLaboralesEnElSectorPublico-6403419.pdf>
- Foerster, U., Foerster, P., & Golowko, N. (26 de 08 de 2017). Employability skills for the Romanian outsourcing industry. (S. f. Excellence, Ed.) *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 1068-1080. doi:<https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0110>
- Galán, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Pearson.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (7 tma. ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quiron, Sypal, Servicios y Proyecciones para Latinoamérica. Obtenido de https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado
- Integrify. (2020). Process Efficiency - Process Efficiency Can Be Improved with Process Automation. Obtenido de <https://www.integrify.com/process-efficiency/>
- Iraheta, V. (2016). Elementos paa una discusión sobre gestión por procesos en la administración pública. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F422A90597B600360525810D005A95FD/\\$FILE/iraheta.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F422A90597B600360525810D005A95FD/$FILE/iraheta.pdf)
- Kierczack, L. (2020). How to Implement Customer Satisfaction Process in 2020. *Survicate*. Obtenido de <https://survicate.com/customer-satisfaction/process/>
- Lasida, J. (1998). *Coordinador del proyecto de competencias laborales*. Banco Interamericano de desarrollo. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf
- Linares, M., & Saavedra, R. (2019). *Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la unidad de Gestión Educativa local Chiclayo, 2019*. Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán,

- Chiclayo. Obtenido de <http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5482/Linares%20Garcia%20%26%20Saavedra%20Heredia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, M. (2017). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales* (1 era. Ed ed.). México D.F, México: Instituto politecnico Nacional. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=3195521&query=competencias%2Blaborales>
- Lujan , D., & Machado , N. (2008). *Procedimiento general para el diseño, folletos gerenciales* (Vol. 03). Cuba: Universidad Central de las Villas. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=3190587&query=gesti%C3%B3n+por+procesos>
- Mahajan, G. (14 de Junio de 2016). What is Customer Value and How Can You Create It? *Customer Think*. Obtenido de <https://customerthink.com/what-is-customer-value-and-how-can-you-create-it/>
- Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid, España: Editorial el Economista. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=4870506&query=gesti%C3%B3n+por+procesos#>
- Montenegro, V. (2019). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa Pública Municipal de Rastros y Plazas de Ganado, de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Tesis de Licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba - Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9979/1/82T00928.pdf>
- Moreno, J., & Ochoa, J. (2018). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos, para la Dirección Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, provincia de Chimborazo, 2018*. Tesis de Licenciatura , Escuela superior politécnica de Chimborazo , Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8824/1/12T01200.pdf>
- Peralta, J. (2018). *Aplicación de la gestión por procesos para la optimización del ciclo de notificación en una institución pública – Lambayeque 2017*. Tesis de Licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1756/1/TL_PeraltaFarfanJohana.pdf
- Ramirez, R. (2018). *Influencia de la Gestión por procesos sobre la administración de archivos según trabajadores de una entidad Pública de Lima Metropolitana – 2018*. Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8728/1/2018_Ramirez-Del-Aguila.pdf

