



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

---

**GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE  
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE ECHARATI – CUSCO - 2018**

---

---

Presentado por:

**Bach. JUAN PABLO BENAVENTE CURASI**

**Tesis para optar al Título Profesional de Licenciado  
en Administración**

Asesor:

**Mg. ALEJANDRO V. DELGADO CAMACHO**

**CUSCO - PERÚ**

**2018**



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL  
CUSCO.**

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina del Cusco, pongo a su distinguida consideración la Tesis intitulada: **“GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI – CUSCO – 2018”**, con el objetivo de optar al título profesional de Licenciado en Administración.

Esperando que este trabajo de investigación llene la expectativa y merezca su aprobación, siendo intención de quien desarrolló el presente trabajo, cualquier sugerencia u observación será de beneficio para incrementar mi conocimiento profesional, así como mejorar el presente trabajo de investigación.

Bach. Juan Pablo Benavente Curasi



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mis padres,**

Por su apoyo incondicional en todo  
Momento, y ayudarme en cada etapa de mi vida.

### **A mis amigos,**

Por motivarme a seguir adelante para la mejora  
De este trabajo de investigación, en especial a  
Jesús simón por su gran apoyo y complicidad.

### **A mi casa de estudios,**

Universidad Andina del Cusco por la formación brindada,  
Del mismo modo, a todos los docentes quienes siempre estuvieron  
Brindándome su sabiduría, apoyo y gentileza en mi formación académica.

### **A mi asesor y dictaminantes,**

Por ser guías durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

### **A la Municipalidad Distrital de Echarati,**

Por haberme dado la oportunidad y permitirme acceder a la recopilación de la información  
necesaria para desarrollare esta investigación



## DEDICATORIA

*En especial, a mis abuelos porque más que mis abuelos, fueron las personas después de mis padres que más se preocuparon por mí; sus canas son sinónimo de sabiduría, me enseñaron muchas cosas vitales para la vida y me encaminaron por el buen sendero.*

*Porque la vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base, no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.*

*Le agradezco a mi familia, institución y a las personas que estuvieron en su momento apoyándome con sus esfuerzos incondicionales; para que, finalmente, pudiera graduarme como un feliz profesional.*

*“Sin sacrificio no hay victoria”*

Bach. Juan Pablo Benavente Curasi



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
PRESENTACIÓN .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRAC .....	xi

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos .....	4
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.4.1. Relevancia social.....	5
1.4.2. Implicancias prácticas .....	5
1.4.3. Valor teórico .....	6
1.4.4. Utilidad metodológica.....	6
1.4.5. Viabilidad y factibilidad .....	6
1.5. Delimitación de la investigación .....	6
1.5.1. Delimitación temporal .....	6
1.5.2. Delimitación espacial.....	7
1.5.3. Delimitación conceptual .....	7



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la investigación.....8  
    2.1.1. Antecedentes internacionales .....8  
    2.1.2. Antecedentes nacionales .....12  
    2.1.3. Antecedentes locales .....15  
2.2. Bases teóricas .....18  
    2.2.1. Gestión por procesos .....18  
    2.2.2. Ciclo planear, hacer, verificar y actuar – PHVA .....25  
2.3. Marco institucional.....31  
    2.3.1. Generalidades de la Municipalidad Distrital de Echarati.....31  
2.4. Marco conceptual .....40  
2.5. Variable de estudio .....46  
    2.5.1. Variable .....46  
    2.5.2. Conceptualización de la variable .....46  
    2.5.3. Operacionalización de la variable .....47

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de investigación .....48  
3.2. Enfoque de la investigación .....48  
3.3. Diseño de la investigación.....48  
3.4. Alcance de la investigación .....48  
3.5. Población y muestra de estudio .....49  
    3.5.1. Población.....49  
    3.5.2. Muestra .....49  
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....49  
    3.6.1. Técnica .....49  
    3.6.2. Instrumento .....49  
3.7. Procesamiento de datos .....49



**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	50
4.1.1. Presentación del instrumento .....	50
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	51
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos.....	52
4.2.1. Planificación .....	52
4.2.2. Ejecución.....	56
4.2.3. Medición y seguimiento.....	59
4.2.4. Actuar.....	63
4.3. Resultados de la variable gestión por procesos .....	67
4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión por procesos.....	69

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN**

5.1. Descripción de hallazgos relevantes y significativos .....	70
5.2. Limitaciones del estudio.....	71
5.3. Comparación crítica con la literatura existente .....	71
5.4. Implicancias del estudio .....	72

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**



ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1:** Conceptualización de la variable.....47

**Tabla 2:** Operacionalización de la variable .....47

**Tabla 3:** Distribución de los ítems del cuestionario .....50

**Tabla 4:** Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable .....51

**Tabla 5:** Estadísticas de fiabilidad.....51

**Tabla 6:** Planificación.....52

**Tabla 7:** Indicadores de la dimensión planificación.....53

**Tabla 8:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación .....55

**Tabla 9:** Ejecución.....56

**Tabla 10:** Indicadores de la dimensión ejecución.....57

**Tabla 11:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución .....58

**Tabla 12:** Medición y seguimiento .....59

**Tabla 13:** Indicadores de la dimensión medición y seguimiento .....60

**Tabla 14:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión medición y seguimiento.....62

**Tabla 15:** Actuar.....63

**Tabla 16:** Indicadores de la dimensión actuar .....64

**Tabla 17:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión actuar .....66

**Tabla 18:** Gestión por procesos .....67

**Tabla 19:** Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión por procesos .....69





ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1:** El ciclo PHCA ..... 19

**Figura 2:** Organigrama de la Municipalidad Distrital de Echarati ..... 38

**Figura 3:** Planificación ..... 52

**Figura 4:** Indicadores de la dimensión planificación ..... 54

**Figura 5:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación ..... 55

**Figura 6:** Ejecución ..... 57

**Figura 7:** Indicadores de la dimensión ejecución ..... 58

**Figura 8:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución ..... 59

**Figura 9:** Medición y seguimiento ..... 60

**Figura 10:** Indicadores de la dimensión medición y seguimiento ..... 61

**Figura 11:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión medición y  
seguimiento..... 62

**Figura 12:** Actuar ..... 64

**Figura 13:** Indicadores de la dimensión actuar ..... 65

**Figura 14:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión actuar ..... 66

**Figura 15:** Gestión por procesos ..... 68

**Figura 16:** Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión por procesos  
..... 69



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Gestión por procesos” se realizó en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018, se planteó como objetivo general describir el uso de la Gestión por Procesos en la institución ya mencionada, para tal fin se ha usado como referencia cuatro mecanismos principales para el éxito de una Gestión por Procesos: la Planificación, Ejecución. Medición y seguimiento y por último el Actuar. El trabajo de investigación se desarrolló bajo el siguiente método: tipo de investigación básica, alcance de investigación descriptiva, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la técnica utilizada es para la recolección de datos fue la encuesta, el instrumento que utilizó fue el cuestionario. Los resultados de la investigación tienen un promedio estadístico de 2.03 que de acuerdo a los ítems es regularmente eficiente el uso de la planificación, tiene un promedio estadístico de 2.02 que es inadecuado, la ejecución tiene un promedio 1.88 indica que es inadecuado, la medición y seguimiento tiene un promedio de 1.94 indica que es inadecuado, y por último se tiene el actuar tiene un promedio de 2.24 indica que es inadecuado.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión por procesos



## ABSTRACT

The present research work was carried out in the Management by Processes "in the Administration and Finance Management of the District Municipality of Echarati - Cusco 2018, it was proposed as a general objective to describe the use of Process Management in the aforementioned institution, for For this purpose, four main mechanisms for the success of a Process Management have been used as a reference: Planning, Execution. Measurement and monitoring and finally Act. The research work was developed under the following method: type of basic research, scope of descriptive research, quantitative approach, non-experimental design, the technique used is for data collection was the survey, the instrument used was the questionnaire. The results of the research have a statistical average of 2.03 that according to the items is regularly efficient the use of planning, has a statistical average of 2.02 that is inadequate, execution has an average 1.88 indicates that it is inadequate, measurement and monitoring has an average of 1.98 indicates that it is inadequate, and finally has the act has an average of 2.24 indicates that it is inappropriate.

**KEYWORDS:** Process Management



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Vivimos en una economía globalizada, donde todas las organizaciones, entidades del Estado buscan sobresalir, destacarse y llegar a tener éxito; con el paso del tiempo en la búsqueda de este tan ansiado éxito, las organizaciones han descubierto que uno de los factores más importantes que poseen es la Gestión por Procesos, lo cual ha despertado un gran interés por conocer todos los aspectos de este, en especial el saber cuánto puede fluir la gestión por procesos.

El Estado Peruano y sus gobiernos locales tienen la misión de propiciar el desarrollo sostenible para los ciudadanos y comunidades a las que sirven, y que requieren de la prestación de servicios muy variados de naturaleza multidimensional. En los últimos años, ha crecido la necesidad de estructurar sus servicios con base en procesos internos que aseguren acciones coordinadas, eficaces y eficientes, y que estos sean gestionados adecuadamente. Esto ha llevado a que cada vez más municipios vean en la gestión por procesos un instrumento ideal para planificar y reorientar el funcionamiento de su operación interna con el fin de lograr los objetivos e impactos deseados.

Por otro lado, el D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013): “4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas” (PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS, 2013).



Para la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), la gestión por procesos es una parte integral y fundamental de la gestión de la calidad. Al ser aplicada en los gobiernos locales, este tipo de gestión facilita la obtención de resultados de desarrollo económico y social de manera coherente y compatible con las Políticas Nacionales y Regionales. Para Agudelo (2012, pág. 23) “la Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado ciclo de Deming, que es la concepción gerencial básico para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”.

En lo concerniente a la etapa de Planificación se observa que no estarían realizándose la proyección de actividades ni la programación de las mismas, y más aún no se estarían utilizando los procedimientos administrativos, documentos de gestión enfocados a los nuevos sistemas gestión por resultados como son: Invierte Pe, Nueva ley de Contrataciones N° 30225 y sus modificatorias, el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM); ya que, posiblemente al momento de realizar este proceso, los trabajadores no están bien informados de lo que es en una gestión por resultados, todo ello afectaría el adecuado diseño de los sistemas de control, asimismo generaría que las tareas de los colaboradores se realicen con dificultad y desconocimiento, ocasionando errores, desorden y demora a los trámites administrativos.

En referente a la etapa de Ejecución, se observa que el proceso no sería lo suficientemente dinámico; ya que, existen retrasos en el cumplimiento de las metas y plazos establecidos para los procedimientos para una gestión por resultados, así como los requeridos en el Plan Anual de Contrataciones, en el Presupuesto Institucional de Apertura, en lo especificado en los flujogramas, en el Mapa de procesos, en el reglamento de organización y funciones e instrumentos de gestión de la entidad. Todo ello, a su vez, genera desorden y molestias en los trabajadores, ya que no logran cumplir las metas del gasto financiero y presupuestal, lo que provoca que no se den buenos resultados ante el Ministerio de Economía y Finanzas.

Por otro lado, en la etapa de Seguimiento y Medición, no estaría logrando realizar la toma de datos de manera sistemática, periódica y continua, de forma que permita



realizar el control de las actividades de la entidad, tampoco se logran identificar los gastos financieros mensuales durante el devengado, girado y pagado de los compromisos de la entidad, dificultando así el desarrollo y celeridad de los procesos de Contrataciones y Adquisiciones menores a 8 UIT. La implementación de la programación de actividades contempladas en el PAC (plan anual de contrataciones) y cuadro analítico, estaría ocasionando el retraso por falta de conocimiento de los proyectos en ejecución y/o áreas usuarias, actividades que ocasiona el retraso a la emisión de conformidades respectivas del área usuaria y no se estaría tomando las acciones correctivas, lo que conlleva a que no se tenga la celeridad en la documentación del devengado, el girado o pagado del gasto realizado; ello, a su vez, se convierte en una limitante para realizar una auditoría posterior y tener una medición del éxito de las actividades programadas de la entidad. Por otro lado, se estaría convirtiendo en una limitante para que la entidad pueda autoevaluarse y ver su realidad ante los intereses institucionales del Municipio Distrital de Echarati, para sus proveedores y sus pobladores en obtener las metas presupuestarias.

Finalmente, en la cuarta etapa y última, que es la de Actuar, se pudo observar que estarían haciendo caso omiso a las acciones correctivas, recomendaciones o implementaciones de funciones realizadas por el sistema nacional de control y por los auditores externos. Esto nos mostraría un síntoma de que en la entidad no se estaría realizando la mejora continua de los procesos, ni pudiéndose apreciar la transverzalización gestionar los procesos integrales, con responsabilidad integral se forman equipos de trabajo. Esto conlleva a percibir que los procesos se desarrollan de manera separada y sin lograr una sistematización del actuar de la entidad.

Ante lo analizado, es necesario estudiar y describir cómo es la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati; ya que, de no describirla con exactitud, no se podrían realizar las mejoras adecuadas a los procesos, sobre todo con la gran cantidad de recursos económicos que ha venido manejando hasta la fecha, ante lo cual se formula el problema de estudio.



## 1.2. Formulación del problema

### a. Problema general

¿Cómo es la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?

### b. Problemas específicos

**P.E.1.** ¿Cómo es la planificación de procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?

**P.E.2.** ¿Cómo es la ejecución de procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?

**P.E.3.** ¿Cómo es la medición/seguimiento de procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?

**P.E.4.** ¿Cómo es la dimensión Actuar en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?

## 1.3. Objetivos de la investigación

### a. Objetivo general

Describir la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.



**b. Objetivos específicos**

**O.E.1** Describir la planificación de procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.

**O.E.2** Describir la ejecución de procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.

**O.E.3** Describir la medición/seguimiento de procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.

**O.E.4.** Describir la dimensión actuar en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.

**1.4. Justificación de la investigación**

**a. Relevancia social**

El presente trabajo de investigación tiene relevancia social, ya que aborda una problemática dentro de la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, en la institución ya mencionada.

La investigación que se realizó, servirá como fuente de información y antecedente para otro trabajo de investigación relacionada a la variable de estudio.

**b. Implicancias prácticas**

El trabajo de investigación tiene implicancias prácticas, ya que al conocer y analizar la gestión por procesos en los trabajadores podrá servir para potenciar los resultados en cuanto a la atención que brindan, lo que ayudará a





una mejora continua en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati.

**c. Valor teórico**

El trabajo de investigación tiene valor teórico, ya que permitirá conocer acerca de la Gestión por Procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad, conociendo en mayor medida el comportamiento de dicha variable y servirá como antecedente para futuros estudios de investigación y para una buena toma de decisiones en la entidad Municipal.

**d. Utilidad metodológica**

El trabajo de investigación es de utilidad metodológica porque se proporcionará una base metodológica para el estudio de la gestión por procesos en entidades públicas.

**e. Viabilidad y factibilidad**

Este trabajo de investigación es factible, debido a que, contó con acceso a la información necesaria para su realización; con el tiempo necesario para su realización, así mismo se contaron con los recursos necesarios para el desarrollo de la misma.

**1.5. Delimitación de la investigación**

**a. Delimitación temporal**

El trabajo de investigación contemplará datos obtenidos durante el segundo trimestre del año 2018.



**b. Delimitación espacial**

El ámbito físico geográfico que abarca el presente trabajo de investigación se realizó en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati provincia de La Convención departamento del Cusco.

**c. Delimitación conceptual**

La presente investigación se circunscribió en las bases teóricas y conceptos teóricos que conforman la Gestión por Procesos, lo que permitirá la definición de la variable de estudio.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Después de la búsqueda de trabajos similares al tema propuesto, encontré algunas tesis referidas a la gestión por procesos; de las cuales, rescato, las conclusiones para ser tomado como antecedentes de la investigación.

##### a. Antecedentes internacionales

<b>Título</b>	: Modelo de Gestión por Procesos para una Cooperativa Financiera de el Salvador.
<b>Autor</b>	: Cruz Mejía José Leonardo, López Castro Óscar Alexander, Menjívar Avilés Josué Alexander.
<b>Año</b>	: 2014 (San Salvador)
<b>Universidad</b>	: Universidad de el Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial.

**Objetivo general:** Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos que permita brindar servicios capaces de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los asociados de la Cooperativa financiera de El Salvador.

##### **Conclusiones:**

- Establecieron los manuales de la cooperativa para una mejor gestión de la organización de esto se deriva la importancia de que todos los empleados estén conscientes de lo que hacen, como lo hacen y se sientan más familiarizados con sus actividades cotidianas. También se logró con el



manual de funciones y puestos específicamente facilitar el adiestramiento para nuevo personal, ya que fue de los principales hallazgos negativos del diagnóstico y que requería mejoras.

- Se elaboran recomendaciones acerca de una estructura organizativa basada en los procesos y el abortamiento del macro proceso de administración siempre en vista de que la empresa mejore aún más en el futuro cercano.
- Como parte fundamental de un modelo basado en la Gestión por Procesos, se estableció un sistema de indicadores que proveerá información de calidad a la Dirección y a los diferentes procesos, permitirá mayor eficiencia en la asignación de recursos, evaluar el desempeño de procesos y apoyar en la toma de decisiones.
- Se establece el ciclo de cómo se debe gestionar el proceso de mejora en base a el ciclo “P-D-C-A”, para poder lograr los resultados más óptimos en cuanto a el objetivo planteado.
- Se diseñan una serie de formatos de los diferentes apartados que se deben abordar en un modelo de gestión por proceso, así como también se explica cómo se deben de llenar dichos formatos o como se debe realizar dicho apartado con el objetivo de que en un futuro que desee la contraparte abordar otros procesos de la cooperativa ACOFINGES tengan una base para poder realizar ese posterior estudio.
- Se propone una metodología para poder medir el índice de satisfacción del cliente (IDS), así como también una metodología para poder priorizar los procesos actuales de la cooperativa y determinar cuáles son los que requieren la realización del estudio.
- Para poder implementar de la manera más óptima el modelo de gestión por procesos se define la estructura organizativa para el proyecto de implementación, a fin de facilitar la coordinación de las diferentes actividades a desarrollar, así como también se definen los requerimientos monetarios y de recurso humano requeridos para cada una de las actividades que se deben de desarrollar en la implementación del modelo de gestión por procesos, al igual que se estimar la duración del proyecto de



implementación a partir de la consideración de cada una de las actividades a desarrollar y el tiempo que cada una de ellas abarcará.

