



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

### **PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la  
Municipalidad Provincial de San Martín - 2021

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

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Ramírez Beteta, Iris Gabriela (ORCID: 0000-0003-4976-4784)

**ASESOR:**

Dr. Barboza Zelada, Pedro Arturo (ORCID: 0000-0001-9032-7821)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**TARAPOTO – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar a Dios, que a cada instante me muestra su gran amor y me acompaña en el transcurso de mi vida. A mis padres por su apoyo, fortaleza, cariño; y por último dedicar a todos mis docentes por forjarme en mi carrera profesional.

**Iris Gabriela**

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi asesor Dr. Pedro A. Barboza Zelada, el cual me acompañó a lo largo de todo este trayecto en el desarrollo del presente trabajo. A mi familia por recibir la motivación a continuar y no desmayar en el camino.

**La autora**

## Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenido .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen.....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA .....	30
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	30
3.2. Variables y Operacionalización .....	30
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	31
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	31
3.5. Procedimientos .....	34
3.6. Método de análisis de datos .....	35
3.7. Aspectos éticos.....	35
IV. RESULTADOS.....	37
V. DISCUSIÓN.....	41
VI. CONCLUSIONES.....	44
VII. RECOMENDACIONES.....	45
REFERENCIAS .....	46
ANEXOS .....	52

## Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de clima organizacional .....	37
Tabla 2 Nivel de gestión por procesos sostenibles .....	37
Tabla 3 Prueba de normalidad .....	38
Tabla 4 Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles .....	38
Tabla 5 Relación del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles	39

## Índice de figuras

Figura 1	Dispersión entre el clima organizacional y gestión por procesos .....	39
----------	---	----

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. La investigación fue de tipo básica, diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional, cuya población y muestra fue de 118 trabajadores. La técnica fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados determinaron que: El nivel de clima organizacional es medio en 55 %, bajo en 30 % y alto en 15 %. El nivel de gestión por procesos es medio en 50 %, bajo en 30 % y alto en 20 %. Existe relación entre las dimensiones del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles, ya que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.973, 0.992 y 0.963 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones. En Conclusión: Sí existe relación entre el clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles, el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0, 996 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ); además, solo el 99.20 % del clima organizacional influye en la gestión por procesos.

**Palabras clave:** Clima organizacional, gestión por procesos, colaboradores.

## Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between organizational climate and sustainable process management in the Provincial Municipality of San Martín - 2021. The research was of basic type, non-experimental, transversal and descriptive correlational design, whose population and sample were 118 workers. The technique was the survey, and the instrument was the questionnaire. The results determined that: The level of organizational climate is medium in 55 %, low in 30 % and high in 15 %. The level of process management is medium in 50 %, low in 30 % and high in 20 %. There is a relationship between the dimensions of organizational climate and management by sustainable processes, since Spearman's Rho coefficient was 0.973, 0.992 and 0.963 (very high positive correlation) and a p-value equal to 0.000 ( $p\text{-value} \leq 0.01$ ) in all correlations. In Conclusion: If there is a relationship between organizational climate and sustainable process management, Spearman's Rho coefficient was 0.996 (very high positive correlation) and a p-value equal to 0.000 ( $p\text{-value} \leq 0.01$ ); moreover, only 99.20% of the organizational climate influences process management.

**Keywords:** organizational climate, process management, collaborators.



## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el desarrollo de gestión por procesos dentro de las entidades tanto públicas como privadas, es un tema que ha generado muchas controversias, debido a que su implementación. No es de forma tradicional si no que requiere de diversos cambios a los cuales no están acostumbrados; sin embargo, esta nueva implementación, que hace posible la dinamización de los servicios generando mayor calidad al momento de ser entregados al usuario. Sin embargo, la problemática de las instituciones del gobierno de los diferentes países, que es quienes vienen tomando la gestión por procesos como algo tradicional llevándolo al campo únicamente de los resultados, dejando sin efecto los diferentes procedimientos que implica este tipo de gestión, dentro de los cuales se encuentran las personas, y el trabajo en equipo, quienes hacen posible el logro de resultados. Además, no se considera las diferentes percepciones y opiniones que poseen los miembros de la organización en cuanto a su ambiente laboral, de manera que, se genera ambientes tensos inapropiados para un buen desarrollo de las actividades y el logro de eficiencia en cada una de ellas. (Pedraza, 2018)

En el contexto nacional, la aplicación de la gestión por procesos tomando como aliado al personal de la organización, tal como lo afirma Aliaga (2017) el desarrollo de la gestión pública actuar, es una gestión que se realizan basada en el desempeño de los funcionarios, bajo estándares de calidad y atención oportuna las diferentes necesidades presentadas en la población, buscando una representación adecuada de los mismos y defendiendo sus derechos. Sin embargo, la coyuntura y las necesidades actuales, exigen que la gestión sea desarrollada por procesos de manera moderna, debido a que es necesario una correcta y eficiente estructuración de los procesos alineados a las competencias del personal. Por lo tanto, es necesario que siempre tarde a todas aquellas personas implicadas en la gestión pública para lograr una implantación de la gestión por procesos eficiente y que genera resultados en el corto plazo. Para lo cual, es necesario a llevar a cabo una eficiente gestión del cambio, buscando una interacción positiva entre colaboradores y las nuevas actividades

designadas como parte del proceso que formará la cultura organizacional. (García, 2019)

A nivel local, la Municipalidad Provincial de San Martín, como toda institución pública cuenta con planes y lineamientos ya establecidos. Sin embargo, se ha observado que presentar dificultades para la gestión del personal, relacionado a la ineficiencia para el desarrollo de una gestión por procesos, lo cual influye sobre el clima laboral. Asimismo, se ha observado que no existe una inclinación eficiente para desarrollar trabajo en equipo, no existe una adecuada organización y gestión del trabajo, lo cual genera conflictos en los colaboradores haciendo perder el horizonte a hacer cumplimiento de los objetivos establecidos de vida un mal clima organizacional.

En base a la realidad problemática se planteó el siguiente **problema general**: ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021? Los **problemas específicos** fueron: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021? ¿Cuál es el nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021? ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021?

La investigación fue **conveniente**, debido a que proporcionan la posibilidad de conocer la relación entre las variables, lo cual permitió a los directivos de la entidad llevar a cabo una mejor toma de decisiones, orientada a la gestión por procesos que hay bodega a obtener el máximo desempeño de los colaboradores. Al mismo tiempo que se brinda un buen clima organizacional; en cuanto a su **relevancia social**, fue necesario trabajar con el personal que es calificado puesto esto manifestó que causa efecto en la sociedad. Siendo así que la Municipalidad debe tener una buena percepción por parte de la institución sobre el personal que lo atiende. En lo que concierne al **valor teórico**, la presente investigación permitió contar con resultados valioso que sirvieron de aporte a la comunidad científica como también la generación de nuevos conocimientos que

son de alguna forma resultados referidos a variables de estudio. Asimismo, en cuanto a las **implicancias prácticas**, este permitió que la institución mejore sus procesos, por eso fue importante tener personal involucrado que ayudó a la consecución de los objetivos institucionales creando un clima laboral adecuado en todos los niveles. Finalmente, en lo que respecta a la **utilidad metodológica**, el estudio se entabló en base a una justificación por la manifestación de instrumentos de evaluación que se realizaron por una aplicación, los que fueron debidamente validados y también contar con la confiabilidad, los cuales se realizaron mediante un proceso que es utilizado para ejecutar el desarrollo que es referido a los estudios tendientes a las mismas variables.

Según el contexto planteado el **objetivo general** fue: Determinar la relación del clima organizacional y en base a la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. Los **objetivos específicos** fueron: identificar el nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. Analizar el nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. Establecer la relación entre las dimensiones del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

Como **hipótesis general** se planteó: Hi: Existe relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. Como **Hipótesis específicas**: H1: El nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, es alto. H2: El nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, es alto. H3: Existe relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín -2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En el estudio se consideró como antecedentes **a nivel internacional** a: González et al. (2021) en su estudio de tipo descriptivo, diseño de revisión documental, población y muestra fue el acervo documentario, técnica revisión bibliográfica, instrumento análisis documental. Concluyó que, en cuanto a la manifestación que ocurre al contexto laboral se debe evidenciar que la variable ha pasado por una serie de estudios que han permitido visualizar de forma detallada sobre aquellas relaciones y mecanismos procedimentales se produjeron en la empresa. Es importante poder realizar diversas investigaciones sobre el ámbito privado pudiendo observar el ámbito laboral. Es por eso que se tiene una variada recopilación de información que se extrae de los denominados repositorios, así como también libros digitales, revistas y editoriales que son de vital importancia para la estructuración de la investigación porque estas contienen información referida a estadística del sector público, es debido indicar que no hay una profundidad de literatura teoría y científica que es necesario mencionar sobre el tema.

Se citó además a González et al. (2019) en su investigación de tipo bibliográfico, diseño no experimental, población y muestra fue el acervo documentario, la técnica el análisis documental, instrumento guía de análisis documental. Concluyó que, existe una referencia y necesidad de poder recurrir en base a información veraz, pudiendo reducir mejor los recursos en cuanto al factor tiempo y resultado motivo por el cual se tiene que especificar el problema que se logre evidenciar con la información. Por otro lado, las distintas organizaciones no se encuentran preparadas, porque tienen una debilidad en su infraestructura que de alguna forma asegura cierta información que es necesaria, la que cuenta con la calidad requerida. Es necesario poder plantear cierta orientación dirigida a la arquitectura de forma constante y paralela esto como respuesta a la necesidad de las instituciones, que deben poner en un solo sentido los procesos que sean necesarios sobre negocios. Teniendo en cuenta la técnica y estrategia, así como también las necesidades tecnológicas que de alguna forma se relaciona a la información; para poder establecer decisiones

siendo factible poder dar seguridad, confianza sobre la calidad de información con la que se cuenta para los procesos.

Seguidamente a Martínez et al. (2020) en su investigación de tipo cuantitativo, diseño no experimental, población y muestra fue el acervo documentario, la técnica el análisis documental, instrumento guía de análisis documental. Concluyó que, se debe establecer en primer lugar y hacer una proyección sobre que procedimiento se debe seguir con la finalidad de poder incorporar la gestión por procesos en base el diseño arquitectónico. Estas se deben llevar a cabo utilizando ciertos mecanismos esenciales que son cualitativas y cuantitativas permitiendo que se complemente con señales que poseen las diversas instituciones de servicios públicos, que tienen como procedencia la misma organización gubernamental. Existe una incorporación sobre el procedimiento que fue obtenido en base a una ordenada distribución activa sobre locales, áreas, oficinas, las cuales cuenten con los recursos necesarios en el ámbito de la infraestructura arquitectónica. Siendo procedente poder contar con la ejecución de ciertos flujos de trabajo que pueden ser estabilizados, es posible reducir el camino referido a las áreas verdes y sobre el crecimiento de agrado sobre la satisfacción adecuada que involucra al cliente interno por más un 30%.

**A nivel nacional,** se citó los estudios de: Castillo et al. (2018) en su investigación que fuera de tipo descriptivo, diseño correlacional, la población y muestra fueron 88 subordinados, la técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, la existencia de ciertos tipos de liderazgos es por parte del máximo representante que es el gerente y por otro lado al contexto del clima organizacional que se efectúa sobre el talento humano debe expresarse positiva y con significancia, por lo cual con mayor sea el liderazgo, el ambiente labora será más armonioso. De esa forma es preciso mencionar que el contexto mediante el cual se realiza el clima organizacional es una problemática que trae consigo afectación en la planificación sobre las bases del sistema organizacional. Siendo factible poder aportar ciertas ideas para generar cambios que puedan intervenir en el desenvolvimiento de la organización.

Se citó también a Díaz et al. (2018) en su investigación que fuera de tipo básica, diseño no experimental, la población y muestra fue el acervo documentario, la técnica el análisis documental y el instrumento fue la guía de análisis documental. Concluyó que, las competencias gerenciales, así como la de gestión por resultados que de alguna manera influyen mayormente positiva en la imagen institucional, existe relación significativa sobre las variables mencionadas por un lado la V1 Gestión por resultados se refiere a los niveles de eficacia con los que se desarrollan los procesos de la institución mejorando la calidad de servicio o productos y en cuanto a la V2 imagen institucional este involucra al posicionamiento adquirido dentro del mercado competidor.

Asimismo, a Charry (2018) en su investigación de tipo básica, diseño no experimental, la población y muestra de 200 trabajadores, la técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, se exige de alguna forma una valorización sobre el análisis de los ambientes laborales que son dañinos y por algún motivo afectan al adecuado desempeño institucional del talento humano y así mismo sobre el desarrollo natural de la institución. La presencia de ciertos factores que sirven como estándares: **Bienestar** es la actitud que se genera a una institución sobre los logros obtenidos o no reconocidos que permiten a la empresa expresar una imagen de calidad. **Retribución:** Es la acción correspondiente para devolver algo que se ha proporcionado de la misma forma o con una mejora institucional. **Retroalimentación:** Es el reforzamiento que se debe ejecutar sobre las competencias que se tiene y cuales desean mejorar, **Desempeño:** Tiene que ver con el correcto desenvolvimiento que tiene as institución generando un clima laboral con condiciones acordes al trato que se debe manejar dentro de la organización. El resultado que se pueda obtener debe ser procesado por un equipo estructurado que es de bienestar y talento humano pudiendo mejorar ciertos aspectos que eran deficientes generando un programa de incentivos que involucren el mejor desempeño del talento humano para con la organización.