- Reyes, C., & Sanchez, H. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Ediciones Bussines Support Aneth SRL.
- Sanchez, A., Martinez, R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Revista Innovar Journal*, 27(66), 169-184. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>
- Sanchez, A., Martinez, R., & Moreno, J. (2017). *Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba*. Tesis doctoral, Universidad de Colombia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81853737012/html/index.html>
- Sanchez, Reyes, & Mejia. (2016). *Manual de términos en investigación*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1480/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sotomayor, S., Duarte, D., & Guagua, R. (06 de 2019). Aproximación teórica de la importancia de la gestión de procesos en la empresa. *Revista de innovación formativa: Innovación y aplicaciones tecnico tecnologicas*, 1(1). Obtenido de <http://ojstest.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147/192>
- Urbano, C, & Yuni, J. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=XWIkBfrJ9SoC&pg=PA81&dq=recolleccion+de+datos,+entrevista&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjw9oPh2vnIAhVhu1kKHYuMCokQ6AEIOjAC#v=onepage&q=recoleccion%20de%20datos%20entrevista&f=false>
- Webster, M. (1985). *Webster`s nith new collegiate dictionary* (11 ava ed.). Webster Inc.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
COMPETENCIAS LABORALES	Las competencias laborales surgen no solo en la necesidad de dar valor al conocimiento (saber) y a las habilidades y destrezas (saber hacer) de un individuo, sino del apreciar su capacidad de utilizarlos para la solución de problemas. Las competencias laborales se encuentran inmersa en la identificación de las condiciones del individuo y la disposición con las que este actúa, es decir su actitud y valor (saber ser). (López, 2017, págs. 129, 130)	Las competencias laborales serán diagnosticadas a partir de la aplicación de la entrevista al gerente municipal de la entidad en estudio, pues se realizarán preguntas basadas en las dimensiones e indicadores de las competencias laborales con el fin de tener un diagnóstico acorde con la realidad encontrada.	Planear	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de metas y objetivos. - Identificación de competencias. - Valores de los miembros de la organización. 	1.- ¿Considera que son importantes dentro de su institución el establecerles metas y objetivos a sus trabajadores? ¿Por qué? 2.- ¿Cómo realiza la determinación de las metas y objetivos que debe cumplir el personal dentro de su institución? 3.- ¿Cuál considera que son las principales competencias laborales que deben de poseer el personal administrativo de su institución? 4.- ¿Identifica con frecuencia las competencias laborales del personal administrativo de su organización? ¿Qué mecanismos emplea? 5.- ¿Considera importante que el personal que tiene a su cargo, posea valores de respalden su comportamiento y desempeño dentro de su institución? Explique 6.- ¿Cuáles cree usted que deben ser los principales valores que deben regir en el comportamiento del personal administrativo que tiene a cargo?	
			Hacer	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de las competencias del personal. - Autodesarrollo de las competencias del personal. - Coaching. 	7.- ¿La institución que usted dirige realiza acciones tangibles y reales que permitan el desarrollo de las competencias laborales de su personal? ¿Qué tipo de acciones realiza? 8.- ¿Considera que el personal administrativo que tiene a su cargo se preocupa por desarrollar de manera particular e individual las competencias laborales que posee? 9.- ¿Su institución instruye, entrena, prepara y ayuda al personal que tiene a su cargo para actuar y reaccionar ante asuntos que puedan afectar su desempeño en el logro de objetivos? Explique	

				- Codesarrollo de las competencias del personal.	10. ¿Su institución realiza acciones de aprendizaje como el codesarrollo a partir de que el personal adquiriera conocimiento para el desarrollo de sus competencias laborales?
			Verificar	- Desempeño esperado. - Evaluación del conocimiento.	11.- ¿Realiza usted acciones que permitan identificar el desempeño esperado del personal administrativo de su institución? ¿Qué acciones realiza? 12.- ¿Cómo la institución que dirige realiza la evaluación del conocimiento de su personal?
			Actuar	- Reconocimiento de competencias individuales. - Certificación del personal. - Replanteo de planes de desarrollo.	13.- ¿La institución que usted dirige tiene establecido políticas de reconocimiento e incentivos para el personal administrativo? ¿Cuáles son estas? 14.- ¿Su institución realiza acciones que permite la certificación de su personal en labores especializadas? 15.- ¿Establece planes de mejora continua con el fin de que el personal administrativo replanteen sus planes de desarrollo optimizando su rendimiento en el trabajo?

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad
Distrital de Monsefú.