- Para poder implementar el proyecto es necesario realizar una inversión de \$11,658.00 de los cuales \$ 10,658.00 será para la inversión fija y el resto se invertirá para el capital de trabajo.
- Las evaluaciones económicas permitieron verificar que el proyecto conviene llevarse a cabo desde el punto de vista económico, considerando el Valor Actual Neto del proyecto con un valor de \$ 31,683.57, la relación beneficio-costos un valor de 3.71 y la Tasa interna de retorno (TIR) es mayor a la tasa mínima atractiva del retorno (TMAR).

**Título** : Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Basado en los Modelos de Excelencia y el Enfoque de Gestión por Procesos.

**Autor** : Linda Karina Gaytán Rebollo.

**Año** : 2007 (Colombia Barranquilla)

**Universidad** : Fundación Universidad del Norte Departamento de Ingeniería Industrial Maestría en Ingeniería Industrial Barranquilla.

**Objetivo general:** Diseñar un modelo de gestión de calidad, basado en los modelos de excelencia de calidad y el enfoque de gestión por procesos como herramientas de dirección que facilite y mejore la gestión administrativa en las organizaciones.

**Conclusiones:**

- En los últimos años las organizaciones de nuestro entorno se encuentran bajo fuertes presiones. Algunas han sido atropelladas por la competencia nacional e internacional, otras por el surgimiento de organizaciones emprendedoras que reorganizaron su negocio y otras sufrieron un serio reto a causa de las modernas tecnologías que crearon excelentes alternativas a sus productos y servicios. Algunas empresas nuevas se han



convertido ahora en estrellas, otras todavía envueltas en batallas diarias por la supervivencia y muchas han desesperado.

- Muchas organizaciones han descubierto que todo el conjunto de su reestructuración (reingeniería, sistemas de gestión de calidad, sistemas administrativos y otros), le pudieron ayudar a sobrevivir, pero siguen sin tener claras ventajas competitivas. El futuro de estas organizaciones está en administrar integrando los conceptos claves de la gestión de calidad, dentro de estos conceptos se pueden citar los siguientes: dentro de estos conceptos se puede citar los siguientes: mejora continua, enfoques los clientes, enfoque a los resultados entre otros, con el sistema administrativo que estén utilizando.
- La gestión de calidad se ha convertido en el tema competitivo de muchas organizaciones, con ella han logrado conseguir muchos beneficios dentro de sus negocios, tal es el caso es el costo más bajo, ingresos más altos, clientes satisfechos, empleados con poder buenos resultados empresariales productividad y competitividad.
- En el mundo existen muchos modelos de gestión de calidad, entre los cuales se pueden mencionar el modelo japonés DEMING, el americano MALCOLN BALDRIGUE y el europeo EFQM, estos han ayudado a muchas organizaciones de todo el mundo a administrar con base en la gestión de calidad, logrando con ello la excelencia empresarial.
- Podemos concluir que el modelo de gestión de calidad propuesto es una herramienta de gestión que ayudara a las organizaciones de nuestro entorno a mejorar la gestión administrativa, conduciéndolas a ser más competitivas, a permanecer vivas en los mercados tan competitivos y cambiantes que existen en la actualidad, a no dejarse a atropellar por los cambios tecnológicos todo esto se traduce en lograr el éxito empresarial.
- Los modelos DEMING, MALCOLM BALDRIGUE Y EFQM, fueron bases para el diseño de la propuesta y es esencial y en especial el modelo EFQM, por las siguientes razones:
  - a) Es una excelente herramienta de gestión.
  - b) Incrementa los conocimientos sobre la calidad.



- c) Impulsa a las empresas a lograr la excelencia empresarial.
- d) Posee una estructura muy completa, de tal manera que abarca las áreas importantes de una organización.
- e) Todos los principios de la calidad total están recogidos en este modelo.

**b. Antecedentes nacionales**

**Título** : Modelo de Gestión por Procesos para la Implementación y Equipamiento de los Centros piloto Preuniversitarios Academia Talento Beca 18 en la Región de Huancavelica.

**Autor** : Pillco Alvarez, July Denisse.

**Año** : 2006 (Huancayo Perú)

**Universidad** : Universidad Nacional del Centro del Perú Facultad de Ingeniería de Sistemas.

**Objetivo general:** Determinar la influencia del Modelo de Gestión por Procesos en la eficiencia de la Administración de la Academia Talento Beca 18 en la Región Huancavelica.

**Conclusiones:**

- El Modelo de Gestión por Proceso influye directamente proporcional en la eficiencia de la administración de la ATB18, debido favorece el conocimiento laboral, teniendo en cuenta la estructura orgánica basada en procesos lo cual agiliza la toma de decisiones, los indicadores de procesos que nos permiten ser un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas; basada en la Cantidad de Trabajo como el % de alumnos beneficiarios que se espera lograr un 100%; basada en los Costos de Supervisión que disminuirán en un 38% del presupuesto; y el Nivel de aceptación del Modelo de Gestión por Procesos para la ATB18 es de 93%.
- Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos, permite obtener una estructura organizacional por procesos, y utiliza como insumo los procesos que impactan directamente al cliente, de esta forma se orienta la estructura a



obtener los resultados de los procesos los cuales permiten mejorar la eficiencia administrativa de la ATB18- Región Huancavelica.

- Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos de la ATB18 permite una orientación hacia los procesos orienta el esfuerzo de cada proceso hacia su misión o razón de ser, mejora continuamente y adquiere la capacidad para adaptarse de manera rápida y efectiva a los cambios de alto impacto y a mantenerse alineada con sus metas de negocio.
- Las organizaciones deben adaptar sus estructuras y metodologías de trabajo a modelos organizacionales que le brinden flexibilidad y dinamismo para reaccionar rápidamente a los cambios del entorno. Una organización por procesos permite orientar sus procesos a las nuevas necesidades de sus clientes y a las variables del entorno El Modelo de Gestión por Proceso influye directamente proporcional en la eficiencia de la administración de la ATB18, debido favorece el conocimiento laboral, teniendo en cuenta la estructura orgánica basada en procesos lo cual agiliza la toma de decisiones, los indicadores de procesos que nos permiten ser un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas; basada en la Cantidad de Trabajo como el % de alumnos beneficiarios que se espera lograr un 100%; basada en los Costos de Supervisión que disminuirán en un 38% del presupuesto; y el Nivel de aceptación del Modelo de Gestión por Procesos para la ATB18 es de 93%.
- Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos, permite obtener una estructura organizacional por procesos, y utiliza como insumo los procesos que impactan directamente al cliente, de esta forma se orienta la estructura a obtener los resultados de los procesos los cuales permiten mejorar la eficiencia administrativa de la ATB18- Región Huancavelica.
- Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos de la ATB18 permite una orientación hacia los procesos orienta el esfuerzo de cada proceso hacia su misión o razón de ser, mejora continuamente y adquiere la capacidad para adaptarse de manera rápida y efectiva a los cambios de alto impacto y a mantenerse alineada con sus metas de negocio.





- Las organizaciones deben adaptar sus estructuras y metodologías de trabajo a modelos organizacionales que le brinden flexibilidad y dinamismo para reaccionar rápidamente a los cambios del entorno. Una organización por procesos permite orientar sus procesos a las nuevas necesidades de sus clientes y a las variables del entorno.

**Título** : Gestión por Procesos, Disciplina para Diseñar la Estructura Organizacional del Ministerio de Salud del Perú.

**Autor** : Roland Junior, Estela Rodríguez.

**Año** : 2016 (Lima Perú)

**Universidad** : Universidad de Piura Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Programa Académico de Administración de Empresas.

**Objetivo general:** Demostrar que la gestión por procesos ayuda a diseñar la estructura Organizacional del Ministerio de Salud.

**Conclusiones:**

- La Gestión por Procesos es una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas para orientar a las organizaciones hacia objetivos comunes sobre la base de los procesos que se identifiquen, diseñen y mejoren de manera continua.
- Según el marco legal vigente, la Gestión por Procesos es uno de los pilares centrales de la modernización de la gestión pública en el Perú, sin embargo, los aspectos metodológicos de su implementación aún no están normados.
- No se identificó marco teórico sobre el diseño de una estructura organizacional basada en procesos. En el Estado peruano no está normado el diseño de estructuras organizacionales basadas en procesos.
- El desafío consiste en encontrar la estructura organizacional que soporte los procesos clave de la institución. No es posible implementar procesos si



no hay estructuras organizacionales claramente definidas. De la misma manera, una adecuada estructura organizacional no está capacitada para funcionar de modo eficiente si no aplica procesos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.

- El marco teórico revisado señala que los procesos son un criterio para diseñar una estructura organizacional, sin embargo, no se especifica cómo utilizar dicho criterio. La ruta metodológica elaborada para el MINSA aborda dichos aspectos específicos.
- Las experiencias identificadas en Ecuador, Colombia y Cuba sobre el diseño de una estructura organizacional basada en procesos coinciden en la necesidad de primero identificar los procesos, y luego en base a ello diseñar la estructura organizacional.

**c. Antecedentes locales**

**Título** : La Gestión por Procesos del programa vaso de leche de la Municipalidad Distrital de San Sebastián.

**Autor** : Rosario Patricia Pareja Paucar y Yuricco Torres Cáceres.

**Año** : 2015 (Cusco Perú)

**Universidad** : Universidad Andina del Cusco Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

**Objetivo general:** Conocer como es la gestión por procesos en el Programa Vaso de Leche de la Municipalidad Distrital de san Sebastián, Cusco-2015.

**Conclusiones:**

- Existe un regular gestión por procesos en el programa Vaso de Leche con una calificación de un 65 %ya que se han evidenciado diversas falencias en dicho programa, así mismo se ha visto una inadecuada actividad por parte de los funcionarios, también existe escasas de herramientas implementadas para el desarrollo de sus funciones, falta implementar un programa de información integral para así motivar el desgano y dejadez por parte de los beneficiarios



- En cuanto a la dimensión de planeación del programa vaso de leche, se calificó con un 67% donde muestra que la planeación es regular esto debido a que el beneficiario no está bien orientado, atendido e informado acerca de los requisitos también se observó que en el establecimiento de donde empadrona, no se focaliza a personas que están dentro de los índices de extrema pobreza, en cambio hoy en día los beneficiarios pertenecientes al programa Vaso de Leche del Distrito de San Sebastián son personas pudientes.
- En lo referente a la dimensión de ejecución en el programa Vaso de Leche. Se calificó con un 48% esto muestra que regularmente existe una ejecución mediana, esto se debe a que el comité de administración no realiza su trabajo de manera correcta, porque no interviene de acuerdo al reglamento en la elección del producto, falta de participación para la toma de decisiones lo cual es manifestado por el desagrado de los beneficiarios quienes revelaron el desinterés por parte de este comité.
- Acorde a la dimensión de medición y seguimiento muestra como un 65% de calificación que regularmente existe una apropiada medición y seguimiento, esto debido a que en la actualidad no existen auditorías continuas correspondientes al Programa de Vaso de Leche donde se efectúen visitas de supervisión a los comités para verificar si los productos están siendo consumidos y si realmente la persona que pertenece a este es realmente necesita por lo cual el resultado que pone en manifiesto gana notoriedad el hecho de que existe escasamente un control auditoría y autoevaluación generando irregularidades dentro del programa como también de cada comité pertenece a este.
- De acuerdo a la calificación de la variable actuar con un 64 % nuestra que existe un regular actuar, esto debido a la falta de conocimiento del beneficiario acerca del Programa de Vaso de Leche, el funcionario no ejecuta a cabalidad su función ya que existe muchas acciones por corregir, no se evidencian una acción de mejora continua ni una comunicación transversal entre los comités como beneficiarios perteneciente a este se demuestra por la escasez de soluciones a reclamos por parte de los funcionarios hacia los beneficiarios.



- Título** : Gestión por Procesos y Racionalización del Trámite Académico en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Andina del Cusco 2014.
- Autor** : Yohana Samira Ludueña Velarde, Evelin Daana Castillo Lizonde.
- Año** : 2014 (Cusco - Perú)
- Universidad** : Universidad Andina del Cusco Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

**Objetivo general:** Determinar el grado influencia de la Gestión por procesos en la racionalización del trámite académico en la facultad de Ingeniería de la Universidad Andina del Cusco, Cusco-2015.

**Conclusiones:**

- El grado de relación de la Gestión por los procesos en la racionalización del trámite académico es del 55.4%; por lo tanto, se puede afirmar que es importante que el personal administrativo de la facultad de Ingeniería de la Universidad Andina del Cusco, reconozca la importancia de realizar un seguimiento adecuado a todos sus procesos académicos – administrativos.
- Se afirma la influencia que tiene la Planificación en la racionalización del trámite académico de la facultad de Ingeniería de la Universidad Andina del Cusco, donde el grado de relación es 38.9 %, por tanto podemos decir que es importante que el personal administrativo de dicha facultad sepan cómo definir, diseñar y documentar adecuadamente cada actividad administrativa que requieren los tramites académicos ya que son la base para que los usuarios entiendan como se entrega y como se debe solicitar un servicio de cada proceso o área.
- Se determinó la influencia que tiene la ejecución en la racionalización del trámite académico de la facultad de Ingeniería de la Universidad Andina del Cusco, siendo el grado de relación es 42.3%, por tanto, podemos afirmar que es importante que los administrativos de dicha facultad



brinden los servicios según los procedimientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina del Cusco.

- Se confirmó la influencia que tiene el seguimiento en la racionalización del trámite académico de la facultad de Ingeniería de la Universidad Andina del Cusco, obteniendo un grado de relación es de 31.4%, lo cual demuestra que, es importante que los administrativos realicen autoevaluaciones de las funciones que realizan en su área cada cierto tiempo. Todo lo que se hace debe ser medido, sin esto no se podría terminar si se cumple el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina del Cusco.

## 2.2. Bases teóricas

### a. Gestión por procesos

#### **Definición de gestión**

“Gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)” (Pérez, 2012, pág. 131).

#### **Definición de procesos**

“Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. Los procesos interactúan por que comparten productos; para ellos, los límites han de estar fuera del departamento unidad organizativa” (Pérez, 2012, pág. 49).

#### **Definición de gestión por procesos**

Para Agudelo (2012, pág. 23) “la Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, también denominado ciclo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”.

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para los resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejan el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados (PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS, 2013).

Asimismo, para la Secretaria de Gestión Pública (2013) indica que en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la gestión por resultados en la administración pública, debe también adoptarse de manera paulatina la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los benefician. Para ello, deberán priorizar aquellos procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana a su plan estratégico, a sus competencias y a los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos (PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS, 2013).

### El ciclo de la gestión PDCA

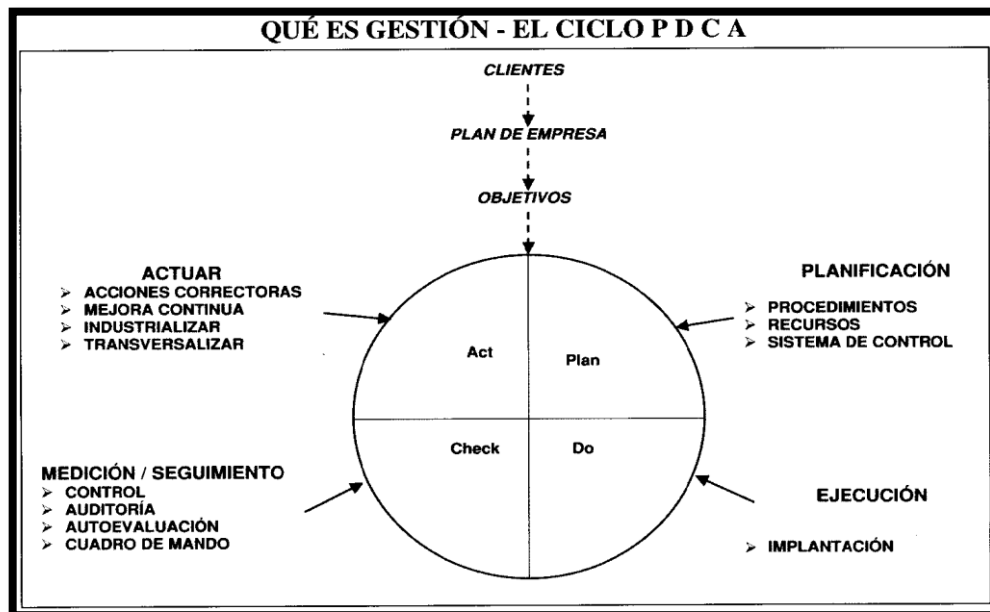


Figura 1: El ciclo PDCA  
Fuente: (Pérez, 2012, pág. 110)



Según Pérez (2012, págs. 43 - 44) a modo de síntesis de lo expuesto, aportamos los argumentos más relevantes para sustentar la tesis de que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de:

➤ **Calidad**

La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimiento con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, Gestión de Calidad.

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y cliente
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor, tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los de los refuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

➤ **La empresa**

Igualmente, la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial que permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

- Se fundamenta en el trabajo en equipo. Equipo de Procesos, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.

Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficacia local (departamento).

- Son las diferentes estrategias que integran la forma de operar las organizaciones que adoptan el modelo, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo institucional a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y



la asignación de recursos y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores (Agudelo & Escobar, 2010, pág. 32).

- La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización basándose en los, procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre entrada para seguir un resultado producto y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Agudelo & Escobar, 2010, pág. 32).

Para Agudelo & Escobar (2010, págs. 33-34) se habla realmente de proceso si se cumple las siguientes características:

- Se puede identificar y describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El proceso cruza uno o varios límites organizaciones funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines. Un proceso responde a la pregunta “QUÉ”, no al “CÓMO”.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

### **¿Qué permite la gestión por procesos?**

Según Agudelo (2012, pág. 24) la gestión por procesos permite:

- Eliminarlas causas fundamentales de los problemas.
- Garantizar que los procesos de la empresa sean gestionados donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final, el que no agrega valor y; por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.
- Posibilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa. La gerencia no debe hacer las cosas;





debe crear las condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.

- En general la Gestión por Procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la organización por procesos.

### **Objetivos de los procesos**

Según D'Alessio (2012, pág. 141) el objetivo del planeamiento y diseño del proceso consiste en desarrollar un sistema de trabajo que permita producir los viene y servicio, a tiempo y al mejor costo permisible por unidad, durante la vida económica del producto. El diseño del proceso depende, en gran medida, de la capacidad de planta deseada y del diseño del producto elegido. Así mismo, va a depender del diseño de trabajo, del planteamiento de los recursos humanos, y de la disposición de las instalaciones (Layout) en el diseño y planeamiento del proceso, la determinación de las máquinas y estaciones de trabajo son generalmente aplicables de una manera u otra.

