



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN
CON LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO - 2019”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. GIANELLI DENNY FLORES FERNANDEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2022



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios, por darme la fuerza necesaria para seguir cumpliendo cada una de mis metas, a mi madre por ser la pieza fundamental para alcanzar mis objetivos dándome siempre de su apoyo incondicional durante todos estos años, a mi padre quien siempre vela por mí y me motiva diariamente para ser la mejor y a mi hermana por estar siempre presente dándome de su apoyo.

A todos aquellos que estuvieron presentes apoyándome para cumplir este gran objetivo que significa mucho para mí y sé que para ellos también.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano por haberme permitido ser parte de ella durante estos años y brindarme los conocimientos necesarios para poder desarrollarme profesionalmente, a Dios, mis padres y hermana por brindarme de su amor y saberme guiar durante este periodo.

A mi asesora de tesis Dra. María Antonieta Bedoya Gonzales por haberme apoyado con esta investigación, de igual manera a los miembros del jurado quienes con su aporte es que se hicieron posible el presente trabajo de tesis.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

RESUMEN 12

ABSTRACT..... 13

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 15

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17

1.2.1. Problema General 17

1.2.2. Problemas Específicos 17

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 17

1.3.1. Hipótesis general: 17

1.3.2. Hipótesis específica: 17

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO..... 18

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 19

1.5.1. Objetivo general..... 19

1.5.2. Objetivos específicos 19

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES 21

2.2. MARCO TEÓRICO 24



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	36
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	36
3.3. PROCEDENCIA DE MATERIAL UTILIZADO.....	36
3.3.1. Técnicas:	36
3.3.2. Instrumentos.....	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	38
3.4.1. Población.....	38
3.4.2. Muestra.....	38
3.5. DISEÑO ESTADISTICO	39
3.6. PROCEDIMIENTO.....	40
3.7. VARIABLES	42
3.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	43

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS.....	44
4.1.1. Análisis de la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno	49
4.1.2. Análisis de los procesos estratégicos del mapa de procesos y el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno.....	65



4.1.3. Análisis de los procesos de soporte del mapa de procesos y el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno	77
4.1.4. Propuesta de un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y su relación con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos	88
4.1.5. Propuesta de modelo de gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno.....	98
4.2. DISCUSIÓN.....	109
V. CONCLUSIONES	114
VI. RECOMENDACIONES.....	116
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS.....	122

TEMA: Gestión por procesos y su relación con los subsistemas de recursos humanos

AREA: Administración de procesos organizacionales

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 25 de julio de 2022



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	91
Figura 2. Subsistemas y Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	92
Figura 3. Propuesta de Mapa de Procesos a nivel 0	102
Figura 4. Secuencia de los Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	103
Figura 5. Propuesta de Mapa de Procesos a nivel 0 del Proceso de Soporte de Gestión de Recursos Humanos	104



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Funcionarios con cargo directivo y de confianza de la Municipalidad Provincial de Puno- 2020.....	38
Tabla 2	Funcionarios con cargo directivo y de confianza seleccionados de la Municipalidad Provincial de Puno- 2020	39
Tabla 3	Matriz de operacionalización de variables.....	42
Tabla 4	Resumen de procesamiento de casos	45
Tabla 5	Estadísticas de fiabilidad.....	45
Tabla 6	Estadísticas de total de elemento	46
Tabla 7	Cuadro comparativo de gestión por funciones y gestión por procesos estratégico	53
Tabla 8	Cuadro comparativo de gestión por funciones y gestión por procesos de soporte.....	54
Tabla 9	Cuadro comparativo de gestión por funciones de la Subgerencia de Personal y la gestión por procesos de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	55
Tabla 10	Supervisión de funciones y responsabilidades de los colaboradores.....	56
Tabla 11	Percepción del nivel de satisfacción por el bien o servicio recepcionado por los usuarios de la Municipalidad.....	57
Tabla 12	Estandarización de los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad.....	58
Tabla 13	Nivel de conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad	59



Tabla 14	Elaboración del mapa de procesos propuesto como punto de partida para implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno	60
Tabla 15	Propuesta de mapa de procesos como alternativa para evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad Provincial de Puno.....	61
Tabla 16	Mapa de procesos como un instrumento para coadyuvar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Puno	61
Tabla 17	Correlaciones entre la gestión por procesos estratégicos y de soporte con los subsistemas de la gestión de recursos humanos.....	63
Tabla 18	Correlación de Pearson entre las dimensiones.....	64
Tabla 19	Cuadro de Proyección del Objetivos Estratégico Institucional OEI01 “Mejora Institucional”	66
Tabla 20	Orientación de esfuerzos para cumplir con la acción estratégica del PEI “fortalecer la gestión por procesos de la Municipalidad”	67
Tabla 21	Incidencia del mapa de procesos nivel cero en el cumplimiento de los objetivos institucionales y adecuada entrega de bienes y servicios	68
Tabla 22	Cuadro comparativo de los procesos del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos y las funciones de la Subgerencia de Personal	69
Tabla 23	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Manual de Políticas y procedimientos internos	72
Tabla 24	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de trabajo o Plan de Gestión de Personas	73



Tabla 25	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de Desarrollo de Persona	73
Tabla 26	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Presupuesto Anual de Recursos Humanos o Presupuesto Analítico de Personal.....	74
Tabla 27	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos	75
Tabla 28	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Mapeo de puestos ...	76
Tabla 29	Cuadro comparativo de los procesos del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales y las funciones de la Subgerencia de Personal	78
Tabla 30	Existencia, formulación, actualización o vigencia de Resoluciones de asuntos laborales	82
Tabla 31	Existencia, formulación, actualización o vigencia de Convenio colectivo de trabajo	83
Tabla 32	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de capacitación	84
Tabla 33	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de bienestar social	85
Tabla 34	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Informe de Diagnóstico de cultura organizacional	85
Tabla 35	Existencia, formulación, actualización o vigencia del Informe de Medición de clima organizacional	86
Tabla 36	Existencia, formulación, actualización o vigencia de Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional	87



Tabla 37	Cuadro de Procesos y Productos esperados del Subsistema de Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	93
Tabla 38	Cuadro de Procesos y Productos esperados del Subsistema de Gestión de relaciones humanas y Sociales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	94
Tabla 39	Cuadro Comparativo de las Funciones de la Subgerencia de Personal y los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	95
Tabla 40	Propuesta de estructura de Mapa de Proceso Estratégico	99
Tabla 41	Propuesta de estructura de Mapa de Proceso Misional.....	100
Tabla 42	Propuesta de estructura de Mapa de Proceso de Soporte.....	101
Tabla 43	Propuesta de Mapa de Procesos de la Gestión de Recursos Humanos Nivel 0, 1 y.....	105
Tabla 44	Elaboración de Ficha de Procesos.....	108



RESUMEN

El trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno-2019, específicamente analizar el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos y el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales, finalmente proponer un modelo de gestión por procesos, con la finalidad de mejorar y sistematizar los productos esperados de los subsistemas de gestión de recursos humanos. La metodología del trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación descriptivo y correlacional, con diseño no experimental, enfoque de investigación cuantitativa y se utiliza el método deductivo. Los funcionarios de la muestra infieren la necesidad de complementar el modelo de gestión por procesos la cual implica laborar basándose en la misión y visión de la organización y orientada a la creación del valor público. La incidencia y asociación entre las variables de estudio se determinó mediante las correlaciones entre las dimensiones del Mapa estratégico nivel 0 y dimensiones del Mapa de Subsistemas de Recursos Humanos con determinante de 0,568 y entre el Mapa de Soporte nivel 0 y las dimensiones Mapa de Subsistemas de Recursos Humanos es de 0,679 ambas son positivas y con tendencia a +1, por lo que se desprende que están asociadas y existe correlación fuerte entre variables. Se considera como conclusión que si es posible diagnosticar la problemática de la Subgerencia de Personal y proponer metodologías de adaptación del modelo de gestión de enfoque funcional e implementar la gestión por procesos en la municipalidad provincial según la política de modernización de la gestión pública y orientarse a los resultados creando el valor público para los usuarios y ciudadanos.

Palabras Clave: Enfoque funcional, gestión por procesos, gestión pública, municipalidad, modernización, recursos humanos.



ABSTRACT

The objective of the research work is to analyze the management by strategic and support processes and its relationship with the subsystems of human resources management in the Provincial Municipality of Puno-2019, specifically to analyze the human resources policy planning subsystem and the human and social relations management subsystem, finally proposing a management model by processes, in order to improve and systematize the expected products of the human resources management subsystems. The methodology of the research work corresponds to the type of descriptive and correlational research, with a non-experimental design, a quantitative research approach and the deductive method is used. The officials of the sample infer the need to complement the process management model, which implies working based on the mission and vision of the organization and oriented towards the creation of public value. The incidence and association between the study variables was determined by means of the correlations between the dimensions of the Strategic Map level 0 and the dimensions of the Map of Human Resources Subsystems with a determinant of 0.568 and between the Map of Support level 0 and the dimensions Map of Human Resources Subsystems. Human Resources is 0.679, both are positive and tend to +1, so it follows that they are associated and there is a strong correlation between variables. It is considered as a conclusion that if it is possible to diagnose the problem of the Personnel Sub-Management and propose methodologies for adapting the functional approach management model and implement management by processes in the provincial municipality according to the policy of modernization of public management and be oriented to the results creating public value for users and citizens.

Keywords: Functional approach, process management, public management, municipality, modernization, human resources.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

La Gestión pública requiere urgentes cambios debido a la intervención de los factores tecnológicos que necesita una sistematización para el logro de los objetivos y es en el Estado peruano desde el 2013 que se intenta asumir cambios, mediante la publicación de la política de modernización de la gestión pública, sin embargo, en la mayoría de entidades del sector publica no se han implementado en su totalidad.

Según Moore (1995) autor del término de valor público, el éxito de la gestión pública está en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios que crean valor público para los usuarios, por lo que existe la necesidad de mejorar los modelos de gerencia.

El presente trabajo de investigación está justificado por las siguientes motivaciones: Se realiza el con la finalidad de diagnosticar la realidad de la gestión en el área de recursos humanos desde el enfoque de procesos, cuyo ámbito aún no han sido tratados en los trabajos de investigación presentados en la Escuela Profesional de Administración. También se presentará un aporte para la Municipalidad de Puno, mediante el diseño del mapa de procesos y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos que contribuya a integrar funciones y procesos para lograr mejores resultados en la gestión de personal en toda la municipalidad en estudio.

Respecto a la temporalidad, el estudio se realiza en el primer trimestre del 2020, considerando que el plazo de tránsito institucional a la Ley Servir fue hasta diciembre del 2019 en el D.S. 004-2013-PCM como parte de la política de modernización de la gestión pública que otorga 6 años para que todas las organizaciones públicas como institución



transiten a lo establecido a la Ley Servir 30057, sin embargo se ha sobrepasado dicho limite por los aspectos de la emergencia sanitaria en nuestro país.

El objetivo general es analizar la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019, los objetivos específicos: Analizar los procesos estratégicos del mapa de procesos y el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno, analizar los procesos de soporte del mapa de procesos y el subsistema de gestión de la relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno y finalmente proponer un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y su relación con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos, los mismo que han sido logrados en los resultados.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha sugerido a las instituciones públicas iniciar el proceso de la gestión por procesos desde enero del 2013 mediante el D.S. N°004-2013-PCM, mediante la implementación de la política de modernización de la gestión pública, sin embargo, la Municipalidad Provincial de Puno solo tiene una Comisión designada para el tránsito al régimen SERVIR, que aún no ha supervisado la coordinación entre las oficinas de planeamiento y la oficina de recursos humanos para la formulación de los instrumentos de gestión institucional a nivel de recursos humanos, es decir aún no se ha presentado el mapeo de procesos y el mapeo de puestos ante las instancias de SERVIR.

A pesar de todas estas diferencias, lo que más interesa es lograr el cumplimiento de los requerimientos de la ciudadanía según las competencias que le corresponde a la Municipalidad, por lo que se hace necesario un estudio específico sobre la aplicación de la gestión de procesos en especial en el área de recursos humanos.



Los trabajadores no son evaluados por los procesos que realizan en cada una de las etapas de trabajo o en sus áreas funcionales, los mismos que deberían de ser evaluados por sus resultados con indicadores de eficiencia y eficacia, y por la creación de valor en cada una de las etapas. Estos servicios deben ser percibidos por los usuarios como el adecuado cumplimiento de funciones de los servidores públicos.

En la Municipalidad Provincial de Puno, los trabajadores se encuentran segmentados o con estamentos por distintos regímenes laborales, cuando esa caracterización o particularidad de régimen de trabajador nombrado, contratado no interesa al público usuario, quien solamente busca resultados con una buena atención del servidor público, el cual consideramos que es una problemática como efecto de la gestión por funciones, por lo que se propone que la gestión sea por procesos.

Los perfiles de puesto se continúan proyectando de acuerdo al manual de organización y funciones, cuando existen directivas para formular los perfiles de puesto de acuerdo a formatos determinados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, el cual crea desorden en cuanto al cumplimiento de funciones por estar desactualizados el instrumento de gestión institucional y no estar adecuados a las normativas vigentes en el sistema administrativo de recursos humanos.

Los perfiles de puestos continúan orientándose al cumplimiento de funciones mas no a los procesos y a la obtención de los resultados, es decir no se está cumpliendo con la Directiva 002-2014-SERVIR.

Los procesos de contratación de personal, el sistema de convocatorias y selección de personal aún no se adecuan a las normas y procedimientos del sistema de gestión de recursos humanos.

No existen adecuadas políticas de capacitación de personal por no contar con diagnósticos de las necesidades de capacitación del personal y no se tiene un plan de



desarrollo de personas de acuerdo a las directivas de la Secretaría de Gestión Pública y SERVIR.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿La gestión por procesos estratégicos y de soporte tienen relación significativa con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Los procesos estratégicos permiten organizar el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno?
- ¿Los procesos de soporte permiten organizar el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno?
- ¿Es posible proponer un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y relacionarlo con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos?

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general:

La gestión por procesos estratégicos y de soporte se relacionan significativamente con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019

1.3.2. Hipótesis específica:

- Los procesos estratégicos permiten organizar la gestión del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno



- Los procesos de soporte permiten organizar la gestión del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno

La Municipalidad Provincial Puno, en la actualidad cuenta con una Comisión de Transito a la Ley Servir, pero aún no ha implementado los instrumentos de mapa de procesos nivel 0 y 1 ni cuenta con un modelo de gestión por procesos, pero si esta publicado el Plan de Desarrollo Local Concertado en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades y el Plan estratégico y también cuenta con una estructura orgánica en el cual se visualiza las áreas funcionales a nivel estratégico y de soporte, los mismos que serán referentes para el trabajo de investigación y determinar su relación con la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas que está aprobado para su aplicación en todas las instituciones públicas incluyendo a los gobierno locales.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La justificación del trabajo de investigación trasciende por su naturaleza aplicativa y de adaptación de la normatividad en una entidad del sector público para dinamizar la gestión institucional y además porque:

- Se realiza el trabajo de investigación con la finalidad de diagnosticar la realidad de la gestión en el área de recursos humanos desde el enfoque de procesos, cuyo ámbito aún no han sido tratados en los trabajos de investigación presentados en la Escuela Profesional de Administración.
- También como aporte del trabajo de investigación, se contribuirá a la Municipalidad de Puno, mediante el diseño del mapa de procesos y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos que ayudará a integrar



funciones y procesos para lograr mejores resultados en la gestión de personal en toda la municipalidad en estudio.

- La limitación está determinada por el tratamiento en estudio, solamente sobre los procesos de gestión estratégica y los procesos de la gestión de soporte, mas no los procesos misionales de la municipalidad que ya se extiende a los órganos de línea de la entidad en análisis y la limitación también está determinada en el tratamiento solamente de los subsistemas de planificación de políticas de recursos humanos y el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales.
- Respecto a la temporalidad, el estudio se realiza en el primer trimestre del 2020, considerando que el plazo de tránsito institucional a la Ley Servir, determinada que fue hasta diciembre del 2019 en el D.S. 004-2013-PCM como parte de la política de modernización de la gestión pública que otorga 6 años para que todas las organizaciones públicas como institución transiten a lo establecido a la Ley Servir 30057.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Analizar la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar los procesos estratégicos del mapa de procesos y el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno



- Analizar los procesos de soporte del mapa de procesos y el subsistema de gestión de la relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno
- Proponer un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y su relación con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos, los mismo que han sido logrados en los resultados.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Alcivar, F. (2021) en la tesis “La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad”, sustentado en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil - Ecuador, concluye que “mediante la aplicación del modelo de gestión por procesos el administrador del proyecto tendrá la capacidad de controlar y generar buenas prácticas de mantenimiento y organización en el área, así como la correcta aplicación del control documental, operacional y de recursos (humanos, materiales y económicos.)”

Aguirre, A. (2012) en la tesis “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial”, sustentado en la Universidad Central del Ecuador, Escuela De Administración De Empresas concluye que “identificar las interrelaciones de los macro procesos, sus clientes, proveedores, recursos, ayuda a los miembros de la entidad a trabajar con miras en los requerimientos del cliente tanto interno como externo.”

De la Cruz, K (2018) en la tesis: Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del Programa Nacional de Vivienda Rural, 2018, sustentado en la Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Administración de Empresas, concluye que “con el mapeo de procesos se visualiza de mejor manera el flujo del proceso para luego segmentarlo, analizarlo, evaluarlo y posteriormente identificar correctamente el proceso crítico.”

Sánchez, M. (2019), en la tesis “Gestión de Recursos Humanos en Procesos de Cambio”, sustentado en la Universidad de Lima, concluye que “la previa implementación



de los descriptivos de puestos permitió un mejor planteamiento del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal. Los tiempos de cobertura de los procesos de selección disminuyeron en 30%, pasando de 29 a 20 días útiles. Por su parte, la rotación de personal se redujo del 6% al 4%. A través del Plan de Comunicación Interna, se dio a conocer la cultura organizacional, logrando la participación de toda la empresa.”

Mamani (2019), en su tesis “Gestión por procesos y su incidencia en la Ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural- Dirección zonal Puno – 2018, sustentado en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional del Altiplano, tuvo como objetivo “identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL, la metodología que se utilizó tenemos; un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación descriptivo- correlacional, diseño de la investigación es no experimental de corte transversal.”

Castillo (2003), en la tesis “Modelo de sistemas de gestión por procesos en entidades del Estado” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, indica que “el conjunto de mejoras en la gestión de procesos, y el empleo de tecnología informática de última generación forman parte de un proceso de fortalecimiento de la cultura y la gestión de calidad en la entidad. Se centra en el campo informático el cual junto con los procesos y las debilidades constituye el núcleo del diagnóstico para potenciar la gestión de la organización en las fortalezas y debilidades, luego fundamenta las fases para optimizar los procesos y como se han determinado los procesos críticos y la conveniencia de enfocarse en ellos. Se describe los objetivos para cada proceso, entradas, salidas o resultados, relaciones con otros procesos y responsables de efectuarlo. Se diagrama cada



proceso, mostrándose las actividades. El mapeo de los procesos propuestos, el detalle de los cambios formulados, así como los principales resultados. Finalmente se busca la mayor participación de los propios ejecutores de los procesos para consolidar y concluir en su Mejora, a fin de plantear una estructura orgánica para ejecutar una gestión eficaz de la entidad”.

López (2015) en su tesis “Modelo de sistema de gestión de procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotun” sustentada en la Universidad Nacional de Piura. Indica que “el entorno -cada vez más cambiante- hace que el ciudadano perciba cada más la necesidad de contar con gobiernos locales que trabajen en red, mejorando e incrementando el capital social, como uno de los factores de desarrollo sobre el que la actividad municipal puede incidir. En este contexto es que se pretende abordar la presente investigación, con la finalidad de aumentar el valor para el ciudadano de los diversos procesos desarrollados por la Municipalidad Distrital de Oyotun. El objetivo es formular una propuesta de Gestión por Procesos siguiendo la experiencia desarrollada en Colombia por la Alcaldía de Soacha - Cundinamarca, y que se manifiesta en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huancayo, cuyo ROF ha sido elaborado con un Enfoque de Gestión por Procesos”.

Tejada (2016) en la tesis “Propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua” sustentada en la Universidad Señor de Sipán, el mismo que indica que “la problemática considerada en la investigación ha sido la carencia de Estrategias que posibiliten la mejora en la Administración de los Recursos Humanos, para aumentar su producción y productividad, conocer y manejar instrumentos de gestión y estrategias de trabajo en la empresa municipal. Su objetivo general fue Proponer Estrategias en un Tablero de Mando



para la mejora de la Administración de los Recursos Humanos; como objetivos específicos: diagnosticar las debilidades y deficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores, diseñar la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando, y explicar la utilidad de la propuesta de Estrategias en un Tablero de Mando para la Municipalidad Provincial de Bagua.”

Asencio (2018), en su tesis de Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017 sustentada en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. En este trabajo de investigación, el autor indica que el logro de objetivos se sustenta en un adecuado diseño de políticas y estrategias de la institución, sin embargo, es fundamental establecer programas de incentivos y el plan de desarrollo de capacidades para el personal, lo cual, repercute positivamente en el logro de las metas, ya que la participación optima del personal, es la clave fundamental para el logro de resultados positivos y adecuados. Como resultado del estudio se concluye, que, en la municipalidad distrital de Mi Perú, se requiere establecer un programa de evaluación de eficiencia y de resultados que permita identificar los errores y enmendar los mismos para poder enmendar y lograr mejores resultados en la gestión.

2.2. MARCO TEÓRICO

Modernización de la gestión pública y la gestión por procesos

Moore (1995) entiende la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad. En este sentido el Gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público. El éxito de la gestión pública está en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios que crean valor público, lo cual es lo que valorado por los clientes de la organización. Para Moore toda mejora gerencial



se expresa en términos de creación de valor que es reinterpretado por la ciudadanía. En este sentido, el valor público a diferencia del concepto del valor en la administración empresarial es más complejo y mucho más subjetivo (Moore, 1995, p.18).