**A nivel Local** se citaron estudios de: Charry (2021) en su investigación que fuera de tipo básica, diseño no experimental, la población y muestra fueron 23

docentes, la técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, después de haber llevado a cabo los diferentes cálculos y análisis estadísticos. Se determinó que las variables poseen correlación de tipo positiva dentro de un nivel considerable, el cual está representado por un 0.734 de acuerdo al coeficiente de correlación utilizado. En cuanto a la V1, clima organizacional, es entendido como el ámbito laboral que debe fluir con una armoniosa convivencia existiendo una relación de comunicación asertiva, donde los trabajadores se desenvuelvan de manera motivada y orientados a generar productividad inspirados por sus directores. En cuanto a la V2 desempeño laboral es el rendimiento que le ponen dentro del ambiente laboral el talento humano que tiene que ver en como realiza su trabajo y que factores permiten lograr y consolidar el trabajo del talento humano y pues esto está relacionado al clima laboral.

Además, se citó a Verde (2021) en su investigación de tipo básica, diseño descriptivo, la población y muestra fueron 45 colaboradores, la técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, se manifiesta una relación relevante entre las v1 clima organizacional y la variable 2 el desempeño laboral, en cuanto a la v1 el clima organizacional, debe ser entendido sobre el ámbito en que se desenvuelve el talento humano que tiene que reunir todas las condiciones para un excelente clima organizacional. Los elementos que lo conforman, respeto, comunicación asertiva, motivación, incentivo sobre los resultados esperados y en cuanto a la v2 desempeño laboral este se debe entender en la productividad que brinda el talento humano para ofrecer servicios y productos de calidad que tiene dependencia con el clima organizacional. Esto quiere decir que existe un nivel significativo de confianza que asciende a un 95% por otro lado contamos con un margen de error de 5%.

Finalmente, se citó a Silva et al. (2018) en su investigación que fuera de tipo correlacional, diseño descriptivo, la población y muestra de 75 trabajadores, la técnica encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó que, el clima organizacional no es tan efectivo, puesto que existe unas deficiencias que se necesitan subsanar. Siendo así que los gerentes, funcionarios o jefes no

demuestran la confianza determinada a su talento humano, siendo así que no se realiza una toma de decisiones acertadas. Otro de los malestares es la falta de beneficios que corresponde, otra afectación es que la remuneración no corresponde a las necesidades, por lo tanto, la permanencia y estabilidad del trabajador se ve afectado.

Referente a la variable **clima organizacional**, los autores Chiavenato & Sapiro (2017) Como la estructura que se basa en un determinado bien que tiene vinculo a la imagen que se realiza sobre el talento humano en su ámbito laboral. Es la esencia natural basados en los sentimientos del talento humano con respecto a distintas características sobre una cierta circunstancia. Se puede expresar en base al contexto del debido clima organizacional sobre el talento humano, sobre su ámbito laboral, que se debe determinar sobre los elementos circunstanciales que se encuentra en la organización, así como también en las personas (Daza et al., 2021). El clima organizacional, según el autor Alves (2000), tiene que conceptualizarse sobre la expectativa que se tiene dirigido al talento humano, es decir, sobre la realidad de la situación que se presenta, es por eso vital tener una comunicación asertiva. Así como también debe presentarse un respeto mutuo entre las partes, ambiente laboral satisfactorio, esto sería algunos elementos que definen la productividad y buen desempeño de la organización. (p. 124)

Según Muñoz et al. (2015) El clima institucional recae sobre una serie de manifestaciones, normativas que regulan la relación intrapersonal, reglas que establecen las propias instituciones, ambiente laboral agradable con comunicación asertiva, el adecuado desarrollo de los procesos que se desenvuelve sobre el ambiente laboral, resolución de conflictos, que todos estos se dirigen sobre la institución u organización. La comunicación asertiva, el justo pago por el trabajo realizado, estructura organización de acuerdo a la realidad, el personal se siente comprometido e identificado, no existe conflicto entre los compañeros y gerencia desarrolla capacitaciones para desarrollar las habilidad y competencias, además potencia los conocimientos. Todo esto hace que la organización tenga un clima organización favorable, el óptimo



desempeño laboral se debe al buen clima laboral. Por lo cual la gerencia debe administrar de manera correcta el talento humano. En el caso de existir conflictos se debe dar solución en el menor tiempo posible, por lo cual la gerencia de recursos humanos debe estar atento a lo que ocurre dentro de la organización.

Cuando hablamos de clima organizacional, nos metemos en dónde el personal se desarrolla, así pues, para exista un buen clima organizacional, principalmente debe existir una buena comunicación entre los trabajadores, esto generará que se cree una coordinación entre los colaboradores de dichas instituciones. Es por ello que muchas gerentes están empezando a generar en su organización un ambiente laboral sano, donde solo este enfocado al desarrollo de las actividades. Cuando existe una mala comunicación en las organizaciones es muy fácil que el trabajo se desarrolle de una manera deficiente, es por ello que las capacitaciones de cada una de las empresas son necesarias, estas pueden ayudar a mejorar una comunicación entre todos los que se desarrollan en el área de trabajo. Las participaciones y actividades recreativas comentan clima todos los colaboradores, pero ello incluye que estas personas puedan competir para conseguir los objetivos que las empresas necesitan.

En cuanto al clima organizacional la mayor parte de los autores se centran en centran y mencionan que en una organización debe existir la comunicación asertiva con cada uno de sus miembros, ello ayudará que exista un buen clima en las organizaciones. Para que exista en una organización un buen clima organizacional, las empresas deben ponerse en los zapatos de sus colaboradores, deben saber que funciones desempeñan y como estos lo contrastan en sus resultados. A través de ello podrán ver el desempeño real de cada uno de sus miembros, también se debe tener en cuenta que no todos trabajan al mismo nivel, la organización debe saber cuán importante es el rol que cumplen cada uno y como lo manifiestan. En este nuevo milenio los empleados pueden estar siempre en constante comunicación, por todas herramientas tecnológicas que tienen cada uno de sus miembros, el trabajo que

antes era un poco complicado y que se podía demorar días, lo realizan en un momento. Las páginas web, las redes sociales, los correos, son herramientas de comunicación y estos ayudan que por más que se encuentren en cualquier parte del mundo, basta que se tenga un dispositivo con internet se podrá comunicar.

Para Iglesias et al. (2020), el clima del ámbito organizacional en el mundo moderno está ligado para todas las empresas, que se involucran sobre el tema de los procedimientos organizacionales y psicológicos, referentes a la comunicación y por falta de seriedad en la toma de decisiones. Siendo necesario poder recurrir a la solución de problemas sobre la experiencia, teniendo la obligación de impartir impulso en cuanto a actuaciones motivacionales para poder generar un crecimiento sustancial sobre institución y brindar un nivel de satisfacción alto. El buen ambiente laboral se debe a que la organización promueve la comunicación asertiva y coordinada entre todos los empleados, lo cual permite desarrollar las actividades de manera motivada, como consecuencia mejora el desempeño laboral. El organigrama de la organización debe ser elaborada de acuerdo a las actividades que realiza y flexible al cambio, por ende, exista una comunicación horizontal, lo cual permite tomar decisiones de manera oportuna. La política de remuneración debe ser de acuerdo a las funciones y responsabilidades que asume el empleado, lo cual debe dar cobertura a las expectativas que se tiene por el trabajo.

Los autores Daza et al. (2021), sostienen que muchos autores, consideran al clima organizacional como un factor determinante dentro de la competitividad empresarial u organizacional, debido a que, este factor marca el ambiente en el que se desarrollan las diferentes actividades y procedimientos como parte del día a día en los colaboradores. Por lo tanto, si no existe un clima adecuado colaborativo que promueve el trabajo en equipo, no se podrán lograr los resultados especificados en la planificación estratégica, como resultado de la unipersonalidad al momento de desarrollar las actividades, lo cual generará que cada uno de los colaboradores se enfoque en sus propios intereses sin importarle la colaboración con sus demás compañeros, lo cual es muy

importante para fortalecer las habilidades y competencias que deriven a un mejor desempeño. De esta manera, las organizaciones deben destinar actividades y recursos para un monitoreo y deficiente y en tiempo real de la forma en cómo se está desarrollando el clima a nivel interno, con la finalidad de recopilar información importante que ayude a fortalecer cada procedimiento y recurso que tenga incidencia sobre esta variable.

El autor Pedraza (2020), menciona que el referente clima destinado a la organización se hace notorio de acuerdo con el tema de satisfacción del talento humano conforme a su rendimiento laboral. Puesto que el talento humano que realiza su trabajo con la satisfacción y motivación que corresponde es el más comprometido con la empresa generando una imagen de la misma (Visbal, 2014). La gerencia de recursos humanos debe promover un buen ambiente laboral, para que los colaboradores realicen sus actividades de manera eficaz y eficiente lo cual mejora el desempeño laboral por consiguiente la organización es más productiva y alcanza el éxito organizacional. La gerencia debe motivar a los colaboradores para que se sienten identificados con la organización, además debe implementar políticas de remuneración de acuerdo a las actividades que se realiza, permitiendo así un buen clima laboral. Los conflictos que se presente deben ser solucionados de manera oportuna, para no dar lugar a un ambiente laboral desfavorable; por eso es de gran importancia que la organización valore y considere el esfuerzo que realiza los colaboradores para que la empresa sea exitosa en corto, mediano y largo plazo.

De este modo, Brito (2018) menciona que sobre el tema de clima organizacional es de vital importancia siendo de esa forma tomado como algo principal en el mundo de los negocios sobre todo en empresas, debido que es necesario que las empresas potencialicen su calidad y mejoras. Siendo posible que se maneje ciertos mecanismos para poder poner en funcionamiento el debido proceso. La gerencia debe poner énfasis en el desarrollo del talento humano, por lo cual debe promover un clima laboral favorable, trabajo en equipo, comunicación asertiva, también debe valorar y considerar el trabajo que realizan los empleados, para que los empleados se sientan valorados y considerados.

Además, debe implementar programas de capacitación para que el personal desarrolle sus habilidades y competencias, y alcance el éxito personal y profesional, por ende, las actividades de la empresa se desarrollen de manera eficiente. La comunicación debe ser de manera horizontal, lo cual facilita tener una comunicación rápida y cualquier problema que se presente tomar decisiones de manera rápida.

En tal sentido, según Ostroff et al. (2012) es preciso decir que en el ámbito de las instituciones se realice una determinada circunstancia sobre el nivel de motivación que se dirige sobre el talento humano, así como el correcto desempeño que debe cumplir los trabajadores para generar productividad de la organización. La gerencia debe promover el desarrollo del talento humano para que sean personas que tiene la capacidad de liderar un grupo de personas, para que las actividades se desarrollen de manera correcta. Tener oficinas que garanticen la comodidad, permite que el personal este cómodo y realice sus actividades de manera eficiente, además la remuneración es un factor que incide significativamente en el desarrollo de las tareas asignadas, si el trabajador no está contento con la remuneración que percibe, el desempeño laboral disminuye, lo cual obstaculiza el desarrollo organizacional. Para tener un clima laboral favorable debe existir respeto mutuo, comunicación asertiva, justa remuneración y motivar al personal a salir de sus zonas de confort hacia un proceso de cambio, para que logre su desarrollo, sus habilidades y competencias, y potencie sus conocimientos.

El autor Pintado (2007), establece que lo relacionado al clima laboral, es el que hace notorio los valores de casa, las aptitudes y actitudes, son principales elementos del clima laboral. En cambio, el autor Martí (2020), indica que en cuanto al proceso necesario que se requiere para poder gestionar y al mismo tiempo establecer proyecciones sobre las actuaciones que se toman y poder hacerse responsable de las decisiones basadas en la autonomía que ejercen la institución para lograr el bien común. La organización debe promover una cultura organizacional por lo cual se debe sensibilizar al personal para que tengan conciencia de que el éxito o fracaso de la institución depende de ellos.

El trabajo en equipo permite lograr resultados mejores y la comunicación rápida permite tomar decisiones rápidas ante cualquier problema que se presente. Por ello, es de gran importancia que la institución considere y valore el trabajo realizado del personal, sino se considera el esfuerzo realizado, el personal estará desmotivado, lo cual no es bueno dentro de una institución porque afecta el desempeño laboral.

Además, Pujol y Dabos (2018), refiere que de acuerdo al análisis insituacional que se realiza sobre el talento humano que lo conforman estos se relacionan con las labores y el entusiasmo, trae consigo beneficios que son favorables para el ambiente laboral y sirve para dar solución a problemas internos que dificultan los resultados de carácter organizacional. Es por ello necesario tener buenos resultados destinados al cumplimiento de objetivos basados por la insituación. El respeto mutuo, la comunicación asertiva, remuneración justa y trabajo en equipo genera un clima organización favorable, por lo cual las actividades planificadas se desarrollarán de manera eficiente. Es de gran importancia que el trabajador este motivado y contento de trabajar, por ende, se sentirá identificado con la institución. La superación de metas debe ser recompensada con un ingreso extra, para aprovechar al máximo las habilidades y competencias, por ende, se tendrá el éxito a nivel personal e institucional. Los conflictos entre compañeros de trabajo deben ser solucionados de manera oportuna para que el clima laboral no se vea afectada.