La gestión de procesos es una parte integral y fundamental de la gestión de la calidad. Al ser aplicada en los gobiernos locales, este tipo de gestión facilita la obtención de resultados de desarrollo económico y social de manera coherente y compatible con las políticas nacionales y regionales” (PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS, 2013).

Al proceso se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien, es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea (PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS, 2013).

### **Características de un proceso**

Según Agudelo & Escobar (2010, pág. 30), las características de un proceso son:

- **Objetivo:** propósito del proceso, que es lo que se pretende lograr o alcanzar.



- **Responsable:** Persona que orienta y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinar la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; establece el inicio y el fin del proceso, hace referencia a la primera y última actividad, puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afectan el objeto.
- **Insumos:** todo lo que requiere materia prima se transforma en producto final, también se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permite hacer ajustes al proceso, se debe determinar quién provee los insumos (cliente interno o externo) y si es posible el producto que posee, para saber con quién interactúa o a quien se dirige para establecer los requisitos.
- **Productos:** todo lo que se entrega el proceso para un cliente (interno o externo) y que debe responder a las necesidades identificadas para este puede ser intangible si es un bien o intangible si es un servicio. Se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o la información requerida para el uso del producto. Se debe conocer a quién se le entrega el producto (cliente interno o externo), cuál es el proceso que lo requiere para saber con quién interactúa.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en productos clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura o blanda; es decir, todo lo que se utiliza pero que no consume a través de la transformación.
- **Duración:** para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto (tiempo transcurrido desde la actividad de inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin) entrega del producto o tiempo del ciclo.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido o las establecidos en los indicadores de gestión.



- **Actividades:** acontecimiento específico que se debe ejecutar durante el desarrollo del proceso (planificación, ejecución, control y retroalimentación).

### **Tipos de procesos**

Según Pérez (2012, pág. 101) al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, vamos a distinguir los procesos:

- a) Proceso Operativo:** Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente. Estos procesos son también los principales en conseguir los objetivos de la empresa. Por ejemplo, en una empresa que fabrica bajo pedido tendríamos:
- El proceso de Determinación y Revisión de los requisitos del producto.
  - El proceso de Diseño y Desarrollo del producto.
  - El proceso de Compras.
  - El proceso Productivo y de Entrega.
  - El proceso de Comunicación con el Cliente
- b) Proceso de Gestión:** Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos para convertirlos en información comprensible, fiable, precisa, oportuna y accesible para la toma de decisiones:
- El proceso de Gestión Económica
  - El proceso de Gestión de la Calidad/Medio Ambiente:
    - Control de Documentos
    - Medición de la Satisfacción del Cliente
    - Auditoría Interna
    - Seguimiento y Medición del Producto y de los Procesos
    - Análisis de Datos y los de Mejora
- c) Proceso de Dirección:** Son procesos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa:
- El proceso de “Formulación comunicación, seguimiento y revisión de la Estrategia”



- “Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos”
- “Comunicación Interna”
- “Revisión de resultados por la Dirección”

## **b. Ciclo planear, hacer, verificar y actuar – PHVA**

Según Agudelo L. F., (2012, págs. 132-133) el ciclo PHVA es:

### **A. Planear**

Establecer las metas funcionales: se definen los niveles de resultado esperados a corto y mediano y largo plazo, respecto a la brecha identificada durante el análisis, las metas pueden ser mejorar el desempeño a corto plazo, igualar el estándar del competidor en el mediano plazo y superarlo en el largo plazo.

Por otro lado, Krajewski, Titman & Malhotra (2008) indican que la planificación de recursos tiene el propósito de determinar los programas de fuerza de trabajo de la empresa y otras necesidades de recursos, como materiales e instalaciones, en un nivel más detallado.

Asimismo, para esta fase de la gestión de procesos Krajewski, Titman & Malhotra (2008) indican que el equipo selecciona un proceso que desea mejorar, documenta el proceso elegido analizando los datos relacionados, establece metas cualitativas de mejoramiento, y estudia varios campos para alcanzar las metas. Después de evaluar los costos y beneficios de distintas alternativas, el equipo traza un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables.

Según Agudelo (2012, pág. 241) esta etapa de preparación se determina para definir, diseñar y documentar los acuerdos de niveles de servicio (ANS) de las diferentes actividades realizadas, ya que son la base para que los usuarios entiendan cómo se entrega y cómo se debe solicitar un servicio de cada proceso o área.



Se desencadena la etapa de la planificación. Esencialmente Etapa analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación.

Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan de acciones a tomar y la determinación de los recursos disponible, tanto personales como materiales y financieros.

Lo que da credibilidad a los objetivos son las acciones que vamos a tomar para conseguirlos; muchos directivos se limitan a hacer un seguimiento de las cifras que cuantifican los objetivos -resultados (gestión reactiva orientada al efecto olvidando que donde vale la pena concentrar esfuerzos es en la discusión y consenso de los planes de acción (gestión pro activa orientada a las causas).

Al concluir esta fase, ya abríamos planificado que hay que hacer, quién, cuándo y con qué recursos hacerlos para conseguir los objetivos (Agudelo L. F., 2012, págs. 41,42).

#### **a. Procedimientos**

Conjunto de acciones ordenadas en una determinada secuencia que indica el detalle de cómo se ejecuta una actividad en el ámbito de un área específica y que se dirige a la obtención de un resultado específico.

Para la Secretaría de Gestión Pública (2015) el procedimiento es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos, que describen la forma de ejecutar el proceso.

#### **b. Recursos**

Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre adecuadas condiciones de uso.



### **c. Sistemas de Control**

Es un mecanismo que permite verificar el grado de cumplimiento de la estrategia objetivos, metas y otros Proporciona información que permite hacer seguimiento a los factores que influyen en el funcionamiento de los procesos y en la satisfacción del cliente.

## **B. Hacer**

Poner en práctica las acciones específicas: aplicar el método identificado y aprobado, se implementan las propuestas de mejora que se encontraron.

Para Krajewski, Titman & Malhotra (2008) en esta fase, el equipo pone en práctica el plan y observa los progresos. Los datos se recaban en forma continua para medir los avances en el proceso. Cualquier cambio en este se documenta y se hacen revisiones adicionales según se requiera.

Esta etapa tiene que ver con el día a día, ofrecer los servicios según los acuerdos definidos, debe haber una atención directa basada en las políticas corporativas (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).

Según Pérez (2012, pág. 130) la fase de ejecución se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer.

Las empresas si están organizadas para esta fase, normalmente se saben quién tiene que hacer que, aunque no es evidente que la fase de ejecución esta alienada con la de planificación o viceversa, es decir, que coincida lo que se planifica con lo que se ejecuta o que se ejecute lo que se ha planificado. Si lo aplicamos a un sistema de calidad estamos diciendo que ha de coincidir lo que la gente hace con el contenido de los procedimientos, sin prejuzgar quién es el responsable en caso de falta de concordancia, el planificador que hizo un procedimiento no adecuado al usuario o el ejecutor del proceso que no lo ejecuta con rigor y disciplina (Agudelo L. F., 2012, págs. 130, 131).



Dicho de otra forma, un buen plan de acción garantiza en gran medida que los costes de los recursos (personas, materiales, etc.) se traducirán en valor (para la empresa y el cliente).

#### **a. Implantación**

Según Oliva de Haba (2010, pág. 47) un programa es un conjunto de procesos encadenados para conseguir un objetivo. Programas y procedimientos son las dos herramientas de gestión más importantes del Sistema de Calidad. De Ambas son secuencias de tareas agrupadas en procesos, pero se diferencia en:

- Un procedimiento se repite cíclicamente y seguirá vigente hasta que alguien decida lo contrario. Tomemos un ejemplo concreto. Deberíamos conocer el nivel de satisfacción de los clientes para ellos necesitaremos.
- Un programa para identificar “como lo haremos” y documentarlo en forma de procedimientos de trabajo. Una vez documentado y puesto en marcha el procedimiento.
- Un procedimiento de trabajo que será repetido tantas veces como sea necesario para que podamos medir en la forma y momento establecidos el nivel de satisfacción.
- Son las actividades requeridas para ejecutar en la labor diaria todo aquello que haya finalizado su proceso de implementación. Usualmente se utiliza la expresión “puesta en marcha” o “ejecución” como sinónimo de implantación.

#### **C. Verificar**

Supervisar los resultados: se le da seguimiento y se controla el desempeño de las propuestas dentro de la organización.

Para Krajewski, Titman & Malhotra (2008) en esta fase el equipo analiza los datos recabados durante el paso hacer y, observa hasta qué punto los



resultados coinciden con las metas establecidas en el paso planear. Si existen limitaciones graves, el equipo reevalúa el plan o suspende el proyecto.

Todo lo que se hace debe ser medido para identificar si se logra lo ofrecido, acá se identifican los indicadores de satisfacción del cliente en cada servicio, indicadores de cumplimiento de las promesas de servicio y las estadísticas transaccionales que generan información para el cálculo de los costos asociados a cada servicio (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).

Según Pérez (2012, pág. 130) la siguiente etapa es de la comprobación (medición o evaluación); se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente calificadas han aportado los resultados esperados.

Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora, de otra forma, procederíamos directamente por el ciclo corto, es decir:

- A revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método valido).
- A elaborar un plan de acciones finalizada esta fase, se puede proceder de dos formas:
  - Por el ciclo negativo, es decir, búsqueda y castigo del culpable, esto nos hace más sabios pero no más ricos
  - Por el ciclo positivo, es decir trabajo en equipo para buscar la solución más adecuada y de paso aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa.

#### **a) Control**

Acción de verificar para comprobar si todas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y principios establecidos; su objetivo es localizar puntos débiles o desviaciones para ratificarlos y evitar que se traduzcan en errores.



**b) Auditoría**

Proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de terminar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia). Es realizado por un tercero que proporciona evidencias objetivas.

**c) Autoevaluación**

Es una herramienta del responsable del proceso; su principal valor es el compromiso con los planes de acción que su realización inducen el autoevaluar: este valor se incrementa cuando la autoevaluación realizada por el equipo de proceso que proporciona opiniones o juicios.

**D. Actuar**

Comunicar las conclusiones del benchmarking: hacer conocer en la organización las actividades realizadas y los resultados alcanzados para que se siga aplicando el BM.

Para Krajewski, Titman & Malhotra (2008) si los resultados son exitosos, el equipo documenta el proceso revisado, a fin de convertirlo en el procedimiento normal para todos los que lo usen. Después, el equipo puede enseñar a otros empleados a usar el proceso revisado.

En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje (Pérez, 2012, pág. 130).

Según Pérez (2012, págs. 130-131) la etapa final, actuar, podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.



Supuesto el cumplimiento de la fase 3, esta fase es del ciclo es la fase de valor añadido.

**a) Acciones correctivas**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

**b) Mejora continua**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (Nota: el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo).

**c) Transversalizar**

Implica gestionar procesos integrales con responsabilidad integral se forman equipos de trabajo con la responsabilidad de cumplir con el ciclo completo del proceso. Permite resolver de forma integral los procesos a través de equipos.

## 2.3. Marco institucional

### a. Generalidades de la Municipalidad Distrital de Echarati

- **Nuestro distrito y reseña histórica**

La historia nos dice que Echarati tuvo como población a la etnia Machiguenga, sin embargo, durante el siglo pasado, en la década de los años treinta del siglo anterior, la zona empieza a ser colonizada, después del auge del caucho, mediante la formación de misiones por parte de los jesuitas en la zona de Chaco, Huaynapata y Echarati.

Luego de ser erradicado el brote de malaria (Chucchu) en toda la provincia incluida el Distrito de Echarati, se reinicia la colonización por parte de numerosas familias de hacendados, siendo una de ellas la familia Aranzábal Elorrieta. Esta familia descendiente de españoles poseía la hacienda más grande, desde Rosario



Mayo hasta Mantorreal en una longitud de 20 Km. Por la margen izquierda del Rio Urubamba; y del Rio Alcuzama hasta San Agustín en una longitud de 6 Km.

Por la margen derecha del Rio Alto Urubamba se producía cacao, café, caña de azúcar y coca; esta hacienda explotaba bajo dos sistemas de trabajo, uno consistía en arrendar parcelas a inmigrantes pobres que venían de la sierra (se les conocía como arrendires), a cambio estos parceleros tenían que trabajar de 5 a 10 días las parcelas del hacendado en forma gratuita, luego de 8 a 10 días por un salario irrisorio, además si utilizaban pastizales del hacendado, tenían que adicionar un pago, aproximadamente los arrendires llegaron a ser unas 300 familias, fuera de los allegados de los arrendires que también aplicaban el mismo sistema pero en pequeña escala.

El otro sistema era la contratación de peones para trabajar directamente en la tierra del hacendado, los cuales alcanzaron a ser unos 100 peones, ambos grupos eran generalmente venidos.

Tiene la más grande extensión territorial a nivel distrital del todo el Perú son 21,372.88 Km<sup>2</sup>, aproximadamente áreas verdes que conformaron gran parte de la Amazonía Peruana, se caracteriza por el cultivo y producción del Cacao, Café, productos cítricos y otros.

Cuenta con una población aproximadamente de 65000 habitantes y está ubicado en una altitud que oscila entre 300 a 1,100 m.s.n.m en la zona Nor, Este de la provincia de la Convención del Departamento del Cusco. De conformidad a la Convención Nacional de 1855, y mediante la Ley Transitoria de Municipalidades N° 51 al 02 de 1857 el libertador Ramón Castilla, Presidente Provisorio de la República; LA CONVENCION NACIONAL, considerando: Que, para la formación del Registro Cívico, base fundamental de las elecciones populares, y para satisfacer las necesidades locales de la Administración Pública, es indispensable y urgente crear desde luego las primeras Municipalidades, establecidas por la Constitución Política del Perú.



Da la siguiente Ley Transitoria: Art.1°.- En conformidad de la Ley Orgánica del 29 de Noviembre último, crea el Distrito de Echarati, dependiente de la Provincia. Dado en la casa de Gobierno, en el Calla 2 de Enero de 1857 rubricado por el Mariscal Castilla.

Por lo que se acuerda adelantar la fecha al 15 de julio, fecha en la que se celebra hasta hoy como aniversario de creación política del distrito de Echarati, el más extenso del país.

- **Ubicación geográfica**

El Distrito de ECHARATI con su capital del mismo nombre; está ubicada físicamente en la Zona Noreste de la Provincia de la Convención, en el Departamento del Cusco, ubicado en la Selva Alta Ceja de Selva y la Selva baja u Omagua, entre las siguientes coordenadas:

- Longitud: 72° 32' 15"
- Latitud Sur: 12° 45' 05"
- Altitud máxima: 1000 m.s.n.m
- Altitud mínima: 300 m.s.n.m

- **Ubicación política**

- Región: Cusco
- Provincia: La Convención
- Distrito: Echarati

- **Población**

Según cifras oficiales del IX Censo Nacional de Población y VI de Vivienda (INEI 2007), la población del distrito de Echarati es de 42,676 habitantes. Pero de las proyecciones realizadas al 2012, la población del Distrito de Echarati superaría los 50 mil habitantes aproximadamente.



- **Misión y Visión institucional de la Municipalidad Distrital de Echarati**

**Misión**

La Municipalidad distrital de Echarati es líder del desarrollo sostenible e integral, de toda su jurisdicción, sus acciones se guían mediante la planificación concertada por resultados, con los actores locales, coordinando sus acciones con las demás instancias de gobierno e instituciones públicas y privadas del distrito, utilizando e implementando sus instrumentos de gestión a corto mediano y con perspectiva de desarrollo a largo plazo. Además promueve, fortalece y consolida la participación democrática de la sociedad civil, prestando servicios de calidad al público y usuario, promoviendo desarrollo económico social, ambiental, con responsabilidad y transparencia del manejo de los recursos económicos públicos en beneficio de la sociedad.

Nuestros Valores:

- Calidad de atención
- Respeto
- Responsabilidad
- Espiritualidad
- Hospitalidad

**Visión**

La Municipalidad Distrital de Echarati en el año 2015 es una institución líder que promueve el desarrollo integral, sostenible y en armonía con el medio ambiente, institucionalizado por su modelo de gestión planificada, democrática, participativa, concertador y transparente, con recursos humanos capacitados y competentes, identificados con la institución y comprometidos con el desarrollo del distrito; con capacidad administrativa y técnica, para la ejecución de actividades y proyectos de inversión, orientados al mejoramiento de la calidad de vida de la población; que brinda servicios de calidad al usuario. Una institución de gestión que trabaja articuladamente con los concejos menores, municipalidad provincial, gobierno regional y nacional.



- **Objetivo de la Municipalidad Distrital de Echarati**

La Municipalidad Distrital de Echarati, tiene como objetivo fundamental: Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar a través de sus organismos competentes e instancias municipales con transparencia y equidad de manera sostenible con eficiencia y eficacia del conjunto de acciones destinadas a promover el bienestar de la sociedad y el desarrollo integral y armónico en la jurisdicción. Destinadas a proporcionar la satisfacción de sus necesidades vitales en materias de: organización del espacio físico (zonificación, catastro urbano, habilitación urbana, acondicionamiento territorial, etc.), servicios públicos locales.

- **Base legal de la Municipalidad Distrital de Echarati**

De conformidad a la CONVENCION NACIONAL DE 1855, y mediante la Ley Transitoria de Municipalidades N° 51 al 02 de 1857 el libertador Ramón Castilla, Presidente Provisorio de la República; LA CONVENCION NACIONAL, considerando: Que, para la formación del Registro Cívico, base fundamental de las elecciones populares, y para satisfacer las necesidades locales de la Administración Pública, es indispensable y urgente crear desde luego las primeras municipalidades, establecidas por la Constitución Política del Perú.

- Ley Transitoria: Art.1°.- En conformidad de la Ley Orgánica del 29 de Noviembre último, crea el Distrito de Echarati, dependiente de la Provincia. Dado en la casa de Gobierno, en el Callao 2 de Enero de 1857 rubricado por el Mariscal Castilla.
- Ley N° 27658 –Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Decreto supremo N°043-2006-PCM
- D.S. N° 032 -2007. Programa de Gestión Territorial
- Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Ley de Servir N° 30057. Ley del Servicio Civil
- Ley 27444. Ley del Proceso Administración General:
- -Concordancia R.N 664-2007-OS—CD.Art. Único
- -Concordancia R.N 008-2007-OS—SA.Art. 27
- D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972
- Ley N° 30693. Ley de Presupuesto del Sector Publico



- Ley N°30506 .Faculta al Poder Ejecutivo a Legislar a los Gobiernos Locales
- Decreto Legislativo N° 1246 Decreto Legislativo que aprueba la Simplificación Administrativa.