Esto nos sirve para plantear que la medición de la satisfacción ciudadana, se mide en cuanto a reducción de quejas y reclamos y en términos de encuestas ciudadanas. De esto se desprende que, el papel de la gestión pública es la creación de valor público, lo cual redundará en la satisfacción ciudadana (Moore, 1995, p.64).

Moreira (2007), considera que el enfoque basado en la gestión por procesos en las organizaciones de información, es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Mediante el enfoque basado en procesos, se puede identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, hacer un análisis y seguimiento coherente del desarrollo de los procesos en su conjunto y obtener la mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización. Durante mucho tiempo las organizaciones de información han estado acostumbradas a la tradicional división de funciones por departamentos, por lo que la adaptación a los sistemas de la gestión por procesos significó un cambio paradigmático, que, aunque se comprenda su utilidad, no se interioriza fácilmente por los miembros de la organización (Moreira, 2007, p. 21).



Marco normativo de la modernización de la gestión del estado y la gestión por procesos

En enero del 2002, se aprueba la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (LEY N° 27658), en el cual se declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

También se establece que se revalorización la Carrera Pública, y se pone especial énfasis en el principio de la ética pública y la especialización, así como el respeto al Estado de Derecho. Además de la institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado. Finalmente, encarga al Poder Ejecutivo que dentro de un plazo máximo de noventa (90) días de entrada en vigencia de la presente Ley, deberá remitir al Poder Legislativo el proyecto de la nueva Ley del Poder Ejecutivo.

En diciembre del 2007 se publica la Ley del Poder Ejecutivo (LEY N° 29158) en el cual se determina que son funciones de la administración interna las relacionadas con actividades tales como planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales y servicios auxiliares, entre otras. Y en su artículo 46° se crean los once sistemas administrativos con la finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. Estos sistemas administrativos de aplicación nacional están referidos



a: 1. Gestión de Recursos Humanos, 2. Abastecimiento, 3. Presupuesto Público, 4. Tesorería, 5. Endeudamiento Público, 6. Contabilidad, 7. Inversión Pública, 8. Planeamiento Estratégico, 9. Defensa Judicial del Estado, 10. Control, y 11. Modernización de la gestión pública.

En enero del 2013 se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM) en el que se declara los Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública a: 1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, 2. Presupuesto para resultados, 3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, 4. Servicio civil meritocrático, y 5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

En dicha norma se presenta el diagnóstico de que existe deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación. Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos.

También en el año 2013 se publica un documento como guía metodológica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública, elaborado por la Secretaría de Gestión Pública. Dicha metodología fue elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO



9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N°004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

En diciembre del 2018, finalmente se publica la Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública (N.T. N°001-2018-PCM/SGP) con la finalidad de establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, como herramienta de gestión que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales y, en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos. Esta norma técnica define los tipos de procesos tales como: Procesos Operativos o misionales, que son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben. Los “procesos estratégicos son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad” (Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública, 2018).

Mapa de procesos

La página web *conexion-esan* (2016) presenta el artículo ¿Qué es el mapa de procesos de la organización?, donde explica: Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en



forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.

Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario. Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor. Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores. Un mapa por procesos no es igual en todos los casos, sino que cada organización lo adapta a su estructura (Conexion-esan, 2016).

Beneficios de los mapas de procesos

Pérez, J. (2004), indica que cuando se inicia con el mapeo de procesos en una organización se generan muchas dudas sobre cómo implantarlo, y se desconoce sobre los beneficios que conlleva. Por ello es necesario conocer cuáles son sus ventajas: En primer lugar, el diseño del mapa de procesos define los roles y las responsabilidades de cada persona dentro de la organización. En segundo lugar, se mejora el flujo de información entre las distintas funciones y, en tercer lugar, el hecho de tener unos objetivos definidos en todos los niveles propicia que los diferentes niveles dentro de la organización se encuentren alineados en la visión general de la empresa.



También es importante destacar que con funciones y procesos orientados a una cadena de valor los objetivos que han sido definidos en todos los niveles se encuentran alineados a la visión de la empresa.

En el D.S. N° 004-2013-PCM (2013), en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, también hace entender que con los mapas de procesos se consiguen indicadores clave de desempeño y sirve para identificar oportunidades importantes. En definitiva, con un mapa de procesos se consigue alinear visiones de la organización, siendo los puntos clave necesarios para conseguir que una entidad del sector público cree valor.

Tipos de proceso

Presidencia del consejo de ministros PCM (s/f) presenta la guía "Implementación de la gestión por procesos en la administración pública" aprobado por D.S. N° 004-2013-PCM, indica que se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte:

- **Procesos operativos o misionales:** Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business. Los Procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor,
- Procesos estratégicos:** Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. En relación a los procesos estratégicos, la entidad debe crear los



mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad, **Proceso de apoyo o soporte**: Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales. Los Procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales (Presidencia del consejo de ministros PCM, s/f).

Niveles de procesos

También la guía "Implementación de la gestión por procesos en la administración pública" aprobado por D.S. N° 004-2013-PCM, define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0, 1 y 2, la administración pública puede definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad:

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N", como se detalla a continuación: Proceso de Nivel 0: Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso. Proceso de Nivel 1: Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Proceso de Nivel 2: Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0 (Presidencia del consejo de ministros PCM, s/f).

El Sistema Administrativo de Recursos Humanos y el Servicio Civil

Las normas que regulan el Servicio Civil y la gestión del personal al servicio del Estado se encuentran orientadas a que la Administración Pública brinde un servicio



eficiente y eficaz. El vínculo jurídico que regula la relación entre el Estado y los servidores o trabajadores a su servicio es de naturaleza laboral pero complementado con los principios del servicio público y se encuentra regulado por los regímenes generales contemplados en el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público¹⁸; Decreto Supremo N° 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral¹⁹; y, el Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios (Conexion-esan, 2013).

Sistema administrativo de gestión de recursos humanos

El Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, expresa que dicho ente es la autoridad rectora en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Pero, ¿Qué es el Sistema de Gestión de Recursos Humanos? Para el decreto legislativo antes indicado, este Sistema se encarga de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado respecto del Servicio Civil. Comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. En el sector público, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos se encuentra conformado por subsistemas, es decir por un conjunto de procesos interrelacionados que forman parte de este Sistema. El subsistema se ubica en el primer nivel de desagregación del Sistema (SERVIR, 2014).

Según la DIRECTIVA N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas” se presenta los siguientes sub sistemas:



Primer subsistema: Planificación de políticas de recursos humanos; Esta herramienta permite organizar la Gestión Interna de Recursos Humanos en congruencia con los objetivos estratégicos de las Oficinas de Recursos Humanos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas, y lineamientos propios de la entidad con una visión integral en temas relacionados a recursos humanos. (SERVIR, 2014) Este subsistema pese a la amplitud de su formulación debe ser entendido como el aporte que brinda la herramienta de gestión de recursos humanos en general a lograr la eficiencia y eficacia de la entidad. La eficacia se encuentra relacionada a la consecución de metas tangibles (como, por ejemplo: lograr determinado número de atenciones o resolver un número concreto de casos en un tiempo determinado), mientras que la eficiencia se encuentra vinculada al empleo adecuado de los recursos disponibles por cada entidad pública u organización para la consecución de los fines institucionales. En la moderna gestión de los recursos humanos se viene reforzando una idea fundamental que subyace toda gestión eficiente, esto es, que el pilar fundamental de toda buena gestión son las personas y que los recursos humanos tienen que estar alineados con los fines de la organización. Así, el Cuadro de puestos de la entidad (CPE) reemplazará al documento que actualmente se denomina Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y al Presupuesto Analítico de Personal (PAP) (SERVIR Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas, 2014).

En la Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, aprobado Resolución Directoral N° 006-2016-JUS/DGDOJ presenta que Dentro de este subsistema se consideran dos procesos:

Estrategia, Política y Procedimientos: Consiste en alinear las estrategias de las oficinas de recursos humanos y SERVIR con los objetivos de la entidad. También



comprende el diseño de indicadores de gestión. El producto esperado o documento de gestión que se debe emitir al final del trabajo son: las políticas y procedimientos internos, el Plan de Gestión de Personas, el Presupuesto Anual de Recursos Humanos, el Cuadro de indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos.

Planificación de Recursos Humanos: Este proceso comprende una evaluación de las necesidades reales de la cantidad de personal que requiere la entidad para cumplir con sus objetivos y funcionar de modo eficiente en un periodo determinado. Los productos esperados son: el informe de análisis de necesidad de personal, el mapeo de puestos, la dotación y formulación del cuadro de puestos de la entidad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Guía sobre el Sistema Administrativo sobre Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, 2016).

Séptimo subsistema: Gestión de relaciones humanas y sociales

Este subsistema es descrito en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, como aquel que comprende las relaciones que se establecen entre la entidad y sus servidores civiles en relación a las políticas y prácticas de personal. Se identifican los siguientes cinco procesos y productos esperados:

- **Relaciones laborales individuales y colectivas.** - Busca realizar actividades de prevención y solución de conflictos surgidos con el servidor directamente, con las organizaciones sindicales y con ambas a la vez. El producto es: Registro de sindicatos, registro de pliego de reclamos y convenios colectivos, resolución de asuntos laborales individuales y colectivos.
- **Seguridad y Salud en el Trabajo.** - Comprende las actividades destinadas a prevenir riesgos a la seguridad y salud de los servidores, así como actividades



de prevención del medio ambiente y resguardo del patrimonio. El producto es: Plan de seguridad y salud en el trabajo, plan de capacitación en seguridad en el trabajo, identificación de peligros y riesgos.

- **Bienestar social.** - Comprende actividades destinadas a generar un adecuado ambiente de trabajo y una mejor calidad de vida de los servidores. El Producto es: Plan de bienestar social, convenios con instituciones para facilidades al servidor, evaluación de satisfacción de necesidades.
- **Cultura y clima organizacional.** - Cultura como forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad en base a conductas, creencias, normas y símbolos; clima orientado a mejorar la percepción de los servidores civiles sobre su ambiente de trabajo. El producto es: Diagnóstico de cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora de clima y cultura.
- **Comunicación interna.** - Proceso que transmite y comparte mensajes dirigidos al servidor civil con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. El producto es: Plan de comunicación interna. (SERVIR, 2014).



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La presente investigación se desarrolló en la Sub Gerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno, ubicada en la ciudad de Puno, distrito de Puno.

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El periodo en el que se realizó el estudio de la investigación fue en el primer trimestre del 2020.

3.3. PROCEDENCIA DE MATERIAL UTILIZADO

3.3.1. Técnicas:

Encuesta. - Es un procedimiento en tipo de investigación descriptiva mediante el cual es posible recolectar información a través de un cuestionario en el cual participaron 53 funcionarios, según se indica la tabla 2, donde se tuvo la participación del Gerente de Planeamiento y Presupuesto, Subgerente de Desarrollo Organizacional, de un Regidor y demás funcionarios de la Municipalidad Provincial de Puno.

Acervo documentario. - Es el conjunto de documentos que se utilizaron para recolectar información en formatos de directivas, instrumentos de gestión institucional de la municipalidad objeto de estudio, las guías metodológicas para la implementación de la gestión por procesos. Por lo cual para el presente trabajo de investigación se elaboró una ficha para determinar la existencia de documentos de gestión institucional relacionados a la gestión por procesos y del sistema administrativo de recursos humanos para determinar el cumplimiento o falta de los documentos, informes, y resultados esperados según la directiva 002-2014.



3.3.2. Instrumentos

Cuestionario. - es el conjunto de preguntas redactas con la finalidad de acopiar información completa y diseñadas de acuerdo a los indicadores del trabajo de investigación. Las interrogantes en los cuestionarios se formularon de acuerdo a las necesidades de información para lograr los objetivos del trabajo de investigación.

Prioritariamente se utilizó como referencia la guía de implementación de la gestión por procesos emitido por la subgerencia de Desarrollo Organizacional para verificar su cumplimiento y también se tomaron como referencia la Directiva 002-2014. El instrumento consta de 25 preguntas que para efectos metodológicos y mejor interpretación de los resultados se subdividieron en varios Anexos A, B, C, D, E, F, y G. Así mismo los Anexos A, B, C y D tuvieron directa participación del Gerente de Planeamiento y Presupuesto, del Subgerente de Desarrollo Organizacional y de un Regidor de la Municipalidad quienes permitieron precisar la problemática y diagnóstico de la realidad situacional sobre las variables del proceso de implementación de la gestión por procesos en la municipalidad y la problemática de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, de igual forma participaron los demás funcionarios respondiendo la totalidad de los anexos, para que posteriormente se insertaran las interrogantes en el formulario de Google y así obtener mayor precisión de respuestas y mejor procesamiento de información.

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes cuestionarios:

- Anexo A: Cuestionario sobre diagnóstico de la gestión por procesos
- Anexo B: Cuestionario sobre la adecuación de la gestión por procesos nivel cero
- Anexo C: Cuestionario para determinar la adecuación a los procesos de soporte de la gestión de recursos humanos



- Anexo D: Cuestionario sobre diagnóstico de adecuación al mapa de procesos
- Anexo F: Formato de guía de encuesta para diagnóstico de cumplimiento de la misión de la municipalidad ante los ciudadanos y la coordinación entre órganos administrativos
- Anexo G: Cuestionario sobre aplicación de Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Municipalidades
- Anexo E: Formato de revisión documental relacionados a gestión por procesos

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

3.4.1. Población

La Municipalidad Provincial de Puno, de acuerdo a la estructura orgánica u organigrama y al Cuadro para asignación provisional (CAP) del 2019 se tiene un total de 60 funcionarios con cargo directivo y de confianza quienes fueron tomados como población por el nivel de conocimiento en la gestión directiva, en la gestión por procesos y por su función de toma de decisiones.

Tabla 1

Funcionarios con cargo directivo y de confianza de la Municipalidad Provincial de Puno- 2020

CARGO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS
GERENTES	12
SUBGERENTES	30
DEMÁS OFICINAS	18
TOTAL	60

FUENTE: Municipalidad Provincial de Puno-2020

3.4.2. Muestra

Se aplicó la encuesta a 53 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Puno, cuya relación se adjunta en Anexo K. Dicha muestra se determinó en forma



intencional que permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña (Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010).

Tabla 2

Funcionarios con cargo directivo y de confianza seleccionados de la Municipalidad Provincial de Puno- 2020

CARGO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS
	ENCUESTADOS
GERENTES	12
SUBGERENTES	30
DEMÁS OFICINAS	11
TOTAL	53

FUENTE: Municipalidad Provincial de Puno

3.5. DISEÑO ESTADISTICO

Para efectos de análisis de datos se utilizó la herramienta del procesador de información Excel y a fin de probar las hipótesis se utilizó el estadístico de correlación de Pearson y así lograr el determinante que es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas calculado con el procesador de información SPSS. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan.

La teoría nos indica que el coeficiente de correlación oscila entre -1 y $+1$ encontrándose en medio el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables a estudio. Un coeficiente de valor reducido no indica necesariamente que no



exista correlación ya que las variables pueden presentar una relación no lineal. En este caso el “r” estima la asociación al medirse linealmente. Los métodos no paramétricos estarían mejor utilizados en este caso para mostrar si las variables tienden a elevarse conjuntamente o a moverse en direcciones diferentes.

3.6. PROCEDIMIENTO

Nivel de Investigación. - El nivel de investigación que se eligió es aplicada considerando que los conocimientos teóricos sobre la gestión de procesos relacionando con los sistemas de gestión de recursos humanos, fueron aplicados en una municipalidad en base conocimientos teóricos existentes representados por la normatividad correspondiente para el sector público. La investigación aplicada concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo (Hernández, 2010).

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Enfoque de Investigación. - El enfoque que se utilizó es cuantitativa ya que este es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna fase. Hernández Sampieri (2010). El enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético deductivo. Establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se



derivan hipótesis. Estas se someten a prueba utilizando diseños de investigación apropiados. Mide las variables en un contexto determinado, analiza las mediciones, y establece conclusiones. Si los resultados corroboran las hipótesis, se genera confianza en la teoría, si no es refutada y se descarta para buscar mejores. Utiliza medición numérica, conteo, y estadística, encuestas, experimentación, patrones, recolección de datos.

El método hipotético–deductivo debe su nombre a que dos de sus etapas fundamentales son formulación de la hipótesis y deducción de consecuencias que deberán ser contrastadas con la experiencia.

Diseño de Investigación. - El diseño de investigación que se eligió es no experimental de tipo transversal, se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, 2010). El diseño no experimental, es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Tipo o alcance de Investigación. - El tipo de investigación es descriptivo correlacional. Con ello hemos logrado buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos se ocupan tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. Para efectos de la contrastación de la hipótesis se aplica la correlación entre las dos variables.

3.7. VARIABLES

VI: Gestión por procesos estratégicos y de soporte

VD: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos

Tabla 3

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Concepto operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
VI: Gestión por procesos estratégicos y de soporte	La gestión por procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. (Rojas Moya)	Mapa de procesos	Procesos estratégicos Procesos misionales Procesos de soporte	Cuestionario
VD: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	Es un conjunto de procesos interrelacionados que forman parte del Sistema. Es el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades del sector público en la gestión de los recursos	Procesos estratégicos del Sub sistema de: Ss1. Planificación de políticas de recursos humanos Procesos de Soporte del Subsistema de: Ss7. Gestión de las relaciones humanas y sociales.	-Estrategia políticas y procedimientos -Planificación de recursos humanos - Relaciones laborales individuales y colectivas - Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) - Bienestar Socia - Cultura y Clima	Cuestionario



humanos.

Organizacional
- Comunicación
Interna

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

3.8. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los resultados se hizo uso de la herramienta del procesador de información Excel, para probar las hipótesis se hizo uso del estadístico de correlación de Pearson para así lograr el determinante que es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas calculado con el software estadístico SPSS.

La hipótesis planteada no solamente se demostró con la relación significativa de las variables, sino también con la verificación de los documentos de gestión promovidos por la Comisión de implementación de la gestión por procesos liderado por la Subgerencia de Desarrollo Organizacional, perteneciente a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Puno.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Los resultados del trabajo de investigación se presentan de acuerdo a la siguiente estructura: En primer lugar, se presenta el coeficiente de Alfa de Cronbach para determinar el nivel de confiabilidad del cuestionario y seguidamente en él se desarrolla el objetivo general del trabajo de investigación: Analizar la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019, posteriormente se desarrollará el primer objetivo específico: Analizar los procesos estratégicos del mapa de procesos y el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno, seguidamente el segundo objetivo específico: Analizar los procesos de soporte del mapa de procesos y el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno y por último el tercer objetivo específico: Proponer un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y su relación con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

Previo al análisis de los resultados se aplicó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach al cuestionario de diagnóstico de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno, y sus implicancias en la gestión de recursos humanos en sus procesos de Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos y Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales que se aplicó a una muestra de 53 funcionarios con capacidad de toma de decisiones cuyo valor fue de 0,820 concluyendo que el cuestionario

presenta confiabilidad por consistencia interna, el mismo que se aplicó a los participantes de la muestra.

El Alfa de Cronbach se utiliza con la finalidad de determinar la confiabilidad respecto a las correlaciones entre las variables que tienen escalas politómicas. Este coeficiente ha requerido una sola administración del instrumento de recolección de datos para efectos de medición y se esperaba que los valores tenían que oscilar entre 0 y 1. De acuerdo a la teoría el valor mínimo aceptable del coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.7. En primer lugar, se presenta la Tabla 4 como resultado del número de encuestados:

Tabla 4

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	53	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	53	100,0

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La presentación de las tablas es producto de la aplicación de la encuesta a 53 funcionarios de la Municipalidad Provincial de Puno, con capacidad para toma de decisiones.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,820	50

El nivel de fiabilidad indica un Alfa de Cronbach de 0,820 como producto de la aplicación de un cuestionario con 50 ítems divididos en dimensiones de acuerdo a los requerimientos de información para desarrollar los objetivos del presente trabajo de investigación.

De acuerdo al valor aceptable se indica que el coeficiente debe ser mayor a 0,70 y que un valor superior a 0,90 podría ser considerada el instrumento de recolección de datos con niveles de redundancia y duplicación. En este el caso el coeficiente es de 0,820 que se encuentra en el promedio con lo cual demostramos la consistencia interna de las repuestas obtenida mediante el cuestionario con distintos grupos de interrogantes.

En la Tabla 6 se presenta los ítems que obtuvieron un valor mayor a 0.7 con la finalidad de considerarlos para efectos de interpretación en los resultados de acuerdo a las dimensiones e indicadores del trabajo de investigación.