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
GESTIÓN POR PROCESOS	La Gestión por procesos es la forma en que toda la organización es gestionada en base a sus procesos, los cuales son una serie de pasos ordenados orientadas a la generación de valor agregado sobre una entrada con el fin de conseguir un resultado y sobre una salida que permita la satisfacción de lo que requieren los clientes. (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcibar, 2017, pág. 42)	La Gestión por procesos será determinada a partir de la aplicación de un cuestionario al personal administrativo, pues se desea conocer si estos desarrollan su labor siguiendo una secuencia ordenada dentro de los procesos administrativos que realiza y evidenciando la generación de valor agregado.	Creación de valor para los clientes	.- Percepción del cliente. .- Evaluación de la competencia. .- Lealtad del cliente.	1.- ¿Considera que la percepción que tiene su cliente de cada uno de los procesos que usted le brinda es positiva y acorde con sus requerimientos? 2.- ¿Los procesos que usted desarrolla generan valor para sus clientes al momento de ofrecerlos? 3.- ¿Cree que los procesos que usted brinda son más eficientes que los de algún trabajador de institución pública de su entorno? 4.- ¿Considera que sus clientes volverían a la institución por la eficiencia en sus procesos y el buen servicio brindado? 5.- ¿Los clientes que usted atiende recomendarían a su institución por la eficiencia en sus procesos y por el buen servicio brindado?	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
			Procesos orientados a la satisfacción del cliente	.- Contacto con los clientes. .- Comprensión de los clientes. .- Aumento de la satisfacción.	6.- ¿A menudo tiene contacto con los clientes atendidos con el fin de estar al tanto de sus requerimientos y evaluar su grado de satisfacción? 7.- ¿Los servicios que ofrece están acorde con lo que el cliente desea y necesita? 8.- ¿Considera que los procesos que usted desarrolla satisfacen plenamente los deseos y necesidades de sus clientes? 9.- ¿Propone con frecuencia la generación e implementación de nuevos procesos los cuales permiten el aumento de la satisfacción de sus clientes? 10.- ¿Todas las acciones y actividades que usted realiza en su institución buscan superar las expectativas de sus clientes?	

			<p>Empleados como activo intangible de la organización</p> <p>- Diferenciación en capital humano.</p> <p>- Capacidades de los colaboradores.</p>	<p>11.- ¿Considera que posee las competencias laborales necesarias para que ser considerado como un valor diferencial frente a los trabajadores de otras instituciones?</p> <p>12.- ¿Cree usted que su institución se preocupa por mejorar sus capacidades y competencias laborales?</p> <p>13.- ¿Los procesos que su institución posee, están desarrolladas acorde con sus capacidades?</p>	
			<p>Eficiencia del proceso</p> <p>- Esfuerzo requerido.</p> <p>- Entendimiento del proceso.</p> <p>- Comprensión del objetivo del proceso.</p> <p>- Limitaciones del proceso.</p> <p>- Fortalezas del proceso.</p>	<p>14.- ¿Al momento de que usted brinda un servicio acorde con los procesos establecidos por su institución, se esfuerza al máximo para poder cumplirlos?</p> <p>15. ¿Realiza todas las actividades de los procesos que desarrolla con el mismo esfuerzo, ánimo e ímpetu?</p> <p>16.- ¿Entiende cada uno de los procesos que posee su organización de forma clara y específica?</p> <p>17.- ¿Su institución se preocupa con frecuencia de que usted entienda de manera clara y precisa los procesos que desarrolla dentro de la misma?</p> <p>18.- ¿Comprende a cabalidad el objetivo de los procesos que usted realiza dentro de su institución?</p> <p>19.- ¿Considera que los procesos que su institución posee tienen limitaciones en cuanto a cumplimiento, control y desarrollo?</p> <p>20. ¿Cree que los procesos que posee su institución son una fortaleza para esta?</p>	

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

PROGRAMA DE COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONSEFÚ

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

GENERAL:

Proponer un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

INSTRUCCIONES

ESTIMADO COLABORADOR, A CONTINUACIÓN, TIENE 17 ÍTEMS, CON ESCALA DE PUNTUACIÓN DE 1 A 5 en donde:

(Nunca =1 Casi Nunca =2 A veces = 3 Casi Siempre =4 Siempre =5).

RESPONDA CON LA VERDAD Y MARQUE CON UNA "X" LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	¿Considera que la percepción que tiene su cliente de cada uno de los procesos que usted le brinda es positiva y acorde con sus requerimientos?					
2	¿Los procesos que usted desarrolla generan valor para sus clientes al momento de ofrecerlos?					
3	¿Cree que los procesos que usted brinda son más eficientes que los de algún trabajador de institución pública de su entorno?					
4	¿Considera que sus clientes volverían a la institución por la eficiencia en sus procesos y el buen servicio brindado?					
5	¿Los clientes que usted atiende recomendarían a su institución por la eficiencia en sus procesos y por el buen servicio brindado?					
6	¿A menudo tiene contacto con los clientes atendidos con el fin de estar al tanto de sus requerimientos y evaluar su grado de satisfacción?					
7	¿Los servicios que ofrece están acorde con lo que el cliente desea y necesita?					