- **Actividades de la Municipalidad Distrital de Echarati**

Apoyo a pobladores más necesitados y al adulto mayor.

- Campaña de certificación de las personas con discapacidad.
- Campañas de salud integral con especialistas.
- Promoción o alternativas de planes de negocio.

- **Servicios de la Municipalidad Distrital de Echarati**

- Secretaria General**

- Acceso a la información publica
- Recursos administrativos reconsideración
- Recursos administrativos apelación

- **Son funciones de la Unidad de administración tributaria y rentas**

Son, las siguientes:

- Inscripción en el padrón del contribuyente del impuesto predial y apertura de carpeta predial.
- Declaración jurada anual del autoevaluó y pago del impuesto predial.
- Posición a la declaración jurada del impuesto predial.
- Alta y baja de predio del padrón de contribuyentes.
- Modificación y o rectificación que aumente o disminuya la base imponible.
- Duplicado de la declaración jurada de autoevaluó y o comprobantes de pago del impuesto predial.
- Modificación de datos del contribuyente del impuesto predial, otros impuestos y servicios.
- Inafectación del pago de impuesto predial.
- Beneficio tributario de deducción de 50 UIT para pensionistas.
- Renovación de beneficio tributario.
- Prescripción de deuda tributaria.
- Compensaciones tributarias.
- Devolución de pagos indebidos o en exceso.



- Declaración jurada del impuesto de alcabala último día hábil del mes calendario siguiente a la fecha de realizado la transferencia.
- Inafectación del impuesto de alcabala a particulares e instituciones públicas.
- Autorización para espectáculos públicos no deportivos.
- Exoneración de pago de impuestos a los espectáculos no deportivos.
- Licencia municipal de funcionamiento ampliación de giro y o modificación de área categoría ex post con un área de hasta 100 m2.
- Licencia de funcionamiento definitiva, ampliación de giro y o modificación de área categoría ii ex ante con un área desde 101 m2 hasta 500 m2.
- Licencia municipal de funcionamiento ampliación de giro y o modificación de área categoría III - para cabinas de internet y oficinas con más de 20 computadoras para inmuebles con un área mayor de 500 m2 y o más de 2 pisos desde el nivel de terreno o calzada.
- Cambio de nombre comercial, denominación o razón social no incluye los casos de transformación, fusión, escisión o cualquier otra forma de reorganización societaria.
- Cese de actividades.
- Duplicado de licencia de funcionamiento.
- Autorización para propaganda, anuncios y publicidad exterior.
- Constancia de: a) No adeudo del impuesto predial y o alcabala. b) No adeudo de arbitrios municipales c) Inafectacion al impuesto predial y alcabala d) De estar registrado como propietario o posesión.
- Recurso de reclamación.
- Autorización de uso de locales municipales.
- Autorización para uso de la vía pública para comercio ambulatorio.
- Declaración jurada de permanencia de giro de negocio.
- Licencia provisional para MYPES 12 meses.
- Licencia de funcionamiento definitiva para MYPES.
- Cambio de denominación o razón social del contribuyente de licencia de funcionamiento.
- Suspensión temporal de licencia de funcionamiento hasta un año.
- Permiso de operación de transporte público especial en vehículos menores motorizado 3 años.



- Renovación de autorización de permiso de operación del servicio público vehículo menor motorizado por 03 años.
- Incremento de flota, sustitución o baja por vehículo menor.
- Duplicado de tarjeta de circulación de vehículo menor motorizado y no motorizado.
- Certificación técnica de vehículo de transporte público especial, vehículo menor motorizado, motocicletas y mototaxis por seis meses 06 meses.
- Venta de terreno para construcción de nichos.
- Autorización de traslado de cadáver de cementerio de Echarati a otro cementerio.
- Colocación de lapidas, rejas o similares.
- Concesión de terreno para nicho privado.
- Derecho de sepultura en tierra provisional en cementerio de la localidad.
- Carnet de sanidad.
- Fraccionamiento de deudas tributarias y administrativa.

• **Organigrama de la Municipalidad Distrital de Echarati**

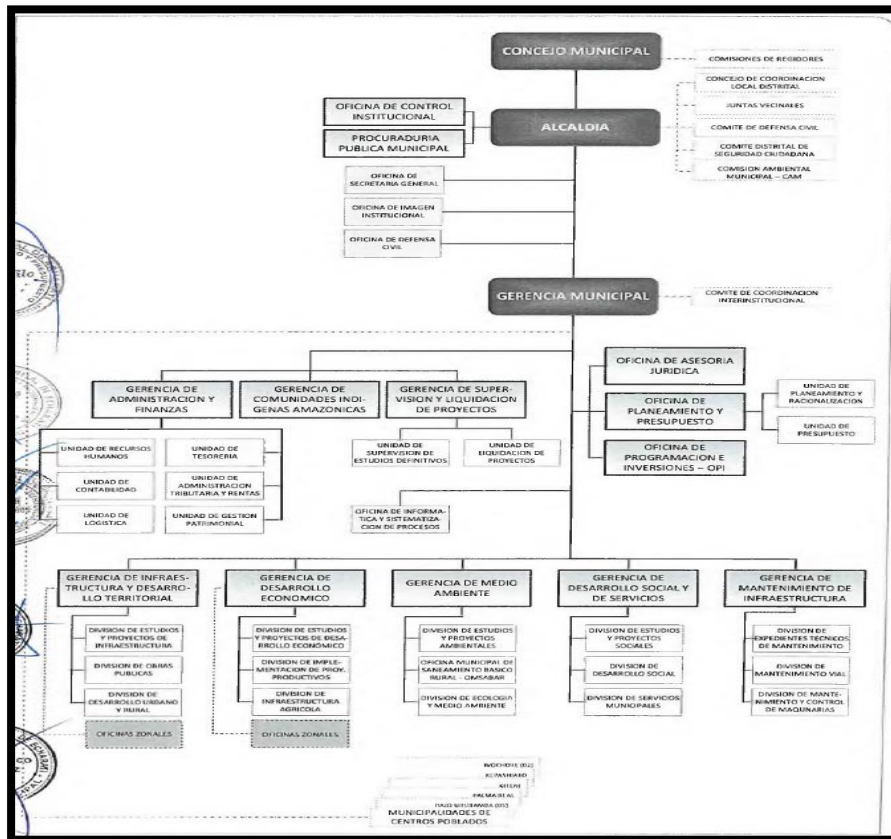


Figura 2: Organigrama de la Municipalidad Distrital de Echarati

Fuente: Elaboración propia basado en la página oficial <http://www.muniecharati.gob.pe>



- **Estructura orgánica**

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos la Municipalidad Distrital de Echarati, está compuesta por los siguientes órganos:

- **Concejo Municipal**

- Consejo de Regidores

- **Alcaldía**

- Oficina de Secretaria General
- Oficina de Imagen Institucional
- Oficina de Defensa Civil
- Oficina de Control Institucional
- Procuraduría Pública
- Concejo de Coordinación Local distrital
- Juntas Vecinales
- Comité de Defensa Civil
- Comité distrital de Seguridad Ciudadana
- -Comisión Ambiental Municipal - CAM

- **Gerencia Municipal**

- Comité de Coordinación Interinstitucional
- Municipalidades de Centro Poblados

- **Gerencias de Líneas**

- Gerencia de Administración y Finanzas
  - Unidad de Tesorería
  - Unidad de Recursos Humanos
  - Unidad de Contabilidad
  - Unidad de Administración Tributarias y Rentas
  - Unidad de Logística
- Gerencia de Medio Ambiente
  - Gerencia de Comunidades Indígenas Amazónicas
  - Gerencia Supervisión y Liquidación de Proyectos
    - Unidad de supervisión de Estudios Definitivos
    - Unidad de Liquidación de Proyectos
  - Gerencia de Mantenimiento de Infraestructura y Desarrollo Territorial



- División de Expedientes Técnicos de Mantenimiento
- División de Mantenimiento
- División de Mantenimiento y Control de Maquinarias
- Gerencia de Desarrollo Económico
  - División de Estudios y Proyecto de Desarrollo Económico
  - División de Implementación de Productos
  - División de Infraestructura Agrícola
- Gerencia de Desarrollo Social
  - División de Estudios y Proyectos Sociales
  - División de Desarrollo Social
  - División de Servicios Municipales

#### Órgano de apoyo

- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Programación de Inversiones
  - Oficina de Informática Sistematización de Procesos

## 2.4. Marco conceptual

### a. Cadena de valor

Un modelo muy apropiado para establecer la estructura de los procesos de un sistema de gestión de la calidad y su secuencia, de manera coherente con otros procesos y sistemas de gestión de la organización, es la cadena de valor propuesta por Michael Porter. Esta es una herramienta que permite identificar las fuentes de generación de valor para el cliente (López, 2012, pág. 42).

### b. Control

Acción de verificar para comprobar si todas cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y principios establecidos su objetivo es localizar puntos débiles o desviaciones para ratificarlos y evitar que se traduzcan en errores (Pérez, 2012, pág. 242).

**c. Eficiencia**

La eficiencia consiste en obtener los mejores resultados con la menor cantidad posible de recursos. La eficiencia tiene que ver con los medios empleados: hay que evitar desperdicios en su uso (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 9)

**d. Simplificar**

Es hacer que el proceso sea fácilmente comprensible con las personas que lo deben ejecutar. No definir actividades que requieran de mucha complejidad en la elaboración si es indispensable la complejidad, asigne las herramientas adecuadas y desarrolle las habilidades que lo permitan hacer con naturalidad (Agudelo L., 2012, pp. 94,95).

**e. Reingeniería**

Hammer y Champi definen la reingeniería como “la revisión fundamental el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad servicio y rapidez 1994” (Agudelo L. F., 2012, pág. 34).

**f. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es el sistema de relaciones de los elementos de la organización en función de un principio unificados que los ordena mostrando quien depende de quién y cómo se dividen e integran las tareas (Mochón Morcillo, Mochón, & Sáez, 2014, pág. 248).

**g. Funciones**

Departamentos especializados forma organizada jefes funcionales jerarquía. Control burocracia. Formalismo toma de decisiones centralizada información vía jerárquica jerarquía para coordinar mando por control /supervisión cumplimiento desempeño eficiencia, productividad como hacer mejor las tareas mejoras de alcance limitado (Pérez, 2012, pág. 276).

**h. Liderazgo**

Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo (Chiavenato, 2006, pág. 123).

**i. Objetivos**

Un objetivo es un enunciado escrito que expone los resultados que se deberán alcanzar dentro de un periodo determinado. El objetivo debe estar cuantificado, relevante y compatible (Chiavenato, 2014, pág. 168).

**j. Planificación**

Esta etapa de preparación se determina para definir, diseñar y documentar los acuerdos de niveles de servicio (ANS) de las diferentes actividades realizadas, ya que son la base para que los usuarios entiendan como se entrega y como se debe solicitar un servicio de cada proceso o área (Agudelo L. F., 2012, pág. 241).

**k. Políticas**

De manera general la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa (Fred, 2003, pág. 240).

**l. Productos**

Todo lo que entrega el proceso para un cliente (interno o externo) y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible si es un bien o intangible si es un servicio. Se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o la información requerida para el uso del producto (Agudelo & Escobar, 2010, pág. 30).

**m. Satisfacción**

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha lo tiene negativos (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 79).

**n. Sistema**

Todo aquello que es repetitivo en su ejecución puede ser sistemático para hacerlo de manera más eficiente y eficaz, lo que se hace para integrar a un nuevo colaborador en la empresa es casi siempre lo mismo, con independencia que lo haga un departamento u otro o incluso un experto externo (Perez, Gestión por Procesos, 2012, pág. 32).

**o. Trabajo en equipo de técnico**

Un equipo de técnicos es un grupo de expertos es un grupo de expertos de diferentes áreas de la organización con conocimiento de toda ella, que discuten y orientan sobre los posibles efectos de los cambios y toman decisiones especiales en cuanto a metodología. Este grupo puede estar compuesto por alrededor de nueve personas y se convierte finalmente en un equipo de apoyo al grupo de dirección y a los procesos de la organización. (Agudelo & Escobar, 2010, pág. 132).

**p. Un input (entrada principal). Producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido:** la factura del suministrador con los datos necesarios.

El input es un <<producto>> que provienen de un suministrador (existente o interno); es la salida de otro proceso (precedente en l cadena de valor) o de un <<proceso del proveedor>> o <<del cliente>> (Perez, Gestión por Procesos, 2012, pág. 52).

**q. Un output (salida). Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.**



La salida es un <<producto>> que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un <<proceso del cliente >> (Pérez, 2012, pág. 53).

**r. La salida**

Es un <<producto>> que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un <<proceso del cliente >> (Perez, Gestión por Procesos, 2012, pág. 305).

**s. Acción correctiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una conformidad detectada u otra situación indeseable (Pérez, 2012, pág. 305).

**t. Acción preventiva**

Acción tomada para eliminar la causa de una conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable (Perez, Gestión por Procesos, 2012, pág. 305)

**u. Auditoría**

Proceso sistemático, independiente, y documentado para obtener evidencias de la auditoria (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoria (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencias) (Perez, Gestion por Procesos, 2012, pág. 305).

**v. Eficacia**

Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Perez, Gestion por Procesos, 2012, pág. 305).

**w. Gestión (de la calidad)**

Actividades coordinas para dirigir y controlar una empresa (en lo relativo a la calidad) aquí lo hemos definido como <<Hacer adecuadamente las cosas previamente planificadas para conseguir los objetivos previstos>> (Pérez, 2012, pág. 305).

**x. Mejora continua**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (Nota: el proceso mediante el cual establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo) (Agudelo L. F., 2012, pág. 306).

**y. Normalización**

Actividad encaminada a establecer disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden. La normalización se manifiesta por la elaboración, difusión y aplicación de normas (Pérez, 2012, pág. 306)

**z. Plan de calidad**

Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto. Proceso, producto o contrato específico. (Descripción de la forma de aplicación del sistema a un proyecto, producto, etc.) (Pérez, 2012, pág. 306).

**aa. Planificación de calidad**

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad (Perez, Gestión por Procesos, 2012, pág. 306).

**bb. Procedimiento**

Forma específica para llevar un cabo un proceso. Más tradicionalmente, <<conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta>> (Pérez, 2012, pág. 36).

**cc. Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada resultado (Pérez, 2012, pág. 306).



**dd. Registro**

Documento (información y su medio de soporte-papel, digital, foto, muestra) que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia (objetiva) de actividades desempeñadas (Pérez, 2012, pág. 307).

**ee. Sistema de gestión**

Sistema que determina objetivos, políticas y estrategias y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas los procedimientos y los recursos para llevar a cabo las políticas y estrategias y conseguir objetivos (Pérez, 2012, pág. 307).

**ff. Verificación**

Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que el producto o servicio cumple los requisitos para el especificado (<<you built it right>>). (Pérez, 2012, pág. 307)

**2.5. Variable de estudio****2.5.1. Variable**

Gestión por procesos

**2.5.2. Conceptualización de la variable**

La Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar u actuar, también denominado ciclo de Deming, que es el concepto gerencial básico para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente (Agudelo L. F., 2012, pág. 23).

**Tabla 1:** Conceptualización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES
<p><b>GESTION POR PROCESOS</b></p> <p>La Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar u actuar, también denominado ciclo de Deming, que es el concepto gerencial básico para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente. (Agudelo L. F., 2012, pág. 23)</p>	<p><b>Planificación</b></p> <p>Esta etapa de preparación se determina para definir, diseñar y documentar los acuerdos de niveles de servicio (ANS) de las diferentes actividades realizadas ya que son la base para que los usuarios entiendan como se entrega y como se debe solicitar un servicio de cada proceso o área (Agudelo L. F., 2012, pág. 241).</p>
	<p><b>Ejecución</b></p> <p>Esta etapa tiene que ver con el día a día, ofrecer los servicios según los acuerdos definidos, debe haber una atención directa basada en las políticas corporativas (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).</p>
	<p><b>Medición/Seguimiento</b></p> <p>Todo lo que se hace debe ser medido para identificar si se logra lo ofrecido, acá se identifican los indicadores de satisfacción del cliente en cada servicio, indicadores de cumplimiento de las promesas de servicio y las estadísticas transaccionales que generan información para el cálculo de los costos asociados a cada servicio (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).</p>
	<p><b>Actuar</b></p> <p>Podemos interpretarla como realizar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar en acciones de mejora. Se puede asociar a materializar, o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje (Pérez, 2012, pág. 130).</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.3. Operacionalización de la variable

**Tabla 2:** Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><b>GESTIÓN POR PROCESO</b></p>	<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos.</li> <li>• Recursos.</li> <li>• Sistema de Control.</li> </ul>
	<b>Ejecución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación.</li> </ul>
	<b>Medición/ Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control.</li> <li>• Auditoria.</li> <li>• Autoevaluación.</li> </ul>
	<b>Actuar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones correctivas.</li> <li>• Mejora Continua.</li> <li>• Transversalizar</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

La siguiente investigación es de tipo Básico, “la investigación básica solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científico existentes a cerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que analiza para perfeccionar sus contenido” según Carrasco (2005), citado por Canahuire, Endara & Morante (2015, pág. 73).

#### 3.2. Enfoque de la investigación

El siguiente trabajo de investigación es cuantitativo, “El enfoque cuantitativo considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico” Hernández Sampieri (2010), citados por Canahuire, Endara & Morante (2015, pág. 74)

#### 3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental. Una investigación es no experimental cuando el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos se recogerán en un determinado tiempo (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 77).

#### 3.4. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación será descriptivo ya que el trabajo estará en función a los objetivos de la investigación. Hernández, Fernández & Baptista Cit. por (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 79)



### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

La población que se tomó para la investigación fueron 45 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati.

#### **3.5.2. Muestra**

La recolección de datos fue a toda la población, siendo esta una muestra censal, es decir se encuestaron a los 45 trabajadores

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

La técnica que se utilizó para la recolección de la información fue la encuesta.