Tabla 6

Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento	Alfa de Cronbach
1. ¿Identifica las funciones y responsabilidades de sus colaboradores en todos los niveles ocupacionales?	,802
2. ¿Cree que los usuarios de la Municipalidad se consideran satisfechos con el bien o servicio que brinda la Municipalidad?	,813
3. Identifica los servicios que ofrece la Municipalidad?	,809
4. Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la Municipalidad?	,818
5. Conoce y aplica los procedimientos para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la Municipalidad?	,817
6. Los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad están estandarizados según normativa o directiva?	,796
7. Cree que los trabajadores perciben el cumplimiento de los procedimientos?	,807
8. ¿Existe alineamiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad con la acción estratégica institucional y su indicador?	,822
10. ¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos administrativos de la Municipalidad?	,816
13. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos propuesto es el punto de partida para implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno?	,809
14. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad Provincial de Puno?	,821
15. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de la Municipalidad Provincial de Puno?	,812
16. ¿Considera que la definición de procesos nivel 0 (cero) y posterior implementación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Provincial de Puno y consecuente entrega de bienes y servicios?	,817



17. Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución	,823
18. Considera la necesidad de la actualización del manual de procedimientos en la Municipalidad?	,820
19. ¿La Municipalidad cuenta con el mapa de procesos?	,816
20. ¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos de la Municipalidad?	,822
21. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión del desarrollo de capacidades institucionales	,820
21. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de la Promoción del Desarrollo Local	,820
22. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de la prestación de servicios municipales	,820
22. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel CERO en la Municipalidad?: Fiscalización municipal	,820
22. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de la atención a los ciudadanos	,820
22. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión del Desarrollo Social	,812
22. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión del Desarrollo Urbano	,820
23. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de los recursos humanos	,820
23. ¿Está 1 con los l siguientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión Logística]	,812
23. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de Contabilidad	,812
23. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de Tesorería	,812
23. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de la comunicación municipal	,812
23. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel CERO en la Municipalidad?: Gestión de las Tics	,819
24. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?: Planificación de políticas de gestión de personas	,823
24. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?: Gestión del empleo	,820
24. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?: Gestión del rendimiento	,820
24. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?: Gestión de las compensaciones	,812
24. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?: Gestión del desarrollo y capacitación	,820
24. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?: Gestión de las relaciones humanas y sociales	,823
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra: 1. Manual de Políticas y procedimientos internos	,821
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra: 2. Plan de trabajo o Plan de Gestión de Personas	,818
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,810



3. Plan de Desarrollo de Personas	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,818
4. Presupuesto Anual de Recursos Humanos o Presupuesto Analítico de Personal	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,820
5. Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,816
6. Informe de análisis de necesidad de personal	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,819
8. Cuadro de Puestos de la Entidad	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,822
13. Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,819
17. Plan de bienestar social	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,818
19. Evaluación de satisfacción de las actividades sociales	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,813
20. Diagnóstico de cultura organizacional	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,820
21. Medición de clima organizacional	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,817
22. Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional	
Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos o en qué situación se encuentra:	,812
23. Plan de comunicación interna	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

La tabla demuestra los elementos, ítems o preguntas aplicadas en el cuestionario y el correspondiente Alfa de Cronbach por cada una de ellas para determinar su fiabilidad que viene a ser el grado en que un instrumento mide con precisión y sin error lo que queremos medir. Por tanto, estas mediciones garantizan la consistencia interna del cuestionario aplicado, cuyos valores oscilan entre 0 y 1 y con valores aceptables iguales o superiores a 0,70.



4.1.1. Análisis de la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno

Para el logro de este objetivo en primer lugar se realiza el diagnóstico sobre las responsabilidades actuales de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y la Subgerencia de Desarrollo Organizacional quienes asumen la implementación de la gestión por procesos y con mayor precisión los procesos estratégicos de la Municipalidad Provincial de Puno y las responsabilidades de la aplicación de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH : “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas” y cuyo uno de los alcances determina su aplicación en la municipalidades y esta responsabilidad esta asignado a la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno.

Se complementa con la presentación de cuadros comparativo relacionando la gestión por funciones y gestión por procesos de soporte en la municipalidad objeto de estudio.

En seguida se presenta la correlación entre las variables de estudio y se refuerza con la presentación de los resultados de la aplicación del cuestionario sobre la aplicación de la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

4.1.1.1. Diagnóstico de las responsabilidades en la gestión por procesos estratégicos y subsistemas de la gestión de los recursos humanos

Las Subgerencias de la Municipalidad Provincial de Puno que tienen trascendencia en la ejecución del presente trabajo de investigación, son la Subgerencia de



Desarrollo Organizacional que está en el ámbito de la Gerencia de Planificación y Presupuesto y la Subgerencia de Personal que se encuentra en el ámbito organizacional de la Gerencia de Administración y son los referentes para diseñar los procesos estratégicos de la Municipalidad y los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

La **Subgerencia de Desarrollo Organizacional** es la unidad orgánica encargada de los sistemas de racionalización de, recursos, procedimientos y tiene las siguientes funciones: “Formular el plan de trabajo anual del sistema de racionalización, recursos y procedimientos administrativos. Programar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar las acciones correspondientes al proceso de desarrollo de la organización de la Municipalidad Provincial de Puno, proponer las políticas y el plan de desarrollo organizacional a mediano plazo, participar en la formulación y/o actualización de los planes de desarrollo, participar en el Proceso del Presupuesto Participativo, promover, orientar el mejoramiento continuo de los procesos de gestión”.

Es la subgerencia de alta responsabilidad en el proceso de la planificación de los instrumentos de gestión institucional de acuerdo a las directivas y guías metodológicas en cada uno de los sectores, según corresponda: “Proponer la adecuación de la estructura orgánica, funciones cargos para lograr mayores niveles de productividad, formular los anteproyectos, proyectos y/o actualización del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y Manual de Procedimientos (MAPRO), elaborar el documento diagnóstico del desarrollo organizacional de la Municipalidad, conducir la formulación y/o actualización del Plan de Desarrollo de Capacidades de la Municipalidad y elaborar y proponer proyectos de directivas, resoluciones u otras relacionadas con el desarrollo de



la organización”, entre las funciones más importantes relacionados al informe de investigación.

Mientras que la **Subgerencia de Personal**, es la unidad responsable de administrar los recursos humanos y tiene las siguientes funciones: “Formular la política general de administración de recursos humanos y proponer las reformas necesarias a la instancia superior correspondiente, programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, reorganización y rotación de personal, en concordancia con los dispositivos legales y la normatividad vigente”.

Esta subgerencia de personal tiene una alta responsabilidad respecto a la gestión adecuada de los recursos humanos no solo en el proceso de admisión o selección e inducción de personal, sino también en los procesos de gestión interna, cuando los trabajadores ya están incorporados y tienen un régimen de estabilidad laboral: “Efectuar las acciones relacionadas con los procesos técnicos de la administración de personal, referentes a nombramientos, reingresos, contratos, promociones, ascensos, resignaciones, ceses, etc., del personal de la Municipalidad, formulando los proyectos de resoluciones correspondientes, de conformidad con los dispositivos legales vigentes”.

También está a cargo de formular los instrumentos de gestión institucional relacionados exclusivamente al personal: “Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal y aplicar el Cuadro para Asignación de Personal, en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto, procesar la documentación relacionada con el movimiento de personal, remuneraciones, otorgamiento de beneficios sociales y el mantenimiento del escalafón de personal de la Municipalidad, elaborar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo y demás normas concernientes al sistema, ejecutar y controlar las operaciones



técnicas de formulación de la Planilla Única de Pagos, así como liquidación de beneficios sociales, organizar, dirigir y ejecutar las acciones de control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal, así como la elaboración del Plan Anual de Vacaciones, organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares, desarrollando actividades de bienestar, recreación e integración, proponer, evaluar e informar sobre los programas de capacitación del personal de la Municipalidad, supervisar el desarrollo y comportamiento laboral, moral y ético de los servidores de la Municipalidad e informar de ello a los órganos superiores, proponiendo las sanciones y/o acciones correctivas que requiera cada caso en particular, y establecer el sistema de evaluación del Personal, velando por su ejecución de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

La estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Puno está aprobada mediante la Ordenanza Municipal N° 017-2019-CMPP y la última actualización del Manual de Organización y Funciones fue en mayo del 2012 que actualiza el Decreto de Alcaldía N°001-2010/MPP/A de fecha de fecha 28 febrero del 2010 que aprueba el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Puno, el mismo que describe las funciones de cada uno de los puestos en las distintas gerencia y subgerencias de la entidad objeto de estudio.

A continuación, se presenta se presenta la Tabla 7, en el que se muestra un cuadro comparativo de acuerdo al análisis documentario respecto a las funciones de la Gerencia de Planificación y Presupuesto que cumple mediante las correspondientes subgerencias bajo su ámbito y su relación o analogía con la gestión por procesos estratégicos.

Tabla 7

Cuadro comparativo de gestión por funciones y gestión por procesos estratégico

Gestión por Funciones en órganos de alta dirección y asesoría	Responsable del cumplimiento de funciones	Gestión por Procesos Estratégicos
Gerencia de Planificación y Presupuesto	Subgerencia de Planificación y Programación de Inversiones. Subgerencia de Presupuesto. Subgerencia de Desarrollo Organizacional. Subgerencia de Cooperación Técnica Internacional y Pre Inversión.	Gestión estratégica para el desarrollo
Concejo Municipal	Concejo Municipal Comisiones Especiales de Regidores	Gestión de Promoción del Desarrollo
Alcaldía	Alcaldía	Gestión estratégica para el desarrollo
Gerencia de Asesoría Jurídica	Gerencia de Asesoría Jurídica Procuradurías Publica Municipal	Gestión de Asesoría Jurídica
Oficina de Control Institucional	Oficina de Control Institucional	Gestión de Control Institucional

FUENTE: Elaboración por el equipo de trabajo tomando como fuente el ROF de la MPP

De acuerdo al cuadro comparativo de la Tabla 7, en la actualidad la gestión es funcional y en proceso de implementación de la gestión por procesos y fácilmente se puede observar en el reglamento de organización y funciones aprobado por la Ordenanza Municipal N° 017-2019-CMPP y en su estructura orgánica u organigrama del cual se desprende la proyección para su adecuación al modelo de gestión por procesos de acuerdo al mapa de procesos nivel 0, en una coyuntura de adaptación para que el personal no experimente cambios radicales, al contrario pueda sentir más amigable un cambio en los procesos de logro de objetivos estratégicos.

A continuación, se presenta la Tabla 8 para relacionar la gestión por funciones realizado en la actualidad por los órganos administrativos de apoyo en este caso y para efectos del trabajo de investigación por la Gerencia de Administración y su adaptación a la gestión por procesos de soporte.

Tabla 8

Cuadro comparativo de gestión por funciones y gestión por procesos de soporte

Gestión por Funciones en Gerencia de Administración	Denominación en estructura orgánica (ROF)	Gestión por Procesos de Soporte
Subgerencia de Personal	Subgerente de Personal Especialista en Remuneraciones Especialista en Capacitación Especialista en Bienestar Social Asistente en Planillas Técnico en Personal y Legajo Asistente Administrativo	Gestión de los recursos humanos
Subgerencia de Logística y control patrimonial	Subgerente de Logística y control patrimonial	Gestión Logística
Subgerencia de Tesorería	Subgerente de Tesorería	Gestión de Tesorería
Subgerencia de Contabilidad	Subgerente de Contabilidad	Gestión de Contabilidad
Gerencia de Administración Tributaria	Subgerente de Recaudación Tributaria. Subgerente de Finanzas y Operaciones	Gestión de Recaudación tributaria
	Unidad de Imagen Institucional y Protocolo	Gestión de la comunicación municipal
Oficina de Tecnología Informática	Director de Oficina de Tecnología Informática	Gestión de las Tics
Secretaría General	Unidad de Imagen Institucional y Protocolo Unidad de Registro Civil Unidad de Archivo	Gestión de secretaría general y documentario

FUENTE: Elaboración por el equipo de trabajo tomando como fuente el ROF de la MPP

En la Tabla 8 se destaca las unidades orgánicas de apoyo de acuerdo al reglamento de organización y funciones de la municipalidad correspondientes a la Gerencia de Administración a los cuales se les relaciona directamente con procesos de Gestión por

Procesos de Soporte para su adaptación progresiva, los mismo que se visualizan en la propuesta del mapa de procesos y en general todas las funciones actuales están consideradas en los procesos mencionados de la tercera columna.

En la Tabla 9 se presenta un cuadro comparativo entre las funciones de la Subgerencia de Personal y la gestión por procesos de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos adaptado de acuerdo a la DIRECTIVA N° 002-2014-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas”.

Tabla 9

Cuadro comparativo de gestión por funciones de la Subgerencia de Personal y la gestión por procesos de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos

Unidad Orgánicas de la Subgerencia de Personal en la actualidad	Adaptación a los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos
Subgerente de Personal	Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos
Especialista en Remuneraciones	Subsistema gestión de la compensación
Especialista en Capacitación	Subsistema gestión del desarrollo y la capacitación
Especialista en Bienestar Social	Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales
Asistente en Planillas	Proceso de administración de compensaciones
Técnico en Personal y Legajo	Proceso de Administración de Legajos

FUENTE: Elaboración por el equipo de trabajo tomando como fuente el ROF de la MPP

En la Tabla 9 se relaciona las funciones que corresponden a la Subgerencia de Personal de acuerdo al reglamento de organización y funciones de la municipalidad y la adaptación a la gestión por procesos de los Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos promovido por la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas” en el que se visualiza la forma para adecuar la gestión por funciones a la gestión



por procesos, faltando por supuesto los procesos en el nivel 1 y nivel 2 que son más específicos en los procesos y en los cuales se sistematiza con mayor detalle y que lo presentamos en la etapa de propuesta.

4.1.1.2. Diagnóstico sobre la gestión por funciones y la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno

En la actualidad la gestión por funciones es aplicada en la Municipalidad Provincial de Puno por el uso de los instrumentos de gestión institucional tales como el Reglamento de Organización y Funciones y el Manual de Organización y Funciones y complementado por el Manual de Procedimientos y se encuentra en proceso de implementación la gestión por procesos propiamente dicha de acuerdo a la guía metodológica publicada por la Subgerencia de Desarrollo Organizacional.

En la Tabla 10 se determina el nivel de supervisión por parte de los funcionarios a los colaboradores en cada una de las unidades organizacionales de la Municipalidad Provincial de Puno.

Tabla 10

Supervisión de funciones y responsabilidades de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	11	20,8	20,8	20,8
	A veces	13	24,5	24,5	45,3
	Casi siempre	24	45,3	45,3	90,6
	Siempre	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 10 indican los encuestados que identifican las funciones y responsabilidades de sus colaboradores en todos los niveles ocupacionales en promedio de casi siempre (45,3%) y a veces (24,5%) en mayor proporción. Considerando que una



municipalidad está orientada a la satisfacción de los ciudadanos y otros grupos de interés, dicha supervisión debería ser valorado como “siempre” por lo menos del personal permanente que tiene establecido claramente sus funciones, sin embargo, se observa la presencia de personal en otras modalidades laborales como por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y personal que labora por modalidad de recibo de honorarios profesionales, no tienen una función de naturaleza permanente en el Cuadro para asignación de personal (CAP), aunque en realidad se convierten progresivamente en trabajos y funciones de naturaleza permanente, el cual determina que no es posible supervisar por funciones de acuerdo a los instrumentos de gestión institucional sino por metas y resultados orientados todos a las satisfacción de las necesidades de los usuarios en cuanto a los servicios que presta la municipalidad objeto de estudio.

En la tabla 11 se analiza el nivel de percepción de la satisfacción por el bien o servicio recepcionado por los usuarios de la Municipalidad para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos según los documentos de gestión institucional.

Tabla 11

Percepción del nivel de satisfacción por el bien o servicio recepcionado por los usuarios de la Municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	27	50,9	50,9	50,9
A veces	21	39,6	39,6	90,6
Casi siempre	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Los encuestados son conscientes de que los usuarios de la Municipalidad no se consideran satisfechos con el bien o servicio prestado por esta organización en análisis porque expresan como casi nunca (50,9%) y a veces (39,6). Estas respuestas infieren de la necesidad de complementar el modelo de la gestión funcional que solamente está orientado al cumplimiento de un conjunto de actividades de manera aislada en un puesto

de trabajo, por lo que deben orientarse más a la gestión por procesos que implica orientarse a la misión y visión de la organización y esta exclusivamente orientada a la creación del valor público y específicamente enfocado a la prestación de los servicios de calidad a los usuarios.

En la Tabla 12 se analiza si los formatos y procedimientos están estandarizados para conocer el nivel de sistematización del trabajo y su orientación a los resultados y a los objetivos estratégicos.

Tabla 12

Estandarización de los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	20	37,7	37,7
	A veces	8	15,1	52,8
	Casi siempre	20	37,7	90,6
	Siempre	5	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Mediante los resultados de la Tabla 12 se puede inferir que los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad están estandarizados según normativa o directiva en forma parcial, porque los resultados indican que nunca en 37,7% y casi siempre también 37,7%, ello significa que parte del personal de la organización en estudio está laborando de forma rutinaria y por la experiencia y la costumbre conoce la secuencia de los trámites y procedimientos y el otro porcentaje de personal que los desconoce. Por tanto, existe la necesidad de implementar un modelo de gestión por procesos en los niveles 0, nivel 1 y nivel 2 y concluir en actividades a nivel de procedimientos específicos en el que todos son participes en alguna de las etapas para crear valor en cada proceso y lograr la satisfacción de los usuarios en cuanto a los servicios que presta. En la actualidad la Municipalidad cuenta con un manual de procedimientos “actualizado” a enero del 2012 aprobado por Decreto de Alcaldía N°009-2010/MPP-A de fecha 6 de diciembre del 2010

con 184 procedimientos debidamente validados por los responsables de las distintas unidades orgánicas del mencionado año.

En la Tabla 13 se requiere conocer si existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad para determinar la apreciación del modelo de la gestión por funciones.

Tabla 13

Nivel de conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	9,4	9,4	9,4
	A veces	31	58,5	58,5	67,9
	Casi siempre	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 13 se indica que el 58,5% de los encuestados considera que a veces existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad y el 32,1% afirma casi siempre. Consideramos que ello es producto de la desactualización del Manual de Organización y Funciones que fue “actualizado” en fecha mayo del 2012 con la finalidad “obtener una Gestión Municipal por resultados, garantizando y asegurando una adecuada prestación de servicios municipales de calidad a la colectividad, sin trabas burocráticas y reorientando la labor de autoridades, funcionarios y servidores municipales hacia el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Provincial Concertado de Puno”. Es posible superar esta situación actualizando los perfiles de puestos del personal de acuerdo al clasificador de cargos de la entidad objeto de estudio.

En la Tabla 14 se requiere conocer el impacto de la elaboración del mapa de procesos propuesto como punto de partida para implementar la gestión por procesos en

la Municipalidad Provincial de Puno. Este modelo fue propuesto por la responsable del presente trabajo de investigación y dado a conocer a los encuestados para que emitan opinión sobre los efectos de dicho modelo de gestión por procesos, adecuados inicialmente de acuerdo a las unidades orgánicas existentes en la entidad objeto de estudio.

Tabla 14

Elaboración del mapa de procesos propuesto como punto de partida para implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	8	15,1	15,1	15,1
Casi siempre	27	50,9	50,9	66,0
Siempre	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 14 los encuestados consideran que la elaboración del mapa de procesos propuesto es el punto de partida para implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno en el valor de casi siempre (50,9%) y siempre (34%), por lo que es positivo esta apreciación y producto del convencimiento y necesidad de la aplicación de la guía metodológica de gestión por procesos promovido por la Subgerencia de Desarrollo Organizacional para conocimiento de todos los funcionarios involucrados en este proceso de cambio para la mejora de la gestión institucional.

En la Tabla 15 se pretende conocer si la propuesta de mapa de procesos es una alternativa para evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad Provincial de Puno del cual presentamos diagnóstico.

Tabla 15

Propuesta de mapa de procesos como alternativa para evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad Provincial de Puno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	7,5	7,5	7,5
	Casi siempre	33	62,3	62,3	69,8
	Siempre	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Ratificando la apreciación positiva de los resultados de la Tabla 14, en la Tabla 15 también se considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad Provincial de Puno expresado por el 62,3% con la apreciación de casi siempre y del 30,2% como siempre, el cual crea un consenso sobre la necesidad de formalizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la entidad de estudio.

En la Tabla 16 se pretende conocer el impacto del mapa de procesos nivel cero como un instrumento para coadyuvar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Puno.

Tabla 16

Mapa de procesos como un instrumento para coadyuvar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Puno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	7,5	7,5	7,5
	Casi siempre	44	83,0	83,0	90,6
	Siempre	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 16, el 83% de los encuestados consideran que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de la entidad en estudio, teniendo conocimiento



los encuestado sobre el contenido de la Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos en La Municipalidad Provincial De Puno publicado en mayo del 2021 que en la presentación expresa que el tercer pilar de la modernización del Estado: Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Instituciona establece que las entidades deben adoptar la gestión por procesos en sus actividades, para brindar servicios de manera eficiente, eficaz y logren resultados que beneficien a los ciudadanos. Asimismo, la desarrolla como un componente de la gestión pública orientada a resultados, precisando que una gestión al servicio del ciudadano necesariamente debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Ello significa que el contenido de dicha guía ha logrado sensibilizar la aplicación del modelo de la gestión por procesos.

4.1.1.3. Contrastación de hipótesis mediante correlación entre la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno

Con la finalidad de determinar los niveles de incidencia y asociación entre las variables de estudio es decir entre los procesos estratégicos promovidos por la Gerencia de Planificación y Presupuesto mediante la Subgerencia de Desarrollo Organizacional con los subsistemas de gestión de recursos humanos encargados a la Subgerencia de Personal para determinar un coeficiente de relación lineal que indique el sentido de la relación lineal entre las dos variables cuantitativas en estudio, el mismo que se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17

Correlaciones entre la gestión por procesos estratégicos y de soporte con los subsistemas de la gestión de recursos humanos

		Mapa estratégico nivel 0	Mapa Misional nivel 0	Mapa Soporte nivel 0	Mapa Subsistemas de RRHH
Mapa estratégico nivel 0	Correlación de	1	,472**	,125	,568**
	Pearson				
	Sig. (bilateral)		,000	,371	,000
	N	53	53	53	53
Mapa Misional nivel 0	Correlación de	,472**	1	,897**	,853**
	Pearson				
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	53	53	53	53
Mapa Soporte nivel 0	Correlación de	,125	,897**	1	,679**
	Pearson				
	Sig. (bilateral)	,371	,000		,000
	N	53	53	53	53

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 17 se presentan las correlaciones entre la gestión por procesos estratégicos y de soporte con los subsistemas de la gestión de recursos humanos, en los cuales se visualiza la relación significativa entre las dos variables, es decir que, si cambian los valores de la variable independiente representados por los procesos estratégicos y de soporte, también cambian los valores de la variable dependiente representados por los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

La base teórica sobre la correlación de Pearson nos indica que “un valor mayor que 0 indica que existe una correlación positiva. En este caso las variables estarían asociadas en sentido directo. Cuanto más cerca de +1, más alta es su asociación. Un valor exacto de +1 indicaría una relación lineal positiva perfecta”.