Para el autor Pedraza (2020), la formación de un buen clima organizacional, es indispensable para potenciar el éxito de las diversas organizaciones y empresas sin importar el rubro en el que se encuentren. Considerando que este elemento es esencial para un buen desempeño en base a algún buen clima colaborativo que se desarrolle a nivel interno, por lo tanto, a medida que la organización se esfuerza por mejorar estos lineamientos internos, tendrán la posibilidad de cosechar mejores niveles de productividad laboral que conllevará a mejorar su competitividad dentro del mercado. Sin embargo, es preciso mencionar que cada persona que forma parte de la organización, tiene costumbres y actitudes diferentes, por lo tanto, es muy normal que se

encuentren diferencias resaltantes al momento de la integración. En consecuencia, es responsabilidad de los gestores de recursos humanos, aplicar las herramientas y estrategias necesarias que conlleven a determinar acciones transversales que generen la integración de todos los participantes de manera armónica y consensada.

Según Cardozo & Chap (2019), la comunicación que se expresa dentro de la institución debe ser en vista a elementos que forman parte de la institución. La falta de ciertos elementos genera un problema institucional, esto pasa en vista que cierta información que no es difundida a todo el talento humano. Siendo importante que para tales circunstancias se pueda establecer el reconocimiento que brinda la comunicación horizontal que forma parte de una serie de estrategias para mantener un adecuado clima institucional. Tener un correcto diseño organizacional permite que la estructura sea flexible y adaptable al cambio, la toma de decisiones ser realizaran de manera rápido, lo cual es muy importante para dar soluciones de manera oportuna ante los conflictos entre compañeros de trabajo. La remuneración debe ser de acorde a los funciones y responsabilidades, para lograr tener personal motivado, comprometido e identidad con la institución. También es importante generar una cultura de trabajo en equipo, respeto mutuo, además se debe potenciar y desarrollar el talento humano, todo esto genera un clima organización favorable.

Asimismo, los autores Semper et al. (2019), sostienen que, el clima organizacional es uno de los pilares fundamentales para el buen desempeño dentro de las organizaciones, por lo tanto, es necesario que se gestione de manera eficiente y se guarde bastante cuidado a como se están desarrollando las actividades internas, de modo que, se puedan aplicar las medidas correctivas en el tiempo preciso. El clima organización debe ser evaluado constantemente con el propósito de tomar decisiones de tipo correctivo o de mejora, por que el personal de no puede estar abandonado; tener un clima laboral favorable permite al personal desarrollar sus actividades de manera eficiente, además se siente identificado y comprometido con la organización. Por eso es de gran importancia promover el trabajo en equipo, comunicación

asertiva, remuneración justa y potenciar talento humano para que sean líderes, capaces de guiar un grupo de personas. La gerencia de recursos humanos se debe enfocarse a que el personal salga de zona de confort para que logre el éxito personal y profesional, por lo cual la organización debe fomentar una cultura de cambio y proyección hacia el futuro.

En ese sentido Nongtdu et al. (2012), menciona que el ambiente laboral es el más adecuado cuando es factible la prestación de atención sobre los trabajadores, así también contar con recursos laborales que sirven para realizar el trabajo. En sentido contrario sino se hace una implementación o remodelaciones del ámbito laboral, siendo así que no se puede realizar acciones destinadas a poder satisfacer los problemas o necesidades que se tiene en vista a los trabajadores. Facilitar los recursos materiales y financieros de manera rápida ayuda a que las actividades planificadas no se paralicen; la ambientación de las oficinas de los trabajadores es muy importante porque permite que el personal se sienta cómodo al realizar sus funciones, además es importante que exista respeto mutuo, la comunicación asertiva y la remuneración justa. Todo esto fomenta un clima laboral favorable, para que el desarrollo de las actividades se realiza de manera eficiente, logrando que la organización sea más productiva y por ende alcance el éxito. Sensibilizar a los trabajadores permite crear conciencia organizacional y comprenderán que el éxito y fracaso depende de cómo se desarrollen todas las actividades organizacionales.

Seguidamente, los autores, Cardozo & Chap (2019), establecen que, entre los diferentes elementos y factores que conforman el clima organizacional, se encuentra la disposición de la organización para entregar los recursos y herramientas necesarias para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades con total normalidad. Por lo tanto, es indispensable y qué y para cada una de las actividades se establezca las herramientas pertinentes, con la finalidad de que se entere en estos a cada uno de los responsables, con lo cual se incrementará las posibilidades de un buen desempeño. En este sentido es preciso indicar que, la organización y responsable de garantizar la integridad

física de todo colaborador dentro de su área de trabajo, para lo cual debe establecer estrategias y procedimientos que ayuden a incrementar la seguridad, conociendo que estos otros factores son determinantes para un clima laboral armonioso y colaborativo basado en la satisfacción y la confianza al momento de desarrollar sus obligaciones, lo cual es muy necesario para enfocarse en los objetivos estratégicos institucionales a nivel general.

Asimismo, el autor Suárez (2018), conceptualiza que en cuanto a la gestión organizacional debe ser entendida como gestión empresarial, puesto que debe ser ejecutada por una persona dedicada al negocio. Es importante que en el ámbito laboral se pueda definir claramente las funciones que deban ser integradas y estas comprenden a las siguientes:

- i) Planificación: para poder estructura un plan sobre las actuaciones que se realizaran dentro de la institución.
- ii) Organización: que comprende un rol estructurado para llevar a cabo las actividades y poder cumplirlas.
- iii) Dirección: es la dirigencia que se tiene por los funcionarios para determinar hacia donde se quiere llegar y como se realizara.
- iv) Conducción de liderazgo: es el factor que permitirá al líder sobrellevar aquellas situaciones que afecten en todo momento a la organización y de alguna manera inspire a la organización sobre la realización de sus metas.
- v) Control: es poner un seguimiento durante las diferentes etapas del proceso que permitan el desarrollo constante de la institución. De esa manera se podrá lograr una gestión que permita la realización de logros que sean encaminados a la perfección. Al mismo tiempo permite construir nuevas propuestas sobre metas que se quieren realizar.

El contexto en que se desarrolla el ámbito laboral es mediante una serie de actuaciones que permiten su ejecución al mismo tiempo es relevante porque el talento humano con el que se cuenta, brinda su apoyo en base a su experiencia están puedes ser comprendidas dentro del ámbito físico como humano. El cual permite llevar a cabo el cumplimiento de actividades, siendo medido por los



requisitos con los que cuenta en este caso con el clima laboral que si esta direccionándose en un mal clima, puede perjudicar de una manera en el análisis de los problemas y los recursos que necesitan los equipos que lo conforman. (Gan & Triginé 2012)

Según Suárez (2018) los conflictos que se desarrollen dentro de la organización, aceptan significativamente al clima laboral positivo, debido a que traen consigo ambiente de tensión no aptos para un buen desempeño. En este sentido es necesario que las organizaciones tomen en cuenta este factor de predominancia. De modo que se designe a las personas idóneas para monitorear el desarrollo de las actividades y la comunicación interna, quienes deberán analizar en los comportamientos y actitudes de cada uno de las personas y realizar su reporte correspondiente para tomar las medidas correctivas pertinentes a fin de no dar cabida a este tipo de acontecimientos que merman la competitividad y el trabajo en equipo. Asimismo, otro de los factores a los cuales se debe prestar bastante atención, es a las aspiraciones que los colaboradores tienen dentro de la organización, lo cual está elaborado a la posibilidad de desarrollar una línea de carrera que ayude a mejorar sus habilidades y competencias, el cual se convierte en un factor de motivación determinante no solo para desarrollar actividades en el día a día si no que determina el tiempo de vinculación con la organización.

Por su parte Torres et al. (2016), mencionan que es necesario que dentro del ámbito laboral contar con un excelente clima organizacional y esto va ser posible con las dimensiones que se cuente. Entre ellas tenemos: i) la estructura: que permitirá tener una base sobre lo que se desea realizar están deben estar integradas por los lineamientos que se deben seguir. ii) Responsabilidad individual: es la forma necesario para poder ejecutar todas las obligaciones que se ha comprometido realizar para con la institución. iii) Remuneración: es la contraprestación pro realizar determinadas labores o servicios que deben ser cumplidas por el talento humano que permitirá su desarrollo integral de vida. v) Riesgo y toma de decisiones: Es tiene que ver con la seriedad y firmeza en la que se actué frente a determinado momento. iv) Apoyo: este involucra las

actividades complementarias que se han realizado para de alguna forma llegar a las metas institucionales. v) Tolerancia: es un factor imprescindible para comprender las actuaciones que se realizan tanto a favor o en contra. Tener un adecuado clima laboral permite que las actividades se desarrollen con normalidad y de manera eficiente, por ende, se logre el éxito y desarrollo institucional.

Asimismo, Ucrós & Gamboa (2010), expresa que se debe entender por clima organizacional a todos los factores que son necesarios para que estos se concreten siendo beneficiosos para el ambiente laboral el cual permitirá tener una mirada internacional sobre lo que se refiere a compromiso institucional. Por otro lado, Santana & Cabrera (2007), manifiestan que es importante para la organización pulir ciertos temas que son referidos al cumplimiento que se debe ejecutar por la obtención de metas pudiendo contar con especialistas que son conformados por profesionales, es decir, el contexto donde se desarrolla la organización. El diseño organizacional debe ser de acuerdo al contexto donde se desenvuelve, por lo cual la estructura debe ser flexible y adaptable al cambio. La comunicación entre compañeros debe ser asertiva y la remuneración debe dar cobertura a las expectativas, además debe ser razonable para que el personal se sienta motivado de realizar sus actividades. La gerencia debe promover un clima laboral favorable para que actividades planificadas ser desarrollen de manera eficiente por ende la organización sea más productiva.

Seguidamente, los autores Torres et al. (2018), sostienen que, como parte de la responsabilidad organizacional para brindar las posibilidades a los colaboradores al desarrollo de sus actividades de manera eficiente. Se debe tener en cuenta, que la gestión de recursos humanos es un aliado de suma importancia para el manejo del clima organizacional, el cual provee las estrategias y herramientas que hay bodega la interacción de las personas, propiciando el verdadero trabajo en equipo colaborativo enfocados hacia el desarrollo organizacional. Asimismo, la aplicación de estrategias de liderazgo, es otro de los factores fundamentales que conlleva a cada colaborador al logro de su objetivo personal al mismo tiempo que colabora con el logro del objetivo

organizacional a nivel general. Por lo tanto, la formación del clima organizacional positivo, está sujeta a diferentes factores y elementos tanto internos como externos a la organización, los cuales deben ser materia de gestión y estudio que ayuden a incrementar las posibilidades de éxito mediante un adecuado control, para minimizar las contingencias.

Los autores Patlán et al. (2012), sostiene que, gran parte del clima organizacional es determinado por la satisfacción que los colaboradores presentan dentro de su entorno de trabajo, lo cual conlleva a establecer una estrecha relación entre estas dos variables. Para que exista un ambiente laboral favorable debe existir una estructura organización adaptable y flexible al cambio. La comunicación asertiva entre todas las áreas, la política de remuneración debe ser de acorde a las funciones y responsabilidades, el personal debe sentirse comprometido e identificado con la organización, motivación, recompensas monetarias por la superación de metas y el respeto mutuo. Todo esto hace que exista un buen clima organizacional, por lo cual esto permite que el desarrollo de las actividades se desarrolle de manera eficiente y eficaz, por ende, se cumplan con los objetivos organización. Por lo cual la gerencia debe estar atento a lo que pasa dentro de organización, con la finalidad de dar solución de manera oportuna y minimizar el impacto de dichos problemas que se pudieran presentar.

En tanto, para Hernández et al. (2012) los directivos organizacionales, deben tener o llevar a cabo un constante monitoreo a la satisfacción interna de los colaboradores. Teniendo en cuenta que este elemento determina el clima organizacional y el cual a su vez es influyente en el nivel de desempeño que marca la competitividad integral de la organización. El clima organización debe ser evaluado, en función a los resultados obtenidos tomar decisiones de tipo correctivo o de mejora, porque los colaboradores es base fundamental para que se realicen las actividades de manera óptima. Tener un clima laboral favorable permite a los colaboradores desarrollar sus actividades de manera eficiente, además se siente identificado y comprometido con la organización, por lo tanto la gerencia y/o administración debe promover el trabajo en equipo,

comunicación asertiva y potenciar talento humano para que sean líderes, creativos e innovadores. La gerencia de recursos humanos se debe centrarse a que el personal salga de su zona de confort para que logre el éxito personal y profesional, por lo cual la gerencia y/o administración debe promover una cultura de cambio y proyección en el corto, mediano y largo plazo. Para que haya un buen clima laboral se debe tener presente la buena gestión de cada uno de sus miembros, realizarlo de una mejor manera y el buen comportamiento de cada uno de sus miembros y cómo es que lo están realizando de manera más efectiva.

Por lo tanto, Segredo sostiene que, el clima organizacional, es dependiente de diversos factores, los cuales deben ser materia de constante investigación y monitoreo dentro de la entidad o empresa. Porque el ambiente laboral es un factor determinante en el desempeño de los empleados, por lo cual la gerencia y/o administración debe desarrollar estrategias, tales como promover una cultura de trabajo en equipo, respeto mutuo, además la remuneración debe ser de acuerdo a las funciones y grado de responsabilidad, lo cual todo esto genera un buen clima organizacional. Esto permite que las actividades se desarrollen de manera correcta, permite que el trabajador este identificado y comprometido con la organización, por ende, lograr el éxito y desarrollo organizacional por lo cual se debe tomar importancia al ambiente laboral, porque si no se toma en cuenta se tendrá deficiencia para lograr los objetivos proyectados. El clima organizacional debe ser evaluado con la finalidad de detectar o identificar a aquellas causas que afectan significativamente al ambiente laboral y poder solucionarlo de manera oportuna.