#### **3.6.2. Instrumento**

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue el cuestionario.

### **3.7. Procesamiento de datos**

Para el proceso de datos se utilizó el software estadístico IBM SPSS versión 24, con el propósito de obtener información necesaria para el análisis e interpretación de la mezcla promocional.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir cómo es la Gestión por Procesos dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018, se encuestó a 45 trabajadores, en el que se considera 34 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3:** Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Gestión por procesos	Planificación	Procedimientos	1, 2, 3, 4, 5	
		Recursos	6, 7, 8, 9	
		Sistema de control	10, 11	
	Ejecución	Implantación		12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
			Control	23, 24
	Medición y seguimiento	Auditoria	25, 26, 27, 28	
		Autoevaluación	29, 30	
	Actuar	Acciones correctivas		31, 32
			Mejora continua	33
			Transversalizar	34

**Fuente:** Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

**Tabla 4:** Descripción de la Baremación y escala de interpretación para las dimensiones y variable

Promedio de la Variable y dimensiones	Escala de Interpretación
1.00 – 1.80	Totalmente inadecuado
1.81 – 2.60	Inadecuado
2.61 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
3.41 – 4.20	Totalmente adecuado
4.21 – 5.00	Adecuado

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 5:** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.80	34

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.80 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable gestión por procesos

Para describir la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se consideraron las dimensiones planificación, ejecución, medición y seguimiento, actuar. Los resultados se presentan a continuación:

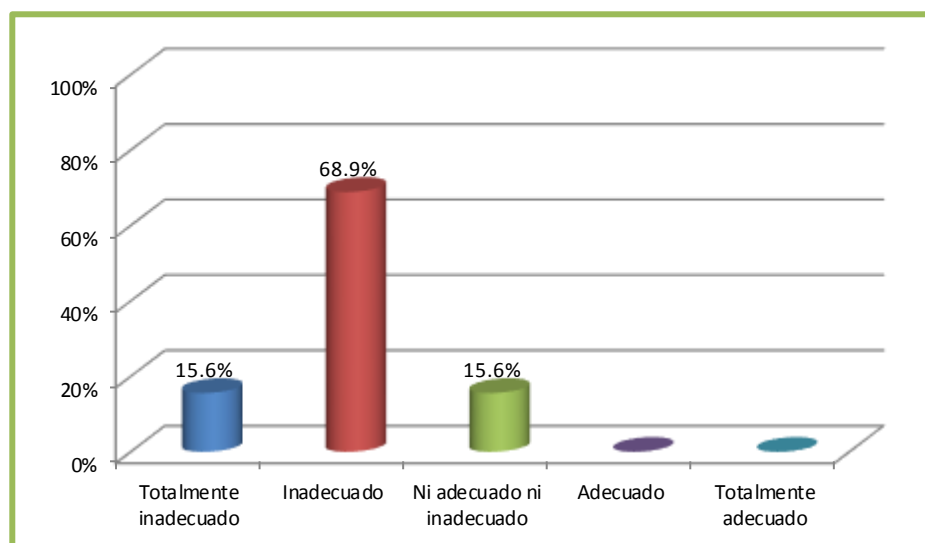
##### 4.2.1. Planificación

Para describir la planificación de Gestión por Procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se consideraron los indicadores: procedimientos, recursos, sistema de control. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 6:** Planificación

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	7	15.6%
Inadecuado	31	68.9%
Ni adecuado ni inadecuado	7	15.6%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 3:** Planificación

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

La Planificación de la Gestión por Procesos dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati se encuentra Inadecuado, con 68.9 % del personal encuestado, manifiesta que la planificación es inadecuada; mientras que 15.6 % de trabajadores considera que es, ni adecuado ni inadecuada; el 15. 6% considera que es totalmente inadecuada; un 0 % indica que es adecuada y un 0% indica que es totalmente adecuada.

Esto muestra que no se seleccionan los procesos a mejorar, no se documentan los datos ni se establecen metas cualitativas en la institución que permitan tener mejoras en el área no se informan acerca de los procedimientos, tampoco los aplican, también no se está utilizando un plan anual de contrataciones, esto muestra que se no siempre se utiliza la normativa.

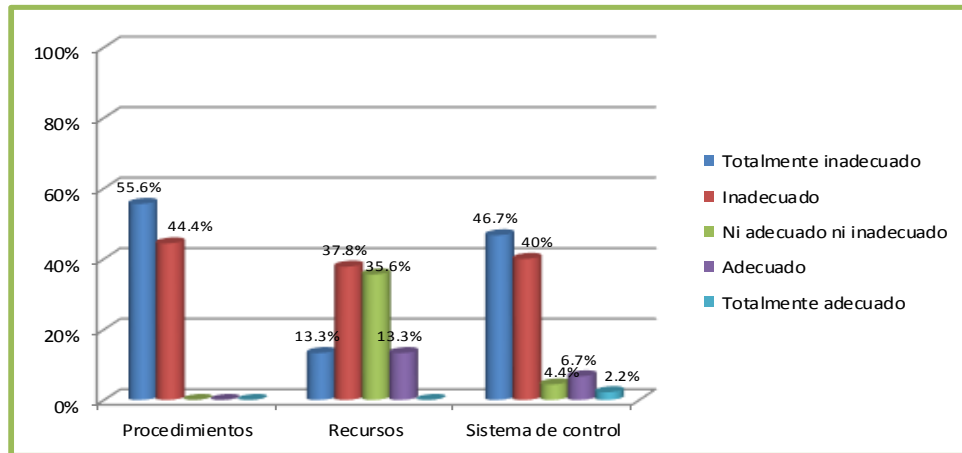
Asimismo, las instalaciones no cuentan con el mobiliario adecuado, a su vez no todos los trabajadores cuentan con quipos de cómputo para su trabajo, las cuales son obsoletas. La entidad no siempre utiliza el sistema de control ni realizan acciones de control previo en esta etapa.

**a. Indicadores de la dimensión planificación****Tabla 7:** Indicadores de la dimensión planificación

	Procedimientos		Recursos		Sistema de control	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	25	55.6%	6	13.3%	21	46.7%
Inadecuado	20	44.4%	17	37.8%	18	40%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	16	35.6%	2	4.4%
Adecuado	0	0%	6	13.3%	3	6.7%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	1	2.2%
Total	45	100%	45	100%	45	100%

**Fuente:** Elaboración propia





**Figura 4:** Indicadores de la dimensión planificación

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

- El 55.6% del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, afirma que los procedimientos son totalmente inadecuados; mientras que, el 44.4% de trabajadores considera que son inadecuados, un 0% de trabajadores considera ni adecuado ni inadecuado, 0% de trabajadores considera adecuado y, 0% de trabajadores considera que es totalmente adecuado.

Esto muestra que no se informa a los trabajadores acerca de los procedimientos; por tanto, no se aplican, a pesar de estar establecidos en la normativa, tampoco se realiza la planificación en concordancia con la programación multianual de proyectos.

- El 37.8% del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, afirma que los recursos son inadecuados, el 35.6% de trabajadores considera que son ni adecuado ni inadecuado y un 13.3% de trabajadores, considera que son totalmente adecuados; mientras que, un 13.3% considera que son inadecuados.

Esto muestra que, a pesar de que cuenta con equipos de cómputo, estos no son adecuados a las necesidades del área, ya que no todos son adecuados a las necesidades del personal y de almacenamiento de datos de la entidad los datos de la entidad.

- El 46.7% del personal encuestado en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, afirma que el sistema de control es totalmente adecuados; mientras que, el 40% de trabajadores considera que es inadecuado, el 4.4 % considera que es ni adecuado ni inadecuado, el 6.7% considera que es adecuado y el 2.2 % considera que es totalmente adecuado.

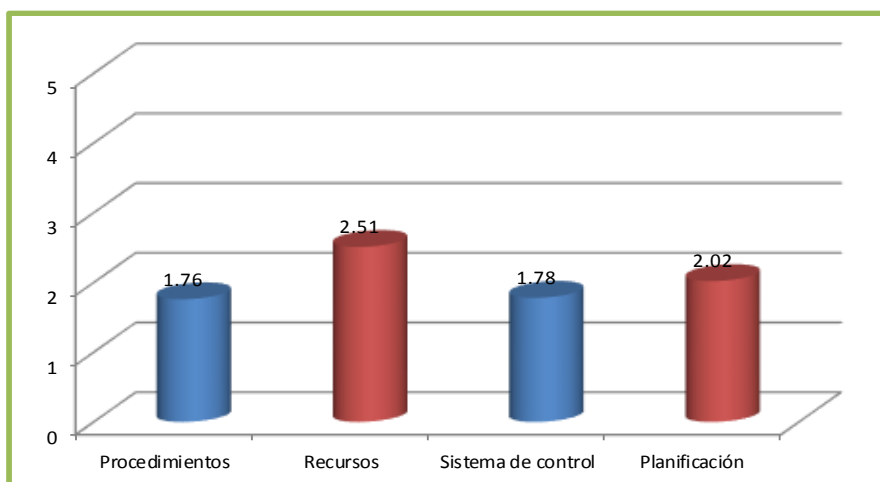
Esto muestra que la entidad no tiene un sistema de control que permita asegurar una planificación organizada a favor de la entidad; por tanto, las actividades del área en la etapa de planificación no están vinculadas a algún control que permita conocer si a futuro generarán resultados favorables a la misma.

**b. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación**

**Tabla 8:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Procedimientos	1.76	Totalmente inadecuado
Recursos	2.51	Inadecuado
Sistema de control	1.78	Totalmente inadecuado
<b>Planificación</b>	<b>2.02</b>	<b>Inadecuado</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 5:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión planificación

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como se observa, el indicador procedimientos obtuvo el promedio menor con 1.76, indica que es totalmente inadecuado, asimismo, el indicador recursos es inadecuado con un promedio de 2.51, y el indicador sistema de control es totalmente inadecuado con un promedio de 1.78. La dimensión Planificación es inadecuada, con un promedio de 2.02.

Esto muestra que en la etapa de planificación, los procedimientos utilizados son inadecuados, así como tampoco los recursos y los sistemas de control, haciendo que esta etapa no tenga la credibilidad de los objetivos trazados.

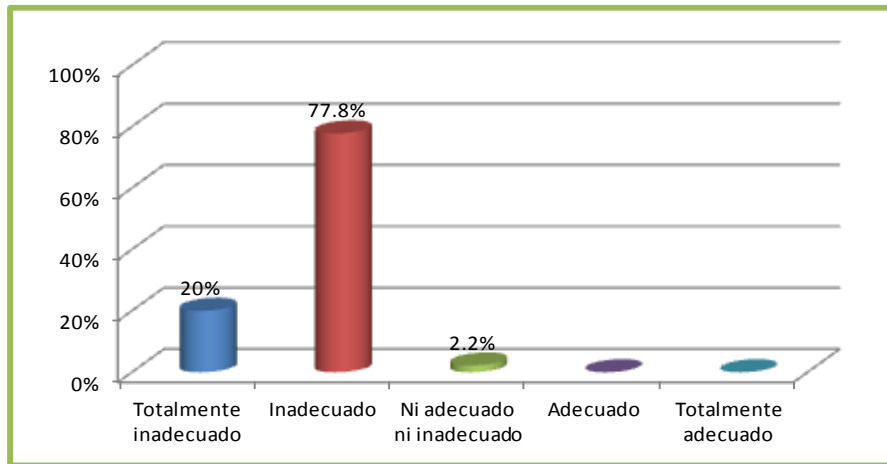
**4.2.2. Ejecución**

Para describir la ejecución de procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se consideraron los indicadores implantación y control. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 9:** Ejecución

	<i>F</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	9	20%
Inadecuado	35	77.8%
Ni adecuado ni inadecuado	1	2.2%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 6:** Ejecución  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la dimensión Ejecución de la Gestión por Procesos dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, el 77.8% del personal indicó que esta es inadecuada, el 20 % de indicó que es totalmente inadecuada; por otro lado, un 2.2% afirma que es ni adecuada ni inadecuado adecuada, un 0.0% afirma que es totalmente adecuada y un 0.0% afirma que es adecuada.

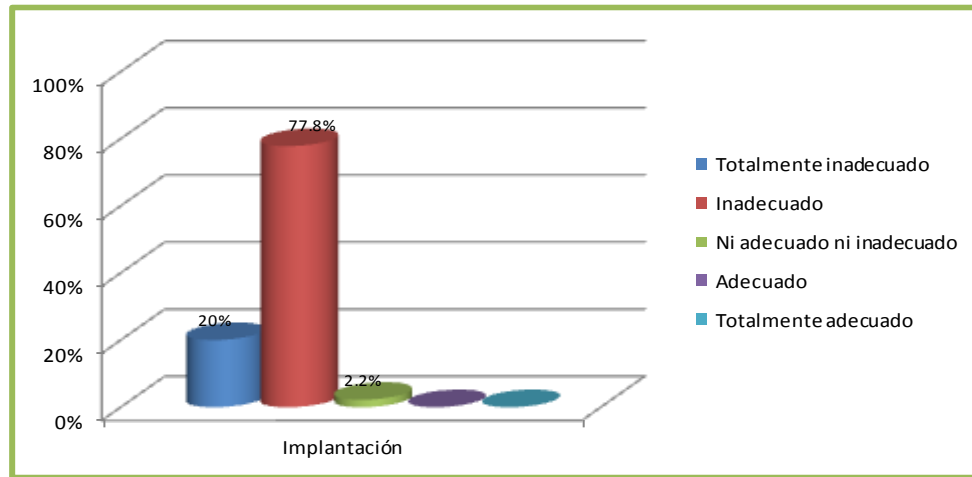
Esto muestra que no se pone en práctica lo planificado, no se recaban los datos de forma continua que permitan medir cómo se desarrollan los procesos en el área. Las actividades diarias no son las adecuadas para la implementación de lo planificado.

**a. Indicadores de la dimensión ejecución**

**Tabla 10:** Indicadores de la dimensión ejecución

	Implantación	
	f	%
Totalmente inadecuado	9	20%
Inadecuado	35	77.8%
Ni adecuado ni inadecuado	1	2.2%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 7:** Indicadores de la dimensión ejecución  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En el indicador Implantación, el 77.8% del personal en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que es inadecuada, el 20% de trabajadores indica que es totalmente inadecuada; mientras que, un 2.2% afirma que es ni adecuada ni inadecuada, 0.0 % afirma que es adecuada y un 0.0% afirma que es totalmente adecuada.

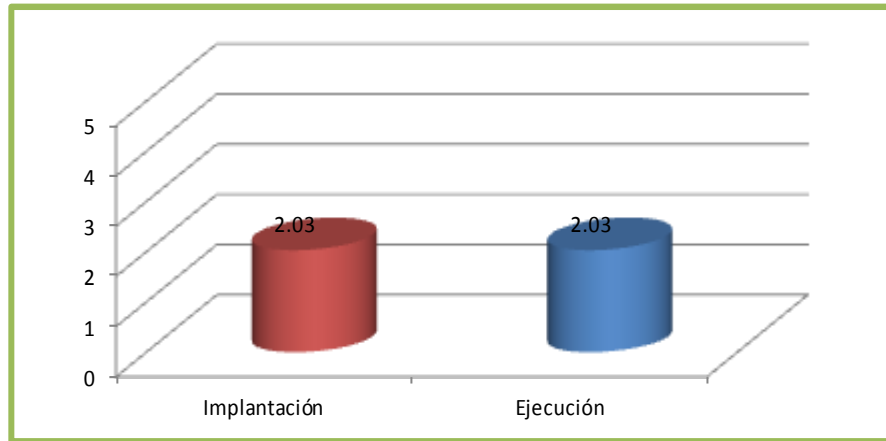
Esto muestra que la etapa de implantación, las metas de los presupuestos no se conocen, no se utilizan documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones, que permitan una correcta ejecución de los procesos, ya que estos no se han difundido a la totalidad de los trabajadores, ello conlleva a que no se cumplan los pasos establecidos; por tanto, no se actualizan los datos en los sistemas de gestión de la institución.

**b. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución**

**Tabla 11:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución

	Promedio	Interpretación
Implantación	2.03	Inadecuado
<b>Ejecución</b>	<b>2.03</b>	<b>Inadecuado</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 8:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión ejecución  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El indicador Implantación es inadecuada, con un promedio de 2.03, a su vez la dimensión Ejecución en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati es Inadecuada, con un promedio de 2.03.

Esto muestra que, en la etapa de ejecución, los procedimientos utilizados son inadecuados; así como, la el indicador de implantación muestra que no se ejecuta lo planificado de haciendo que esta etapa no tenga la credibilidad de los objetivos trazados.

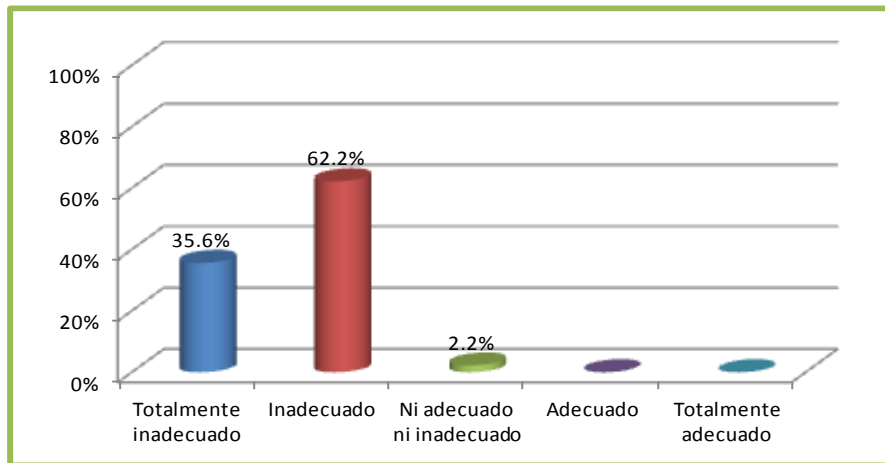
**4.2.3. Medición y seguimiento**

Para describir la medición y seguimiento de procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se consideraron los indicadores auditoria, autoevaluación. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 12:** Medición y seguimiento

	<i>F</i>	%
Totalmente inadecuado	16	35.6%
Inadecuado	28	62.2%
Ni adecuado ni inadecuado	1	2.2%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 9:** Medición y seguimiento  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En cuanto a la Medición y Seguimiento, el 62.2% del personal indica que es inadecuado, el 35.6% indica que es totalmente inadecuada, el 2.2 % indica que es ni adecuada ni inadecuada, el 0.0% afirma que es adecuado y totalmente adecuado en ambos casos.