Para efectos del estudio las determinantes de las correlaciones son las siguientes:



Tabla 18

Correlación de Pearson entre las dimensiones

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Mapa estratégico nivel 0	Mapa Subsistemas de RRHH	,568**	,000
Mapa Soporte nivel 0	Mapa Subsistemas de RRHH	,679**	,000

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Por lo que las correlaciones entre las dimensiones del Mapa estratégico nivel 0 y dimensiones del Mapa de Subsistemas de Recursos Humanos de 0,568 y entre el Mapa Soporte nivel 0 y las dimensiones Mapa de Subsistemas de Recursos Humanos es 0,679 ambas son positivas y con tendencia a +1

Considerando que la interpretación del coeficiente de correlación de Pearson tiene los siguientes criterios:

Entre 0 y 0,10: correlación inexistente

Entre 0,10 y 0,29: correlación débil

Entre 0,30 y 0,50: correlación moderada

Entre 0,50 y 1,00: correlación fuerte

Por tanto, significa que las variables en estudio están asociadas y que existe correlación fuerte entre ellas.



4.1.2. Análisis de los procesos estratégicos del mapa de procesos y el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno

4.1.2.1. Situación de la Implementación de los procesos estratégicos del mapa de procesos:

En la actualidad, en la Municipalidad Provincial de Puno, los procesos estratégicos están delineados en el Plan estratégico 2019-2021, en el que se advierte los objetivos estratégicos institucionales enunciados en el siguiente orden:

OE1: Mejorar la gestión institucional

OE2: Promover el Desarrollo Humano y hábitos saludables

OE3: Contribuir con la calidad de los servicios de salud

OE4: Promover la competitividad económica

OE5: Promover la gestión ambiental

OE6: Promover el desarrollo urbano territorial ordenado

OE7: Reducir los índices de seguridad ciudadana

OE8: Mejorar la protección de la población y sus medios de vida

OE9: Mejorar el servicio de transporte y tránsito

Para efectos del presente trabajo de investigación, nos enfocamos solo en el primer objetivo estratégico denominado OEI01 “Mejora Institucional”, que visualiza la programación para la implementación de la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno, determinando los porcentajes de avance según la base de línea del año 2017 y logro esperado en el año 2021.

Tabla 19

Cuadro de Proyección del Objetivos Estratégico Institucional OEI01 “Mejora Institucional”

Objetivo Estratégico Institucional			Línea de base		Logros esperados en el periodo del Plan		
			valor	año	2019	2020	2021
OEI01:	Mejorar la gestión institucional	Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional	20%	2017	33%	66%	90%
OEI01.03	Gestión por procesos implementado en la Municipalidad	Porcentaje de procesos implementados con enfoque de gestión por procesos en la Municipalidad	61%	2017	62%	65%	70%
OEI01.05	Instrumentos de gestión actualizados en beneficio de la administración municipal	Numero de instrumentos de gestión actualizados en la Municipalidad	5	2017	8	9	10
OEI01.06	Servicio Civil implementado en beneficio de la Municipalidad	Porcentaje del Servicio Civil implementado en la Municipalidad	0%	2017	10%	30%	50%

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo de acuerdo a Plan Estratégico Institucional 2019-2021 de la Municipalidad Provincial de Puno

En la Tabla 19 se proyecta el porcentaje de procesos implementados con enfoque de gestión por procesos en la Municipalidad tomando como base el avance durante el año 2017 de 61% y proyectado al 70% al 2021, periodo en el cual nos encontramos en la ejecución del presente trabajo de investigación y es la motivación por el cual como Universidad apoyar el desarrollo institucional de las organizaciones de la Región Puno y presentar las secuencias para la implementación de la gestión por procesos al 100%.

En la actualidad la Municipalidad Provincial de Puno está en pleno proceso de implementación de la gestión por procesos, para el cual tiene aprobado y publicado la guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos. Inclusive en el mismo cuadro se complementa que su acción estratégica institución es lograr el avance



al 50% para su incorporación al Servicio Civil implementado en beneficio de la Municipalidad que es otro proceso por el cual la Subgerencia de Personal debe completar los documentos indicados como productos esperados en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH.

Asimismo, en la Ruta estratégica del Plan Estratégico Institucional 2019-2021 de la Municipalidad Provincial de Puno se describe las acciones estratégicas para lograr los objetivos estratégicos institucionales en el que se menciona que los responsables de la implementación son: la Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Gerencia de Planificación, la Subgerencia de Desarrollo Organizacional, Oficina de recursos humanos y las jefaturas de órganos institucionales.

En la Tabla 20 se requiere conocer cuál es el nivel de orientación de esfuerzos para cumplir con la acción estratégica del Plan Estratégico Institucional (PEI) “fortalecer la gestión por procesos de la Municipalidad” que fue propuesto en el año 2019.

Tabla 20

Orientación de esfuerzos para cumplir con la acción estratégica del PEI “fortalecer la gestión por procesos de la Municipalidad”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	18,9	18,9	18,9
Casi nunca	15	28,3	28,3	47,2
A veces	25	47,2	47,2	94,3
Casi siempre	3	5,7	5,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

Precisamente en el propósito de evaluar si las actividades que se vienen realizando en la Municipalidad son las más adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PEI “fortalecer la gestión por procesos de la Municipalidad” se aplicó la encuesta y el resultado mayoritario es “a veces”, con 47,2%, “casi nunca” en 28,3% y “nunca” en

18,9%. Es decir que según estas percepciones el proceso de planificación es óptimo en cuanto a las propuestas de mejoras y explicitados en los documentos de gestión y guías metodológicas aprobadas y vigentes, pero que se ha disminuido el impulso de orientar a su logro final.

A los encuestados se les planteó la interrogante si ellos consideran que la definición de procesos nivel 0 (cero) y posterior implementación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Provincial de Puno y consecuente entrega de bienes y servicios, cuyos resultados se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21 Incidencia del mapa de procesos nivel cero en el cumplimiento de los objetivos institucionales y adecuada entrega de bienes y servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	8	15,1	15,1	15,1
Casi siempre	18	34,0	34,0	49,1
Siempre	27	50,9	50,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 21 los encuestados en porcentaje de 50,9% indican que la definición de procesos nivel 0 y posterior implementación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Provincial de Puno y consecuente entrega de bienes y servicios a los ciudadanos y el 34% afirma “casi siempre”, cuya sumatoria es de 84,9%, el cual es bastante favorable y positivo que la gestión por procesos pueda promover el lograr los objetivos estratégicos considerando que de ellas se desprende la ejecución de las acciones estratégicas institucionales, y del cual se determina las acciones operativas en el Plan Operativo institucional, por tanto, mediante este alineamiento, se lograría el cumplimiento de lo que realmente quiere lograr la entidad

pública en estudio, promovido específicamente por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto a cargo de la formulación del Plan Estratégico Institucional en base a los consensos de la Alta Dirección y los representantes de los grupos de interés de la Provincia de Puno.

4.1.2.2. Diagnóstico de la implementación del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno

En la actualidad la gestión de procesos del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno, está a cargo de la Subgerencia de Personal quienes han actualizado las funciones en el Reglamento de Organización y Funciones, publicado en la página web institucional, el cual interrelacionamos en la Tabla 22.

Tabla 22

Cuadro comparativo de los procesos del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos y las funciones de la Subgerencia de Personal

Procesos estratégicos del mapa de procesos	Procesos del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos	Productos esperados	Funciones de la Sub Gerencia de Personal o situación en la que se encuentran
Gestión estratégica para el desarrollo	Estrategia, políticas y procedimientos: Comprende la definición y adecuación de las estrategias de las oficinas de recursos humanos emitidas por SERVIR. Asimismo, incorpora el diseño y seguimiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Recursos Humanos.	Políticas y procedimientos internos	1. Formular la política general de administración de recursos humanos
		Plan de Gestión de Personas	No se tiene conocimiento de su existencia.
		Reglamento Interno de Servidores Civiles	6. Elaborar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo 11. Supervisar el desarrollo y comportamiento laboral, moral y ético de los servidores de la Municipalidad
		Presupuesto Anual de Recursos Humanos	4. Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal y aplicar el Cuadro para Asignación de Personal, en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto.
		Cuadro de Indicadores de Gestión de	No se tiene conocimiento de su existencia.

	la Oficina de Recursos	
Planificación de recursos humanos: Comprende la planificación de las necesidades reales de personal para cubrir los requerimientos durante el periodo programado, generando los documentos de gestión correspondientes.	Informe de análisis de necesidad de personal El mapeo de puestos La dotación de personal Formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad.	No se tiene conocimiento de su existencia Se encuentran en pleno proceso de formulación 4. Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal y aplicar el Cuadro para Asignación de Personal, en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto. No se tiene conocimiento de su existencia.

FUENTE: Interrelación del Procesos del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de acuerdo a Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH y las funciones de la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno.

Para explicar la interrelación de las columnas de la Tabla 22 en primer lugar tenemos que tener conocimiento respecto a los Procesos del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que define el proceso de Estrategia, políticas y procedimientos que “comprende la definición y adecuación de las estrategias de las oficinas de recursos humanos emitidas por SERVIR. Asimismo, incorpora el diseño y seguimiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Recursos Humanos” con los siguientes productos esperados:

- Políticas y procedimientos internos
- Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo)
- Reglamento Interno de Servidores Civiles
- Presupuesto Anual de Recursos Humanos
- Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos

Y el proceso de Planificación de recursos humanos “comprende la planificación de las necesidades reales de personal para cubrir los requerimientos durante el periodo



programado, generando los documentos de gestión correspondientes y que deben tener productos esperados para la adecuada gestión de los recursos humanos y cuyo alcance de la directiva también es para las municipalidades de nuestro país. En este caso los productos esperados del proceso de Planificación de Recursos humanos son los siguientes:

- Informe de análisis de necesidad de personal
- Mapeo de puestos
- Dotación y la formulación del Cuadro de Puestos de la Entidad
- Manual de Perfil de Puestos
- Cuadro de Puestos de la Entidad

Para validar la información de la existencia de los documentos de gestión institucional, directivas, manuales o informes se aplicó la encuesta a 53 funcionarios con capacidad de toma de decisiones y por tanto conocedores de la existencia o no de alguno de los documentos de gestión. Como resultado general se observa que existe gran desconcierto respecto a si el documento existe, o no tienen información, o está en fase de formulación o si existe y está en plena vigencia. Esta apreciación general determina que los funcionarios no fueron lo suficientemente capacitados en su proceso de inducción sobre la gestión administrativa a nivel general, pero que seguramente son más conocedores de la función que ejercen en la toma de decisiones en órganos administrativos de dirección, asesoría, apoyo o de ejecución, mas no están orientados a la visión, misión y objetivos estratégicos de la Municipalidad Provincial de Puno.

Tabla 23

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Manual de Políticas y procedimientos internos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	15	28,3	28,3	28,3
No tengo información	28	52,8	52,8	81,1
En proceso de formulación	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 23 cuando se requiere la opinión de los encuestados sobre la existencia del Manual de Políticas y procedimientos internos existen diversas respuestas al igual que en las siguientes tablas, cuando en realidad debería ser uniforme. El 28,3% indica que dicho documento no existe, el 52,8% semana que no tiene información y el 18,9% que está en proceso de formulación.

Antes de procesar esta información la responsable de investigación concretó reuniones con el Subgerente de Personal como con el Gerente de Planificación y Presupuesto y con el Subgerente de Desarrollo Organizacional y algunos Regidores de la Municipalidad, en cuyas encuestas se obtuvo real información sobre la existencia o no de cada uno de los instrumentos de gestión institucional.

En este caso, con precisión podemos señalar que el Manual de Políticas y procedimientos internos no existe como tal con dicha denominación conforme lo determina la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, por lo que se puede inferir que cuando el 18,9% de los encuestados indican que está en proceso de formulación, se refieren como tal al Manual de Procedimientos (MAPRO) que se encuentra desactualizado ya que la última vez que se aprobó fue en diciembre del 2010, mediante



Decreto de Alcaldía N°009-2010-MPP/A y “actualizado” en enero del 2012, según se indica en dicho documento de gestión institucional.

Tabla 24

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de trabajo o Plan de Gestión de Personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	13	24,5	24,5	24,5
No tengo información	12	22,6	22,6	47,2
En proceso de formulación	28	52,8	52,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 24 igualmente se indica que el Plan de trabajo o Plan de Gestión de Personas se encuentra en proceso de formulación indicado por el 52,8% de los encuestados y que no existe es señalado por el 24,5%. En realidad, dicho documento no existe, que también es ratificado por el 24,5% y es posible que la confusión esté relacionado a la existencia del documento denominado Plan de Desarrollo de Personas que se analiza en la siguiente tabla.

Tabla 25

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de Desarrollo de Personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	5	9,4	9,4	9,4
No tengo información	4	7,5	7,5	17,0
En proceso de formulación	12	22,6	22,6	39,6
Esta desactualizado	8	15,1	15,1	54,7
Si existe y esta actualizado	24	45,3	45,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 25 los encuestados indican que el Plan de Desarrollo de Personas (PDP) si existe y esta actualizado en porcentaje de 45,3% y que está en proceso de formulación el 22,6%, el cual significa que la mayoría tiene conocimiento sobre la existencia y vigencia del documento de gestión considerando que su formulación y vigencia es obligatoria para todas las entidades del sector público, de acuerdo a lo previsto en el artículo 135 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, el Plan de Desarrollo de las Personas es el instrumento de gestión para la planificación de las Acciones de Capacitación de cada entidad. Este documento es aprobado por el alcalde como titular de la Municipalidad luego de se haya validado la propuesta de plan elaborado por la Oficina de Recursos Humanos.

Tabla 26

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Presupuesto Anual de Recursos Humanos o Presupuesto Analítico de Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
No tengo información	1	1,9	1,9	1,9
En proceso de formulación	16	30,2	30,2	32,1
Esta desactualizado	18	34,0	34,0	66,0
Si existe y esta actualizado	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 26 se capta la percepción de los encuestados respecto a la situación de la existencia del Presupuesto Anual de Recursos Humanos, el cual es señalado por el 34% que si existe dicho documento y que esta actualizado. Este instrumento de gestión institucional contiene la estimación anual del gasto de personal y obligaciones sociales en función del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y la escala remunerativa aprobada, siendo un instrumento indispensable para efectuar el pago de remuneraciones.

Es entonces que recurren a otras modalidades de contrato tales como por Contrato Administrativo de servicios (CAS) o por contrato por servicios no personales o por recibo de honorarios profesionales y es por ello la percepción de que esta desactualizado también por el mismo porcentaje de 34%.

Asimismo, la existencia de dicho instrumento de gestión institucional en todas las áreas de recursos humanos de las entidades públicas es de naturaleza obligatoria porque son necesarios para las sustentaciones correspondientes en las planillas de remuneraciones y que tiene relación directa con el Cuadro para asignación de Personal (CAP).

Tabla 27

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	35	66,0	66,0	66,0
No tengo información	18	34,0	34,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 27, el 34% de los encuestados indican que no tienen información sobre el Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos que es requerido como producto esperado por la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH y obliga su formulación a todas las entidades públicas incluido a las municipalidades. Y un contundente 66% indica que dicho documento no existe en la municipalidad objeto de análisis y se reitera con certeza por parte de la responsable del presente trabajo de investigación, que ciertamente no existe dicho documento.

En la actualidad solo se tienen estadísticas de ausentismo o faltas en el trabajo, permisos, o las licencias por enfermedad, o récord de llamadas de atención, pero que

ahora ya no son suficiente ni siquiera con solo contar con un reglamento interno de trabajo para gestionar los recursos humanos y para regular el rendimiento de los trabajadores, sino que según la propuesta de SERVIR es necesario medir el rendimiento de trabajadores, inclusive aspectos de cultura organizacional, cumplimiento de metas de trabajo, etc. con la finalidad de verificar el real aporte de los trabajadores y no solamente evaluar y remunerar al trabajador por el registro de asistencia sin evaluar el cumplimiento de sus funciones. Es decir que los indicadores motivarían el seguimiento de si el conjunto de trabajadores está logrando sus metas y los objetivos estratégicos de la municipalidad, enfocados a procesos orientados por ejemplo a la calidad de atención a los ciudadanos, que justifica la necesidad de su implementación.

Tabla 28

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Mapeo de puestos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	7	13,2	13,2	13,2
No tengo información	10	18,9	18,9	32,1
En proceso de formulación	31	58,5	58,5	90,6
Esta desactualizado	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 28 el 58,5% de los encuestados expresan que el documento Mapeo de Puestos está en proceso de formulación, por lo que consideramos que es un buen inicio para la Municipalidad como entidad en tránsito a la Ley Servir y porque mediante el mapeo de puestos es posible recoger y sistematizar toda la información sobre todos los puestos que pertenecen a municipalidad considerando al personal con todos los regímenes laborales y al personal bajo cualquier modalidad de contratación que realiza funciones de naturaleza permanente.



Ciertamente en la Relación de Entidades en Tránsito al Régimen de la Ley del Servicio Civil, en el informe del Análisis Situacional Respecto de los Recursos Humanos y al Desarrollo de sus Funciones publicado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), la Municipalidad Provincial de Puno se encuentra en la ubicación 362 y en el que se puede verificar que el Mapeo de Cargos y Puestos está en proceso de elaboración: <https://www.servir.gob.pe/relacion-de-entidades-en-transito-al-regimen-de-la-ley-del-servicio-civil/>.

4.1.3. Análisis de los procesos de soporte del mapa de procesos y el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno

4.1.3.1. Situación de la Implementación de los procesos de soporte del mapa de procesos

En la actualidad el proceso de soporte de gestión de recursos humanos está gestionado funcionalmente por la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno, cuyas funciones están publicadas en la página web institucional, y es motivo por el cual presentamos para mejor análisis, la Tabla 29 que inicia la columna con el macroproceso de soporte de gestión de recursos humanos e interrelaciona los subsistemas de gestión de las relaciones humanas y sociales determinados en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas” y la funciones de la Subgerencia de Personal en lo que corresponde a los procesos del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales.

Tabla 29

Cuadro comparativo de los procesos del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales y las funciones de la Subgerencia de Personal

Proceso de soporte	Procesos del subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales	Productos esperados	Funciones de la Sub Gerencia de Personal o situación en la que se encuentra
Gestión de los Recursos Humanos	Relaciones laborales individuales y colectivas: Este proceso busca realizar actividades de prevención y resolución de conflictos.	Registro de Sindicatos Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos	No se tiene información
	Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Comprende las actividades orientadas a promover la prevención de riesgos de los servidores civiles en el ejercicio de su labor que puedan afectar su salud o integridad	Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo Plan de capacitaciones en SST Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo Diagnóstico de Seguridad y Salud en el Trabajo SST	10. Proponer, evaluar e informar sobre los programas de capacitación del personal
	Bienestar Social: Comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores.	Plan de bienestar social Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil Evaluación de satisfacción de las actividades sociales, entre otros.	9. Organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares, desarrollando actividades de bienestar, recreación e integración.
	Cultura Organizacional: Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a	Diagnóstico de cultura organizacional Medición de clima	11. Supervisar el desarrollo y comportamiento laboral, moral y ético de los



<p>principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, que adoptan y comparten los miembros de una organización.</p> <p>Clima Organizacional: Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo.</p>	<p>servidores de la Municipalidad</p>
<p>Comunicación Interna: Es el proceso mediante el cual se transmite y comparte mensajes dirigidos al servidor civil, con un contenido adecuado.</p>	<p>Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional</p> <p>Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional)</p>

FUENTE: Interrelación del Procesos del Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales de acuerdo a Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH y las funciones de la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno

Para mejor comprensión de la Tabla 29 presentamos los procesos y productos esperados en el **Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales**, que de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH deben tener productos esperados para la adecuada gestión de los recursos humanos y cuyo alcance de la directiva también es para las municipalidades de nuestro país.

También con la finalidad de sensibilizar a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Puno la importancia de la gestión de los recursos humanos en el sentido de prever contar con personal capacitado, lo suficientemente motivado, solución a sus reclamos individuales y colectivos de naturaleza laboral, y recepción de adecuados programas de bienestar social que promuevan su identidad con la Municipalidad y se logre una adecuada cultura organizacional y un clima laboral favorable.

A continuación, enumeramos los productos esperados en cada uno de los procesos.



Relaciones laborales individuales y colectivas

- Registro de Sindicatos
- Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos
- Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos

Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

- Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo
- Plan de capacitaciones en SST
- Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo
- Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos-IPER)

Bienestar Social

- Plan de bienestar social
- Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil
- Evaluación de satisfacción de las actividades sociales, entre otros.

Cultura y Clima Organizacional

- Diagnóstico de cultura organizacional
- Medición de clima
- Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional

Comunicación Interna:

- Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional)

Por observación directa de la responsable del trabajo de investigación y por la verificación del acervo documentario de la Subgerencia de Personal, y verificación del portal web institucional, sección portal de transparencia, la Subgerencia de Personal



Municipalidad Provincial de Puno solo estaría interrelacionado o cumpliendo con 3 productos esperados correspondiente al Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales y cumpliendo la función 9 de “Organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares, desarrollando actividades de bienestar, recreación e integración”, que corresponde al producto esperado de Plan de bienestar social, además cumplir la función 10 “Proponer, evaluar e informar sobre los programas de capacitación del personal” que corresponde al producto esperado Plan de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y cumplir la función 11 de “Supervisar el desarrollo y comportamiento laboral, moral y ético de los servidores de la Municipalidad” que corresponde al producto esperado de Medición de clima.

Por tanto en la Municipalidad Provincial de Puno aún no se implementa según la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH las funciones que deben ser asumidos por la Subgerencia de Personal en cuanto a lograr los siguientes productos esperados: Registro de Sindicatos, Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos- IPER), Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil, Evaluación de satisfacción de las actividades sociales, Diagnóstico de cultura organizacional, Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional y el Plan de comunicación interna que deberían estar por lo menos mencionados en forma explícita en el reglamento de organización y funciones de la Subgerencia de Personal, en consideración a que se indica en el plan estratégico de la Municipalidad el “porcentaje del Servicio Civil implementado en la Municipalidad” es del 50% al 2021.