8	¿Considera que los procesos que usted desarrolla satisfacen plenamente los deseos y necesidades de sus clientes?					
9	¿Propone con frecuencia la generación e implementación de nuevos procesos los cuales permiten el aumento de la satisfacción de sus clientes?					
10	¿Todas las acciones y actividades que usted realiza en su institución buscan superar las expectativas de sus clientes?					
11	¿Considera que posee las competencias laborales necesarias para que ser considerado como un valor diferencial frente a los trabajadores de otras instituciones?					
12	¿Cree usted que su institución se preocupa por mejorar sus capacidades y competencias laborales?					
13	¿Los procesos que su institución posee, están desarrolladas acorde con sus capacidades?					
14	¿Al momento de que usted brinda un servicio acorde con los procesos establecidos por su institución, se esfuerza al máximo para poder cumplirlos?					
15	¿Realiza todas las actividades de los procesos que desarrolla con el mismo esfuerzo, ánimo e ímpetu?					
16	¿Entiende cada uno de los procesos que posee su organización de forma clara y específica?					
17	¿Su institución se preocupa con frecuencia de que usted entienda de manera clara y precisa los procesos que desarrolla dentro de la misma?					
18	¿Comprende a cabalidad el objetivo de los procesos que usted realiza dentro de su institución?					
19	¿Considera que los procesos que su institución posee tienen limitaciones en cuanto a cumplimiento, control y desarrollo?					
20	¿Cree que los procesos que posee su institución son una fortaleza para esta?					

RESPONDA CON LA VERDAD Y MARQUE CON UNA "X" LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

Guía de entrevista de Control Interno

Fecha: __/__/__

Nombre del entrevistado: _____

Empresa: Municipalidad Distrital de Monsefú

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú

Dimensión Planear

- 1.- ¿Considera que son importantes dentro de su institución el establecerles metas y objetivos a sus trabajadores? ¿Por qué?
- 2.- ¿Cómo realiza la determinación de las metas y objetivos que debe cumplir el personal dentro de su institución?
- 3.- ¿Cuál considera que son las principales competencias laborales que deben de poseer el personal administrativo de su institución?
- 4.- ¿Identifica con frecuencia las competencias laborales del personal administrativo de su organización? ¿Qué mecanismos emplea?
- 5.- ¿Considera importante que el personal que tiene a su cargo, posea valores de respalden su comportamiento y desempeño dentro de su institución? Explique
- 6.- ¿Cuáles cree usted que deben ser los principales valores que deben regir en el comportamiento del personal administrativo que tiene a cargo?

Dimensión Hacer

- 7.- ¿La institución que usted dirige realiza acciones tangibles y reales que permitan el desarrollo de las competencias laborales de su personal? ¿Qué tipo de acciones realiza?
- 8.- ¿Considera que el personal administrativo que tiene a su cargo se preocupa por desarrollar de manera particular e individual las competencias laborales que posee?
- 9.- ¿Su institución instruye, entrena, prepara y ayuda al personal que tiene a su cargo para actuar y reaccionar ante asuntos que puedan afectar su desempeño en el logro de objetivos? Explique

10. ¿Su institución realiza acciones de aprendizaje como el codesarrollo a partir de que el personal adquiera conocimiento para el desarrollo de sus competencias laborales?

Dimensión Verificar

11.- ¿Realiza usted acciones que permitan identificar el desempeño esperado del personal administrativo de su institución? ¿Qué acciones realiza?

12.- ¿Cómo la institución que dirige realiza la evaluación del conocimiento de su personal?

13.- ¿La institución que usted dirige tiene establecido políticas de reconocimiento e incentivos para el personal administrativo? ¿Cuáles son estas?

14.- ¿Su institución realiza acciones que permite la certificación de su personal en labores especializadas?

15.- ¿Establece planes de mejora continua con el fin de que el personal administrativo replanteen sus planes de desarrollo optimizando su rendimiento en el trabajo?