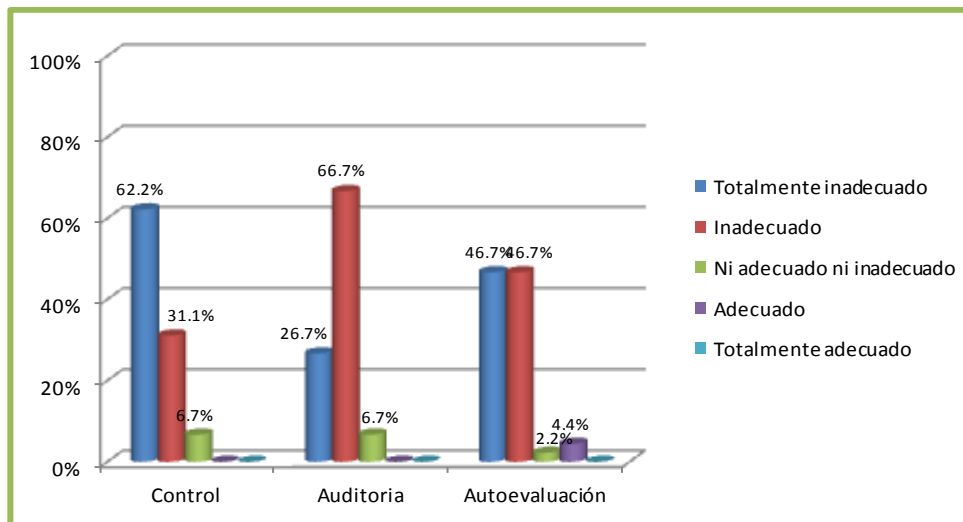
Esto muestra que no se controla las acciones, ni se realizan auditorias, ya sea realizada por la Oficina de Control Interno, ni por entidades externas, las cuales solo intervienen cuando se hacen públicas las irregularidades, ni tampoco se realizan autoevaluaciones por parte del personal que les permita identificar oportunidades de mejora en su propio trabajo.

**a. Indicadores de la dimensión medición y seguimiento**

**Tabla 13:** Indicadores de la dimensión medición y seguimiento

	Control		Auditoria		Autoevaluación	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	28	62.2%	12	26.7%	21	46.7%
Inadecuado	14	31.1%	30	66.7%	21	46.7%
Ni adecuado ni inadecuado	3	6.7%	3	6.7%	1	2.2%
Adecuado	0	0%	0	0%	2	4.4%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 10:** Indicadores de la dimensión medición y seguimiento

**Fuente:** Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- El 62.2% del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que el control es totalmente inadecuado, 31.1% indica que es inadecuado, el 6.7% de trabajadores considera que es ni adecuado ni inadecuado; mientras que, el 0.0% afirma que es adecuado y el 0.0% afirma que es totalmente adecuado.

Esto muestra que las acciones de la Oficina de Control Interno no realizan las revisiones periódicas en el área, con lo que no se conoce si se logran los objetivos formulados ni se puede hacer un seguimiento preciso de las acciones.

- El 66.7% del personal en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que la auditoria es inadecuada, el 26.7% considera que es totalmente inadecuada, el 6.7% de considera que es ni adecuado ni inadecuado; mientras que, el 0.0% afirma que es adecuado y el 0.0% afirma que es totalmente adecuado.

Esto muestra que no se realizan auditorías a los actuados del área, a pesar de que por parte de la institución se solicita la realización de las mismas, con lo que no se pueden obtener evidencias que permitan conocer cómo se actúa dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de



Echarati. Las auditorias se realizan solo cuando se conoce en la colectividad las posibles irregularidades en la entidad

- El 46.7% del personal en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que la autoevaluación es totalmente inadecuada, el 46.7% indica que es inadecuada, el 2.2% de indica que es ni adecuada ni inadecuada, el 4.4% de los trabajadores considera que es adecuada y, el 0.0% afirma que es totalmente adecuada.

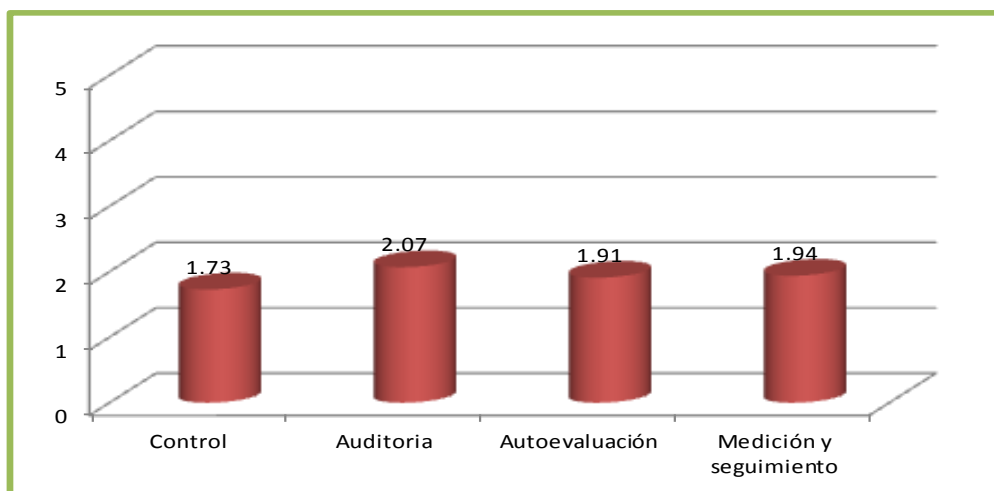
Esto muestra que la autoevaluación no se realiza ya sea por parte de los trabajadores, así como de la misma entidad, esto muestra que no se tiene el compromiso ni se emiten opiniones o juicios acerca de cómo se trabaja.

**b. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión medición y seguimiento**

**Tabla 14:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión medición y seguimiento

	Promedio	Interpretación
Control	1.73	Inadecuado
Auditoria	2.07	Inadecuado
Autoevaluación	1.91	Inadecuado
<b>Medición y seguimiento</b>	<b>1.94</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión medición y seguimiento  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En cuanto a la dimensión Medición y Seguimiento, se observa lo siguiente, el indicador Control es inadecuado, con un promedio de 1.73, el indicador Auditoría es inadecuado con un promedio 2.07, y el indicador autoevaluación es también inadecuado con un promedio de 1.91. La dimensión Medición y Seguimiento es inadecuada en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, con un promedio de 1.94.

Esto muestra que en la etapa de medición y seguimiento, no muestra los resultados que se ha propuesto la institución; así como, tampoco el control, ni las auditorías; asimismo, no se logra realizar una autoevaluación por parte de la institución, con ello los resultados que se miden no son fiables.

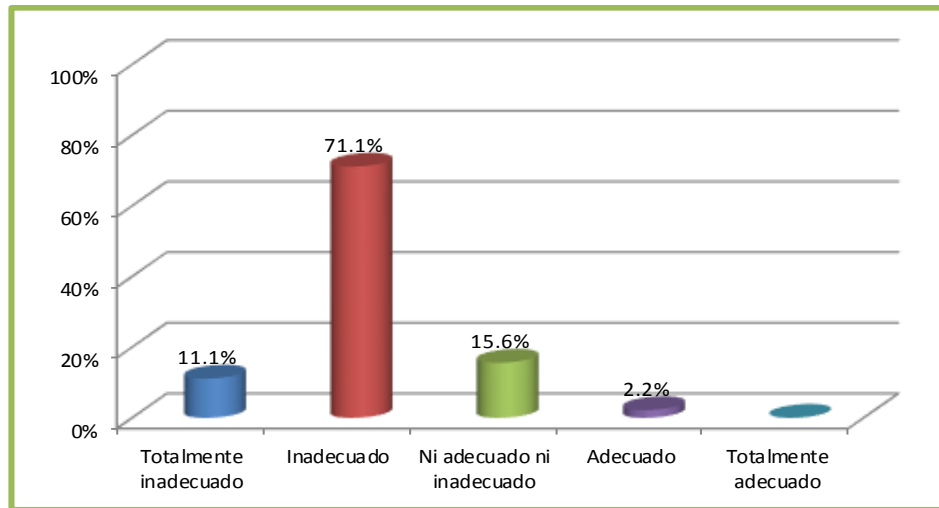
**4.2.4. Actuar**

Para describir la dimensión actuar en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se consideraron los indicadores acciones correctivas, mejora continua, transversalizar. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 15:** Actuar

	<i>F</i>	<i>%</i>
Totalmente inadecuado	5	11.1%
Inadecuado	32	71.1%
Ni adecuado ni inadecuado	7	15.6%
Adecuado	1	2.2%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 12:** Actuar  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la dimensión Actuar, el 71.1 % del personal indica que el actuar es inadecuado, el 11.1 % indica que es totalmente inadecuado, el 15.6 % indica que es ni adecuado ni inadecuado, el 2.2 % indica que es adecuado y el 0.0 % indica que es totalmente adecuado.

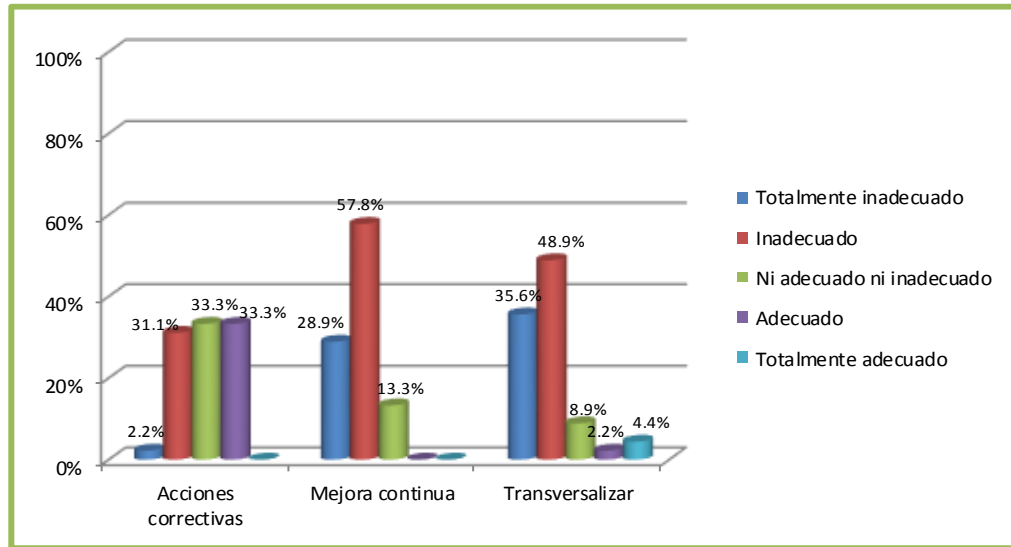
Esto muestra que no se establecen acciones correctivas; por tanto, no se pueden realizar acciones de mejora ni transversalizar o gestionar de manera integral los procesos, esto a su vez imposibilita transmitir el aprendizaje a otras áreas.

**a. Indicadores de la dimensión actuar**

**Tabla 16:** Indicadores de la dimensión actuar

	Acciones correctivas		Mejora continua		Transversalizar	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	1	2.2%	13	28.9%	16	35.6%
Inadecuado	14	31.1%	26	57.8%	22	48.9%
Ni adecuado ni inadecuado	15	33.3%	6	13.3%	4	8.9%
Adecuado	15	33.3%	0	0%	1	2.2%
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	2	4.4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 13:** Indicadores de la dimensión actuar

**Fuente:** Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

- El 33.3% del personal en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que las acciones correctivas son ni adecuadas ni inadecuadas, el 33.3 % indica que son adecuadas, el 31.1% indica que son inadecuadas, el 2.2% indica que son totalmente y un 0.0% afirma que son totalmente adecuadas.

Esto muestra que no se informa sobre las acciones correctivas; por tanto, ni se aplican, a pesar de dar indicaciones y de estar establecido que se deben eliminar las causas de una inconformidad detectada.

- El 57.8% del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que la mejora continua es inadecuada, el 28.9% de trabajadores indica que es totalmente inadecuada, el 13.3% indica que es ni adecuada ni inadecuada, un 0.0% indica que es adecuada y un 0.0% indica que es totalmente adecuada.

Esto muestra que, no se indica a los trabajadores acerca de cómo se debe realizar una mejora continua, que permita cumplir de mejor manera los objetivos proyectados para la entidad.

- El 48.9% del personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indica que la transversalización es inadecuada, el 35.6% indica que es totalmente inadecuada, el 8.9% indica que es ni adecuada ni inadecuada, el 2,2% indica que es adecuada y el 4.4% indica que es totalmente adecuada.

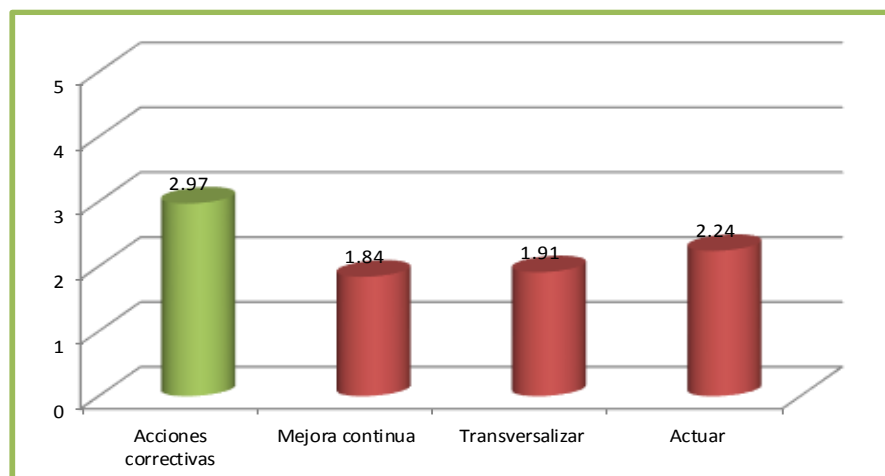
Esto muestra que no se están gestionando de manera integral los procesos ni se forman equipos de trabajo con la responsabilidad de cumplir con las metas de la institución.

#### b. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión actuar

**Tabla 17:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión actuar

	Promedio	Interpretación
Acciones correctivas	2.97	Ni adecuado ni inadecuado
Mejora continua	1.84	Inadecuado
Transversalizar	1.91	Inadecuado
<b>Actuar</b>	<b>2.24</b>	<b>Inadecuado</b>

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 14:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión actuar

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la figura se observa que el indicador de las acciones correctivas obtienen el promedio más alto con 2.97, siendo esta ni adecuada ni inadecuada, el indicador Mejora Continua es inadecuada con un promedio de 1.84, el indicador Transversalizar es inadecuado, con un promedio de 1.91 y la dimensión Actuar es inadecuada con un promedio de 2.24.

Esto muestra que las acciones correctivas no logran resultados que deberían generar, por tanto no se tiene una mejora continua, a su vez no se puede transversalizar las acciones de mejora, con ello no se logra gestionar de manera integral los procesos de la entidad.

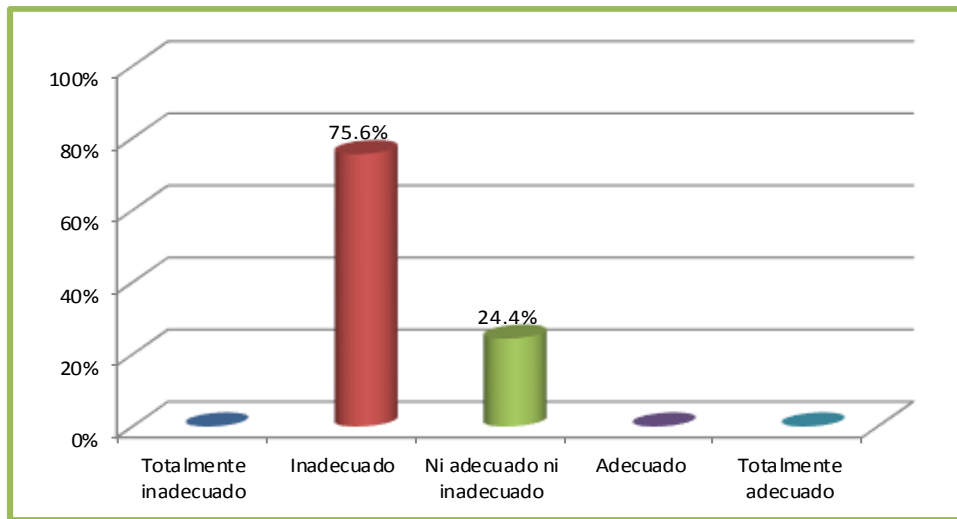
**4.3. Resultados de la variable gestión por procesos**

Para describir la gestión por procesos en la Gerencia de Administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018. Se consideraron las dimensiones planificación, ejecución, medición y seguimiento, actuar. Los resultados se presentan a continuación:

**Tabla 18:** Gestión por procesos

	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0%
Inadecuado	34	75.6%
Ni adecuado ni inadecuado	11	24.4%
Adecuado	0	0%
Totalmente adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 15:** Gestión por procesos

**Fuente:** Elaboración propia

#### **Interpretación y análisis:**

Se puede observar que en la Gestión por Procesos de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, el 75.6% indica que es inadecuada, el 24.4 % indica que es ni adecuada ni inadecuada, un 0.0% indica que es totalmente inadecuada, un 0.0% indica que es adecuada mientras que un 0.0% indica que es totalmente adecuada

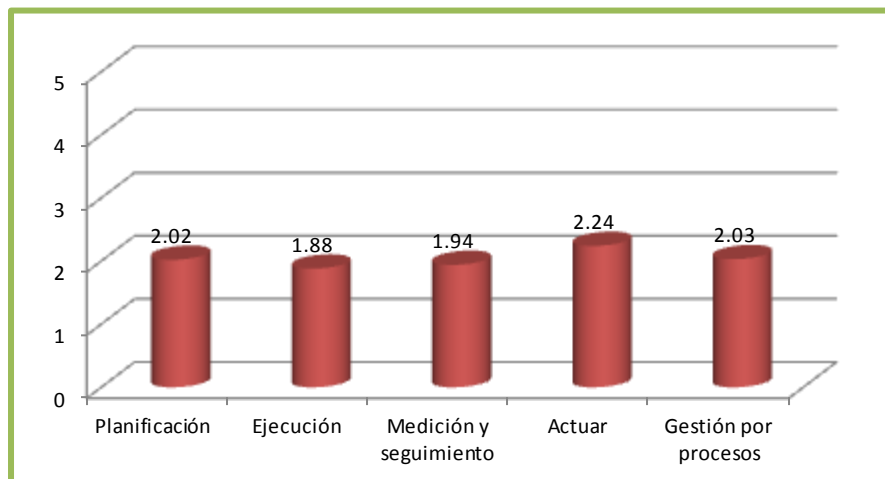
Esto muestra que la gestión se realiza de manera inadecuada, con lo que no se logra dinamizar las actividades de la entidad, ni se articulan los procesos. Con ello, no se logra cumplir con el ciclo de la Gestión por procesos: Planear, Ejecutar, Medir y Actuar.