4.1.3.2. Diagnóstico de la implementación del Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales de la Municipalidad Provincial de Puno

Para complementar las afirmaciones del ítems anterior (4.3.1) y para determinar cuáles son los procesos y productos esperado de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH implementados por la Municipalidad Provincial de Puno, se aplicó un cuestionario a los 53 funcionarios con capacidad de toma de decisiones y conocer la situación de existencia de los productos esperados conforme a los indicados en el párrafo anterior, en forma específica los relacionados a el Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales: Relaciones laborales individuales y colectivas, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Bienestar Social, Cultura y Clima Organizacional y Comunicación Interna.

Tabla 30

Existencia, formulación, actualización o vigencia de Resoluciones de asuntos laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No tengo información	9	17,0	17,0	17,0
En proceso de formulación	17	32,1	32,1	49,1
Esta desactualizado	8	15,1	15,1	64,2
Si existe y esta actualizado	19	35,8	35,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 30, de acuerdo a los encuestados se indica que las resoluciones de asuntos laborales individuales y colectivos si existen y están actualizados en porcentaje de 35,8% y que está en proceso de formulación el 32,1%, el cual es conforme porque se encuentra en proceso de actualización permanente según se presenten los casos en forma periódica. Asimismo, las resoluciones de asuntos laborales se encuentran registrados en el portal institucional con el subtítulo de Resoluciones de Sub Gerencia de Personal, en

los que se dispone imponer sanciones disciplinarias, apertura de procesos administrativos disciplinarios, notificaciones a servidores procesados, archivamiento de expedientes, según se puede visualizar en <http://portal.munipuno.gob.pe/es/resoluciones-subpersonal>.

Asimismo, en cumplimiento del Artículo 85. Sobre faltas de carácter disciplinario de la Ley 30057 (Ley del Servicio Civil) que se encuentra plenamente vigente y también corresponde aplicarlos en las municipalidades, por ejemplo, sanciones por la reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes de sus superiores relacionadas con sus labores, incurrir en acto de violencia, negligencia en el desempeño de las funciones, la concurrencia al trabajo en estado de embriaguez, el abuso de autoridad, las ausencias injustificadas, hostigamiento sexual cometido por quien ejerza autoridad sobre el servidor civil, incumplimiento injustificado del horario y la jornada de trabajo y otros.

Tabla 31

Existencia, formulación, actualización o vigencia de Convenio colectivo de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tengo información	9	17,0	17,0	17,0
	En proceso de formulación	17	32,1	32,1	49,1
	Esta desactualizado	8	15,1	15,1	64,2
	Si existe y esta actualizado	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 31 se indica que el Convenio colectivo de trabajo si existe y esta actualizado expresado por el 35,8% de los encuestados y en proceso de formulación indica el 32,1%. Estas afirmaciones tienen solidez porque desde el 3 de mayo del 2021 se encuentra vigente la Ley N° 31188, Ley de Negociación Colectiva en el Sector Público y cuyo ámbito de acción para negociaciones se encuentran las entidades públicas del Poder

Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los gobiernos regionales, los gobiernos locales, y otros organismos con autonomía de acuerdo a la Constitución Política del Perú. Sin embargo, esta función requiere ser agregada en el reglamento de organización y funciones de la Municipalidad Provincial de Puno porque no se especifica tal vez porque recién se viene implementando desde mayo del 2021.

Tabla 32

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En proceso de formulación	24	45,3	45,3	45,3
Esta desactualizado	5	9,4	9,4	54,7
Si existe y esta actualizado	24	45,3	45,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 32, sobre la situación del documento “Plan de Capacitación” el 45,3% los encuestados indican que, si existe y esta actualizado, el cual es un buen indicador que promueve el desarrollo del personal de la Municipalidad, pero sin embargo en el proceso de investigación no tuvimos oportunidad para acceder a dicha información con la precisión de la denominación que indica la directiva de SERVIR. También el 45,3% indica que dicho documento se encuentra en proceso de formulación, ante ello podemos interpretar como que existe tal vez confusión por parte de los encuestados respecto a la formulación del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) que es otro documento también exigido por SERVIR que programa los cursos de capacitación para el personal de toda la entidad, indica responsables de la organización, asignación del presupuesto por cada actividad y previo a un estudio o diagnóstico de necesidades de capacitación.

Tabla 33

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Plan de bienestar social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tengo información	15	28,3	28,3	28,3
	En proceso de formulación	38	71,7	71,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 33 se indica que el 71,7% de los encuestado afirman que el Plan de Bienestar Social se encuentra en proceso de formulación, sin embargo, en el proceso de investigación no se tuvo acceso a dicho documento como tal y con esa denominación precisa.

Como indica la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH bienestar social comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores, es decir es un programa integral que no solo hace referencia a programación de actividades recreativas, deportivas y celebraciones institucionales, es por ello que consideramos que debe implementarse este plan de bienestar social y con dicha denominación específica e incluirse también dentro de las funciones de la Subgerencia de Personal en el Reglamento de Organización y Funciones.

Tabla 34

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Informe de Diagnóstico de cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No existe	38	71,7	71,7	71,7
	No tengo información	10	18,9	18,9	90,6
	En proceso de formulación	5	9,4	9,4	100,0

Total	53	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 34 se indica que el documento de Diagnóstico de cultura organizacional no existe en 71,7%, precisamente porque en la mayoría de las entidades públicas no se le da mayor importancia al desarrollo del personal y más están preocupados por lograr metas de avance de infraestructuras programadas o nivel de ejecución presupuestal cuando en realidad el soporte para lograr las mencionadas metas es primero consolidar los esfuerzos del personal que deben estar debidamente motivados y capacitados para orientar dichos esfuerzos al logro de los objetivos institucionales.

Se entiende que en lo posterior y de manera progresiva se pueda implementar este documento en el que se oriente los compromisos del trabajador para el cumplimiento de la misión y visión de la municipalidad y los pueda entender como razón fundamental de su permanencia dentro de la organización, más que el cumplimiento de funciones en forma aislada. Asimismo, el trabajador debe conocer los valores institucionales, las creencias y las percepciones de los equipos de trabajo, que determinan la cultura organizacional con influencia de la conducta de los líderes organizacionales de la Municipalidad.

Tabla 35

Existencia, formulación, actualización o vigencia del Informe de Medición de clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	26	49,1	49,1	49,1
No tengo información	21	39,6	39,6	88,7
En proceso de formulación	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 35 se indica en 49,1% que no existe el Informe de Medición de clima organizacional y que no tienen información el 39,6% de los encuestados, el cual indica ciertamente que no se está ejerciendo técnicamente la gestión de los recursos humanos en la Municipalidad. Apparently es suficiente ejercer el control de asistencia del personal, verificar su presencia y formular las planillas de haberes, cuando en realidad también es necesario conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y si el clima organizacional es favorable o desfavorable.

Un Informe de Medición del Clima organizacional en primer lugar permite diagnosticar la situación actual del clima organizacional si es favorable o desfavorable, determinar la posibilidad de dialogar en forma abierta con los trabajadores sobre los aspectos desfavorables y decidir la retroalimentación para mejorar el clima laboral y proponer alternativas para transformar el entorno laboral, con la finalidad de crear ambientes propicios para lograr mejores rendimientos por mayor satisfacción laboral. Esta justificación promueve que la Municipalidad pueda realizar el diagnóstico correspondiente y sus resultados sean analizados e interpretados por profesionales de la especialidad, para que propongan alternativas viables.

Tabla 36

Existencia, formulación, actualización o vigencia de Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No existe	19	35,8	35,8	35,8
No tengo información	29	54,7	54,7	90,6
En proceso de formulación	5	9,4	9,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo



En la Tabla 36, los encuestados indican en porcentaje de 54,7% de que no tienen información sobre la existencia de Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional y un 35,8% afirman que dicho documento no existe. Ciertamente ello fue verificado por la responsable de investigación, se confirma la no existencia de dicho plan de mejora en la Subgerencia de Personal de la Municipalidad.

Considerando que el clima organizacional es un conjunto de percepciones en un determinado ambiente de trabajo como consecuencia de la implementación de las políticas, y procedimientos organizacionales para determinar niveles de liderazgo, conflictos, recompensas, niveles de comunicación, relaciones interpersonales y otros ítems, también es necesario la formulación de un plan de acción que en primer lugar tenga un diagnóstico real sobre el clima y cultura organizacional, que determine cuales son las causas de alguna falencia o que provoque clima laboral desfavorable y se determine cuáles serán las estrategias para mejorar, evitar o disminuir lo negativo en aspectos laborales, para luego precisar el periodo de ejecución y quienes son las personas, comisiones o unidades orgánicas para su implementación y evaluación, que por cierto también requerirá un presupuesto adicional para implementar dicho plan de acción de mejora del clima y cultura organizacional .

4.1.4. Propuesta de un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y su relación con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos

La propuesta a presentar es en base al desarrollo del tercer objetivo específico, que toma como antecedente y referencia a nivel general a la guía metodológica de la implementación de gestión por procesos difundido y aprobado por la Unidad de Desarrollo Organizacional dependiente de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos es en base al contenido de la



Directiva N.º 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.

4.1.4.1. Justificación de la Propuesta:

- La propuesta surge en la necesidad de mejorar la prestación de los servicios a los ciudadanos para el cual los que están en contacto directo son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno.
- En realidad, sea que la municipalidad se encuentre en un modelo de gestión funcional o gestión por procesos son los trabajadores los que siempre estarán en atención directa a los ciudadanos.
- Se requiere lograr una mejor coordinación entre los objetivos estratégicos y los procedimientos a implementarse de tal forma que exista una interrelación con las demás oficinas sean de gestión estratégica o sean de gestión misional.

4.1.4.2. Base legal:

Es necesario adecuarse a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas” cuyo objetivo es establecer los lineamientos que las entidades públicas, en el ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos, deben seguir para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. El alcance de la Directiva incluye a los Gobiernos Locales, sus organismos públicos, sus programas y proyectos adscritos, por lo que su implementación debe ser considerado por la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno.



4.1.4.3. Lineamientos estratégicos

Visión

La Provincia de Puno con el Lago Sagrado de los Incas, es líder de la integración y capital del Turismo Nacional, promotora de potencialidades humanas y culturales, con un uso sostenible de actividades económicas competitivas para el mercado interno y externo, su ciudadanía es organizada y democrática, con localidades ordenadas, saludables y articuladas por redes viales pavimentadas.

Misión

Conducir la gestión del desarrollo integral de la provincia de Puno con servicios de calidad, de forma participativa, transparente, eficiente y oportuna.

Objetivos estratégicos de la Municipalidad Provincial de Puno

OE1: Mejorar la gestión institucional

OE2: Promover el Desarrollo Humano y hábitos saludables

OE3: Contribuir con la calidad de los servicios de salud

OE4: Promover la competitividad económica

OE5: Promover la gestión ambiental

OE6: Promover el desarrollo urbano territorial ordenado

OE7: Reducir los índices de seguridad ciudadana

OE8: Mejorar la protección de la población y sus medios de vida

OE9: Mejorar el servicio de transporte y tránsito

4.1.4.4. Adaptación de las funciones de la Subgerencia de Personal a los subsistemas de la gestión de recursos humanos

Los Subsistema de del Sistema Administrativo de Recursos Humanos

1. Planificación de políticas de recursos humanos
2. Organización del trabajo y su distribución

3. Gestión del empleo
4. Gestión del rendimiento
5. Gestión de la compensación
6. Gestión de desarrollo y capacitación
7. Gestión de las relaciones humanas y sociales

Gráficamente en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH se visualiza de la siguiente forma:

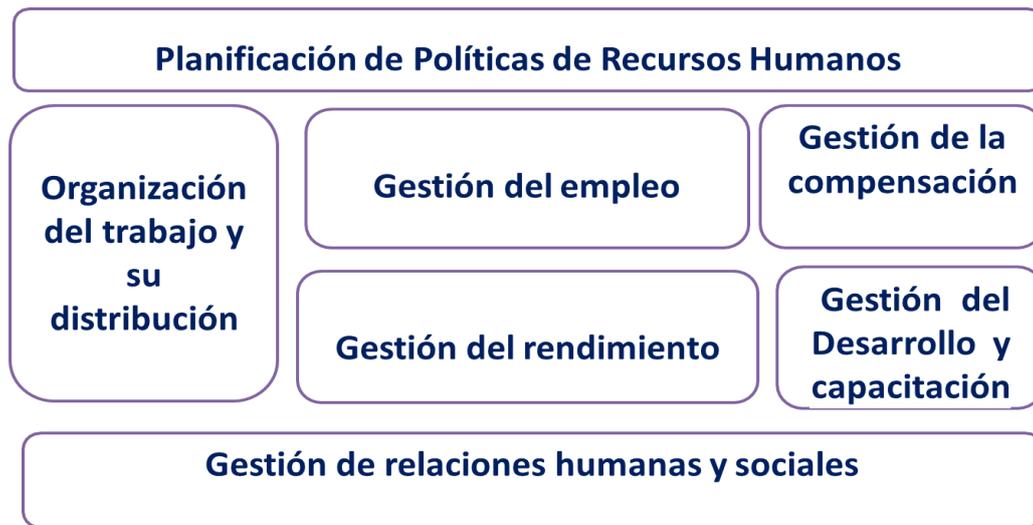


Figura 1. Subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

FUENTE. Elaborado de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. Tomado de un curso de capacitación organizado por la ENAP de SERVIR

Igualmente, cada Subsistema del Sistema Administrativo de Recursos Humanos se visualiza los procesos que deben ser gestionados por las Oficinas de Recursos Humanos, en este caso de la Municipalidad Provincial de Puno mediante la Subgerencia de Personal, según el alcance determinado en el Directiva en mención.

También es de conocimiento público que la entidad académica de SERVIR es la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), quienes realizan capacitaciones permanentes a los servidores públicos, en temas relacionados a la implementación de gestión por procesos, en los cuales el personal de la Municipalidad debe participar.



Figura 2. Subsistemas y Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

FUENTE: Elaborado de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. Tomado de un curso de capacitación organizado por la ENAP de SERVIR

Esta representación gráfica publicado en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH debe ser considerado por la Municipalidad Provincial de Puno como el referente para implementar el modelo de gestión de recursos humanos con enfoque de procesos. En realidad, tradicionalmente la entidad en estudio tiene implementado algunas de estos procesos, pero en un modelo de gestión funcional, mencionados en el manual de organización y funciones y que el mismo que se encuentra publicado en el portal web institucional de la Municipalidad Provincial de Puno.

Considerando que el objetivo del presente trabajo de investigación es diagnosticar el proceso de implementación de la gestión de procesos y proponer una guía o secuencia de como complementar las funciones actuales en procesos y documentar con los productos esperados de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH en cuanto al



subsistema de Planificación de Políticas de Recursos Humanos y el Subsistema de Gestión de relaciones humanas y Sociales, presentamos los cuadros de procesos y productos esperados, para luego señalar comparativamente el nivel de implementación en cuanto a funciones de la Subgerencia de Personal y los procesos a implementar de acuerdo a la mencionada Directiva.

Tabla 37

Cuadro de Procesos y Productos esperados del Subsistema de Subsistema Planificación de Políticas de Recursos Humanos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Procesos	Productos esperados
Estrategia, políticas y procedimientos:	Políticas y procedimientos internos Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo) Reglamento Interno de Servidores Civiles Presupuesto Anual de Recursos Humanos Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos
Planificación de recursos humanos	Informe de análisis de necesidad de personal Mapeo de puestos, Dotación de puestos Cuadro de Puestos de la Entidad

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH

En cuanto a los productos esperados del proceso de estrategia, políticas y procedimientos, solo se tiene implementado los equivalentes a los productos esperados: Reglamento Interno de Servidores Civiles (Reglamento Interno de Trabajo) y el Presupuesto Anual de Recursos Humanos (Presupuesto Analítico de Personal o más conocido como el instrumento de gestión institucional PAP) por tanto faltaría implementar los siguientes productos esperados:

En el proceso de estrategia, políticas y procedimientos: Políticas y procedimientos internos, Plan de Gestión de Personas (plan de trabajo), y el Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos.

En el proceso de Planificación de recursos humanos faltaría elaborar el Informe de análisis de necesidad de personal, el Mapeo de puestos que está en proceso de elaboración, la Dotación de puestos que estaría implícito en el instrumento de gestión institucional denominado Cuadro para Asignación de Personal o más conocido como CAP y faltaría formular el Cuadro de Puestos de la Entidad o CPE, cuando la entidad en estudio ya se encuentre en la fase de solicitud a la etapa de adhesión a la Ley Servir, para el cual a la fecha no se tiene ningún requerimiento institucional hacia SERVIR.

Tabla 38

Cuadro de Procesos y Productos esperados del Subsistema de Gestión de relaciones humanas y Sociales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Procesos	Productos esperados
Relaciones laborales individuales y colectivas	Registro de Sindicatos Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos
Seguridad y salud en el trabajo (SST)	Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo Plan de capacitaciones en SST Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos - IPER)
Bienestar Social	Plan de bienestar social Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil Evaluación de satisfacción de las actividades sociales
Cultura y Clima Organizacional	Diagnóstico de cultura organizacional Medición de clima organizacional Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional
Comunicación Interna	Plan de comunicación interna

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH

Para diagnosticar la existencia de los productos esperados de cada uno de los procesos del Subsistema de Gestión de relaciones humanas y Sociales, se entrevistó al Subgerente

de Personal de la entidad en estudio el cual manifestó que no tienen los documentos indicados y que solamente existen los que están publicado en la página web institucional de transparencia, por lo que faltaría implementar casi todos los productos esperados mencionados en el cuadro anterior: Registro de Sindicatos, Resolución de asuntos laborales individuales y colectivos, Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo, Plan de capacitaciones en SST, Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos - IPER), Plan de bienestar social, Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil, Evaluación de satisfacción de las actividades sociales, Diagnóstico de cultura organizacional, Medición de clima organizacional, Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional, y Plan de comunicación interna.

Tabla 39

Cuadro Comparativo de las Funciones de la Subgerencia de Personal y los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Funciones de la Subgerencia de Personal de la Municipalidad de Puno	Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	Procesos del Subsistema de Gestión de Recursos Humanos
1. Formular la política general de administración de recursos humanos	Planificación de políticas de recursos humanos	Estrategias, políticas y procedimientos (1)
2. Programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar los procesos y procedimientos de reclutamiento, selección, calificación, evaluación, promoción, reorganización y rotación de personal	Gestión del empleo	Selección (5) Desplazamiento (11)
	Gestión del rendimiento	Evaluación de desempeño (14)
3. Procesos técnicos de la administración de personal, referentes a nombramientos, reingresos, contratos, promociones, ascensos, reasignaciones, ceses, etc.	Gestión del empleo	Vinculación (6) Desvinculación (13)
	Gestión de desarrollo y capacitación	Progresión en la carrera (18)
4. Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal y aplicar el Cuadro para Asignación de Personal	Planificación de políticas de recursos humanos	Planificación de Recursos Humanos (2)
	Gestión del empleo	Desplazamiento (11)



5. Procesar la documentación relacionada con el movimiento de personal, remuneraciones, otorgamiento de beneficios sociales	Gestión de la compensación	Administración de compensaciones (15) Administración de pensiones (16)
6. Elaborar y difundir el Reglamento Interno de Trabajo	Planificación de políticas de recursos humanos	Estrategias, políticas y procedimiento (1)
7. Ejecutar y controlar las operaciones técnicas de formulación de la Planilla Única de Pagos, así como liquidación de beneficios sociales.	Gestión del empleo	Desvinculación (13)
8. Organizar, dirigir y ejecutar las acciones de control de asistencia, puntualidad y permanencia del personal	Gestión de la compensación	Administración de compensaciones (15) Administración de pensiones (16)
9. Organizar, dirigir y ejecutar las acciones relacionadas con el bienestar social del personal y sus familiares	Gestión del empleo	Control de asistencia (10)
10. Proponer, evaluar e informar sobre los programas de capacitación del personal	Gestión de las relaciones humanas y sociales	Bienestar social (21)
11. Supervisar el desarrollo y comportamiento laboral, moral y ético de los servidores de la Municipalidad e informar de ello a los órganos superiores, proponiendo las sanciones y/o acciones correctivas	Gestión de desarrollo y capacitación	Capacitación (17)
12. Establecer el sistema de evaluación del Personal Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos y productos esperados que NO se describen en el Reglamento de Organización y Funciones de la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno	Gestión del empleo	Procedimientos disciplinarios (12)
	Gestión del rendimiento	Evaluación del desempeño (14)
	Gestión del empleo	Inducción (7) Periodo de Prueba (8) Administración de Legajos (9)
	Organización del trabajo y su distribución	Diseño de Puestos (3) Administración de Puestos (4)
	Gestión de las relaciones humanas y sociales	Relaciones Laborales Individuales y Colectivas (19) Seguridad y Salud en el Trabajo (20) Cultura y Clima Organizacional (22) Comunicación Interna (23)

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-

SERVIR/GDSRH



4.1.4.5. Declaratoria de reestructuración administrativa para la adaptación de las funciones de la Subgerencia de Personal a los subsistemas de la gestión de recursos humanos

La estrategia más adecuada para la implementación de la gestión por procesos en las entidades del sector público es mediante la declaratoria de la reestructuración administrativa e implementarlo de acuerdo a un cronograma establecido y mediante la designación de una comisión que lidere el proceso.

A la fecha la Municipalidad Provincial de Puno ha publicado en fecha mayo del 2021 la Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos, liderado por la Gerencia de Planificación y Presupuesto y la Subgerencia De Desarrollo Organizacional y en el que determina que los responsables de su implementación es la Alta Dirección, el responsable del proceso, Equipo de procesos, un coordinador de procesos y los responsables Operativos.

Una reestructuración es cuando la entidad procede a organizarse de manera diferente a la actual para agregar o eliminar algunas funciones y procesos. Es un proceso de reordenamiento, una reorganización o modificación de las estructuras de toda la organización o en forma parcial con la finalidad de orientar la creación de valor hacia los usuarios de la entidad.