Los autores Arias & Arias (2014) sostienen que, es necesario que la organización lleve a cabo un análisis sobre el nivel de satisfacción que presentan los colaboradores dentro de su entorno de trabajo, dentro de los cuales, se debe recolectar información sobre aquellos factores que generan tanto satisfacción como insatisfacción. De modo que se puedan aplicar las correcciones pertinentes para generar mejores resultados, de esta manera, se podrá incrementar las posibilidades de generar un buen clima organizacional

que ayude al cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como personales. La organización debe realizar encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación al ambiente laboral. Este mecanismo debe tener preguntas como por ejemplo que recomienda usted para mejorar el clima organizacional, las sugerencias que brindan los empleados deben ser analizadas y tomadas en cuenta para que los empleados se sientan considerados. Por eso es de gran importancia que el personal resuelva el cuestionario con sinceridad, lo cual permite tomar decisiones correctas.

Tomando en cuenta a las afirmaciones de los autores Arias & Arias (2014), quienes determinan que el clima organizacional, en es el resultado de la eficiencia en la gestión de los diferentes elementos e internos y externos que determinan la formación de un clima interno. Teniendo en cuenta que existen diferentes actitudes y comportamientos en los colaboradores quien deben ser gestionados de manera asertiva a fin de no perjudicar su desempeño. Por ello, toman en cuenta la importancia del clima organizacional para generar desarrollo a través de la mejora de la competitividad, es preciso que las organizaciones, a través del área de recursos humanos, implementen acciones destinadas al monitoreo del clima organizacional mediante la aplicación de instrumentos que ayuden a recopilar información sobre la percepción de los colaboradores en torno a esta variable. De modo que, con esa información, se proceda a tomar decisiones de manera coherente, basados en resultados verídicos que conlleven a lograr una mejora en la gestión del clima institucional.

Las dimensiones de la variable clima organizacional fueron expuestas por los autores Chiavenato & Sapiro (2017), quienes indicaron como primera dimensión: **Diseño Organizacional:** Este comprende, la cantidad de variables que son relevantes sobre las cuales se realizar cierta toma de decisiones. En la arquitectura que es de forma organizacional tiene que ver con ciertos elementos puesto que es necesario que el talento humano realice un excelente trabajo comprendido por determinados equipos siempre con la comunicación asertiva que se necesita para poder llegar al cumplimiento de objetivos

institucionales esto influye sobre las decisiones que se tengan que tomar sobre circunstancias específicas que serán comunicados sobre diseños establecidos por organigramas. Es preciso mencionar que se necesita una serie de elementos: i) Tener objetivo común: sirve para llevar a cabo toda la actividad que se necesiten hacer sobre los esfuerzos necesarios para con la organización. ii) Acoplamiento de esfuerzos: este se debe entender con los refuerzos que son vitales para dirigir la actividad necesaria de la organización, iii) Designación: sobre ciertos puestos o cargos, así como también responsabilidades que deben caer sobre el talento humano para llevar adelante las funciones institucionales. Siendo necesario que la organización a manera de responsabilidad cuente con cuatro en su proceso de evaluación tales como una correcta estructura organizacional, comunicación, correcto establecimiento sobre la toma de decisiones, remuneraciones. Segunda dimensión: **Cultura Organizacional:** Es necesario poder hacer una visión sobre cómo se va desenvolver la realización de actividades que corresponden a la organización que suele ser el ambiente asertivo donde se debe desenvolver el talento humano con rendimiento laboral y bajo los valores institucionales que se deben expresar, plantear una evaluación sobre las políticas institucionales que se tiene y ver que mejoras se van implantar sobre el ámbito de los negocios. Corresponde tener una buena estructura, organización, orden, disciplina que sirven para mantener una organización estable, altura, y visionar que actuaciones más se pueden realizar. Tercera dimensión: **Potencial Humano:** Esto corresponde a las competencias que maneja la institución, experiencias adquiridas a esto le suma el empeño y mejora constante de querer aprender así como el ánimo de mejorar las cosas. Por otro lado, es necesario reforzar el capital y recursos humanos para que el talento humano se desarrolle como corresponde a esto se le debe incorporar las diferentes charlas, capacitaciones, actividades de entretenimiento que se deben de realizar para potencializar las habilidades y conocimientos que poseen siendo sostenibles, son un valor agregado en el mercado competitivo.

La Segunda variable, **Gestión por procesos:** según la Resolución de secretaria de Gestión Pública N° 006-2018 – PCM/SGP es la forma de

organizar los elementos importantes que servirán para: planificar, organizar, dirigir y poder controlar de cierto modo las actividades que se necesitan para impulsar la gestión por procesos. Asimismo, los autores Hernández et al. (2013), sostienen que, la gestión por procesos busca obtener un resultado integral en los diferentes servicios y productos ofrecidos hacia el público. De modo que, se elimine la variabilidad en el producto final, lo cual ayudará a una mejor optimización de los recursos utilizados durante el proceso. Junginger (2000), sostiene que, la gestión por procesos busca obtener la mejor sea mayor cantidad de resultados posibles en base a los recursos utilizados, monitoreando de manera integral el desempeño de las actividades.

Según Agudelo (2012) se debe entender a la gestión por procesos a los mecanismos y lineamientos que se tienen para ejecutar los procesos constantes que son de vital ayuda para potencializar las instituciones públicas sobre:

- 1) Identificar las oportunidades: Es decir, aprovechar aquellas circunstancias que existe para mejorar el desarrollo institucional.
- 2) Representar: que acciones se deben realizar de acuerdo a cada contexto determinado.
- 3) Diseñar: Cuales son los elementos necesarios que se deben tener en cuenta sobre una estructura orgánica que mejor la institución pública y como se llevaran a cabo,
- 4) Formalizar y controlar: Es decir seguir los protocolos necesarios que se deben tener en cuenta para la ejecución de actividades, sobre el control es el seguimiento constante para que estas actuaciones lleguen a su concretización.
- 5) Mejorar y hacer: Involucran complementar las acciones que se requieren para obtener, haciendo un análisis sobre las deficiencias que presentan y reforzándolas para su ejecución.

La gestión por procesos identifica y determinar lo procesos, en lo cual centra su atención de desarrollar las actividades institucionales de manera eficiente,

además realiza un análisis del proceso con el propósito de mejorar los procesos institucionales.

Asimismo, el autor Bravo (2013), permite conocer mejor la gestión por procesos los cuales deben seguir sobre su desarrollo estructurado que se requiere para el ambiente organizacional. Para la implementación de la gestión por procesos en la organización se necesita que la gerencia y/o administración y de toda el área tengan la voluntad o compromiso. Esta gestión busca mejorar los procesos además realiza acciones de seguimiento y evaluación con la finalidad de que las actividades en todos los procesos se desarrollen de manera adecuada, la utilización de recursos tecnológicos permite ofrecer servicios o productos de calidad, por lo cual la organización debe estar en constante modernización de sus procesos. La gestión por procesos define las funciones y responsabilidades de cada uno de los procesos, además determina quienes serán los indicados para realizaras dichas actividades, para que no exista duplicidad de funciones y procesos innecesarios por ende se genere un ahorro lo cual permite que organización sea más productiva.

Además, Pérez (2012), señaló que la gestión por procesos es una herramienta necesaria para el desenvolvimiento de las instituciones que permiten el crecimiento institucional dentro del ámbito competitivo. Esta gestión hace uso de las herramientas o recursos tecnológicos con la finalidad de modernizar sus procesos, además realiza mejoras, dentro del mismo por lo cual simplifica los procesos innecesarios es decir busca la optimización de los gastos, pero sin afectar la calidad del servicio o producto. El seguimiento y evaluación permite conocer cómo se están cumpliendo los objetivos en cada proceso, en el caso de detectar las deficiencias en los procesos se tome las medidas correctivas, para que los objetivos se cumplan tal como se proyectó. La implementación de esta gestión dentro institución se requiere de la voluntad o compromiso de la gerencia y/o administración y de las unidades orgánicas que participan en los procesos, por lo cual la institución debe ser flexible y adaptable al cambio, para ello se debe capacitar al personal para que se integre en la nueva forma de gestión y los servicios o productos sean de calidad.



Elementos positivos para la gestión por procesos, de acuerdo con Moreira (2006) esta es asociada para al análisis que se realiza sobre las empresas permitiendo crear mecanismo indispensable que proporcione una mejoría institucional sobre la serie de actividades que se tienen presentes aplicando de forma constante solución de problemas para plantear lo objetivos constante sobre metas. Es necesario mencionar que se realiza por procesos que de alguna manera serian importantes para concretar los objetivos que se quieren realizar. La gestión por procesos que permiten lograr ciertos beneficios institucionales que son necesarios para la organización, por otro lado, es necesario medir la situación es decir velar por los recursos necesarios, permitiendo simplificar, agilizar los plazos mejorando la calidad de los productos. La gestión por procesos determina los procesos y se enfoca en desarrollar las actividades institucionales de manera eficiente. Además, realiza una evaluación de los procesos con el propósito de mejorar o simplificar los procesos institucionales para que los servicios o productos sean de calidad, por lo cual es necesario modernizar los procesos, es decir, hacer uso de los recursos tecnológicos.

Según Moreira (2006), la gestión por procesos basa principalmente en la obtención de los resultados, y como cada una de estas llevan a cabo un resultado. Por ello las entidades deben verificar exhaustivamente que cada uno de estos planes se lleve a cabo, por lo cual es importante poder identificar mejor a que se desea llegar. Esto ayudará a planificar el desempeño de la realización de los procesos, también se debe presentar distintas formas de acción en torno a las responsabilidades que se va a encargar para las funciones los trabajos. Por ello, tener un diseño de los planes ponerlos en práctica para al fin poder consolidarlos y direccionarlos. Según Pérez (2012), es por eso que las organizaciones necesitan del compromiso de cada uno de sus miembros, empezando desde los gerentes a cargo. El compromiso debe ser de todos porque ayudará a mejorar cada uno de los aspectos para su desarrollo. Generalmente una buena gestión por procesos se verificará quiénes serán los responsables de llevarlo a cabo, donde cada uno tendrá una responsabilidad

importante. Es por ello que se necesita el compromiso de cada uno de los que los miembros que lo conforman, porque simplemente estas organizaciones deben ser volubles a los cambios que se dé gracias a los nuevos marcos de desarrollo tecnológico.

De acuerdo con Bravo (2013), en un marco moderno la gestión por procesos debe tener instrumentos tecnológicos para el desarrollo organizacional, modernizar significa optimizar las funciones mejorando la efectividad y la calidad en cada uno de los resultados, busca la optimización de los servicios que se están brindando. Así también, el resultado de una buena gestión por procesos determina el mejor desarrollo de una organización; de esta manera ayudará que estos sean más eficientes, mejorando la simplificación de los trabajos y ayudando que se desarrollen mejor los resultados. Los grupos que lo conforman deben tener iniciativa propia, es muy importante en torno a una realización de trabajo de procesos pues ayudara que las instituciones puedan ser más competitivas. Velar por el desarrollo de la organización habla bien de los colaboradores, pues se entienden que están comprometidos que la entidad siga creciendo en un marco territorial y este sirva para mejorar la calidad de los usuarios. Según Salazar et al. (2019) sostienen que como punto fuerte se comprende que los más beneficiados deben los usuarios pues son ellos los que demandarán el desarrollo y el crecimiento de estas instituciones públicas, pues la demanda genera que se siga desarrollando sus procesos, haciéndolos flexibles a cualquier cambio proveniente en un futuro. Tener ya desarrollado una gestión por procesos ayudará a tener las medidas necesarias para solucionar cualquier problema y tener mejores oportunidades de mejorarlos.

Para Mallar (2010), la satisfacción del usuario o cliente interno, es de mucha importancia para las organizaciones, debido a que la atención al personal es el elemento esencial que provocará un buen desempeño dentro de su área de trabajo. Por lo tanto, es necesario que la organización se preocupe por el desarrollo de sus habilidades y competencias que ayuden a mejorar los resultados de los procesos, visto de esta manera, se potenciará las habilidades de cada uno de ellos lo cual hará más eficiente el trabajo dentro de su área, con lo cual no solo logrará su máximo desempeño, sino que se le brindará una

motivación para seguir trabajando. De esta manera, la gestión por procesos, que es un aliado indispensable para ahorrar dentro de las organizaciones y empresas, debido a que provee los instrumentos y herramientas para gestionar las actividades, obteniendo su máximo desempeño de cada una de ellas.

De acuerdo con los autores Salazar et al. (2019), los organismos gubernamentales constituyen una adecuada forma de adaptarse sobre la mejora de los procesos, que cuentan con una gestión que permite el desarrollo de procesos internos enfocados en el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, minimizar aquellos impases que perturban el desempeño de los colaboradores, favoreciendo a la formación de un clima laboral armonioso y colaborativo para el logro de buenos resultados, un al mismo tiempo que se fortalecen las habilidades y competencias del personal. La gestión por procesos busca en brindar los servicios o productos de calidad, para ello determina los procesos y establece mejoras o simplificación del mismo, después realiza un seguimiento y evaluación con la finalidad de que las actividades en todos los procesos se realicen tal como lo planificado. En el caso de existir deficiencias en los procesos tomar decisiones oportunas, todo esto se realiza para que la organización sea más productiva, por lo cual es importante el desarrollo de las actividades bajo el enfoque de gestión por procesos.