Anexo 04: Confiabilidad del instrumento

Tabla

Escala de alfa de Cronbach

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia

Tabla

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.804	20

Fuente: Spss estadístico

ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	3	2	3	4	3	4	5	4	5	2	3	5	4	3	3	4	3	3
2	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	5	2	3	5	4	4	3	3	4	4
4	2	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	2	3	3	4	4	3	3	3	4
5	2	3	4	3	4	2	3	4	4	5	4	2	3	3	5	4	3	3	4	5
6	3	3	4	2	3	2	3	3	4	5	5	1	2	2	4	3	3	2	5	5
7	2	3	4	3	3	1	3	3	4	4	5	1	1	3	4	3	3	3	3	4
8	2	3	5	3	3	2	3	3	4	4	4	1	1	3	4	3	3	3	3	4
9	2	3	5	3	3	2	3	3	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	4	2
10	1	4	4	2	3	1	2	4	4	5	4	2	2	4	4	3	3	4	3	2

Anexo 05: Validación de propuesta

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Mg. Luis Miguel Gonzales Zarpán

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú."

Realizado por: Arévalo Albújar, Elvis Jhosimar y Reque Silva Gianfranco

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				

III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Propuesta elaborada acorde con base teórica.

Validado por el Magister: Luis Miguel Gonzales Zarpán

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 08 años

Cargo Actual: Docente Tiempo Completo UPSJB

Fecha: 06/12/2020



MBA. Lic. Adm. Luis Miguel
Gonzales Zarpán
#222208

Mg. Luis Miguel Gonzales Zarpán

DNI N° 42388746

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Mg. Oscar Enrique Salazar Carbonel

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada “Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.”

Realizado por: Arévalo Albújar, Elvis Jhosimar y Reque Silva Gianfranco

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				

III	Fundamentación teórica				
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X			
IV	Bibliografía				
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X			
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta				
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Propuesta realizada de manera correcta

Validado por el Magister: Oscar Enrique Salazar Carbonel

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 07 años

Cargo Actual: Docente UNPRG

Fecha: 06/12/2020



Mg. Oscar Enrique Salazar Carbonel

Mg. Oscar Enrique Salazar Carbonel

DNI N° 80878708

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado Magister Luis Alberto Saavedra Carrasco

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú."

Realizado por: Arevalo Albújar, Elvis Jhosimar y Reque Silva Gianfranco.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalue cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	X				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las áreas con los que se integra la Propuesta son los adecuados.	X				
2.2	Las áreas en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.5	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	X				

III	Fundamentación teórica				
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X			
IV	Bibliografía				
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X			
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta				
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	X			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Propuesta elaborada acorde con base teórica.

Validado por el Magister Luis Alberto Saavedra Carrasco

Especializado: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 3 años

Cargo Actual: Docente Universitario-USMP

Fecha: 05/12/2020



Mg. Luis Alberto Saavedra Carrasco.

DNI N°42933119

Anexo 07: Validación del instrumento

ANEXO N°

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
(Nombre del instrumento)

Experto: Dr. (Mg) *Araceli Maza González López*

Centro de Trabajo y cargo que ocupa: *DTP (UCU - U.S.S.)*

Dirección: *Rección de 687 Vilhuel*

e-mail: *Araceli.Maza@smi.co* Teléfono: *950 99 833*

Título de la Investigación: *Reserva de Competencia Pública, por mayor la bscas*


Investigador (es): *Araceli Maza López / Rocio Silva Contreras* *por proce de la M*

Ciclo: *IX* Escuela profesional: *Administración*

N°	PREGUNTAS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		0-25	26-50	51-75	76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?				✓
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?				✓
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?				✓
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?				✓
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?				✓
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?				✓
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?				✓
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?				✓
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?				✓
10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?				✓

Opinión de Aplicabilidad:

Instrumento acorde con indicadores



Araceli
MBA, Lic. Adm. Luis Mique
Gonzales Zarpán
ABSOR
Nombre y firma del Experto Validador
DNI N° *92 285796*
Fecha *16.10.2020*