Constantemente se tiene conocimiento, y en forma anual que el plan estratégico institucional de acuerdo a las directivas de CEPLAN, debe ser aprobado todos los años con una proyección a tres años, el cual se entiende que los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas tienen un reajuste, modificatoria, eliminación, mejora o complementación, es decir que hay un nuevo enunciado en cuanto a los logros. Pero a pesar de realizar dichos reajustes en los objetivos estratégicos, las estructuras orgánicas u



organigramas siguen siendo las mismas, o no tienen ningún cambio el diseño organizacional a nivel funciones ni a nivel de gestión por procesos.

4.1.5. Propuesta de modelo de gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno

Consideramos que la estructuras organizacionales tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por varios factores interno y externo, que provocan su obsolescencia o su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fueron creadas, el cual hace que las municipalidades cumplan sus funciones de acuerdo a como siempre han funcionado y por más nuevas directivas de mejora sigue siendo mismo en cuanto a los resultados, el cual requiere ser mejorado para un mejor servicio a los ciudadanos.

Reorganizar significa por tanto significa el acto o proceso de organizar de nuevo; es decir, volver a diseñar una organización con el fin de establecer una sincronía dinámica y constante entre la Estructura Organizacional y las necesidades de la organización.

En cuanto se refiere a la reestructuración del área de recursos humanos es posible declararlo en tal situación administrativa para una mejor organización y delimitación de funciones y una forma de adecuación a la nueva Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH para implementar los procesos de gestión de recursos humanos e implementar los productos esperados para convertirlos en instrumentos de gestión institucional.

El proceso de implementación de la reestructuración administrativa puede ser nominando la comisión a nivel de Regidores de la Municipalidad y un equipo técnico propio de la Municipalidad que tengan los conocimiento y experiencia necesaria en reestructuración administrativa y gestión por procesos. El equipo técnico tiene que estar representado por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y por el Subgerente de

Desarrollo Organizacional o también recurrir a la asistencia técnica mediante la contratación de servicios equipo de consultoría que son proveídos por profesionales externos.

Tabla 40

Propuesta de estructura de Mapa de Proceso Estratégico

Propuesta de Procesos estratégicos	Frecuencia y Porcentaje	De acuerdo	En desacuerdo	Total
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel cero en la Municipalidad?: Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional	Frecuencia	42	11	53
	Porcentaje	79,2	20,8	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel cero en la Municipalidad?: Gestión del desarrollo de capacidades institucionales	Frecuencia	53	0	53
	Porcentaje	100,0	0	100
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de la Promoción del Desarrollo Local.	Frecuencia	53	0	53
	Porcentaje	100,0	0	100

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 40 se puede observar que existe consenso respecto a la implementación de los procesos estratégicos de nivel 0 (cero): Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional (79,2%), Gestión del desarrollo de capacidades institucionales (100%) y Gestión de la Promoción del Desarrollo Local (100%), los demás procesos estratégicos se diseñaron relacionando con las funciones que figuran en la estructura orgánica de la Municipalidad con la finalidad de no crear confusiones o resistencia a un cambio radical, porque todo cambio debe ser progresivo y debidamente consensuado con los actores directos e inclusive grupos de interés.



Tabla 41

Propuesta de estructura de Mapa de Proceso Misional

Propuesta de Procesos Misionales	Frecuencia y Porcentaje	De acuerdo	En desacuerdo	Total
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de la prestación de servicios municipales	Frecuencia	53	0	53
	Porcentaje	100,0	0	100
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel cero en la Municipalidad?: Fiscalización municipal	Frecuencia	53	0	53
	Porcentaje	100,0	0	100
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de la atención a los ciudadanos	Frecuencia	37	16	53
	Porcentaje	69,8	30,2	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel cero en la Municipalidad?: Gestión del Desarrollo Social	Frecuencia	48	5	53
	Porcentaje	90,6	9,4	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos misionales nivel cero en la Municipalidad?: Gestión del Desarrollo Urbano	Frecuencia	53	0	53
	Porcentaje	100,0	0	100

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 41 se puede observar también que existe relativo consenso respecto a la implementación de los procesos misionales de nivel 0 (cero): Gestión de la prestación de servicios municipales (100%), Fiscalización municipal (100%), Gestión de la atención a los ciudadanos (100%), Gestión del Desarrollo Social (90,6%) y Gestión del Desarrollo Urbano (100%).

Tabla 42

Propuesta de estructura de Mapa de Proceso de Soporte

Propuesta de Procesos de Soporte	Frecuencia y Porcentaje	De acuerdo	En desacuerdo	Total
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de los recursos humanos	Frecuencia	53	0	53
	Porcentaje	100,0	0	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel cero en la Municipalidad?: Gestión Logística	Frecuencia	48	5	53
	Porcentaje	90,6	9,4	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de Contabilidad	Frecuencia	48	5	53
	Porcentaje	90,6	9,4	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de Tesorería	Frecuencia	42	11	53
	Porcentaje	79,2	20,8	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de Recaudación tributaria	Frecuencia	48	5	53
	Porcentaje	90,6	9,4	100,0
¿Está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes procesos de soporte nivel cero en la Municipalidad?: Gestión de la comunicación municipal	Frecuencia	46	7	53
	Porcentaje	86,8	13,2	100,0
Gestión de las Tics	Porcentaje	86,8	13,2	100,0

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo

En la Tabla 42 se puede observar también que existe relativo consenso respecto a la implementación de los procesos de soporte: Gestión de los recursos humanos (100%), Gestión Logística (90,6%), Gestión de Contabilidad (90,6%), Gestión de Tesorería

(90,6%), Gestión de Recaudación tributaria (79,2%), Gestión de la comunicación municipal (90,6%) y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (Tics) (86,8).

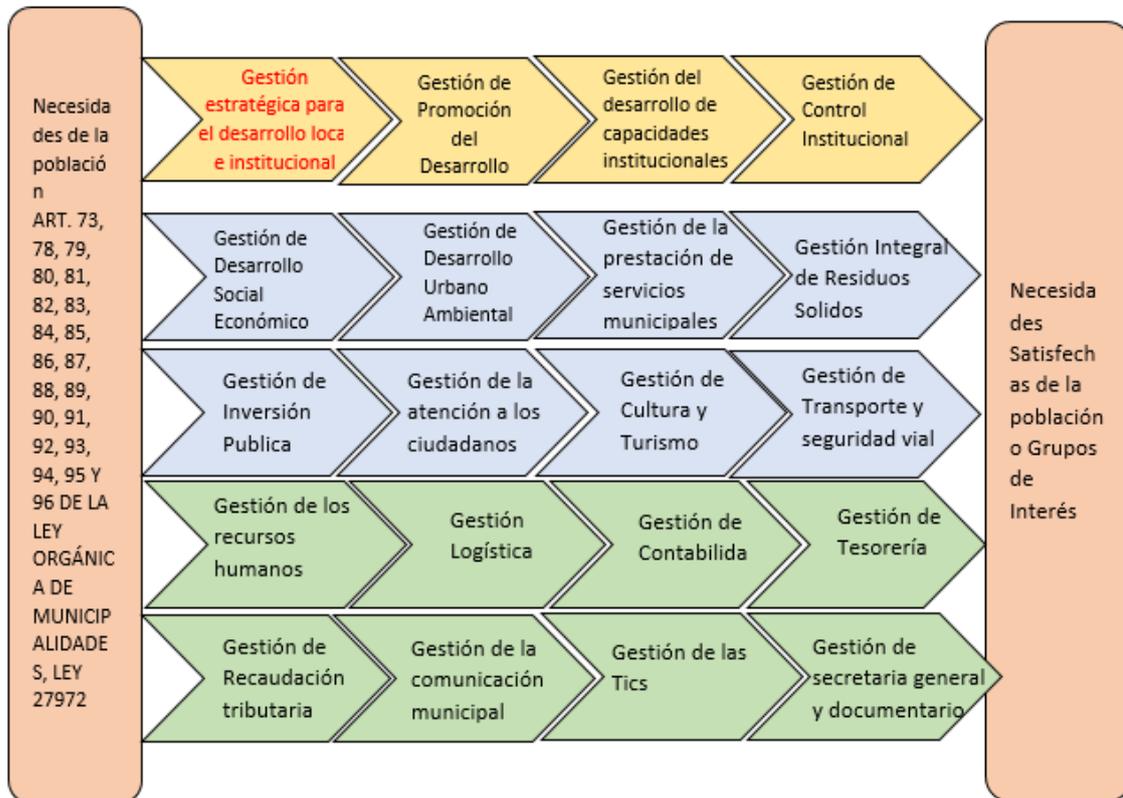


Figura 3. Propuesta de Mapa de Procesos a nivel 0

FUENTE. Diseñado de acuerdo a la Guía Metodológica de la Gestión por Procesos, para su adaptación de la Municipalidad Provincial de Puno

Esta propuesta es producto de la aplicación de la encuesta realizada a los funcionarios de la municipalidad objeto de estudio y la combinación con las unidades administrativas de la actual estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Puno, con la finalidad de adecuar como un primer paso a la implementación de la gestión por procesos y también con la finalidad de no crear situaciones de conflicto inicial con el personal por el tránsito de gestión del modelo de gestión por funciones, como en la actualidad se gestiona, hacia la adaptación al modelo de la gestión por procesos.

En realidad, en la administración pública todos los procedimientos están regulados por normas y su implementación requiere solamente seguir los lineamientos metodológicos indicados en las directivas.

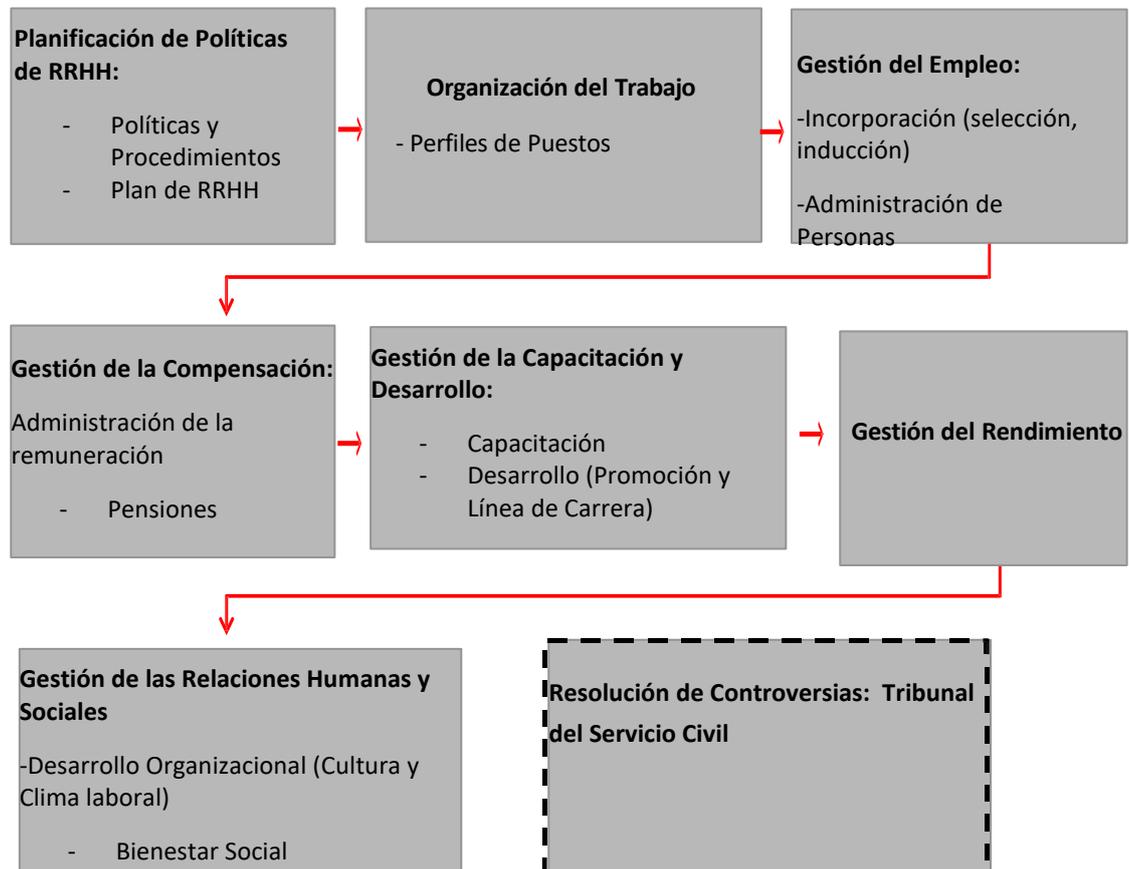


Figura 4. Secuencia de los Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

FUENTE: Secuencia de los Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, diseñado de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH

Para presentar la propuesta de diseño del mapa de procesos nivel 1, correspondiente al proceso de soporte nivel 0: Gestión de Recursos Humanos, también se aplicó una encuesta para conocer su opinión respecto a la denominación y aceptación de los procesos del subsistema del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, los cuales fueron positivos en cuanto a su adaptación y como producto de ello presentamos a

continuación el diseño en la figura 5. La mayoría de respuestas fueron favorables y de apreciación positivas para su implementación, considerando que es un diseño que ayuda a visualizar los procesos de cada uno de los subsistemas del sistema administrativo de recursos humanos y que en un siguiente nivel determinan las actividades específicas para la formulación de los procedimientos.

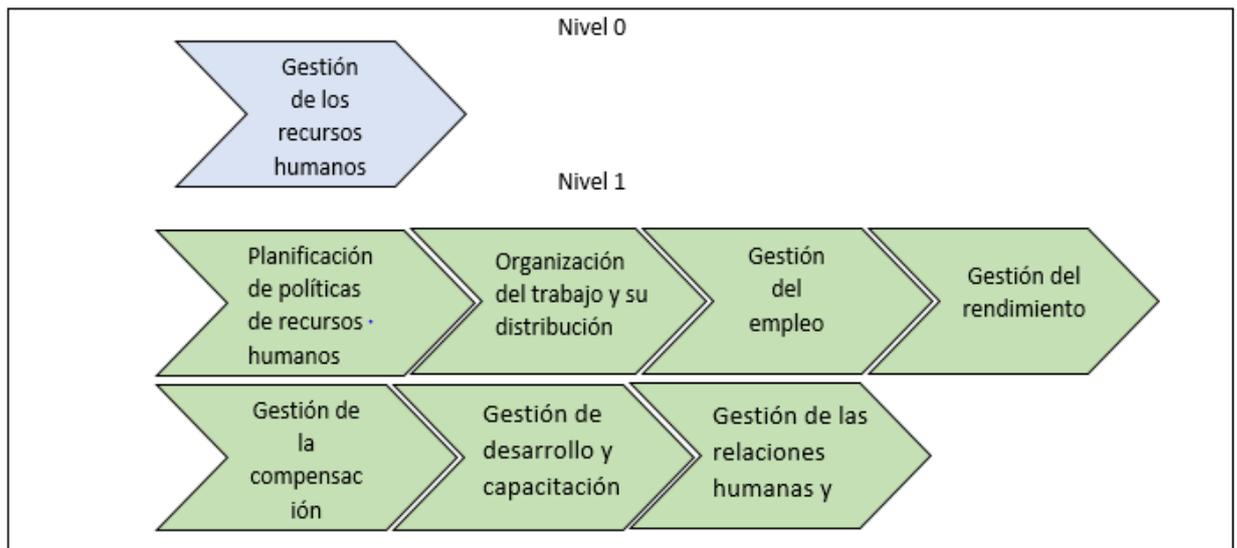


Figura 5. Propuesta de Mapa de Procesos a nivel 0 del Proceso de Soporte de Gestión de Recursos Humanos

FUENTE: Procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, diseñado de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH

En la figura 5 se presenta los procesos nivel 1 del proceso nivel 0 de Gestión de los Recursos Humanos, integrando a los 7 subprocesos del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, los mismos que deben desagregarse a procesos nivel 2 y finalmente concluir con la determinación de los procedimientos que deben implementarse en la Subgerencia de Personal de la Municipalidad Provincial de Puno, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 43

Propuesta de Mapa de Procesos de la Gestión de Recursos Humanos Nivel 0, 1 y 2

Procesos de Nivel 0	Nº/ Código	Procesos de nivel 1	Nº/ Código	Procesos de Nivel 2	Cód . Proc ed.	PROCEDI MIENTO
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	07.1	Planificación de política de RRHH	07.1 .1.	Estrategias, políticas y procedimientos	07.1. 1.1	Proponer reglamentos, directivas o lineamientos para gestionar los RRHH
					07.1. 1.2	Planificar los recursos humanos
	07.2	Organización del trabajo y su distribución	07.2 .1	Diseño de Puestos	07.2. 1.1	Diseñar y validar perfiles de puestos
					07.2. 1.2	Analizar y formular el cuadro de puesto de la entidad
	07.3	Gestión del empleo	07.3 .1	Gestión de la incorporación	07.3. 1.1	Seleccionar
					07.3. 1.2	Vincular
					07.3. 1.3	Evaluar los términos de referencia (TDR) para la contratación de locadores
					07.3. 1.4	Coordinar y ejecutar la inducción
					07.3. 1.5	Notificar periodo de prueba
					07.3. 1.6	Seleccionar (Practicantes)
			07.3 .2	Administración de personas	07.3. 2.1	Administrar el legajo de personal



				07.3. 2.2	Controlar la asistencia
				07.3. 2.3	Desvincular o cesar
				07.3. 2.4	Atender solicitud de licencia
				07.3. 2.5	Atender solicitud de movimientos de personal
				07.3. 2.6	Atender los procedimientos disciplinarios
				07.3. 2.7	Administrar vacaciones
				07.3. 2.8	Mantener actualizado la t-registro
07.4	Gestión de rendimiento	07.4 .1	Evaluación del desempeño	07.4. 1.1	Concluir el establecimiento de metas y compromisos
				07.4. 1.2	Ejecutar la evaluación de desempeño
				07.4. 1.3	Gestionar resultados, retroalimentar y formular plan de mejora para el servidor
07.5	Gestión de la compensación	07.5 .1	Administración de compensaciones	07.5. 1.1	Elaborar planillas
				07.5. 1.2	Declarar la planilla en la herramienta AFP NET
				07.5. 1.3	Declarar la planilla en la herramienta PLAME
				07.5. 1.4	Elaborar las liquidaciones

07.6	Gestión del desarrollo y capacitación	07.6.1	Capacitación	07.6.1.1 Formular y ejecutar del PDP
				07.6.1.2 Ejecutar el PDP
				07.6.1.3 Evaluará y retroalimentar el PDP
07.7	Gestión de relaciones humanas y sociales	07.7.1	Bienestar social	07.7.1.1 Atender necesidades de atención de salud
				07.7.1.2 Formular, ejecutar y evaluar el plan de bienestar laboral
				07.7.1.3 Evaluar el clima organizacional
				07.7.1.4 Gestionar acciones de seguridad y salud en el trabajo

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. Propuesta de Mapa de Procesos de la Gestión de Recursos Humanos Nivel 0, 1 y 2 de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH

En la Tabla 43 se presenta la propuesta del Mapa de Procesos de la Gestión de Recursos Humanos Nivel 0, 1 y 2 y de manera específica el contenido de los procedimientos a ser adaptados por la Municipalidad Provincial de Puno. La determinación de los procedimientos facilita la gestión de los recursos humanos al sistematizar cada una de las actividades correspondientes a cada uno de los procesos nivel y 2 y también es información de referencia para actualizar el manual de procedimientos en lo que se corresponde a la gestión de los recursos humanos.

Tabla 44

Elaboración de Ficha de Procesos

Nombre del Proceso	Gestión de Recursos Humanos
Responsables	<ul style="list-style-type: none">• Subgerencia de Personal• Presidente de Comisión de selección de personal
Objetivo	Evaluar las competencias de los candidatos para seleccionar el que mejor se ajuste al perfil
Alcance	Desde la programación de pruebas y entrevistas hasta realizar el estudio de seguridad (antecedentes penales, financieros, verificación académica y laboral), efectuar las pruebas médicas, seleccionar el candidato a ocupar el cargo.
Entrada	Cuadro para Asignación de Personal (PAP). Presupuesto Analítico de Personal (PAP). Hoja de vida. Descripción y perfil de cargo. Candidatos preseleccionados.
Salida	Candidato seleccionado, concepto de entrevista, concepto de pruebas psicotécnicas, concepto de entrevista psicológica, resultado de pruebas técnicas, concepto de entrevista con jefe inmediato, informe de evaluación, certificado médico (Covid-19).
Alineamiento de objetivos del estratégico con el Plan	OEI01: Mejorar la gestión institucional OEI01.06: Servicio Civil implementado en beneficio de la Municipalidad OEI01.03: Gestión por procesos implementado en la Municipalidad OEI01.05: Instrumentos de gestión actualizados en beneficio de la administración municipal

FUENTE: Elaborado por el equipo de trabajo. Ficha de Procesos para evaluar las competencias de los candidatos para seleccionar el que mejor se ajuste al perfil alineado a los objetivos estratégicos institucionales.

En la Tabla 44 se presenta un modelo de contenido de la Ficha de Procesos que especifica por cada uno de los procesos el alineamiento con los responsables, objetivo de la ficha de procesos, alcance de las actividades a realizar, indicaciones de que entradas o insumos documentarios se requieren para ejecutar la actividad, y cuáles son las salidas o productos a lograr y cuál es el alineamiento con objetivos del Plan estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Puno.



4.2. DISCUSIÓN

La base teórica indicaba que la correlación de Pearson nos expresa que “un valor mayor que 0 indica que existe una correlación positiva. En este caso las variables estarían asociadas en sentido directo. Es así como se determinó la correlación entre la dimensión de los procesos del mapa estratégico nivel 0 con los procesos del mapa de subsistemas de recursos humanos con una determinante de 0,568 y la correlación entre los procesos del mapa de soporte nivel 0 y el mapa de procesos del subsistema de recursos humanos con una determinante de 0,679 concluyendo que existe una relación fuerte entre estas variables en estudio.