De acuerdo con Sila (2007), este debe brindar en la actualidad las organizaciones gubernamentales, lo necesario para poder dirigir la calidad en los determinados procesos que deben articular las adecuadas dimensiones que permiten un beneficioso sobre las decisiones que se obtén para potencializar la misión de la organización. La gestión por procesos es un instrumento de gestión que facilita la consecución de los objetivos institucionales y por consiguiente se logre satisfacer las necesidades de la población de manera eficaz y eficiente, además de que los servicios o productos sean de calidad. Esta gestión utiliza los recursos tecnológicos en todos los procesos de la cadena productiva, también realiza seguimiento para que los objetivos de cada proceso sean cumplidos tal como se proyectó. La evaluación permite determinar si se logró o no brindar el servicio de manera rápida y con los

estándares de calidad, en el caso de detectarse deficiencias en los procesos se debe solucionar manera oportuna logrando impactar positivamente en la población, lo cual aumenta la credibilidad de la organización.

Para Santos & Álvarez (2008), se necesita brindar una mejor atención sobre las instituciones en base a los procesos en los organismos gubernamentales, que de alguna forma puedan facilitar la creatividad y siempre y cuando permitan el conjunto de aquellos productos que sean necesarios a la realización de procesos recientes. Los beneficios de esta gestión es la determinación de los procesos productivos, simplifica los procesos innecesarios, genera ahorro, moderniza los procesos productivos con la utilización de recursos tecnológicos. Permite desarrollar una planificación estratégica, establece objetivos y metas para cada proceso productivo, mejora los procesos productivos y realiza acciones para que las actividades se realicen de manera correcta, además, realiza acciones de evaluación para conocer si se alcanzaron o no los objetivos proyectados. El éxito de la institución se debe a cómo está preparado o capacitado el personal para realizar esta gestión, además debe ser flexible y adaptable a la nueva forma de gestión. La importancia de la gestión por procesos es que permite ser más productivo y se logre impactar efectivamente a la población.

Mallar (2010), menciona que la Gestión de Procesos corresponde a que las actividades se realicen en un orden adecuado establecido, siempre con un prototipo de cómo se debe ejecutar, disponiendo que objetivo se desea alcanzar. Es importante saber si el talento humano reconoce el esfuerzo de su trabajo, porque dependerá sobre las metas que se quieran alcanzar, siendo procedente crear un diseño determinado para establecer el principio y fin, siendo coherente que se realice con formalidad y que los funcionarios mejoren las condiciones de los procesos de la empresa, respetando los protocolos establecidos y a la vanguardia de la actualización. La gestión por procesos es un instrumento de gestión que facilita el logro de los objetivos. Esta gestión determina los procesos, además simplifica los procesos innecesarios, lo cual permite ahorrar y por ende ser más productivos; la implantación de esta gestión

se necesita de la voluntad de la gerencia y/ administración y de las demás áreas. La utilización de sistemas o recursos tecnológicos dentro de los procesos permite brindar servicios o productos de calidad.

Las **dimensiones** que corresponde a la gestión por procesos expuestas en Resolución de SGP. N° 006-2018 – PCM/SGP son: **Determinación de procesos**, involucra una forma singular de diferenciar los procesos institucionales que serán previstos en el entorno de su competencia. Siendo así que podrán recibir ciertos beneficios en cuanto a las normativas establecidas. **Seguimiento, medición y análisis de procesos**, se refiere al adecuado control que se realiza sobre el rendimiento laboral del talento humano pudiendo levantar ciertas observaciones que son recomendable para mejorar la institución. Del mismo modo corresponde velar por el servicio o producto que reciben las personas dentro del tiempo establecido, que tiene por finalidad asegurar la entrega de productos. **Mejora de procesos**, se debe a la continuidad con la que se realizan los desempeños de los procesos, en la cual se da respuesta inmediata a los mismos y proponiendo alternativas de solución para la mejora institucional.

### III. METODOLOGÍA

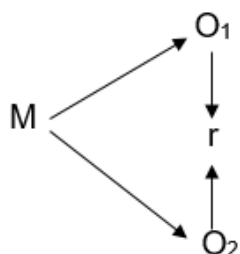
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de estudio

La realización de la investigación fue de tipo básico, basado en un enfoque cuantitativo, se dedicó a encontrar información para poder comprobar la hipótesis de la investigación. Se debe requerir de conocimientos y teorías que se mencionan en la organización. (Concytec., 2018)

##### Diseño de investigación

Fue de diseño no experimental, debido a que no se llevó a cabo una manipulación deliberada de las variables que se han abordado en el presente estudio, sino que estas fueron analizadas en su propio ambiente sin someterla a cambios para modificar sus resultados; asimismo, es de alcance correlacional debido a que busca establecer el nivel de relación entre las variables. (Hernández et al, 2014, p. 158).



M = Muestra

O1= Clima organizacional

O2 = Gestión por procesos

r = Indica la relación entre ambas variables

#### 3.2. Variables y Operacionalización

##### Variables

**V1:** Clima organizacional

**V2:** Gestión por procesos

La operacionalización de variables se encuentra en los anexos

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población**

La población estuvo conformada por 118 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. (Fuente: datos proporcionados por el área de recursos humanos de la municipalidad)

#### **Criterios de selección**

**Inclusión:** Se incluyó a todos los trabajadores nombrados y CAS de la institución que se encuentren entre los 18 y 65 años, asimismo que cuenten con más de tres meses de antigüedad.

**Exclusión:** Se excluyó a los trabajadores bajo locación de servicios, al alcalde y los regidores municipales.

**Muestra:** fue la misma que la población, o sea estuvo conformada por 118 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, siendo esta de tipo censal.

**Unidad de análisis:** fue un trabajador de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

**Muestreo:** Se utilizó un muestreo no probabilístico debido a que no fue necesario recortar la cantidad poblacional a estudiar ya que es considerada como pequeña.

### **3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **Técnica**

La técnica a emplear fue la encuesta para ambas variables, la cual permitió evaluar el Clima organizacional y la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

## **Instrumentos**

Se utilizaron cuestionarios de acuerdo con cada una de las variables. En cuanto a la variable clima organizacional, se utilizó un cuestionario estructurado que cuenta con 30 ítems, dividido en tres dimensiones: diseño organizacional, cultura organizacional, cuenta con 9 ítems; potencial humano, cuenta con 9 ítems. Cuenta con una escala de medición ordinal: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). Asimismo, para el análisis de las variables, se llevó a cabo el proceso de baremación a la variable en estudio con un análisis en tres niveles: **bajo (30 – 70), medio (71 – 110) y alto (111 – 150)** trabajando para los intervalos, de acuerdo a los valores mínimos y máximos, según los resultados de cada variable.

En cuanto a la variable gestión por procesos, se utilizó un cuestionario estructurado que cuenta con 18 ítems, dividido en tres dimensiones: determinación de procesos, cuenta con 6 ítems; seguimiento, medición y análisis de procesos, cuenta con 9 ítems; mejora de procesos, cuenta con 3 ítems. Cuenta con una escala de medición ordinal: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5). Asimismo, para el análisis de las variables, se llevó a cabo el proceso de baremación a la variable en estudio con un análisis en tres niveles: **bajo (18 – 42), medio (43 – 66) y alto (67 – 90)** trabajando para los intervalos, de acuerdo a los valores mínimos y máximos, según los resultados de cada variable.

## **Validez**

Para determinar la validez de los instrumentos utilizados, se acudió al juicio de expertos, para tal efecto, se congregó a tres profesionales que conocen de las variables y el desarrollo del proceso de validación, quienes después de hacer la revisión correspondiente, emitieron su juicio que determinará el nivel de validez.



Variable	N°	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Clima organizacional	1	Metodólogo	4.6	Es aplicable
	2	Especialista	4.4	Es aplicable
	3	Especialista	4.6	Es aplicable
Gestión por procesos	1	Metodólogo	4.6	Es aplicable
	2	Especialista	4.7	Es aplicable
	3	especialista	4.7	Es aplicable

En la presente tabla, se consignan los resultados del proceso de validación de los instrumentos, el cual se observa un promedio de validez igual a 4.6, el cual hace referencia a 92 % de concordancia en el criterio de los expertos; para la segunda variable el promedio es de 4.7 el cual hace referencia a 93% de concordancia entre expertos, por lo cual se determina, que los instrumentos poseen un alto nivel de validez que derivarán a su correspondiente aplicación

### **Confiabilidad**

La determinación del nivel de confiabilidad se llevó a cabo mediante la utilización del alfa de Cronbach, el cual, se utilizó el programa estadístico SPSS V 25, ayudó a establecer el Valor de confiabilidad, el cual debe ser superior a 0.7 para ser tomado como confiable. (Hernández, et al. 2014).

### **Análisis de confiabilidad de clima organizacional**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	118	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	118	100,0

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,990	30

### **Análisis de confiabilidad de gestión por procesos sostenibles**

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	118	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	118	100,0

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	18

Nota: las tablas presentan los valores de confiabilidad de los instrumentos, los cuales son superiores a 0.7 por lo que se determina que son confiables.

### **3.5. Procedimientos**

Se procedió a la búsqueda de las fuentes primarias y secundarias para seleccionar las investigaciones referentes a las variables abordadas, las cuales sirvieron como antecedentes, del mismo modo, se obtuvo las

bases teóricas que realzan la información sobre las variables. Asimismo, se elaboraron los instrumentos para recolectar la información, los cuales pasaron por un proceso de validación para determinar su aporte de valor al estudio. Seguidamente, se envió una solicitud a la entidad para solicitar el permiso para aplicar la encuesta, a lo cual, con la respuesta afirmativa, se procedió a encuestar a la muestra seleccionada previa indicación de cómo proceder, de esta manera se recopiló la información para ser procesada posteriormente.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Este proceso será determinado utilizando datos de tipo cuantitativo, los cuales fueron ordenados y categorizarlas mediante el programa estadístico SPSS v.25. Asimismo, mediante la utilización de la estadística descriptiva, se hizo la determinación de las medidas de tendencia central, frecuencias, entre otros. Mientras tanto, para llevar a cabo la comprobación de las hipótesis establecidas y dar cumplimiento a los objetivos planteados, se utilizó el coeficiente de correlación De Rho de Spearman, según la prueba de normalidad, los cuales, se agruparon valores que van desde -1 hasta 1, con lo cual hace referencia a la correlación que existe entre las variables y datos analizados.

### **3.7. Aspectos éticos**

El desarrollo del presente estudio, se rigió al cumplimiento de los principios éticos internacionales, dentro de los cuales se resalta al principio de igualdad, en el cual se establece que se brindó las mismas oportunidades a los participantes de la investigación. Principio de equidad, en el cual, se identificó las posibilidades físicas de cada participante, para entregarle las oportunidades de acuerdo a sus habilidades. Principio de beneficencia y no maleficencia, dentro del cual se establece que se busca solo el beneficio de la entidad, mediante la entrega de los resultados encontrados. Principio de responsabilidad, el cual rige todo el proceso de modo que los resultados encontrados

corresponden a la veracidad, de modo que son recursos valiosos para la mejora de la problemática (Martin, 2013). Asimismo, se respetó a la guía de investigación entregada por la Universidad, al mismo tiempo, se dio cumplimiento a las normas APA séptima edición para respetar los derechos de cada autor congregado en la investigación.

#### IV. RESULTADOS

##### 4.1. Nivel de Clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

**Tabla 1**

*Nivel de clima organizacional*

Escala	intervalo	frecuencia	Porcentaje
Bajo	30 – 70	35	30 %
Medio	71 - 110	65	55 %
Alto	111 - 150	18	15 %
Total		118	100 %

*Fuente:* Elaboración propia

##### **Interpretación:**

En cuanto al nivel de clima organizacional, es medio en 55 %, bajo en 30 % y alto en 15 %. Los resultados nos indican que el clima organizacional es de nivel medio.

##### 4.2. Nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

**Tabla 2**

*Nivel de gestión por procesos sostenibles*

Escala	intervalo	frecuencia	Porcentaje
Bajo	18 – 42	35	30 %
Medio	43 - 66	59	50 %
Alto	67 - 90	24	20 %
Total		118	100 %

*Fuente:* Elaboración propia

##### **Interpretación:**

En cuanto al nivel de gestión por procesos, es medio en 50 %, bajo en 30 % y alto en 20 %. El resultado nos señala que la gestión por procesos sostenibles está en un nivel medio.