**4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión por procesos.**

**Tabla 19:** Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión por procesos

	<b>Promedio</b>	<b>Interpretación</b>
Planificación	2.02	Inadecuado
Ejecución	1.88	Inadecuado
Medición y seguimiento	1.94	Inadecuado
Actuar	2.24	Inadecuado
<b>Gestión por procesos</b>	<b>2.03</b>	<b>Inadecuado</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 16:** Comparación promedio de las dimensiones de la variable gestión por procesos  
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la figura se observa que la dimensión Planificación es inadecuada con un promedio de 2.02, la dimensión Ejecución es inadecuada con un promedio de 1.88, la dimensión Medición y Seguimiento es inadecuada con un promedio de 1.94, la dimensión Actuar es inadecuada con un promedio de 2.24. La variable Gestión por Procesos es inadecuada con un promedio de 2.03.

Esto muestra que la entidad no logra articular sus procesos, ni establecer formas de mejorar cómo se desarrollan los mismos, ya que realiza de manera inadecuada la planificación, la ejecución, la medición ni el actuar.





## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

La presente investigación se realizó en la Gerencia de administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, teniendo como objetivo general y objetivos específicos fueron el describir la gestión por procesos.

Para la obtención de los resultados se realizó una encuesta a 45 colaboradores, se aplicó una encuesta de 34 ítems, previamente elaborados con una matriz de Operacionalización para garantizar la medición de todos los indicadores propuestos para tal fin; además, de obtener un valor de 0.8 al aplicar el Alpha de Cronbach, valor que garantiza la fiabilidad interna del instrumento para ser aplicado.

La discusión de la presente investigación observa los siguientes puntos:

#### **5.1. Descripción de hallazgos relevantes y significativos**

Los resultados que se reflejan en el estudio realizado a los colaboradores de la Gerencia de administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, se observa que el curso de la planificación se obtiene el promedio 2.02 nos indica que es inadecuado, en la ejecución con un promedio más alto 1.88 aun así es inadecuado, la medición y seguimiento con un promedio que es 1.94 considerando que es inadecuado y; por último, se tiene el actuar con un promedio de 2.24 no son utilizados y que refleja algunas deficiencias que podrían perjudicar el funcionamiento en tanto no se tomen las medidas urgente y necesarias para tal fin.



## 5.2. Limitaciones del estudio

Las principales limitaciones del presente estudio se presentaron al momento de la aplicación del instrumento, en vista de que la población de estudio tiene sus principales y mayores actividades durante las mañanas; por tanto, la encuesta se aplicó durante las tardes, procurando el mejor momento en el que los sujetos comprendidos en la muestra pudieran disponer de tiempo para poder contestar, con tranquilidad e imparcialidad, las preguntas del instrumento.

## 5.3. Comparación crítica con la literatura existente

Según Agudelo (2012, págs. 24,25) en su libro de Gestión por Procesos define que para adquirir el dominio, conocimiento y habilidad en la aplicación de los elementos básico de la gerencia del día a día, lo fundamental es:

**El análisis de los procesos:** los responsables de cada procesos definen los productos o servicios que esperan los clientes del proceso, las características de calidad que esperan los clientes, mediante la concertación directo con ellos, las actividades requeridas para entregar los productos abordados, los indicadores que permiten medir el logro de las características de calidad y el dueño del proceso responsable del gerenciamiento lo fundamental es diseñar procesos eficaces.

**El método de solución de problemas:** permite que los responsables de los procesos identifiquen las causas que originan las fallas de los procesos y la metodología que se requiere para investigar y modificar esas causas, así como las herramientas que permiten hacer el análisis. Lo fundamental es ser capaz de identificar las causas raizales también es aplicable a la mejora de procesos por resultados

**Trabajo con disciplina:** requiere el trabajo en equipo donde las personas adquieren compromiso mediante la capacitación para lograr resultados conjuntos. Las personas deben conocer todas las interrelaciones de los procesos y actuar en consecuencia con un solo objetivo, la satisfacción del cliente externo a partir de la satisfacción del cliente interno, en la cadena de valor.



#### 5.4. Implicancias del estudio

Los resultados que se reflejaron en el estudio realizado a los colaboradores de la Gerencia de administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, indicaron que la Gestión por Procesos no brindan una gestión eficiente para el funcionamiento de la gestión por procesos; como implicancias de estudio, se tiene una diversidad de nuevos temas de estudios dentro de la institución pública como: la selección de personal en las instituciones públicas; capacitaciones y motivación al personal nombrado dentro de las instituciones públicas; sistema administrativo dentro de las instituciones pública; como se manejan el nepotismo y sus capacidades dentro de las instituciones públicas, etc.

No obstante, en la evaluación y selección se deberían considerar las capacidades del personal a contratar de manejar sistemas de información y dejar de lado los favoritismos políticos.



## CONCLUSIONES

1. En cuanto a la variable “Gestión por Procesos” en la Gerencia de administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, se puede concluir que es inadecuada, teniendo un promedio de 2.3, se puede observar que los componentes: planificación, ejecución, medición, seguimiento y el actuar son inadecuados.
2. En la investigación llevada a cabo acerca de la Gestión por Procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, respecto a la dimensión “planificación”, se concluye que esta es inadecuada, con un promedio de 2.02, ya que el uso de los procedimientos es totalmente inadecuado, los recursos que se utilizan son inadecuados y los mecanismos de control son totalmente inadecuados. Esto muestra que al realizar la planificación, no se utilizan los procedimientos correspondientes para garantizar la coherencia de las metas planteadas, del mismo modo no se consideran los sistemas de control que permitan prevenir desviaciones futuras al cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. En cuanto a la dimensión de “Ejecución” en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, se concluye que esta es inadecuada con un promedio de 1.88, en la que la ejecución de las actividades de los procesos son inadecuadas, esto muestra que lo ejecutado no va de la mano con las metas, ni se utilizan los instrumentos de gestión a pesar contar con estos documentos; por otro lado, no se tienen actualizados los documentos de gestión que permitan conocer lo que se está realizando.
4. En cuanto a la dimensión “medición y seguimiento”, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, se concluye que esta es inadecuada con un promedio de 1.94, en la que los mecanismos de control no cumplen los objetivos para los que fueron diseñados; así como, las auditorías no identifican las diferencias entre las acciones programados y los resultados obtenidos, de la misma manera, no se realiza una autoevaluación de como se está trabajando ni se puede



conocer en qué aspectos puede mejorar el área por sí sola, con ello los trabajadores de la entidad no se pueden percatar de los errores o las diferencias entre las acciones programadas y sus resultados.

5. En la investigación llevada a cabo acerca del Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Echarati, respecto a la dimensión “Actuar”, se concluye que esta es inadecuada, con un promedio 2.24. En esta dimensión se puede apreciar que las acciones correctivas no se aplican, asimismo no se realiza una mejora continua a los procesos, con ello no se logra gestionar todos las actividades de manera integral, es decir no se mejora transversalmente los procesos del área.



## RECOMENDACIONES

1. En relación a los funcionarios se recomienda sensibilizar y capacitar a los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati en temas de Gestión por Procesos, el cual está basado en el ciclo PHVA: Planificar, Ejecución, Hacer, Verificar u Actuar. Se debe identificar qué procesos son los que generan retrasos o inconvenientes, a fin de que estos estén enfocados a la gestión por resultados, orientados a cumplir los objetivos de la entidad, con información confiable. Asimismo, se deben establecer indicadores de gestión que permitan identificar el desempeño de dichos procesos.
2. Con respecto a la planificación, se recomienda al personal administrativo implementar una línea de base acorde a la realidad de la institución; asimismo, sensibilizar y socializar la importancia del uso de los procedimientos que se deben utilizar en esta fase; por otro lado, se sugiere que se adecuen de mejor manera las instalaciones y los recursos de Hardware y Software con que cuenta la entidad, ya que estas serán herramienta fundamentales para las tareas de planificación con la respectiva capacitación en el uso de los sistemas de control que utiliza el estado en la gestión pública. Asimismo, se debe sensibilizar la importancia de considerar la programación multianual de proyectos, de tal manera que las acciones del área estén alineadas a los objetivos estratégicos de la entidad.
3. En cuanto a la ejecución, se sugiere a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, realizar reuniones con cada área usuaria, para así se tengan acuerdos bien definidos de las funciones y objetivos que se deben cumplir en esta etapa, de tal manera que lo realizado esté alineado con lo planificado; asimismo se deben ejecutar las actividades de manera ordenada, hacer un seguimiento al registro de los datos que genera el área, documentando y haciendo seguimientos a lo que se realiza, de tal manera que se garantiza un gasto coherente con lo presupuestado y planificado.



4. Con respecto a la medición y seguimiento, el personal de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, debe realizar con mayor rigor la revisión de lo ejecutado, generar reportes mensuales del momento en que se realizan los controles. Asimismo, se debe sensibilizar al personal acerca de la importancia de cumplir con los procedimientos, de tal manera que puedan absolverse las auditorias con transparencia y objetividad. Por otro lado, se debe sensibilizar a los colaboradores la importancia de conocer sus limitaciones y capacidades, formulando para cada uno de ellos objetivos de mejora que pueda generar cada uno y el área de manera integral.
  
5. En cuanto al actuar, se recomienda a los funcionarios de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati, recopilar las acciones correctivas que han sido recomendadas al área, a fin de seleccionar cuales son las más pertinentes de su aplicación, seleccionando y diferenciando las que generen resultados inmediatos de las que generen resultados de largo plazo. Asimismo, se deben realizar talleres de trabajo que busquen identificar de qué manera los procesos se pueden desarrollar de manera integral, de tal manera que puedan estar sincronizados y funcionen de manera sistémica.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Agudelo, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Agudelo, T. L., & Escobar, B. J. (2010). *Gestión por Procesos* (1° ed.). Medellín: Kimpres Ltda.
- Amaya, J. (2009). *Sistemas de Información Gerencial*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Barreto, J. (2016). El Sistema de Información Gerencial de la Dirección Regional de Salud Cusco 2015. *Tesis*. Cusco, Peru.
- Camero Urbiola, C. (2015). *Los sistemas de información gerencial en la Dirección Regional de Educación*. Cusco.
- Camero, C. (2016). Los Sistemas de Información Gerencial en la Dirección Regional de Educación Cusco 2015. Cusco, Peru.
- Canahuire, A. E., Endara, F., & Morante, E. A. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria* (1° Edición ed.). Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Canahuire, M. E., Endara, M. F., & Morante, R. E. (2015). *¿Cómo hacer la tesis universitaria? "Una guía para investigadores"* (1ª ed.). Cusco: Colograf S.R.L.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación* (1° edición ed.). México: San Marcos.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Peru: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8ª ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Cohen, D., & Asín, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios* (5° edición ed.). México: Mc Graw Hill Educación.





- Correa, R., Saavedra, M., & Arevalo, J. (14 de Octubre de 2009). *Sistemas de Informacion Gerencial*. Obtenido de Sistemas de Informacion Gerencial: <http://www.eumed.net/ce/2009b/mac2.htm>
- Cottino, D. (2009). *Hardware desde cero*. USERS. Obtenido de Hardware desde cero: Users
- Effy, O. (2009). *Administracion de los Sistemas de Informacion*. Mexico: Cengage Learning.
- Fernandez, V. (2006). *Desarrollo de Sistemas de Informacion*. Barcelona: UPC.
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Hernandez , R., Fernadez , C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw - Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Método de la Invetsigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones. En L. Krajewski, L. Ritzman, & M. Malhotra, *Administración de Operaciones* (pág. 212). Mexico: Pearson Education.
- Lapiedra Alcami , R., Devece Carañana , C., & Guilar Herrando, J. (2011). *Introduccion a la gestion de sistemas de informacion en la empresa .*
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Informacion Gerencial*. Mexico: Pearson.
- Marchionni, E. A. (2011). *Administrador de servidores .* Buenos Aires: Fox Andina.
- Mochón Morcillo, F., Mochón, M. d., & Sáez, M. M. (2014). *Administración: Enfoque por competencias con casos latinoamericanos* (1ª ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Municipalidad Distrital de San Jeronimo . (2016). *Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad Distrital de San Jeronimo Cusco .* cuscco.
- O`brien , J. A., & Marakas , G. M. (2006). *Sistemas de Informacion Gerencial .* Mexico : McGraw-Hill /Interamericana.
- O`brien , J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Sistemas de Informacion Gerencial .* Mexico : McGraw-Hill.
- O`Brien, J. A., & Maracas, G. M. (2006). *Sistema de información gerencial* (7º edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Oliva Haba, J. R. (2010). *Implantacion de aplicacion de informaticas de gestion*. España Madrid: Thonson Edytore Spain Paraninfo SA.



- Perez Rosales, M. (2013). *Diccionario de Admnistracion* . Lima: San Marcos .
- Perez, F. d. (2012). *Gestion por Procesos*. España: Graficas de Dehon.
- Perez, F. d. (2012). *Gestion por Procesos* (5° ed.). Madrid: ESIC.
- Pérez, F. d. (2012). *Gestión por Procesos* (5° ed.). España: Gráficas Dehon.
- PRESIDENCIA DE CONSEJO DE MINISTROS, P. (Lunes de Marzo de 2013).  
*SECRETARIA DE GESTION PUBLICA*. Obtenido de SECRETARIA DE  
GESTION PUBLICA: [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)
- Secretaria de Gestión Pública. (2015). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S N° 004-2013-PCM - Politica nacional de modernización de la gestión pública*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.
- Segura, M. (14 de 09 de 2014). *Cuerpo subalterno de la administracion de la comunidad autonoma de extremadura*. Meta. Obtenido de Cuerpo subalterno de la administracion de la comunidad autonoma de extremadura .
- Sistemas de Informacion Gerencial* . (28 de Julio de 2006). Obtenido de Sistemas de Informacion Gerencial: <http://sig-sistemas-informacion-geerencial.blogspot.pe/>:
- Valhondo , D. (2002). *Gestion del Conocimiento* . España: Diaz de Santos S.A. .
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia la inciclopedia libre*. Obtenido de Wiquipedia la inciclopedia libre.



# ANEXOS



**Anexo 1: Operacionalización de la variable**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>GESTIÓN POR PROCESOS</b></p> <p>La Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar u actuar, también denominado ciclo de Deming, que es el concepto gerencial básico para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente. (Agudelo L. F., 2012, pág. 23)</p>	<p><b>Planificación</b></p> <p>Esta etapa de preparación se determina para definir, diseñar y documentar los acuerdos de niveles de servicio (ANS) de las diferentes actividades realizadas ya que son la base para que los usuarios entiendan como se entrega y como se debe solicitar un servicio de cada proceso o área (Agudelo L. F., 2012, pág. 241).</p>	<p><b>a. Procedimientos.</b> Conjunto de acciones ordenadas en una determinada secuencia que indica el detalle de cómo se ejecuta una actividad en el ámbito de una área específica y que se dirige a la obtención de un resultado específico.</p> <p><b>b. Recursos.</b> Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre adecuadas condiciones de uso.</p> <p><b>c. Sistemas de control.</b> Es un mecanismo que permite verificar el grado de cumplimiento de la estrategia objetivos, metas y otros Proporciona información que permite hacer seguimiento a los factores que influyen en el funcionamiento de los procesos y en la satisfacción del cliente.</p>
	<p><b>Ejecución</b></p> <p>Esta etapa tiene que ver con el día a día, ofrecer los servicios según los acuerdos definidos, debe haber una atención directa basada en las políticas corporativas (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).</p>	<p><b>a. Implantación.</b> Son las actividades requeridas para ejecutar en la labor diaria todo aquello que haya finalizado su proceso de implementación. Usualmente se utiliza la expresión “puesta en marcha” o “ejecución” como sinónimo de implantación</p>
	<p><b>Medición/Seguimiento</b></p> <p>Todo lo que se hace debe ser medido para identificar si se logra lo ofrecido, acá se identifican los indicadores de satisfacción del cliente en cada servicio, indicadores de cumplimiento de las promesas de servicio y las estadísticas transaccionales que generan información para el cálculo de los costos asociados a cada servicio. (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).</p>	<p><b>a. Control.</b> Acción de verificar para comprobar si todas cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y principios establecidos su objetivo es localizar puntos débiles o desviaciones para ratificarlos y evitar que se traduzcan en errores.</p> <p><b>b. Auditoría.</b> Proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria (registros, declaraciones de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de terminar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia). Es realizado por un tercero que proporciona evidencias objetivas.</p> <p><b>c. Autoevaluación.</b> Es una herramienta del responsable del proceso; su principal valor es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluar: este valor se incrementa cuando la autoevaluación e realizada por el equipo de proceso que proporciona opiniones o juicios.</p>
	<p><b>Actuar</b></p> <p>Podemos interpretarla como realizar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar en acciones de mejora. Se puede asociar a materializar, o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa</p> <p>En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje (Pérez, 2012, pág. 130).</p>	<p><b>a. Acciones correctivas.</b> Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable</p> <p><b>b. Mejora continua.</b> Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (nota: el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo).</p> <p><b>c. Transversalizar.</b> Implica gestionar procesos integrales con responsabilidad integral se forman equipos de trabajo con la responsabilidad de cumplir con el ciclo completo del proceso. Permite resolver de forma integral los procesos a través de equipos.</p>



**Anexo 2: Matriz de Consistencia**

**“GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI – CUSCO 2018”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	<b>Tipo:</b> BÁSICO
¿Cómo es la gestión por procesos en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?	Conocer la gestión por procesos en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.	Gestión por Procesos	<b>Nivel:</b> DESCRIPTIVO SIMPLE
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	<b>Diseño:</b> NO EXPERIMENTAL
1. ¿Cómo es la planificación en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?	1.Describir la planificación en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018	1. Planificación 2. Ejecución 3. Recurso de software. 4. Medición y seguimiento 5. actuar.	<b>Enfoque:</b> CUANTITATIVO
2. ¿Cómo es la ejecución en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?	2. Describir la ejecución en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.		<b>Población:</b> 45 trabajadores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la MDE.
3. ¿Cómo es la medición/seguimiento en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?	3. Describir la medición/seguimiento en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018		
4. ¿Cómo es el actuar en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018?	4. Describir el actuar en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018.		