En la Municipalidad Provincial de Puno los encuestados infieren la necesidad de complementar el modelo de la gestión funcional que solamente está orientado al cumplimiento de un conjunto de actividades de manera aislada en un puesto de trabajo, y que deben orientarse más a la gestión por procesos que implica laborar en base a la misión y visión de la organización y Alcivar, F. (2021) en la tesis “La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad”, concluye que “mediante la aplicación del modelo de gestión por procesos el administrador del proyecto tendrá la capacidad de controlar y generar buenas prácticas de mantenimiento y organización en el área, así como la correcta aplicación del control documental, operacional y de recursos (humanos, materiales y económicos.)”

En el trabajo de investigación se afirma que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad como producto de la desactualización del Manual de Organización y Funciones, se indica que es posible superar esta situación actualizando los perfiles de puestos del personal de acuerdo al clasificador de cargos de la entidad objeto de estudio y Sánchez, M. (2019), concluye que “la previa



implementación de los descriptivos de puestos permitió un mejor planteamiento del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal”, por tanto en ambos trabajos de investigación la necesidad de la actualización de los perfiles de puestos o la descripción de puestos.

Los funcionarios encuestados consideran que la elaboración del mapa de procesos propuesto es el punto de partida para implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno y tienen convencimiento de la necesidad de la aplicación de la guía metodológica de gestión por procesos promovido por la Subgerencia de Desarrollo Organizacional, para la mejora de la gestión institucional y De la Cruz, K (2018), concluye que “con el mapeo de procesos se visualiza de mejor manera el flujo del proceso para luego segmentarlo, analizarlo, evaluarlo y posteriormente identificar correctamente el proceso crítico.” Ello alienta nuestra contribución por la intención de implementar plenamente el modelo de la gestión por procesos.

Se determina que la Subgerencia de Personal no cuenta con el Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos, los mismos que son necesarios para determinar las metas y medir el rendimiento de trabajadores, inclusive aspectos de cultura organizacional, cumplimiento de metas de trabajo, etc. con la finalidad de verificar el real aporte de los trabajadores y Tejada (2016) sustenta que “la problemática considerada en la investigación ha sido la carencia de Estrategias que posibiliten la mejora en la Administración de los Recursos Humanos, para aumentar su producción y productividad, conocer y manejar instrumentos de gestión y estrategias de trabajo en la empresa municipal.” Asimismo, Asencio (2018), afirma como resultado del estudio que, en la municipalidad distrital de Mi Perú, “se requiere establecer un programa de evaluación de eficiencia y de resultados que permita identificar los errores y enmendar



los mismos para poder enmendar y lograr mejores resultados en la gestión”. Es decir, los tres trabajos de investigación coinciden en la construcción de indicadores para aspectos de medición del cumplimiento de metas por parte de los trabajadores, inclusive mediante uso de la herramienta de tablero de mando.

En el trabajo de investigación se indica que la Municipalidad Provincial de Puno aún no implementa según la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH las funciones que deben ser asumidos por la Subgerencia de Personal en cuanto a lograr productos del subsistema de recursos humanos, Sánchez, M. (2019), concluye que “a través del Plan de Comunicación Interna, se dio a conocer la cultura organizacional, logrando la participación de toda la empresa.” Ello destaca la importancia de contar con un plan de comunicaciones a nivel interno con la finalidad de consolidar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, entre los jefes inmediatos superiores y sus colaboradores.

En el trabajo de investigación se presenta una propuesta que surge en la necesidad de mejorar la prestación de los servicios a los ciudadanos para el cual los que están en contacto directo son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno y porque se requiere lograr una mejor coordinación entre los objetivos estratégicos, los procesos y los procedimientos a implementarse de tal forma que exista una interrelación entre las unidades orgánicas y Aguirre, A. (2012) concluye que “identificar las interrelaciones de los macro procesos, sus clientes, proveedores, recursos, ayuda a los miembros de la entidad a trabajar con miras en los requerimientos del cliente tanto interno como externo.” Es decir que se afirma la importancia de la aplicación de la gestión por procesos por estar más orientado al cliente, al usuario o al ciudadano.



Se propone la declaratoria de reestructuración administrativa para la adaptación de las funciones de la Subgerencia de Personal a los subsistemas de la gestión de recursos humanos y la implementación de los productos esperados de subsistema de Planificación de políticas de recursos humanos y del Subsistema de Gestión de relaciones humanas y Sociales, Castillo (2003) indica que “el mapeo de los procesos propuestos, el detalle de los cambios formulados, así como los principales resultados. Es con el objetivo de lograr la mayor participación de los propios ejecutores de los procesos para consolidar y concluir en su Mejora, a fin de plantear una estructura orgánica para ejecutar una gestión eficaz de la entidad.” Consolidando la necesidad de promover una adaptación del actual modelo de gestión funcional a una gestión por procesos.

En el trabajo de investigación se proponen los diseños de modelo de gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno, propuesta de estructura de Mapa de Proceso Estratégico, propuesta de Mapa de Procesos a nivel 0 del Proceso de Soporte de Gestión de Recursos Humanos y el modelo de elaboración de Ficha de Procesos y Castillo (2003) propone “optimizar los procesos y como se han determinado los procesos críticos y la conveniencia de enfocarse en ellos. Se describe los objetivos para cada proceso, entradas, salidas o resultados, relaciones con otros procesos y responsables de efectuarlo. Se diagrama cada proceso, mostrándose las actividades”. Por lo cual es necesario implementar la guía de procesos promovido en el Perú por la Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Igualmente, López (2015) en su tesis “Modelo de sistema de gestión de procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotun” sustenta que es su objetivo es “formular una propuesta de Gestión por Procesos siguiendo la experiencia desarrollada en Colombia por la Alcaldía de Soacha - Cundinamarca, y que se manifiesta en la gestión



de la Municipalidad Provincial de Huancayo, cuyo ROF ha sido elaborado con un Enfoque de Gestión por Procesos”.



V. CONCLUSIONES

Primera

En la Municipalidad Provincial de Puno los encuestados infieren la necesidad de complementar el modelo de la gestión funcional que solamente está orientado al cumplimiento de un conjunto de actividades de manera aislada en un puesto de trabajo, y que deben orientarse más a la gestión por procesos que implica laborar en base a la misión y visión de la organización y estar exclusivamente orientada a la creación del valor público. Con la finalidad de determinar los niveles de incidencia y asociación entre las variables de estudio es decir entre los procesos estratégicos promovidos por la Gerencia de Planificación y Presupuesto mediante la Subgerencia de Desarrollo Organizacional con los subsistemas de gestión de recursos humanos encargados a la Subgerencia de Personal se determinó las correlaciones entre las dos variables resaltando que la correlación entre las dimensiones del Mapa estratégico nivel 0 y dimensiones del Mapa de Subsistemas de Recursos Humanos es de 0,568 y entre el Mapa Soporte nivel 0 y las dimensiones Mapa de Subsistemas de Recursos Humanos es 0,679 ambas son positivas y con tendencia a +1, por lo que se desprende que están asociadas y que existe correlación fuerte entre ellas.

Segunda

En la actualidad la Municipalidad Provincial de Puno está en pleno proceso de implementación de la gestión por procesos, para el cual tiene aprobado y publicado la guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos. Inclusive en el Plan Estratégico se complementa que su acción estratégica institucional es lograr el avance al 50% para su incorporación al Servicio Civil en el 2021. El documento Mapeo de Puestos está en proceso de formulación, por lo que consideramos que es un buen inicio para la Municipalidad como entidad en tránsito a la Ley Servir y porque mediante el mapeo de



puestos es posible recoger y sistematizar toda la información sobre todos los puestos que pertenecen a municipalidad. Según la página oficial de SERVIR, la Municipalidad Provincial de Puno se encuentra en la ubicación 362 entre las instituciones en tránsito a SERVIR, en el que se puede verificar que el Mapeo de Cargos y Puestos está en proceso de elaboración.

Tercera

La Municipalidad Provincial de Puno aún no implementa totalmente los productos esperados según la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH tales como: Registro de Sindicatos, Registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo, Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos- IPER), Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil, Evaluación de satisfacción de las actividades sociales, Diagnóstico de cultura organizacional, Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional y el Plan de comunicación interna, por lo que la Municipalidad no está cumpliendo con el objetivo indicado en el plan estratégico institucional: el “porcentaje del Servicio Civil implementado en la Municipalidad” es del 50% al 2021, asimismo no cuenta con el documento de Diagnóstico de cultura organizacional ni el Informe de Medición de clima organizacional por lo que no se está ejerciendo técnicamente la gestión de las relaciones humanas y sociales.

Cuarta

La propuesta surge en la necesidad de mejorar la prestación de los servicios a los ciudadanos para el cual los que están en contacto directo son los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno y porque se requiere lograr una mejor coordinación entre los objetivos estratégicos, los procesos y los procedimientos a implementarse de tal forma que exista una interrelación entre las unidades orgánicas.



VI. RECOMENDACIONES

Primera

La Subgerencia de Desarrollo Organizacional debe solicitar el apoyo de la alta dirección de la Municipalidad con la finalidad de concluir la implementación de la gestión por procesos de acuerdo a la guía metodológica y lograr el objetivo estratégico de fortalecimiento de la gestión institucional para que así en la Municipalidad Provincial de Puno se siga con la implementación del modelo de la gestión por procesos orientándose a la creación de valor para los usuarios, complementando al modelo de gestión funcional.

Segunda

La Sub Gerencia de Planificación y Presupuesto en coordinación con la Sub Gerencia de Personal, deben actualizar y aprobar el reglamento de organización y funciones, los perfiles de puestos de acuerdo al clasificador de cargos y el manual de puestos tipo, y concluir con el mapeo de cargos y puestos, con la finalidad de sistematizar las coordinaciones de las funciones y procesos entre las unidades orgánicas de la Municipalidad, para lo cual debe asignar mayor presupuesto para implementar de los cambios programados y así evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad.

Tercera

La Municipalidad Provincial de Puno, mediante la Subgerencia de Personal debe implementar en su totalidad los productos esperados que se indican en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH priorizando los productos esperados: Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil, Evaluación de satisfacción de las actividades sociales, diagnóstico de la cultura organizacional, planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional y el Plan de comunicación interna como inicio para mejorar la gestión de recursos humanos en la Municipalidad y también se debe elaborar



el Cuadro de Indicadores de Gestión los mismos que son necesarios para determinar las metas y medir el rendimiento de trabajadores para una mejor prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

Cuarta

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad o Comisión encargada, que se utilice la guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos y los procedimientos propuestos para el proceso de declaratoria de restructuración administrativa para la implementación y adaptación de los productos esperados de los subsistemas de gestión planificación de políticas de recursos humanos y del subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales de tal forma que se tenga resultados favorables en el proceso de adecuación del personal de funcionarios y trabajadores de la municipalidad al modelo de gestión por procesos para lograr una mejor atención a los usuarios o población respectivamente.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica. Gestión por Competencias. Buenos Aires.
- Alcivar, F. (2021). *La gestión por procesos para el mejoramiento de la productividad*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador
- Aguirre, A. (2012) “*Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*”. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela De Administración De Empresas
- De la Cruz, K (2018) *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la Unidad de Gestión Social del Programa Nacional de Vivienda Rural, 2018*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Ciencias Empresariales, Administración De Empresas
- Sánchez, M. (2019). *Gestión de Recursos Humanos en Procesos de Cambio*. Facultad de Psicología Universidad de Lima. Lima, Perú
- Asencio, L. (2018). *Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017*. Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Publica en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo.
- Beltrán, J. (2004). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. España.
- Castillo, M. (2003). *Modelo de sistemas de gestión por procesos en entidades del Estado*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la UNMSM-Lima.



- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Ediciones Mc Graw-Hill, Colombia.
- Chica, S. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Administración & Desarrollo 39 (53): 57-74. Bogotá, D.C., Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.
- D.S. N° 004-2013-PCM (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. 09-01-213. Diario Oficial El Peruano. Lima. Perú.
- Daft, R. (2013). *Teoría y Diseño Organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A. México.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta Edición, McGraw-Hill, México.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional*. Pearson Educación. México.
- Ley N° 27658 (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. 30-01-2002. Diario Oficial El Peruano. Lima Perú.
- Ley N° 29158 (2007). *Ley del Poder Ejecutivo*. 20-12-2007. Diario Oficial El Peruano. Lima Perú.
- López, M. (2015) *Modelo de sistema de gestión de procesos en la Municipalidad Distrital de Oyotun*. Tesis de Maestría en Administración en la Universidad Nacional de Piura.
- Mamani, H. (2019). *Gestión por procesos y su incidencia en la Ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural- Dirección zonal Puno –*



2018. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración.
Escuela Profesional de Administración, UNAP-Puno

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016) *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*, Resolución Directoral N° 006-2016-JUS/DGDOJ.

Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona. España: Ediciones Paidós Ibérica.

Moreira, M. (2007). *Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.* Ciencias de la Información, vol. 38, núm. 3, diciembre, 2007, pp. 13-24, Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba.

N.T. 001-2018-PCM/SGP. (2018). *Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Entidades de la Administración Pública*. 27-12-2018. Diario Oficial El Peruano. Lima Perú.

Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos*. ESIC. Madrid. España.

Presidencia del Consejo de Ministros PCM (s/f) *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública*, D.S. N° 004-2013-PCM

Servir (2014). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N°238-2014-SERVIR-PE*. Editado por: Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico Ministerio de Justicia y Derechos Humanos-Lima.



SERVIR (2014) *Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas*, Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH.

Tejada, R. (2016). *Propuesta de estrategias para mejorar la administración de los recursos humanos, en la gestión de la Municipalidad Provincial de Bagua*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Señor de Sipán, Pimentel Perú.

Vargas, Y. (2017). *Administración de recursos humanos y la calidad del servicio al público en la Municipalidad del Centro Poblado de Salcedo Puno periodo 2016*. Tesis para optar el título profesional de Contador Público en la UNAP-Puno.

Zapana, J. (2019). *Proceso de gestión del talento humano y relaciones interpersonales en la Ugel – Yunguyo*. Tesis de Maestría de Educación, UNAP Puno



ANEXOS

ENCUESTA SOBRE LA GESTION POR PROCESOS Y RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

Anexo A: Cuestionario: Diagnóstico de la Gestión por Procesos

Indicaciones: Muy buenos días, considerando que usted es participante en la toma de decisiones en esta Municipalidad, le solicitamos por favor responder este cuestionario con la finalidad de complementar un trabajo de investigación en la Universidad Nacional del Altiplano con la finalidad de diagnosticar la implementación de la gestión por procesos y presentar una propuesta para la Municipalidad. Muchas gracias por su apoyo.

N°	Información general del funcionario especialista:
	Sexo: Masculino () Femenino ()
	Condición Laboral () Nombrado. () Contratado.
1	¿Identifica las funciones y responsabilidades de sus colaboradores en todos los niveles ocupacionales?: () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
2	¿Cree que los usuarios de la Municipalidad se consideran satisfechos con el bien o servicio que brinda la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
3	¿Identifica los servicios que ofrece la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
4	¿Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
5	¿Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
6	¿Los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad están estandarizados según normativa o directiva? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
7	¿Cree que los trabajadores perciben el cumplimiento de los procedimientos? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
8	¿Existe alineamiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad con la acción estratégica institucional y su indicador? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
9	Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución SI () NO ()
10	¿Considera la necesidad de la actualización del manual de procedimientos en la Municipalidad? SI () NO ()
11	¿La Municipalidad cuenta con el mapa de procesos? SI () NO ()



12	¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos de la Municipalidad? SI () NO ()
13	¿Los procedimientos administrativos están definidos? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
14	¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos administrativos de la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
15	¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo

Anexo B: Adecuación a la Gestión por Procesos

¿Está de acuerdo con los siguientes procesos nivel CERO en la Municipalidad?

Código	Denominación	Cantidad de personas	
		De acuerdo	En desacuerdo
16. Procesos estratégicos: ¿Está de acuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad?			
E.01	Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional		
E.02	Gestión del desarrollo de capacidades institucionales		
E.03	Gestión de la Promoción del Desarrollo Local		
17. Procesos misionales: ¿Está de acuerdo con los siguientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad?			
M.01	Gestión de la prestación de servicios municipales		
M.02	Fiscalización municipal		
M.03	Gestión de la atención a los ciudadanos		
M.04	Promoción del Desarrollo Social		
M.05	Gestión del Desarrollo Urbano		
18. Procesos de soporte: ¿Está de acuerdo con los siguientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad?			
S.01	Gestión de los recursos humanos		
S.02	Gestión Logística		
S.03	Gestión de Contabilidad		
S.04	Gestión de Tesorería		
S.05	Gestión de Recaudación tributaria		
S.06	Gestión de la comunicación municipal		
S.07	Gestión de las Tics		

Anexo C: Adecuación a los procesos de soporte de Gestión de Recursos Humanos

19. ¿Está de acuerdo con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?

Código	Denominación Procesos de Soporte Nivel 1	Cantidad de personas	
		De acuerdo	En desacuerdo
Procesos de soporte de Gestión de Recursos Humanos			
S.01.1	Planificación de políticas de gestión de personas		
S.01.2	Gestión del trabajo y su distribución		
S.01.3	Gestión del empleo		
S.01.4	Gestión del rendimiento		
S.01.5	Gestión de las compensaciones		
S.01.6	Gestión del desarrollo y capacitación		
S.01.7	Gestión de las relaciones humanas y sociales		



Anexo F: Formato de la encuesta de diagnóstico de cumplimiento de la misión de la municipalidad ante los ciudadanos y la coordinación entre órganos administrativos (estas interrogantes también se consideraron dentro del formulario de Google para estandarizar las respuestas)

12. ¿Cree que los usuarios de la Municipalidad se consideran satisfechos con el bien o servicio que brinda la Municipalidad?
13. ¿Cree que las actividades que se vienen realizando en la Municipalidad son las adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PEI “fortalecer la gestión por procesos de la Municipalidad”?
14. ¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos de la Municipalidad?
15. ¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos administrativos de la Municipalidad?
16. ¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad?

Anexo G: Formato de la encuesta de diagnóstico

Encuesta sobre aplicación de Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Municipalidades

Muy buenos días, considerando que usted es participante en la toma de decisiones en esta Municipalidad, le solicitamos por favor responder este cuestionario con la finalidad de complementar un trabajo de investigación en la Universidad Nacional del Altiplano con la finalidad de diagnosticar la aplicación de Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Municipalidades. Muchas gracias por su apoyo.

Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos, planes, registros o diagnósticos o en qué situación se encuentra:

Nº	Encuesta sobre aplicación de Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Municipalidades
	Sexo: Masculino () Femenino ()
	Condición Laboral () Nombrado. () Contratado.
	Muy buenos días, considerando que usted es participante en la toma de decisiones en esta Municipalidad, le solicitamos por favor responder este cuestionario con la finalidad de complementar un trabajo de investigación en la Universidad Nacional del Altiplano con la finalidad de diagnosticar la aplicación de Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Municipalidades. Muchas gracias por su apoyo.
	Por favor indicar si la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con los siguientes documentos, planes, registros o diagnósticos o en qué situación se encuentra:
1	1. Manual de Políticas y procedimientos internos
2	2. Plan de trabajo o Plan de Gestión de Personas
3	3. Plan de Desarrollo de Personas
4	4. Presupuesto Anual de Recursos Humanos o Presupuesto Analítico de Personal
5	5. Cuadro de Indicadores de Gestión de la Oficina de Recursos Humanos
6	6. Informe de análisis de necesidad de personal
7	7. Mapeo de puestos
8	8. Cuadro de Puestos de la Entidad



9	9. Registro de sindicatos
10	10. Registro de pliegos de reclamos
11	11. Resoluciones de asuntos laborales
12	12. Convenio colectivo de trabajo
13	13. Plan y programas de seguridad y salud en el trabajo
14	14. Plan de capacitación
15	15. Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo
16	16. Diagnóstico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos- IPER)
17	17. Plan de bienestar social
18	18. Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil
19	19. Evaluación de satisfacción de las actividades sociales
20	20. Diagnóstico de cultura organizacional
21	21. Medición de clima organizacional
22	22. Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional
23	23. Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional)

Anexo H: Matriz de consistencia

Interrogante general	Hipótesis General	Objetivo General	Variables	Costo Total (S/.)	Métodos	Pruebas estadísticas
¿La gestión por procesos estratégicos y de soporte tienen relación significativa con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019?	La gestión por procesos estratégicos y de soporte se relacionan significativamente con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno - 2019	Analizar la gestión por procesos estratégicos y de soporte y su relación con los subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad Provincial de Puno – 2019	VI: Gestión por procesos estratégicos y de soporte VD: Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos	De acuerdo al presupuesto del proyecto	Método: Deductivo hipotético Tipo: descriptivo correlacional y explicativo	La prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis es el coeficiente de correlación de Pearson. Asimismo, se explicó la causalidad de la relación de las variables.
Interrogantes específicas	Hipótesis específicas	Objetivos específicos	Variables	Costo Total (S/.)	Métodos	Pruebas estadísticas
a) ¿Los procesos estratégicos permiten organizar el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno?	a) Los procesos estratégicos permiten organizar la gestión del subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno	a) Analizar los procesos estratégicos del mapa de procesos y el subsistema de planificación de políticas de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Puno	Variable 1: Mapa de procesos Variable 2: Subsistema de planificación de políticas de recursos humanos	De acuerdo al presupuesto del proyecto	Método: Deductivo hipotético Tipo: descriptivo Diseño: no experimental	Explicación mediante tablas de frecuencia
b) ¿Los procesos de soporte permiten organizar el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno?	b) Los procesos de soporte permiten organizar la gestión del subsistema de relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno.	b) Analizar los procesos de soporte del mapa de procesos y el subsistema de relaciones humanas y sociales en la Municipalidad Provincial de Puno	V1: Procesos de soporte V2: Subsistema de relaciones humanas y sociales	De acuerdo al presupuesto del proyecto	Método: Deductivo hipotético Tipo: descriptivo Diseño: no experimental	Explicación mediante tablas de frecuencia
c) ¿Es posible proponer un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y relacionarlo con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos?		c) Proponer un modelo de gestión de procesos para la municipalidad y su relación con el sistema administrativo de gestión de recursos humanos			Población 60 Muestra: 53 Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	

Anexo I: Procesador de información por indicadores

Archivo	Editar	Ver	Datos	Transformar	Analizar	Gráficos	Utilidades	Ampliaciones	Ventana	Ayuda
1	Sexo	Num... 8	Deci... 0	Sexo						
2	Condicion	Num... 8	0	Condición laboral						
3	DIAGF1	Num... 8	0	1. ¿Identifica las funciones y responsabilidades de sus colaboradores en todos los nivel ocupacionales?						
4	DIAGF2	Num... 8	0	2. ¿Cree que los usuarios de la Municipalidad se con1deran satisfechos con el bien o servicio que brinda la Municipalidad?						
5	DIAGF3	Num... 8	0	3. Identifica los servicios que ofrece la Municipalidad?						
6	DIAGF4	Num... 8	0	4. Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programada...						
7	DIAGPRO1	Num... 8	0	5. Conoce y aplica los procedimientos para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la Municipalidad...						
8	DIAGPRO2	Num... 8	0	6. Los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad están estandarizados según normativa o directi...						
9	DIAGPRO3	Num... 8	0	7. Cree que los trabajadores perciben el cumplimiento de los procedimientos?						
10	DIAGPRO4	Num... 8	0	8. ¿Existe almeamiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad con la acción estratégica institucional y su i...						
11	COORDINAC1	Num... 8	0	9. Los procedimientos administrativos están definidos?						
12	COORDINAC2	Num... 8	0	10. ¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos administrativos de la Municipalidad...						
13	COORDINAC3	Num... 8	0	11. ¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad?						
14	GESTIONPROC1	Num... 8	0	12. ¿Cree que las actividades que se vienen realizando en la Municipalidad son las adecuadas para cumplir con la ac...						
15	GESTIONPROC2	Num... 8	0	13. ¿Considera que la elaboración del mapa de procesos propuesto es el punto de partida para implementar la gestión...						
16	GESTIONPROC3	Num... 8	0	14. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar conflictos de competencia o duplicidad de funci...						
17	GESTIONPROC4	Num... 8	0	15. ¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfa...						
18	GESTIONPROC5	Num... 8	0	16. ¿Considera que la definición de procesos nivel 0 (cero) y posterior implementación permitirá contribuir con el comp...						
19	MAPRO1	Num... 8	0	17. Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la insstit...						
20	MAPRO2	Num... 8	0	18. Considera la necesidad de la actualización del manual de procedimientos en la Municipalidad?						
21	MAPRO3	Num... 8	0	19. ¿La Municipalidad cuenta con el mapa de procesos?						
22	MAPRO4	Num... 8	0	20. ¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos de la Municipalidad?						
23	MAPESTR1	Num... 8	0	21. ¿Está 1 con los 1guientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión estratégica para el de...						
24	MAPESTR2	Num... 8	0	21. ¿Está 1 con los 1guientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión del desarrollo de capa...						