## Prueba de Normalidad

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad.*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,170	118	,000
Gestión por procesos	,123	118	,000

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

Dado que la muestra es mayor que 50, se calcula el coeficiente de Kolmogorov-Smirnov, el resultado es menor a 0.05, por lo tanto, la muestra en estudio tiene una distribución no normal, por lo que se utiliza el Rho de Spearman para la correlación

### **4.3. Relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.**

**Tabla 4**

*Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles*

Clima organizacional	Gestión por procesos	
	correlación	Sig.
Diseño Organizacional	0.973**	0.000
Cultura Organizacional	0.992**	0.000
Potencial Humano	0.963**	0.000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: Elaboración propia*

### **Interpretación:**

Se contempla la relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021. Mediante el análisis estadístico de Rho de Spearman se alcanzó un coeficiente de 0.973, 0.992 y 0.963 (correlación positiva muy alta)

y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones, por lo que, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

#### 4.4. Relación del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

**Tabla 5**

*Relación del clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles*

	Clima organizacional	Clima organizacional	Gestión por procesos	Gestión por procesos
Rho de Spearman			1,000	,996**
		Coefficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)		,000
		N	118	118
	Gestión por procesos	Coefficiente de correlación	,996**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	118	118

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Base de datos obtenido del SPSS V.25

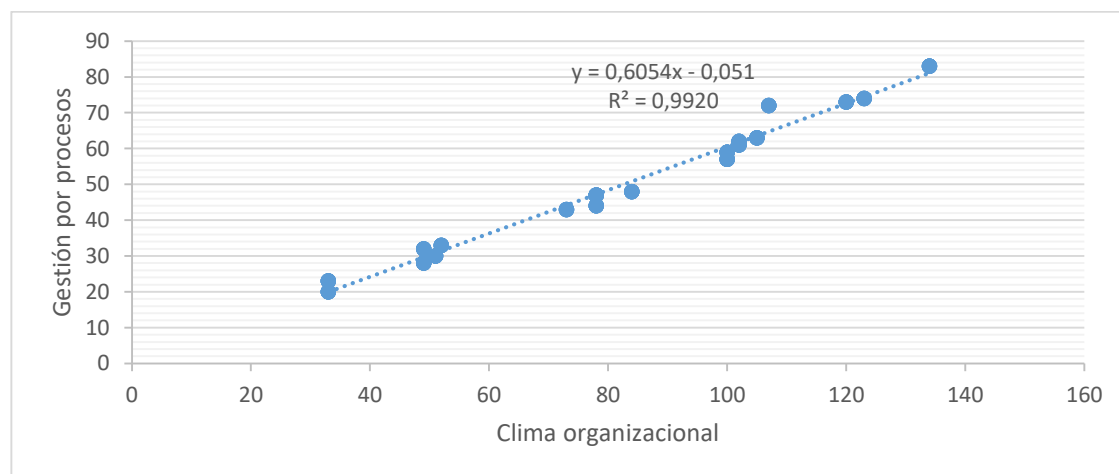


Figura 1 Dispersión entre el clima organizacional y gestión por procesos

**Interpretación:**

Se contempla la relación entre el Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles. Mediante el análisis estadístico de Rho de Spearman se alcanzó un coeficiente de 0.996 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ), por lo que, se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.

En cuanto al análisis de la figura de dispersión, solo el 99.20 % del clima organizacional influye en la gestión por procesos.



## V. DISCUSIÓN

En el presente capítulo se contrasta los resultados que se han obtenido dentro de la investigación con los antecedentes y las teorías relacionadas al tema, señalando así que el nivel de clima organizacional, es medio en 55 %, bajo en 30 % y alto en 15 %, se han obtenido estos resultados puesto que los trámites organizacionales en la Municipalidad Provincial de San Martín son simples y facilitan la atención, los colaboradores conocen las tareas o funciones específicas que debe realizar. Todo esto concuerda con lo expuesto por Castillo et al. (2018) en su investigación que concluyera que, la existencia de ciertos tipos de liderazgos es por parte del máximo representante que es el gerente y por otro lado al contexto del clima organizacional que se efectúa sobre el talento humano debe expresarse positiva y con significancia; por lo cual con mayor sea el liderazgo, el ambiente labora será más armonioso.

De esa forma es preciso mencionar que el contexto mediante el cual se realiza el clima organizacional es una problemática que trae consigo afectación en la planificación sobre las bases del sistema organizacional. Siendo factible poder aportar ciertas ideas para generar cambios que puedan intervenir en el desenvolvimiento de la organización. A la vez que Silva et al. (2018), concluyeran que el clima organizacional no es tan efectivo, puesto que existe unas deficiencias que se necesitan subsanar, siendo así que los gerentes, funcionarios o jefes no demuestra la confianza determinada a su talento humano. Siendo así que no se realiza una toma de decisiones acertadas, otro de los malestares es la falta de beneficios que corresponde. Otra afectación es que la remuneración no corresponde a las necesidades, por lo tanto, la permanencia y estabilidad del trabajador se ve afectado.

A la par de que se obtuvo el nivel de gestión por procesos, es medio en 50 %, bajo en 30 % y alto en 20 %, se han obtenido estos resultados a raíz de que la entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión, a la par que las estrategias consideradas para la misión, son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables. Todo esto concuerda con lo expuesto por Martínez et al. (2020) en su investigación,

quienes concluyeron que se debe establecer en primer lugar y hacer una proyección sobre que procedimiento se debe seguir con la finalidad de poder incorporar la gestión por procesos en base el diseño arquitectónico. Estas se deben llevar a cabo utilizando ciertos mecanismos esenciales que son cualitativas y cuantitativas permitiendo que se complemente con señales que poseen las diversas instituciones de servicios públicos, que tienen como procedencia la misma organización gubernamental. Existe una incorporación sobre el procedimiento que fue obtenido en base a una ordenada distribución activa sobre locales, áreas, oficinas, las cuales cuenten con los recursos necesarios en el ámbito de la infraestructura arquitectónica. Siendo procedente poder contar con la ejecución de ciertos flujos de trabajo que pueden ser estabilizados, es posible reducir el camino referido a las áreas verdes y sobre el crecimiento de agrado sobre la satisfacción adecuada que involucra al cliente interno por más un 30%.

Asimismo, se obtuvo la existencia de una relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, ya que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.973, 0.992 y 0.963 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones, se han obtenido estos resultados puesto que se realiza regularmente reuniones entre directivos y trabajadores para realizar acuerdos laborales u otros, a la par que los colaboradores conocen las tareas o funciones específicas que deben realizar. Todo ello concuerda con lo señalado por Charry (2021), que concluyera que después de haber llevado a cabo los diferentes cálculos y análisis estadísticos se determinó que las variables poseen correlación de tipo positiva dentro de un nivel considerable, el cual está representado por un 0.734 de acuerdo al coeficiente de correlación utilizado.

En cuanto a la V1, clima organizacional, es entendido como el ámbito laboral que debe fluir con una armoniosa convivencia existiendo una relación de comunicación asertiva donde los trabajadores se desenvuelvan de manera motivada y orientados a generar productividad inspirados por sus directores. En cuanto a la V2 desempeño laboral es el rendimiento que le ponen dentro

del ambiente laboral el talento humano que tiene que ver en como realiza su trabajo y que factores permiten lograr y consolidar el trabajo del talento humano y pues esto está relacionado al clima laboral.

Finalmente, se determinó la existencia de una relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, ya que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0,996 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ); además, solo el 99.20 % del clima organizacional influye en la gestión por procesos. De estos valores obtenidos se puede inferir que mientras se desarrolle un mejor clima organizacional presentara una mejora con respecto a la gestión de procesos sostenibles en la entidad. Todo ello concuerda con lo señalado por Verde (2021), quien concluyera que se manifiesta una relación relevante entre las v1 clima organizacional y la variable 2 el desempeño laboral, en cuanto a la v1 el clima organizacional debe ser entendido sobre el ámbito en que se desenvuelve el talento humano que tiene que reunir todas las condiciones para un excelente clima organizacional y los elementos que lo conforman, respeto, comunicación asertiva, motivación, incentivo sobre los resultados esperados. En cuanto a la v2 desempeño laboral este se debe entender en la productividad que brinda el talento humano para ofrecer servicios y productos de calidad que tiene dependencia con el clima organizacional. Esto quiere decir que existe un nivel significativo de confianza que asciende a un 95% por otro lado contamos con un margen de error de 5%.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Existe relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, ya que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0,996 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ); además, solo el 99.20 % del clima organizacional influye en la gestión por procesos.
- 6.2. El nivel de clima organizacional es medio en 55 %, bajo en 30 % y alto en 15 %, se han obtenido estos resultados puesto que los trámites organizacionales en la Municipalidad Provincial de San Martín son simples y facilitan la atención, los colaboradores conocen las tareas o funciones específicas que debe realizar.
- 6.3. El nivel de gestión por procesos es medio en 50 %, bajo en 30 % y alto en 20 %, se han obtenido estos resultados a raíz de que la entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión, a la par que las estrategias consideradas para la misión, son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables.
- 6.4. Existe relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, ya que el coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.973, 0.992 y 0.963 (correlación positiva muy alta) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.01$ ) en todas las correlaciones.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1. Al alcalde, implementar la gestión documental online, con el objetivo de contar con procesos más rápidos que ayude que la información solicitada sea oportuna y se tenga información de calidad para que los representantes o autoridades municipales tomen adecuadas decisiones.
- 7.2. Al jefe de recursos humanos, realizar talleres o actividades de confraternidad entre colaboradores, con el objetivo de mejorar la confianza y fortalecer la amistad entre ellos; para así contar con un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades.
- 7.3. Al jefe de recursos humanos, capacitar al personal de acuerdo al área en la que se encuentran, para contar con personal conocedor de sus funciones y que ayude al cumplimiento de los objetivos institucionales y poder así contar con incentivos por el cumplimiento de metas.
- 7.4. Al jefe de tramites documentario, contar con manuales adecuados de orientación al usuario, sobre sus trámites que debe realizar, con el objetivo de evitar demoras y poder así cumplir de acuerdo a los plazos establecidos y evitar sobre cargas laborales.

## REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). Evolución de la gestión por procesos. Bogotá: ICONTEC.
- Alves, J. (2000), Liderazgo y clima organizacional. Psicología del Deporte, <http://www.tueas.com/ensayos/clima-Organizacional.113112.html>
- Arias, W. L. y Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. Ciencia & Trabajo. <http://ucsp.edu.pe/imf/wpcontent/uploads/2015/07/Clima-organizacionaly-satisfaccion-laboral.pdf>
- Bravo, J. (2013). Gestión de procesos. Santiago de Chile: Evolución
- Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. Contaduría, economía y administración, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6620216>
- Cardozo, S, y Chap, K. (2019). Clima Organizacional: Una mirada desde la Narrativa a la Sistematización. Población y Desarrollo, Paraguay. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7428785.pdf>
- Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. y Ayala, C. (2018), *Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú*. (artículo científico). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v45n2/1561-3127-rcsp-45-02-e1351.pdf>
- Charry, H. (2018), *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. (artículo científico) Ministerio de Educación, Perú. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Charry, S. (2021), *Clima organizacional y desempeño laboral del personal docente en la Universidad Científica del Perú – Tarapoto, 2020*. (tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58367/Lozano\\_ASH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58367/Lozano_ASH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017), *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

de C.V. Mexico, <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Concytec (2018). *Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología E Innovación Tecnológica - Reglamento Renacyt*. Journal of Chemical Information and Modeling.

Daza, A., Beltrán, L. y Silva, W. (2021), Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana, Facultad de Ciencias Económicas, Colombia, <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v29n1/0121-6805-rfce-29-01-65.pdf>

Díaz, J., Núñez, L., Cáceres, K. (2018), *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*. (artículo científico). Scielo. Perú. [http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf)

Gan, F. Triginé J. (2012) Clima laboral. Madrid. España: Editorial Díaz Santos.

González, A., Leal, L., Martínez D. y Morales, D. (2019), *Herramientas para la gestión por procesos*. (artículo científico) Universidad El Bosque, Colombia.

<https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500003/409659500003.pdf>

González, J., Ramirez, R., Terán, N. y Palomino, G. (2021), *Clima organizacional en el sector público Latinoamericano*. (artículo científico) Ciencia Latina, México. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/318/414/>

Hernández, A., Nogueira, D., Medina, A. y Marqués, M. (2013), *Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: concepción metodológica y práctica*, Estrategia & Economía de Empresas, São Paulo, <https://www.scielo.br/j/rausp/a/Pf5d7MhQWS8vsC7HdBYHDtw/?lang=es>

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp->

content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2012). Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia. *Contaduría y Administración*.
- Iglesias, A., Torres, J. y Mora, Y. (2020), Estudios de clima organizacional: revisión integrativa, Universidad de Ciencias Médicas de Cienfuegos, Cuba, <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1189.pdf>
- Junginger, C. (2000). *La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias*. [www.ujasalud.com](http://www.ujasalud.com)
- Mallar, A. (2010), *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*, Visión de Futuro, Universidad Nacional de Misiones, Argentina. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martí, J. (2020), Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19, Gerencia, Universidad del Zulia Venezuela, <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559021/29063559021.pdf>
- Martin, S. (2013) Aplicación de los principios éticos a la Metodología de la investigación. [https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/58\\_59\\_02.pdf](https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/58_59_02.pdf)
- Martínez, D., González, A., González, A. y Cazanave, J. (2020), *Integración de la gestión por procesos y el diseño arquitectónico en organizaciones de servicios públicos*. (artículo científico) Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v41n2/1815-5936-rii-41-02-e4119.pdf>
- Moreira, M. (2006), *La gestión por procesos en las instituciones de información*, Cuba, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000500011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000500011)
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro da Silva, M. y Diéguez G. (2015), Técnicas de gestión empresarial en la globalización, Ciencias Sociales. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. [[https://www.google.com/url?q=http://www.redalyc.org/pdf/280/28042299006.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjT76nU9aHIAhXkqFkKHeulCx4QFjAEegQICBAB&usg=AOvVaw1q32JUDIP9-ok2FARfO\\_aG](https://www.google.com/url?q=http://www.redalyc.org/pdf/280/28042299006.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjT76nU9aHIAhXkqFkKHeulCx4QFjAEegQICBAB&usg=AOvVaw1q32JUDIP9-ok2FARfO_aG)]