ANEXO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
CUESTIONARIO

Experto: LIC. Adm. GROVER JONATHAN ORRICO VILLEGAS.
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
 FORMULADOR DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
 Dirección: CA BALTA #617 PIMENTEL
 e-mail: GROVERORRICO@GMAIL.COM Teléfono: 95 8858211
 Título de la Investigación: PROGRAMA DE COMPETENCIA LABORALES PARA
 MEJORAR LA GESTIÓN POR PROCESOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
 MONSE
 Investigador (es): ELVIS I. AREVALO ALBUJAR
 GIANFRANCO REQUE SILVA.
 Ciclo: IX
 Escuela profesional: ADMINISTRACIÓN

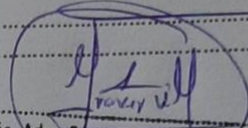
Nº	PREGUNTAS	DEFICIENTE 0-25	REGULAR 26-50	BUENA 51-75	MUY BUENA 76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?				✓
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?				✓
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?				✓
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?				✓
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?				✓
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?				✓
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?				✓
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?				✓
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?				✓

10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?				2
----	---	--	--	--	---

Opinión de Aplicabilidad:

.....

.....



Lic. Adm. Grover Urrego Villegas
GLAD-06073

Nombre y firma del Experto Validador

DNI N° 4.133.3409

Fecha: 17.10.2020

ANEXO N°

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Experto: MBA Carlos Antonio Angulo Corcuera ^{Cuestionario}
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: Universidad César Vallejo Piura
 Dirección: Av. Circunvalación #900 Piura
 e-mail: angulo.ca@ucvvirtual.edu.pe Teléfono: 947055845
 Título de la Investigación: Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Monsefú.
 Investigador (es): Arévalo Albujar Elvis Jhosimar/Reque Silva GianFranco
 Ciclo: Escuela profesional: Administración

Nº	PREGUNTAS	DEFICIENTE 0-25	REGULAR 26-50	BUENA 51-75	MUY BUENA 76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?				95
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?				90
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?				95
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?				90
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?				92
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?				95
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?				95
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?				92
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?				95
10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?				96

Opinión de Aplicabilidad: Aplícase.


 MBA Carlos Antonio Angulo Corcuera
 Magister en Administración de Negocios
 Licenciado en Administración
 CLAD. N° 18480

Nombre y firma del Experto Validador
 DNI N° 06437310
 Fecha: 23/09/2020

Anexo 06: Matriz de consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:	Programa de Competencias Laborales para mejorar la Gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de organizaciones			
AUTOR(ES):	ARÉVALO ALBÚJAR, ELVIS JHOSIMAR/ REQUE SILVA, GIANFRANCO JOHNNY ESTEBAN			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general			
¿Cómo la propuesta de un programa de competencias laborales mejorará la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú?	Proponer un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú	Competencias laborales Gestión por procesos	Planear Hacer Verificar Actuar Creación de valor para los clientes Procesos orientados a la satisfacción del cliente Empleados como activo intangible de la organización Eficiencia del proceso	Tipo: Proyectiva Diseño: No-experimental
Problemas específicos	Objetivos específicos		Indicadores	Fuente de Información
	Diagnosticar la situación actual de las competencias laborales del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú Determinar el nivel de la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú Diseñar un programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú. Validar el programa de competencias laborales para mejorar la gestión por procesos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Monsefú.		.- Determinación de metas y objetivos. .- Identificación de competencias. .- Valores de los miembros de la organización. .- Desarrollo de las competencias del personal. .- Autodesarrollo de las competencias del personal. .- Coaching. .- Codesarrollo de las competencias del personal. .- Desempeño esperado. .- Evaluación del conocimiento. .- Reconocimiento de competencias individuales. .- Certificación del personal. .- Replanteo de planes de desarrollo. .- Percepción del cliente. .- Evaluación de la competencia. .- Lealtad del cliente. .- Contacto con los clientes. .- Comprensión de los clientes. .- Aumento de la satisfacción. .- Diferenciación en capital humano. .- Capacidades de los colaboradores.	Guía de Entrevista Cuestionario

			<ul style="list-style-type: none">.- Esfuerzo requerido..- Entendimiento del proceso..- Comprensión del objetivo del proceso..- Limitaciones del proceso..- Fortalezas del proceso.	
--	--	--	---	--