Nombre	Tipo	Anch...	Deci...	Etiqueta	Valor...	Perdi...	Colu...	Aline...	Medida	Rol
25	MAPESTR3	Num... 8	0	21. ¿Está 1 con los 1guientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión de la Promoción del D...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
26	MAPMISION1	Num... 8	0	22. ¿Está 1 con los 1guientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión de la prestación de se...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
27	MAPMISION2	Num... 8	0	22. ¿Está 1 con los 1guientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad? [Fiscalización municipal]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
28	MAPMISION3	Num... 8	0	22. ¿Está 1 con los 1guientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión de la atención a los ci...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
29	MAPMISION4	Num... 8	0	22. ¿Está 1 con los 1guientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestion del Desarrollo Social]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
30	MAPMISION5	Num... 8	0	22. ¿Está 1 con los 1guientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestion del Desarrollo Urba2]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
31	MAPSOP1	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión de los recursos huma...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
32	MAPSOP2	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión Logística]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
33	MAPSOP3	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión de Contabilidad]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
34	MAPSOP4	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestion de Tesorería]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
35	MAPSOP5	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestion de Recaudación tribut...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
36	MAPSOP6	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestion de la comunicación m...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
37	MAPSOP7	Num... 8	0	23. ¿Está 1 con los 1guientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad? [Gestión de las TICs]	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
38	MAPRRH1	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
39	MAPRRH2	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
40	MAPRRH3	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
41	MAPRRH4	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
42	MAPRRH5	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
43	MAPRRH6	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
44	MAPRRH7	Num... 8	0	24. ¿Está 1 con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos huma2s en la Muni...	{1, D... Ning... 5		5	D...	N...	E...
45	MPYP	Num... 8	0	1. Manual de Políticas y procedimientos internos	{1, N... Ning... 8		8	D...	N...	E...
46	PLANGESTPERS	Num... 8	0	2. Plan de trabajo o Plan de Gestion de Personas	{1, N... Ning... 8		8	D...	N...	E...
47	PDDP	Num... 8	0	3. Plan de Desarrollo de Personas	{1, N... Ning... 8		8	D...	N...	E...
48	PAP	Num... 8	0	4. Presupuesto Anual de Recursos Humanos o Presupuesto Analitico de Personal	{1, N... Ning... 8		8	D...	N...	E...

Vista de datos Vista de variables

Archivo	Editar	Ver	Datos	Transformar	Analizar	Gráficos	Utilidades	Ampliaciones	Ventana	Ayuda
58	PDCAPACITAC	Num... 8	0	14. Plan de capacitación	Etiqueta	Colu...	Aline...	Medida	Rol	
59	REGSTRSEGU	Num... 8	0	15. Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo						
60	DSST	Num... 8	0	16. Diagnostico de SST (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos- IPER)						
61	PLANBS	Num... 8	0	17. Plan de bienestar social						
62	CONVINST	Num... 8	0	18. Convenios con instituciones para facilidades del servidor civil						
63	EVALSATISF	Num... 8	0	19. Evaluación de satisfacción de las actividades sociales						
64	DIAGCULTORG	Num... 8	0	20. Diagnóstico de cultura organizacional						
65	MEDCLORG	Num... 8	0	21. Medición de clima organizacional						
66	PLANMEJORA	Num... 8	0	22. Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional						
67	PLANCOMUNIC	Num... 8	0	23. Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional)						
68	DIAGGESTIONDE	Num... 8	0	T Diagnostico de Procesos						
69	DIAGGESTIONDE	Num... 8	0	T Diagnostico de RRHH						
70	SUBPLAMIFRRHH	Num... 8	0	Diag Subsistema de Planif RRHH						
71	SUBGESTIONRR	Num... 8	0	Diag Subsistema Relac Hum y Soc						
72	DIAGFUNCIONES	Num... 8	0	Diagnostico de Funciones						
73	DIAGPROCED	Num... 8	0	Diagnostico de Procedim						
74	COORDINACION	Num... 8	0	Nivel de Coordinacion						
75	GESTIONPROCE	Num... 8	0	Gestion de Procedimientos						
76	MANUALPROCE	Num... 8	0	Manual de Procedimientos						
77	MAPAESTRATE	Num... 8	0	Mapa estrategico nivel 0						
78	MAPAMISIONAL	Num... 8	0	Mapa Misional nivel 0						
79	MAPASOPORTE	Num... 8	0	Mapa Soporte nivel 0						
80	MAPASUBPROC	Num... 8	0	Mapa Subistemas de RRHH						
81										

Vista de datos Vista de variables

Anexo J: Base de datos para el procesamiento de la información

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 85 de 85 variables

Sexo	Condicion	DIAG F1	DIAG F2	DIAG F3	DIAG F4	DIAG PRO 1	DIAG PRO 2	DIAG PRO 3	DIAG PRO 4	COO RDIN AC1	COOR DINAC 2	COO RDIN AC3	GES TION PRO	MAP RO1	MAP RO2	MAP RO3	MAP RO4					
1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1
2	1	4	2	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	1	1	2	1
3	1	4	2	4	3	5	4	3	4	5	3	3	3	5	4	4	5	1	1	2	1	1
4	2	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	3	1	5	4	4	5	1	1	2	1	1
5	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	1	1	2	2	2
6	1	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	1	1	2	1
7	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2
8	1	2	5	3	4	3	4	5	4	2	3	3	3	5	5	5	2	2	2	2	2	2
9	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	5	4	4	2	1	1	1	1
10	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	1	1	2	1	1
11	1	4	2	4	3	4	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	1	1	2	1	1
12	1	4	2	4	3	5	4	3	4	5	3	3	3	5	4	4	5	1	1	2	1	1
13	2	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	1	5	4	4	5	1	1	2	1	1
14	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	1	1	2	2	2
15	1	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	1	2	1	1
16	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	4	5	4	4	2	1	1	2	2
17	1	2	5	3	4	3	4	5	4	2	3	3	3	5	5	5	5	2	1	2	2	2
18	2	2	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	1	5	4	4	5	1	1	2	1	1
19	2	2	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5	1	1	2	2	2
20	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	5	4	4	2	1	1	1	1
21	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	2	1	2	1	1

Vista de datos Vista de variables



Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

1: Sexo 1

Visible: 85 de 85 variables

	Sexo	Condicion	DIAG F1	DIAG F2	DIAG F3	DIAG F4	DIAG PRO 1	DIAG PRO 2	DIAG PRO 3	DIAG PRO 4	COO RDIN AC1	COOR DINAC 2	COO RDIN AC3	GES TION PRO.	MAP RO1	MAP RO2	MAP RO3	MAP RO4					
34	2	2	4	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	1	5	4	4	4	5	1	1	2	1
35	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	1	1	2	2
36	1	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	1	2	1
37	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2
38	1	2	5	3	4	3	4	5	4	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	2	1	2	2
39	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1
40	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	1	1	2	2
41	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	5	4	4	4	2	1	1	1
42	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	1	2	1
43	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	5	4	4	4	2	1	1	1
44	1	1	4	2	4	3	5	4	3	4	5	3	3	3	5	4	4	5	1	1	1	2	1
45	2	2	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	4	4	5	1	1	2	1
46	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	1	1	2	2
47	1	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	2	1	2	1
48	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2
49	1	2	5	3	4	3	4	5	4	3	2	3	3	3	5	5	5	5	2	1	2	2	2
50	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	1
51	2	2	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	3	4	5	4	4	4	5	1	1	2	1
52	2	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	1	1	2	2
53	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	4	5	4	4	4	2	1	1	1
54																							

Vista de datos Vista de variables



Anexo K: Personal de funcionarios de la muestra

N°	CARGO	ANEXO	CORREO
1	GERENTE MUNICIPAL	3050	gerenciamunicipal@municipuno.gob.pe
2	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	2020	administracion@municipuno.gob.pe
3	GERENTE DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA	1040	sat@municipuno.gob.pe
4	GERENTE DE DESARROLLO URBANO	1030	gdu@municipuno.gob.pe
5	GERENTE DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACION CIUDADANA	2090	gdhumano@municipuno.gob.pe
6	GERENTE DE INGENIERIA MUNICIPAL	4020	gingenieriam@municipuno.gob.pe
7	GERENTE DE MEDIO AMBIENTE, SANEAMIENTO Y SERVICIOS	2070	gmambiente@municipuno.gob.pe
8	GERENTE DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	3030	gplanificacion@municipuno.gob.pe
9	GERENTE DE TURISMO Y DESARROLLO ECONOMICO	2060	gturismo@municipuno.gob.pe
10	GERENTE DE TRANSPORTES Y SEGURIDAD VIAL		gtransportes@municipuno.gob.pe
11	GERENTE DE ASESORIA JURIDICA	2080	ajuridica@municipuno.gob.pe
12	SECRETARIO GENERAL	3060	secretariageneral@municipuno.gob.pe
13	GERENTE DE GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS SOLIDOS	1060	ggiresiduossolidos@municipuno.gob.pe
14	UNIDAD DE REGISTRO CIVIL	1050	hmendoza@municipuno.gob.pe
15	SUB GERENCIA DE ACTIVIDADES ECONOMICAS	2061	sgactividadesec@municipuno.gob.pe
16	SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	2040	sgcontabilidad@municipuno.gob.pe
17	SUB GERENCIA DE LOGISTICA	2030	logistica@municipuno.gob.pe
18	SUB GERENCIA DE OBRAS PUBLICAS Y MANTENIMIENTO	4021	sgobras@municipuno.gob.pe
19	SUB GERENCIA DE MAQUINARIA PESADA Y EQUIPO MECANICO		-
20	SUB GERENCIA DE PERSONAL	1020	sgpersonal@municipuno.gob.pe
21	SUB GERENCIA DE TESORERIA	2050	sgtesoreria@municipuno.gob.pe
22	SUB GERENCIA DE PLANIFICACION Y PROGRAMACION MULTIANUAL DE INVERSIONES	-	sgplanificacion@municipuno.gob.pe
23	SUB GERENCIA DE PRESUPUESTO	-	
24	SUB GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	-	sgdesarrolloorg@municipuno.gob.pe
25	SUB GERENCIA DE FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS Y COOPERACION TECNICA INTERNACIONAL	-	sgfeproyectos@municipuno.gob.pe
26	SUB GERENTE DE FINANZAS Y OPERACIONES	-	sgfeproyectos@municipuno.gob.pe
27	SUB GERENCIA DE REGISTRO DE TRANSPORTES	-	gtransportes@municipuno.gob.pe
28	SUB GERENCIA DE RECAUDACION TRIBUTARIA	-	
29	SUB GERENTE DE FISCALIZACIÓN Y ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	-	



30	SUB GERENCIA DE INSPECCIONES DE TRANSITO	-	
31	SUB GERENCIA DE CATASTRO	-	
32	SUB GERENCIA DE ESTUDIOS DEFINITIVOS		
33	SUB GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL URBANO	-	
34	SUB GERENCIA DE TURISMO Y COMERCIO EXTERIOR	2062	
35	SUB GERENCIA DE PROMOCION EMPRESARIAL Y DESARROLLO ECONOMICO RURAL	-	
36	SUB GERENCIA DE GESTION AMBIENTAL Y SALUD PUBLICA	2071	sgambiental@municipuno.gob.pe
37	SUB GERENCIA DE PARQUES JARDINES Y CONSERVACION DE AREAS VERDES	-	
38	SUB GERENCIA DE PROTECCION CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL	1010	sgseguridadciudadana@municipuno.gob.pe
39	SUB GERENCIA DE PROMOCION SOCIAL Y PARTICIPACION CIUDADANA	-	
40	SUB GERENCIA DE PROMOCION EDUCACION CULTURA Y DEPORTE	-	
41	SUB GERENCIA DE LIMPIEZA PUBLICA Y RECOLECCION		
42	SUB GERENCIA DE PATRIMONIO CULTURAL Y COMPLEJOS		
43	SUB GERENCIA DE DESARROLLO DE LA MUJER, NIÑO, ADOLESCENTE Y ADULTO MAYOR	-	sgdesarrollo@municipuno.gob.pe
44	SUB GERENCIA DE PROGRAMAS SOCIALES	-	sgprogramassociales@municipuno.gob.pe
45	OFICINA DE TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA	4010	amendizabal@municipuno.gob.pe
46	OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL	3010	
47	OFICINA DE PROCURADURIA PUBLICA MUNICIPAL	3040	procuraduria@municipuno.gob.pe
48	OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y PROTOCOLO	4030	imagen@municipuno.gob.pe
49	OFICINA DE EJECUCION COACTIVA	-	oeoactiva@municipuno.gob.pe
50	OFICINA DE ATENCION Y ORIENTACION AL VECINO	-	oaodv@municipuno.gob.pe
51	OFICINA DE SUPERVISOR Y LIQUIDACIÓN DE INVERSIONES	4040	
52	JEFE DE LA UNIDAD DE ARCHIVO	-	
53	PROGRAMA DE TERMINAL TERRESTRE		



Anexo L. Encuesta aplicada sobre la Gestión por Procesos y Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Puno

ENCUESTA SOBRE LA GESTION POR PROCESOS Y RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

Cuestionario: Diagnóstico de la Gestión por Procesos

Muy buenos días, considerando que usted es participante en la toma de decisiones en esta Municipalidad, le solicitamos por favor responder este cuestionario con la finalidad de complementar un trabajo de investigación en la Universidad Nacional del Altiplano con la finalidad de diagnosticar la implementación de la gestión por procesos y presentar una propuesta para la Municipalidad. Muchas gracias por su apoyo.

Nº	Información general del funcionario
	Sexo: <input checked="" type="checkbox"/> Masculino () Femenino
	Condición Laboral <input checked="" type="checkbox"/> Nombrado. () Contratado.
1	¿Identifica las funciones y responsabilidades de sus colaboradores en todos los niveles ocupacionales?: () Nunca () Casi Nunca () A veces <input checked="" type="checkbox"/> Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
2	¿Los procedimientos administrativos están definidos? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/> Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
3	¿Identifica los servicios que ofrece la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces <input checked="" type="checkbox"/> Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
4	¿Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca <input checked="" type="checkbox"/> A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
5	¿Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca () A veces () Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/> Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
6	¿Los formatos de los procesos y procedimientos de la municipalidad están estandarizados según normativa o directiva? () Nunca () Casi Nunca () A veces <input checked="" type="checkbox"/> Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
7	¿Cree que los trabajadores perciben el cumplimiento de los procedimientos? () Nunca () Casi Nunca <input checked="" type="checkbox"/> A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
8	¿Existe alineamiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad con la acción estratégica institucional y su indicador? () Nunca () Casi Nunca () A veces <input checked="" type="checkbox"/> Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
9	Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución SI <input checked="" type="checkbox"/> NO ()
10	¿Considera la necesidad de la actualización del manual de procedimientos en la Municipalidad? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO ()
11	¿La Municipalidad cuenta con el mapa de procesos? SI () NO <input checked="" type="checkbox"/>
12	¿Cree que los usuarios de la Municipalidad se consideran satisfechos con el bien o servicio que brinda la Municipalidad? () Nunca <input checked="" type="checkbox"/> Casi Nunca () A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo



13	¿Cree que las actividades que se vienen realizando en la Municipalidad son las adecuadas para cumplir con la acción estratégica del PEI "fortalecer la gestión por procesos de la Municipalidad?" () Nunca () Casi Nunca <input checked="" type="checkbox"/> A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
14	¿Se cuenta con un documento de gestión que describa los procesos de la Municipalidad? SI <input checked="" type="checkbox"/> NO ()
15	¿Considera que se mantiene una buena coordinación y articulación entre órganos administrativos de la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca <input checked="" type="checkbox"/> A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo
16	¿Considera que existe conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad? () Nunca () Casi Nunca <input checked="" type="checkbox"/> A veces () Casi siempre () Siempre () Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo, ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo

¿Está de acuerdo con los siguientes procesos nivel CERO en la Municipalidad? (marcar con una X)

Código	Denominación	De acuerdo	En desacuerdo
17. Procesos estratégicos: ¿Está de acuerdo con los siguientes procesos estratégicos nivel CERO en la Municipalidad?			
E.01	Gestión estratégica para el desarrollo local e institucional	<input checked="" type="checkbox"/>	
E.02	Gestión del desarrollo de capacidades institucionales	<input checked="" type="checkbox"/>	
E.03	Gestión de la Promoción del Desarrollo Local	<input checked="" type="checkbox"/>	
18. Procesos misionales: ¿Está de acuerdo con los siguientes procesos misionales, nivel CERO en la Municipalidad?			
M.01	Gestión de la prestación de servicios municipales	<input checked="" type="checkbox"/>	
M.02	Fiscalización municipal	<input checked="" type="checkbox"/>	
M.03	Gestión de la atención a los ciudadanos	<input checked="" type="checkbox"/>	
M.04	Promoción del Desarrollo Social	<input checked="" type="checkbox"/>	
M.05	Gestión del Desarrollo Urbano	<input checked="" type="checkbox"/>	
19. Procesos de soporte: ¿Está de acuerdo con los siguientes procesos de soporte, nivel CERO en la Municipalidad?			
S.01	Gestión de los recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.02	Gestión Logística	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.03	Gestión de Contabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.04	Gestión de Tesorería	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.05	Gestión de Recaudación tributaria	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.06	Gestión de la comunicación municipal	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.07	Gestión de las Tics	<input checked="" type="checkbox"/>	

20. ¿Está de acuerdo con los procesos nivel 1 indicados en el proceso de soporte de la gestión de recursos humanos en la Municipalidad?

Código	Denominación Procesos de Soporte Nivel 1	De acuerdo	En desacuerdo
Procesos de soporte de Gestión de Recursos Humanos			
S.01.1	Planificación de políticas de gestión de personas	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.01.2	Gestión del trabajo y su distribución	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.01.3	Gestión del empleo	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.01.4	Gestión del rendimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.01.5	Gestión de las compensaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.01.6	Gestión del desarrollo y capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>	
S.01.7	Gestión de las relaciones humanas y sociales	<input checked="" type="checkbox"/>	



21	<p>¿Considera que la elaboración del mapa de procesos propuesto es el punto de partida para implementar la gestión por procesos en la Municipalidad Provincial de Puno?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p>
22	<p>¿Considera que la propuesta de mapa de procesos permitirá evitar conflictos de competencia o duplicidad de funciones dentro de la Municipalidad Provincial de Puno?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input checked="" type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p>
23	<p>¿Considera que la propuesta de mapa de procesos se configura como un instrumento que coadyuvará a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de la Municipalidad Provincial de Puno?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input checked="" type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p>
24	<p>¿Considera que la definición de procesos nivel 0 (cero) y posterior implementación permitirá contribuir con el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Municipalidad Provincial de Puno y consecuente entrega de bienes y servicios?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Casi Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input checked="" type="checkbox"/> Siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p>
25	<p>¿Alguna sugerencia que nos podría indicar para proponer o mejorar un modelo de gestión por procesos en la Municipalidad? Gracias por sus aportes</p> <p><i>Tema de Recursos Humanos - Selección de personal Ad-hoc.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>