- Nongtdu, G., Bordoloi, R., Saravanan, R., Singh, R. y Singh, N. U. (2012). Training needs of agricultural extension personnel in Meghalaya. *Indian Journal of Hill Farming*, [http://kiran.nic.in/pdf/IJHF/Vol25\\_1/Training\\_Needs.pdf](http://kiran.nic.in/pdf/IJHF/Vol25_1/Training_Needs.pdf)
- Ostroff, C., Kinicki, A. y Muhammad, R. (2012). Organizational culture and climate. *Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024>
- Patlán, J. Martínez, E. y Hernández R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Administración y Finanzas*. <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAFV5N5-2012-1.pdf>
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Lasallista de Investigación*, <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Quinta Edición. ISBN 10: 8473568540 / ISBN 13: 9788473568548. Madrid: ESIC
- Pintado, E. (2007), *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arco nde S. R. L.
- Pujol, L. y Dabos. (2018). *Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes*. *Estudios gerenciales*. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2809/3362](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2809/3362)
- Resolución de secretaria de gestión pública N° 006-2018 – PCM/SGP (2018), <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/RSGP-N-006-2018-PCM-SGP.pdf>
- Salazar, A., Prado, H., Garro, L., Diaz, J., Aliaga, A. y Uribe, Y. (2019), *La incidencia de la gestión por procesos en los organismos gubernamentales*. *Gestión de organizaciones*, Perú. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7468013.pdf>
- Santana, P. y Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

- Santos, M. y Álvarez, L. (2008), *Efectos de la gestión de la calidad en la transformación en la innovación tecnológica y administrativa*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, <http://www.redalyc.org/pdf/807/80703702.pdf>
- Segredo, A. (2015) Construcción y Validación de un Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en el Ámbito de la Salud Pública. *Salud Pública*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400004)
- Semper, A., Sánchez, Z., Segredo, A., Hernández, A., Álvarez, M. y Cárdenas, V. (2019), Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. *Salud Pública, Cuba*, <https://scielosp.org/pdf/rcsp/2019.v45n1/e988/es>
- Sila, I. (2007). *Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study*. *Operations Management*, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003>. URI: [https://www.researchgate.net/publication/247174138\\_Examining\\_the\\_Effects\\_of\\_Contextual\\_Factors\\_on\\_TQM\\_and\\_Performance\\_through\\_the\\_Lens\\_of\\_Organizational\\_Theories](https://www.researchgate.net/publication/247174138_Examining_the_Effects_of_Contextual_Factors_on_TQM_and_Performance_through_the_Lens_of_Organizational_Theories)
- Silva, E., Silva, G. y Bautista, J, (2018), *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín*. (artículo científico) TZHOECOEN, Tarapoto, Perú. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/781/pdf>
- Suárez, M. (2018), *Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI*, Manta, Ecuador. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/57/66/>
- Torres, M., Torres, M., Solís, R., Grajeda, A., Danielli, D. y coronel, E. (2016). Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud de un hospital nacional de Lima. *Investigación en psicología*, <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/12449>

- Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010). Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*, <https://biblat.unam.mx/en/revista/visiongerencial/articulo/clima-organizacionaldiscusion-de-diferentes-enfoques-teoricos>
- Verde, H. (2021), *Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Tocache, 2020*. (tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58353/Verde\\_GH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58353/Verde_GH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Visbal, E. (2014), Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Ciencias Humanas*, <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/77/76>

## ANEXOS

### Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de medición	Escala de medición
Clima organizacional	Es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado (Chiavenato y Sapiro, 2017)	El clima organizacional es la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo de la organización en la que laboran, la cual está determinada por factores organizacionales y personales	Diseño Organizacional	Estructura	Ordinal
				Toma de decisiones	
				Comunicación Organizacional	
				Remuneración	
			Cultura Organizacional	Identidad	
				Conflicto y cooperación	
				Motivación	
			Potencial Humano	Liderazgo	
				Innovación	
				Recompensa	
				Confort	
			Gestión por procesos	Es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales (Resolución de secretaria de gestión pública N.º 006-2018 – PCM/SGP, 2018)	
Identificación de procesos					
Caracterización de procesos					
Determinación e interacción de procesos					
Aprobación de procesos generados					
Seguimiento, medición y análisis de procesos	Seguimiento de procesos				
	análisis de procesos				
Mejora de procesos	Selección de problemas en, los procesos				
	análisis causa efecto				
	Selección de mejoras				
	Implementación de mejoras				

## Matriz de consistencia

**Título: Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.**

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos									
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021?</p> <p>¿Cuál es el nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar el nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.</p> <p>Analizar el nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.</p> <p>Establecer la relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Hi: Existe relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021</p> <p>Ho: No existe relación entre el Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>H1: El nivel de clima organizacional en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, es alto.</p> <p>H2: El nivel de gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021, es alto</p> <p>H3: Existe relación entre las dimensiones del Clima organizacional y la gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>									
<p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Tipo básico Diseño No experimental</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 -- r --&gt; O2             </pre> </div> <p>M = Muestra O1= Clima organizacional O2 = Gestión por procesos r = Indica la relación entre ambas variables</p>	<p><b>Población y muestra</b></p> <p><b>Población</b></p> <p>La población estuvo conformada por 118 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Sera la misma que la población, es decir 118 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021</p>	<p><b>Variables y dimensiones</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Clima organizacional</td> <td style="text-align: center;">Diseño Organizacional</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Cultura Organizacional</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Potencial Humano</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center;">Gestión por procesos</td> <td style="text-align: center;">Determinación de procesos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Seguimiento, medición y análisis de procesos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Mejora de procesos</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Clima organizacional	Diseño Organizacional	Cultura Organizacional	Potencial Humano	Gestión por procesos	Determinación de procesos	Seguimiento, medición y análisis de procesos
Variables	Dimensiones											
Clima organizacional	Diseño Organizacional											
	Cultura Organizacional											
	Potencial Humano											
Gestión por procesos	Determinación de procesos											
	Seguimiento, medición y análisis de procesos											
	Mejora de procesos											

## Cuestionario de Clima Organizacional

**Introducción:** Estimado colaborador (ra), se le extiende el presente cuestionario que tiene por objetivo recopilar información sobre el clima organizacional dentro de su área de trabajo; la información que proporciones ayudará al desarrollo de la investigación titulada **Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.**

**Instrucciones:** Marque su respuesta de acuerdo con la escala de medición presentada, teniendo en cuenta su criterio en valor de la verdad; se le recuerda que sus respuestas serán tratadas de manera hermética y no serán publicadas.

### Escala de medición

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	ESCALA				
		1	2	3	4	5
<b>Diseño Organizacional</b>						
1	Los trámites organizacionales en la Municipalidad Provincial de San Martín son simples y facilitan la atención.					
2	Las decisiones en la Municipalidad Provincial de San Martín se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
3	Las normas y reglas en la Municipalidad Provincial de San Martín son claras y facilitan el trabajo.					
4	Su jefe inmediato le comunica si está realizando bien o mal su trabajo.					
5	Se realiza regularmente reuniones entre directivos y trabajadores para realizar acuerdos laborales u otros.					
6	La en la Municipalidad Provincial de San Martín se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
7	Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar.					
8	Participa activamente en la toma de decisiones.					
9	Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo.					
10	Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
11	Las tareas que desempeña corresponden a su función.					

12	Su remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realiza.					
<b>Cultura organizacional</b>						
13	Le interesa el desarrollo de la organización					
14	Está comprometido con la organización					
15	Su trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de la organización.					
16	Existe sana competencia entre sus compañeros.					
17	Mantiene buenas relaciones con los miembros de su grupo de trabajo.					
18	En su equipo de trabajo, puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros.					
19	Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.					
20	El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades.					
21	Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
<b>Potencial humano</b>						
22	En términos generales, se siente satisfecho con el ambiente de trabajo en la Municipalidad Provincial de San Martín.					
23	Su jefe inmediato apoya sus esfuerzos.					
24	Su trabajo es evaluado en forma adecuada.					
25	Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
26	La innovación es característica de la Municipalidad Provincial de San Martín.					
27	Considera que el trabajo que realiza su jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
28	Su jefe de servicio supervisa constantemente al personal.					
29	Considera que los beneficios que le ofrecen en su trabajo son los adecuados.					
30	Se han realizado actividades recreativas en la Municipalidad Provincial de San Martín en los últimos seis meses.					

## Cuestionario de gestión por procesos

**Introducción:** Estimado colaborador (ra), se le extiende el presente cuestionario que tiene por objetivo recopilar información sobre la gestión por procesos dentro de su centro de trabajo; la información que proporciones ayudará al desarrollo de la investigación titulada **Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021.**

**Instrucciones:** Marque su respuesta de acuerdo a la escala de medición presentada, teniendo en cuenta su criterio en valor de la verdad; se le recuerda que sus respuestas serán tratadas de manera hermética y no serán publicadas.

### Escala de medición

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	<b>ESCALA</b>				
	<b>Determinación de procesos</b>	1	2	3	4	5
1	La Municipalidad Provincial de San Martín le informa sobre la misión de la organización					
2	Municipalidad Provincial de San Martín desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su misión					
3	Existen estrategias consistentes para la misión de la Municipalidad Provincial de San Martín					
4	Las estrategias consideradas para la misión, son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables en la Municipalidad Provincial de San Martín.					
5	La Municipalidad Provincial de San Martín posee una misión y valores sólidos que permitan obtener confianza de su equipo y de los grupos de interés					
6	La Municipalidad Provincial de San Martín le informa sobre los cambios en la visión organizacional.					
<b>Seguimiento, medición y análisis de procesos</b>						
7	La Municipalidad Provincial de San Martín desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de su visión					



8	En la Municipalidad Provincial de San Martín Existen estrategias consistentes para la visión organizacional					
9	Las estrategias consideradas para la visión, son consistentes con los planes generales de desarrollo aplicables en la Municipalidad Provincial de San Martín					
10	La Municipalidad Provincial de San Martín posee visión y valores sólidos que permitan obtener confianza de su equipo y de los grupos de interés					
11	La Municipalidad Provincial de San Martín sabe reaccionar ante alguna contingencia					
12	La Municipalidad Provincial de San Martín cuenta con liderazgo y prestigio en el sector en el que se desarrolla					
13	La Municipalidad Provincial de San Martín sabe identificar en que aspectos necesita mejorar.					
14	En la Municipalidad Provincial de San Martín existe una correcta interacción frente a los grupos de interés					
15	En la Municipalidad Provincial de San Martín existe una fuerte competencia en el rubro en el que se desarrolla.					
<b>Mejora de procesos</b>						
16	Conoce que procesos estratégicos conforma la Municipalidad Provincial de San Martín					
17	Conoce los procesos clave que conforma la Municipalidad Provincial de San Martín					
18	Conoce que procesos de apoyo conforma la Municipalidad Provincial de San Martín					

# VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Mag. Arianna Areceli Cachique Puyo  
 Institución donde labora : Municipalidad Provincial de San Martín  
 Especialidad : Contador Público  
 Instrumento de evaluación : Para evaluar Clima Organizacional  
 Autor (s) del Instrumento (s) : CPC Iris Gabriela Ramírez Beteta

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Clima Organizacional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Clima Organizacional</b> .				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima organizacional.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>

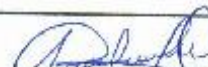
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento se encuentra listo para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46

Tarapoto, 12 de octubre de 2021

  
 Mg. Arianna A. Cachique Puyo  
 C.O.P. N° 18-865  
 Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Mag. Arianna Araceli Cachique Puyo  
 Institución donde labora : Municipalidad Provincial de San Martín  
 Especialidad : Contador Público  
 Instrumento de evaluación : Para evaluar Gestión por Procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : CPC Iris Gabriela Ramírez Betera

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Gestión por Procesos</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Gestión por Procesos</b> .				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoge a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Gestión por Procesos</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						44

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento se encuentra listo para su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.4

Tarapoto, 12 de octubre de 2021

  
 Mg. Arianna A. Cachique Puyo  
 COD. MAT N° 19-986

Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Denis Pinedo Pinedo  
 Institución donde labora : Municipalidad Provincial de San Martín  
 Especialidad : Mg. en Gestión Pública  
 Instrumento de evaluación : Para evaluar Clima Organizacional  
 Autor (s) del instrumento (s) : CPC Iris Gabriela Ramirez Beteta

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Clima Organizacional</b> .					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Clima Organizacional</b> .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima organizacional.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					4	6

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

*El Instrumento se encuentra listo para su aplicación*

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

46



Tarapoto, 12 de octubre de 2021

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Denis Pinedo Pinedo  
 Institución donde labora : Municipalidad Provincial de San Martín  
 Especialidad : Mg. en Gestión Pública  
 Instrumento de evaluación : Para evaluar Gestión por Procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : CPC Iris Gabriela Ramírez Botera

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitan recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Gestión por Procesos.</b>				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Gestión por Procesos.</b>				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Gestión por Procesos.</b>					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### VI. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

*El Instrumento se encuentra listo para su aplicación*

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46

Tarapoto, 12 de octubre de 2021

  
 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN  
 SUB GERENCIA DE LEGISLACIÓN Y SUPERVISIÓN DE OBRAS  
 \*\*\*\*\*  
 MG. CPC. DENIS PINEDO PINEDO  
 AREA TÉCNICA DE COORDINACIÓN DE OBRAS

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### III. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Mg. Mauro Trigozo Paredes  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Docente Universitario  
 Instrumento de evaluación : Para evaluar Clima Organizacional  
 Autor (s) del instrumento (s) : CPC Iris Gabriela Ramírez Batela

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Clima Organizacional</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Clima Organizacional</b> .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Clima organizacional.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente", sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### VII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO PRESENTADO ES APLICABLE EN LA INVESTIGACIÓN PROPUESTA

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 12 de octubre de 2021



Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

### III. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Mg. Mauro Trigozo Paredes  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Docente universitario  
 Instrumento de evaluación : Para evaluar Gestión por Procesos  
 Autor (s) del instrumento (s) : CPC Iris Gabriela Ramírez Beteta

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Gestión por Procesos</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Gestión por Procesos</b> .					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Gestión por Procesos</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

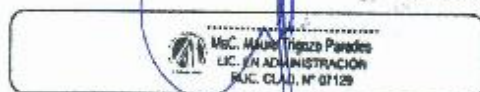
### VIII. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES APLICABLE EN LA INVESTIGACIÓN PROPUESTA

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 12 de octubre de 2021



Sello personal y firma

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR EL  
NOMBRE DE SU ENTIDAD EN LOS RESULTADOS  
DE INVESTIGACION DE TESIS

SEÑOR: TEDY DEL AGUILA GRONERTH  
ALCALDE PROVINCIAL DE SAN MARTIN

YO, IRIS GABRIELA RAMÍREZ BETETA, identificado con DNI. N° 41774652, estudiante del programa de MAESTRIA DE GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, con el debido respeto me presente y DIGO:

Que, habiendo desarrollado mi informe de tesis en la institución que usted dignamente dirige, informe que lleva el título de “**Clima organizacional y gestión por procesos sostenibles en la Municipalidad Provincial de San Martín - 2021**” y siendo necesario contar con su AUTORIZACIÓN para la publicación el nombre de la Municipalidad Provincial de San Martín, en los repositorios de la universidad, me es grato solicitar a su persona, para que se sirva expedir el documento proyectado que adjunto a esta carta, marcando con un aspa en la sección AUTORIZO [ ] y firmando en la sección que lleva su nombre, en señal de aceptación de la autorización.