Anexo 3: Matriz de Instrumento para la Recolección de Datos

“GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI – CUSCO 2018”

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB INDICADORES	PESO	Nº DE ITEMS	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
GESTIÓN POR PROCESOS	Planificación	• Procedimientos	40		1. La Municipalidad informa las acciones de procedimientos a los colaboradores para la planificación de la gerencia de administración.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
					2. Los colaboradores de la Gerencia Administración y Finanzas aplican el procedimiento establecido para la planificación de actividades.	
					3. La Municipalidad tiene una planificación en el PAC (Plan Anual de Contrataciones), Cuadro Analítico. con las área usuarias a inicio de cada año para la ejecución de adquisiciones.	
					4. En la Municipalidad, las actividades planificadas se realizan siguiendo la normativa de procedimientos correspondiente.	
					5. la Municipalidad desarrolla planes de trabajo de acuerdo a la programación multianual de proyectos.	
		• Recursos			6. La Municipalidad distrital de Echarati cuenta con instalaciones para realizar las actividades de planificación.	
					7. Las instalaciones de la Municipalidad cuentan con el mobiliario adecuado para realizar las tareas de planificación.	
					8. La Municipalidad cuenta con equipos de hardware para las labores de planificación.	
					9. El hardware que tiene la Gerencia administrativa tiene la capacidad de almacenar los datos generados por la Municipalidad.	
					10. La Municipalidad cuenta con sistema de control permanente para asegurar una planificación organizada a favor de la entidad.	
					11. Se planifica acciones de control previo a la recepción de documentos y expedientes de la gerencia administración.	
	Ejecución	• Sistema de Control	15		12. Los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas conocen las metas del presupuesto de la institución.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
					13. El presupuesto de la Municipalidad Distrital de Echarati es suficiente para la ejecución de procesos.	
					14. La Municipalidad tiene implementado documentos de Gestión como, el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y otros que orienten la correcta ejecución de procesos.	
		• Implantación			15. Los sistemas de gestión de la municipalidad están actualizados en concordancia con la gestión por resultados.	
					16. En la Gerencia Administrativa se realiza la difusión de los documentos actualizados de gestión por la Municipalidad.	
					17. Los funcionarios realizan sus actividades según lo especificado en el Reglamento de	



				<p>Organización y funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la institución.</p> <p>18. En la Municipalidad Distrital de Echarati se ejecutan dentro de los plazos establecidos en los procesos para el devengado y girado del pago y de compromiso anual, en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).</p> <p>19. La Municipalidad induce a conocer a los colaboradores para la proyección de ejecución de gasto anual y devengado girado para un eficiente gasto de presupuesto anual.</p> <p>20. En la Municipalidad Distrital de Echarati se realizan los procesos dentro de los plazos establecidos según al PAC (plan anual de contrataciones) y Cuadro Analítico, las adquisiciones y contrataciones de acuerdo a la programación y presupuestos institucionales</p> <p>21. En la municipalidad consideran los procesos dentro del PAC (plan anual de contrataciones) al inicio de año en su totalidad, o fraccionan a lo largo del año la totalidad de la inclusión al PAC.</p> <p>22. El personal de la Gerencia Administrativa conoce acerca de los procedimientos administrativos que se realizan en su área.</p>	<p>Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca</p>
Medición y Seguimiento	• Control	15	<p>23. En la Municipalidad realiza seguimiento de acciones para monitorear los resultados obtenidos.</p> <p>24. En la Gerencia de Administración y Finanzas se realizan verificaciones de los resultados obtenidos</p>		
	• Auditoria		<p>25. La Oficina de Control interno de la Municipalidad distrital de Echarati realiza auditoria a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.</p> <p>26. La oficina de control interno de la Municipalidad distrital de Echarati realiza revisiones periódicas de supervisión y control a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.</p> <p>27. La Oficina de Control Interno implementa procesos de auditoria externa para revisar las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.</p> <p>28. La Municipalidad Distrital de Echarati solicita la realización de Auditoria Externa a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas.</p>		
	• Auto evaluación		<p>29. En la Gerencia de Administración y Finanzas se permite que los trabajadores autoevalúen sus actividades.</p> <p>30. En la Gerencia de Administración y Finanzas se evalúan los resultados de gestión.</p>		
Actuar	• Acciones correctivas	30	<p>31. En la Municipalidad realizan procesos de mejora continua en los procedimientos de sus funciones para una buena organización administrativa.</p> <p>32. En la gerencia administrativa se implementan acciones correctivas luego de las observaciones de los órganos de control interno.</p>	<p>Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca</p>	
	• Mejora continua		<p>33. En la Gerencia de Administración y Finanzas se implementan funciones nuevas que coadyuven a mejorar los procesos de la institución.</p>		
	• Transversalizar		<p>34. Existe una buena comunicación y relación asertiva entre todos sus compañeros de la Municipalidad para cumplir el ciclo de proceso de trabajo.</p>		
<b>TOTAL</b>		100 %			



Anexo 4: Instrumento



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESTIIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACI  
FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI – CUSCO – 2018



Buenos días (tardes, noches). Señores trabajadores y/o colaboradores le agradecemos responder las siguientes preguntas que servirá para brindarnos información y desarrollar el tema de investigación intitulado “GESTIÓN POR PROCESOS EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI – CUSCO – 2018”; por lo cual, agradecemos su colaboración, y garantizamos la reserva de su información.

Marque con una X la respuesta que crea por conveniente.

N°	PREGUNTAS	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1.	La Municipalidad informa las acciones de procedimientos a los colaboradores para la planificación de la gerencia de administración.					
2.	Los colaboradores de la Gerencia Administración y finanzas aplican el procedimiento establecido para la planificación de actividades.					
3.	La Municipalidad tiene una planificación en el PAC (Plan Anual de Contrataciones), Cuadro Analítico. Con las área usuarias a inicio de cada año para la ejecución de adquisiciones.					
4.	En la Municipalidad, las actividades planificadas se realizan siguiendo la normativa de procedimientos correspondiente.					
5.	La Municipalidad desarrolla planes de trabajo de acuerdo a la programación multianual de proyectos.					
6.	La Municipalidad distrital de Echarati cuenta con instalaciones para realizar las actividades de planificación					
7.	Las instalaciones de la Municipalidad cuentan con el mobiliario adecuado para realizar las tareas de planificación.					
8.	La Municipalidad cuenta con equipos de hardware para las labores de planificación.					
9.	El hardware que tiene la Gerencia administrativa tiene la capacidad de almacenar los datos generados por la Municipalidad					
10.	La Municipalidad cuenta con sistema de control permanente para asegurar una planificación organizada a favor de la entidad					
11.	Se planifica acciones de control previo a la recepción de documentos y expedientes de la gerencia administración.					
12.	Los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas conocen las metas del presupuesto de la institución.					
13.	El presupuesto de la Municipalidad Distrital de Echarati es suficiente para la ejecución de procesos					
14.	La Municipalidad tiene implementado documentos de Gestión como, el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y otros que orienten la correcta ejecución de procesos					
15.	Los sistemas de gestión de la Municipalidad están actualizados en concordancia con los nuevos sistemas gestión por resultados del estado.					
16.	En la Gerencia Administrativa se realiza la difusión de los documentos actualizados de gestión por la Municipalidad.					
17.	Los funcionarios realizan sus actividades según lo especificado en el Reglamento de Organización y funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la institución					
18.	En la Municipalidad Distrital de Echarati se ejecutan dentro de los plazos establecidos en los procesos para el devengado y girado del pago y de compromiso anual, en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).					
19.	La Municipalidad induce a conocer a los colaboradores para la proyección de ejecución de gasto anual y devengado girado para un eficiente gasto de presupuesto anual.					





20.	En la Municipalidad Distrital de Echarati se realizan los procesos dentro de los plazos establecidos según al PAC (plan anual de contrataciones) y Cuadro Analítico, las adquisiciones y contrataciones de acuerdo a la programación y presupuestos institucionales					
21.	En la municipalidad consideran los procesos dentro del PAC (plan anual de contrataciones) al inicio de año en su totalidad, o fraccionan a lo largo del año la totalidad de la inclusión al PAC					
22.	El personal de la Gerencia Administrativa conoce acerca de los procedimientos administrativos que se realizan en su área.					
23.	En la Municipalidad realiza seguimiento de acciones para monitorear los resultados obtenidos.					
24.	En la Gerencia de Administración y Finanzas se realizan verificaciones de los resultados obtenidos.					
25.	La oficina de control interno de la Municipalidad distrital de Echarati realiza revisiones periódicas de supervisión y control a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas					
26.	La oficina de control interno de la Municipalidad distrital de Echarati realiza revisiones periódicas de supervisión y control a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas					
27.	La Oficina de Control Interno implementa procesos de auditoria externa para revisar las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas					
28.	La Municipalidad Distrital de Echarati solicita la realización de Auditoria Externa a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas					
29.	En la Gerencia de Administración y Finanzas se permite que los trabajadores autoevalúen sus actividades.					
30.	En la Gerencia de Administración y Finanzas se evalúan los resultados de gestión.					
31.	En la Municipalidad realizan procesos de mejora continua en los procedimiento de sus funciones para una buena organización administrativa					
32.	En la gerencia administrativa se implementan acciones correctivas luego de las observaciones de los órganos de control interno					
33.	En la Gerencia de Administración y Finanzas se implementan funciones nuevas que coadyuven a mejorar los procesos de la institución					
34.	Tiene una buena comunicación y relación asertiva entre todos sus compañeros de la Municipalidad para cumplir el ciclo de proceso de trabajo.					

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ECHARATI - 2018**

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN**

		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
P1	La Municipalidad informa las acciones de procedimientos a los colaboradores para la planificación de la gerencia de administración.	<i>f</i> 22 % 48.9%	17 37.8%	6 13.3%	0 .0%	0 .0%
P2	Los colaboradores de la Gerencia Administración y finanzas aplican el procedimiento establecido para la planificación de actividades.	<i>f</i> 24 % 53.3%	15 33.3%	4 8.9%	2 4.4%	0 .0%
P3	La Municipalidad tiene una planificación en el PAC (Plan Anual de Contrataciones), Cuadro Analítico. Con las área usuarias a inicio de cada año para la ejecución de adquisiciones.	<i>f</i> 27 % 60.0%	15 33.3%	2 4.4%	0 .0%	1 2.2%
P4	En la Municipalidad las actividades planificadas se realizan siguiendo la normativa de procedimientos correspondiente.	<i>f</i> 13 % 28.9%	7 15.6%	11 24.4%	7 15.6%	7 15.6%
P5	La Municipalidad desarrolla planes de trabajo de acuerdo a la programación multianual de proyectos.	<i>f</i> 21 % 46.7%	16 35.6%	6 13.3%	1 2.2%	1 2.2%
P6	La Municipalidad distrital de Echarati cuenta con instalaciones para realizar las actividades de planificación	<i>f</i> 13 % 28.9%	19 42.2%	9 20.0%	3 6.7%	1 2.2%
P7	Las instalaciones de la Municipalidad cuentan con el mobiliario adecuado para realizar las tareas de planificación.	<i>f</i> 27 % 60.0%	7 15.6%	6 13.3%	3 6.7%	2 4.4%
P8	La Municipalidad cuenta con equipos de hardware para las labores de planificación.	<i>f</i> 2 % 4.4%	11 24.4%	11 24.4%	15 33.3%	6 13.3%
P9	El hardware que tiene la Gerencia administrativa tiene la capacidad de almacenar los datos generados por la Municipalidad	<i>f</i> 4 % 8.9%	8 17.8%	12 26.7%	15 33.3%	6 13.3%
P10	La Municipalidad cuenta con	<i>f</i> 19	13	8	4	1



	sistema de control permanente para asegurar una planificación organizada a favor de la entidad	%	42.2%	28.9%	17.8%	8.9%	2.2%
P11	Se planifica acciones de control previo a la recepción de documentos y expedientes de la gerencia administración.	<i>f</i>	19	17	4	3	2
		%	42.2%	37.8%	8.9%	6.7%	4.4%

### PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN EJECUCIÓN

			NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
P12	Los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas conocen las metas del presupuesto de la institución.	<i>f</i>	28	11	4	1	1
		%	62.2%	24.4%	8.9%	2.2%	2.2%
P13	El presupuesto de la Municipalidad Distrital de Echarati es suficiente para la ejecución de procesos	<i>f</i>	24	11	5	2	3
		%	53.3%	24.4%	11.1%	4.4%	6.7%
P14	La Municipalidad tiene implementado documentos de Gestión como, el Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y otros que orienten la correcta ejecución de procesos	<i>f</i>	18	12	7	2	6
		%	40.0%	26.7%	15.6%	4.4%	13.3%
P15	Los sistemas de gestión de la Municipalidad están actualizados en concordancia con los nuevos sistemas gestión por resultados del estado.	<i>f</i>	24	9	8	1	3
		%	53.3%	20.0%	17.8%	2.2%	6.7%
P16	En la Gerencia Administrativa se realiza la difusión de los documentos actualizados de gestión por la Municipalidad.	<i>f</i>	12	15	10	5	3
		%	26.7%	33.3%	22.2%	11.1%	6.7%
P17	Los funcionarios realizan sus actividades según lo especificado en el Reglamento de Organización y funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la institución	<i>f</i>	5	10	7	12	11
		%	11.1%	22.2%	15.6%	26.7%	24.4%
P18	En la Municipalidad Distrital de Echarati se ejecutan dentro de los plazos establecidos en los procesos para el devengado y girado del pago y de compromiso anual, en el Sistema Integrado de	<i>f</i>	23	20	2	0	0
		%	51.1%	44.4%	4.4%	.0%	.0%



		Administración Financiera (SIAF).					
P19	La Municipalidad induce a conocer a los colaboradores para la proyección de ejecución de gasto anual y devengado girado para un eficiente gasto de presupuesto anual.	<i>f</i>	16	24	4	1	0
		<i>%</i>	35.6%	53.3%	8.9%	2.2%	.0%
P20	En la Municipalidad Distrital de Echarati se realizan los procesos dentro de los plazos establecidos según al PAC (plan anual de contrataciones) y Cuadro Analítico, las adquisiciones y contrataciones de acuerdo a la programación y presupuestos institucionales	<i>f</i>	32	8	3	1	1
		<i>%</i>	71.1%	17.8%	6.7%	2.2%	2.2%
P21	En la municipalidad consideran los procesos dentro del PAC (plan anual de contrataciones) al inicio de año en su totalidad, o fraccionan a lo largo del año la totalidad de la inclusión al PAC	<i>f</i>	25	19	1	0	0
		<i>%</i>	55.6%	42.2%	2.2%	.0%	.0%
P22	El personal de la Gerencia Administrativa conoce acerca de los procedimientos administrativos que se realizan en su área.	<i>f</i>	4	12	18	8	3
		<i>%</i>	8.9%	26.7%	40.0%	17.8%	6.7%
P23	En la Municipalidad realiza seguimiento de acciones para monitorear los resultados obtenidos.	<i>f</i>	22	19	4	0	0
		<i>%</i>	48.9%	42.2%	8.9%	.0%	.0%
P24	En la Gerencia de Administración y Finanzas se realizan verificaciones de los resultados obtenidos.	<i>f</i>	16	21	7	0	1
		<i>%</i>	35.6%	46.7%	15.6%	.0%	2.2%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO**

		NUNCA CASI A CASI SIEMPRE					SIEMPRE
		NUNCA	CASI NUNCA	VECES	SIEMPRE		
P25	La Oficina de Control interno de la Municipalidad distrital de Echarati realiza auditoria a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas	<i>f</i>	31	13	1	0	0
		<i>%</i>	68.9%	28.9%	2.2%	.0%	.0%
P26	La oficina de control interno de la Municipalidad distrital de Echarati realiza revisiones periódicas de supervisión y control a las acciones de la Gerencia de Administración y	<i>f</i>	5	28	6	6	0
		<i>%</i>	11.1%	62.2%	13.3%	13.3%	.0%



Finanzas							
P27	La Oficina de Control Interno implementa procesos de auditoría externa para revisar las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas	<i>f</i>	15	19	8	2	1
		<i>%</i>	33.3%	42.2%	17.8%	4.4%	2.2%
P28	La Municipalidad Distrital de Echarati solicita la realización de Auditoría Externa a las acciones de la Gerencia de Administración y Finanzas	<i>f</i>	7	13	19	1	5
		<i>%</i>	15.6%	28.9%	42.2%	2.2%	11.1%
P29	En la Gerencia de Administración y Finanzas se permite que los trabajadores autoevalúen sus actividades.	<i>f</i>	13	23	8	0	1
		<i>%</i>	28.9%	51.1%	17.8%	.0%	2.2%
P30	En la Gerencia de Administración y Finanzas se evalúan los resultados de gestión.	<i>f</i>	17	19	7	2	0
		<i>%</i>	37.8%	42.2%	15.6%	4.4%	.0%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN ACTUAR**

			NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
P31	En la Municipalidad realizan procesos de mejora continua en los procedimientos de sus funciones para una buena organización administrativa	<i>f</i>	17	17	10	1	0
		<i>%</i>	37.8%	37.8%	22.2%	2.2%	.0%
P32	En la gerencia administrativa se implementan acciones correctivas luego de las observaciones de los órganos de control interno	<i>f</i>	1	0	13	13	18
		<i>%</i>	2.2%	.0%	28.9%	28.9%	40.0%
P33	En la Gerencia de Administración y Finanzas se implementan funciones nuevas que coadyuven a mejorar los procesos de la institución	<i>f</i>	13	26	6	0	0
		<i>%</i>	28.9%	57.8%	13.3%	.0%	.0%
P34	Tiene una buena comunicación y relación asertiva entre todos sus compañeros de la Municipalidad para cumplir el ciclo de proceso de trabajo	<i>f</i>	16	22	4	1	2
		<i>%</i>	35.6%	48.9%	8.9%	2.2%	4.4%

FOTOS DE LAS ENCUESTAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
ECHARATI “2018”