**POR LO EXPUESTO:**

Solicito a usted, señor ALCALDE acceder a mi petición por tratarse de un producto de investigación que tiene como objetivo servir de fuente para mejorar el servicio a la comunidad y poder también ser aplicado en otras instituciones del estado.



IRIS GABRIELA RAMÍREZ BETETA

DNI: 41774652



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN  
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: <b>20154544667</b>
<b>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN AMRTIN</b>	
Nombre del Titular o Representante legal:	<b>TEDY DEL AGUILA GRONERTH</b>
Nombres y Apellidos	DNI:
<b>TEDY DEL AGUILA GRONERTH</b>	<b>07560928</b>

Consentimiento:

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

Nombre del Trabajo de Investigación	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN POR PROCESOS SOSTENIBLES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN - 2021</b>	
Nombre del Programa Académico:	
<b>MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA</b>	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
<b>IRIS GABRIELA RAMÍREZ BETETA</b>	<b>41774652</b>

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

Lugar y Fecha: **Tarapoto 13/12/2021**

Firma:   
Mg. Arq. **TEDY DEL AGUILA GRONERTH**  
**ALCALDE**

(\* ) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

## BASES DE DATOS

### V1: Clima organizacional

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	sub total	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	sub total	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	sub total	TOTAL	
1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
4	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
6	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	51	
7	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	1	4	4	4	1	4	4	1	27	107	
8	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	31	3	2	3	3	2	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24	78	
9	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	120	
10	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	51	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	42	134
11	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123
12	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	32	3	2	4	3	2	2	4	3	2	25	4	3	2	2	4	3	2	4	3	27	84	
13	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	30	2	3	2	2	3	3	2	2	3	22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21	73	
14	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	105	
15	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	52	
16	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
17	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
18	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
19	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
20	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
21	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
22	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
23	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
24	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
25	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
26	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	51	
27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	1	4	4	4	1	4	4	1	27	107	
28	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	31	3	2	3	3	2	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24	78	
29	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	120	
30	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	51	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	42	134
31	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123	
32	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	32	3	2	4	3	2	2	4	3	2	25	4	3	2	2	4	3	2	4	3	27	84	
33	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	30	2	3	2	2	3	2	3	2	3	22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21	73	
34	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	105	
35	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	52	
36	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	

37	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
38	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
39	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
40	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
41	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
42	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
43	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
44	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
45	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
46	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	51	
47	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	1	4	4	4	1	4	4	1	27	107	
48	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	31	3	2	3	3	2	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24	78	
49	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	120	
50	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	51	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	42	134
51	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123	
52	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	32	3	2	4	3	2	2	4	3	2	25	4	3	2	2	4	3	2	4	3	27	84	
53	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	30	2	3	2	2	3	3	2	2	3	22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21	73	
54	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	105	
55	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	52	
56	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	2	3	3	2	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
57	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
58	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
59	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
60	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
61	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	2	3	2	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
62	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
63	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
64	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
65	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
66	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	51	
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	1	4	4	4	1	4	4	1	27	107	
68	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	31	3	2	3	3	2	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24	78	
69	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	120	
70	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	51	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	42	134
71	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123
72	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	32	3	2	4	3	2	2	4	3	2	25	4	3	2	2	4	3	2	4	3	27	84	
73	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	30	2	3	2	2	3	3	2	2	3	22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21	73	
74	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	105	
75	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	52	
76	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	
77	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100	
78	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33	
79	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49	
80	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102	
81	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78	

82	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100
83	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33
84	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49
85	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102
86	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	51
87	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	1	4	4	4	1	4	4	1	27	107
88	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	31	3	2	3	3	2	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24	78
89	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	120
90	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	51	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42	134
91	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123
92	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	32	3	2	4	3	2	2	4	3	2	25	4	3	2	2	4	3	2	4	3	27	84
93	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	30	2	3	2	2	3	3	2	2	3	22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21	73
94	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	105
95	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	52
96	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	3	2	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78
97	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100
98	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33
99	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49
100	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102
101	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	30	2	3	3	2	3	3	3	2	3	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78
102	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100
103	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33
104	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	19	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	49
105	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	41	3	4	3	3	4	4	3	3	4	31	3	3	4	4	3	3	4	3	3	30	102
106	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	21	1	2	2	1	2	2	2	1	2	15	2	1	2	2	2	1	2	2	1	15	51
107	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	1	4	33	4	1	4	4	4	1	4	4	1	27	107
108	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	31	3	2	3	3	2	2	3	3	2	23	3	3	2	2	3	3	2	3	3	24	78
109	4	4	5	3	3	4	4	4	1	3	4	4	43	4	4	5	4	4	4	5	4	4	38	5	4	4	4	5	4	4	5	4	39	120
110	5	4	5	4	5	5	4	4	1	5	5	4	51	5	4	5	5	4	4	5	5	4	41	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42	134
111	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123
112	3	2	4	3	2	3	2	2	4	2	3	2	32	3	2	4	3	2	2	4	3	2	25	4	3	2	2	4	3	2	4	3	27	84
113	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	30	2	3	2	2	3	3	2	2	3	22	2	2	3	3	2	2	3	2	2	21	73
114	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	3	40	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	4	4	3	3	4	4	3	4	4	33	105
115	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	21	2	2	1	2	2	2	1	2	2	16	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	52
116	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	30	2	3	3	2	3	3	3	3	2	24	3	2	3	3	3	2	3	3	2	24	78
117	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	41	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	100
118	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	33

## V2: Gestión por procesos

Nº	pr1	pr2	pr3	pr4	pr5	pr6	sub total	pr7	pr8	pr9	pr10	pr11	pr12	pr13	pr14	pr15	sub total	pr16	pr17	pr18	sub total	TOTAL
1	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	3	3	2	2	3	24	2	3	3	8	47
2	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	4	10	59
3	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	1	1	3	20
4	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	1	2	2	5	28
5	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31	3	4	3	10	61
6	2	1	2	1	2	2	10	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	1	2	2	5	30
7	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	12	72
8	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23	3	2	3	8	47
9	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36	4	4	5	13	73
10	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	5	4	5	14	83
11	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	4	4	12	74
12	2	3	2	3	2	4	16	3	2	2	4	3	2	2	3	2	23	3	2	4	9	48
13	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	2	2	3	2	2	3	22	2	3	2	7	43
14	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31	4	3	4	11	63
15	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	2	1	5	33
16	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	21	2	3	3	8	44
17	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	1	3	4	3	3	27	3	3	4	10	57
18	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	2	2	1	1	13	1	1	1	3	23
19	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	4	3	1	1	2	18	1	2	2	5	32
20	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	4	4	3	3	4	32	3	4	3	10	62
21	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	3	3	2	2	3	24	2	3	3	8	47
22	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	4	10	59
23	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	1	1	3	20
24	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	1	2	2	5	28
25	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31	3	4	3	10	61
26	2	1	2	1	2	2	10	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	1	2	2	5	30
27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	12	72
28	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23	3	2	3	8	47
29	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36	4	4	5	13	73
30	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	5	4	5	14	83
31	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	4	4	12	74
32	2	3	2	3	2	4	16	3	2	2	4	3	2	2	3	2	23	3	2	4	9	48
33	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	2	2	3	2	2	3	22	2	3	2	7	43
34	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31	4	3	4	11	63
35	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	2	1	5	33
36	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	21	2	3	3	8	44
37	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	1	3	4	3	3	27	3	3	4	10	57
38	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	2	2	1	1	13	1	1	1	3	23
39	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	4	3	1	1	2	18	1	2	2	5	32

40	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	4	4	3	3	4	32	3	4	3	10	62
41	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	3	3	2	2	3	24	2	3	3	8	47
42	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	4	10	59
43	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	1	1	3	20
44	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	1	2	2	5	28
45	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31	3	4	3	10	61
46	2	1	2	1	2	2	10	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	1	2	2	5	30
47	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	12	72
48	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23	3	2	3	8	47
49	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36	4	4	5	13	73
50	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	5	4	5	14	83
51	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	4	4	12	74
52	2	3	2	3	2	4	16	3	2	2	4	3	2	2	3	2	23	3	2	4	9	48
53	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	2	2	3	2	2	3	22	2	3	2	7	43
54	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31	4	3	4	11	63
55	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	2	1	5	33
56	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	21	2	3	3	8	44
57	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	1	3	4	3	3	27	3	3	4	10	57
58	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	2	2	1	1	13	1	1	1	3	23
59	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	4	3	1	1	2	18	1	2	2	5	32
60	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	4	4	3	3	4	32	3	4	3	10	62
61	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	3	3	2	2	3	24	2	3	3	8	47
62	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	4	10	59
63	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	1	1	3	20
64	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	1	2	2	5	28
65	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31	3	4	3	10	61
66	2	1	2	1	2	2	10	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	1	2	2	5	30
67	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	12	72
68	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23	3	2	3	8	47
69	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36	4	4	5	13	73
70	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	5	4	5	14	83
71	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	4	4	12	74
72	2	3	2	3	2	4	16	3	2	2	4	3	2	2	3	2	23	3	2	4	9	48
73	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	2	2	3	2	2	3	22	2	3	2	7	43
74	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31	4	3	4	11	63
75	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	2	1	5	33
76	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	21	2	3	3	8	44
77	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	1	3	4	3	3	27	3	3	4	10	57
78	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	2	2	1	1	13	1	1	1	3	23
79	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	4	3	1	1	2	18	1	2	2	5	32
80	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	4	4	3	3	4	32	3	4	3	10	62
81	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	3	3	2	2	3	24	2	3	3	8	47
82	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	4	10	59
83	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	1	1	3	20
84	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	2	1	1	2	14	1	2	2	5	28

85	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31	3	4	3	10	61
86	2	1	2	1	2	2	10	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	1	2	2	5	30
87	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	12	72
88	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23	3	2	3	8	47
89	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36	4	4	5	13	73
90	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	5	4	5	14	83
91	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	4	4	12	74
92	2	3	2	3	2	4	16	3	2	2	4	3	2	2	3	2	23	3	2	4	9	48
93	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	2	2	3	2	2	3	22	2	3	2	7	43
94	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31	4	3	4	11	63
95	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	2	1	5	33
96	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	21	2	3	3	8	44
97	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	1	3	4	3	3	27	3	3	4	10	57
98	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	3	2	2	1	13	1	1	1	3	23
99	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	4	3	1	1	2	18	1	2	2	5	32
100	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	4	4	3	3	4	32	3	4	3	10	62
101	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	3	3	2	2	3	24	2	3	3	8	47
102	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	29	3	3	4	10	59
103	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	2	1	1	10	1	1	1	3	20
104	1	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	2	1	2	1	2	14	1	2	2	5	28
105	3	3	4	3	4	3	20	3	4	4	3	3	4	3	3	4	31	3	4	3	10	61
106	2	1	2	1	2	2	10	1	2	2	2	1	2	2	1	2	15	1	2	2	5	30
107	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	12	72
108	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	3	3	2	23	3	2	3	8	47
109	3	4	4	4	4	5	24	4	4	4	5	4	4	3	4	4	36	4	4	5	13	73
110	5	5	4	5	4	5	28	5	4	4	5	5	4	5	5	4	41	5	4	5	14	83
111	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	4	4	4	12	74
112	2	3	2	3	2	4	16	3	2	2	4	3	2	2	3	2	23	3	2	4	9	48
113	2	2	3	2	3	2	14	2	3	3	2	2	3	2	2	3	22	2	3	2	7	43
114	3	4	3	4	3	4	21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31	4	3	4	11	63
115	2	2	2	2	2	1	11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	2	2	1	5	33
116	2	2	3	2	3	3	15	2	3	3	3	1	2	2	2	3	21	2	3	3	8	44
117	4	3	3	3	3	4	20	3	3	3	4	1	3	4	3	3	27	3	3	4	10	57
118	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	3	2	2	1	13	1	1	1	3	23