

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**Mejora Continua y Productividad en la Sub Gerencia de Obras de
la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor(es) : Bach. Ana Jesucita Contreras Laura
Bach. Wilson Jesús Pacheco Quinto

Asesor : Mtro. Fredi Paul Gutiérrez Meza

Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y
Culminación : 30.04.2021 – 29.04.2022

Huancayo – Perú
2021

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS:

Mejora continua y productividad en la sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo,
 Huancayo – 2021

PRESENTADO POR:

Bach. Contreras Laura Ana Jesucita

Bach. Pacheco Quinto Wilson Jesús

Para Optar el Título de:

Licenciado en Administración

Escuela Profesional de Administración y Sistemas

Aprobada por los siguientes jurados:

PRESIDENTE

Dr. FREDI GUTIERREZ MARTINEZ

PRIMER MIEMBRO

: _____

Mg.

SEGUNDO MIEMBRO

: _____

Mg.

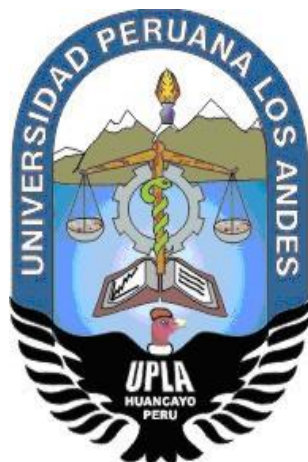
TERCER MIEMBRO

: _____

Mg..

Huancayo ____ de ____ del 2020

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

**Mejora continua y productividad en la sub gerencia de obras de
la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021**

Para Optar : Título Profesional de Licenciado en Administración

Autor(es) : Bach. Contreras Laura Ana Jesucita
Bach. Pacheco Quinto Wilson Jesús

Asesor : Mtro. Fredi Paul Gutiérrez Meza

Línea de Investigación
Institucional : Ciencias Empresariales y Gestión de los Recursos

Fecha de Inicio y
Culminación : 30.04.2021 – 29.04.2022

Huancayo – Perú
2021

ASESOR:

Mtro. Fredi Paul Gutiérrez Meza

Dedicatoria

Dedico esta tesis a nuestros padres y hermanos,
a nuestras familias en general porque nos
brindaron en todo momento su apoyo
incondicional.

Ana y Wilson

Agradecimiento

Mi gratitud eterna a la Universidad Peruana “Los Andes” por ser mi primera casa de estudios para desarrollarme profesionalmente en la carrera que elegí para un futuro próspero y ejemplar para la familia que formamos los tesisistas.

Agradezco al asesor Mtro. Fredi Paul Gutiérrez Meza, por su asesoramiento para que este proyecto de investigación pueda ser posible.

De la misma forma, agradezco a la Municipalidad distrital de El Tambo., por acogerme y facilitarme con la información necesaria para culminar con la Investigación.

Los Autores

Contenido

PORTADA.....	i
Hoja de aprobación de jurados.....	ii
Falsa portada	iii
ASESOR:	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Contenido.....	vii
RESUMEN	vii
ABSTRAC	xiii
Introducción.....	xiiiiv
CAPÍTULO I	16
PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. Descripción de la realidad problemática	16
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.2.1. Delimitación Espacial	18
1.2.2. Delimitación Temporal	19
1.2.3. Delimitación Conceptual O Temática.....	19
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.1. Problema General.....	19
1.3.2. Problemas Específicos	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1. Objetivo General.....	20
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1. Social.....	20
1.5.2. Teórica	20
1.5.3. Metodológica	21
CAPÍTULO II.....	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	22
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	22
2.1.2. Antecedentes Nacionales	26
2.1.3. Antecedentes Locales.....	30
2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS.....	33

	viii
2.2.1. Mejora continua	33
2.2.2. Productividad	47
2.3. MARCO CONCEPTUAL	53
CAPÍTULO III.....	55
HIPOTESIS.....	55
3.1. Hipótesis General	55
3.2. Hipótesis Específico	55
3.3. Variables.....	56
3.3.1. Operacionalización de Variables.....	57
CAPÍTULO III.....	58
METODOLOGÍA.....	58
4.1. Método De Investigación.....	58
4.2. Tipo de Investigación	59
4.3. Nivel de Investigación.....	59
4.4. Diseño de Investigación	59
4.5. Población y Muestra.....	60
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de Datos	61
4.6.1. Técnicas de recolección de Datos	61
4.6.2. Técnicas de recolección de datos	61
4.6.3. Instrumentos de recolección de datos	61
4.7. Procesamiento de la Información	62
4.8. Aspectos éticos de la Investigación.....	63
CAPÍTULO V.....	64
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
5.1. Análisis Y Discusión De Resultados	64
5.1.1. Resultados de la variable 1	64
5.1.2. Resultados de la Variable 2: Productividad.....	72
5.2. Contrastación de Hipótesis	75
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	78
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS87	
Anexo N°01: Matriz De Consistencia	88
Anexo N°02: Matriz de Operacionalización de Variables.....	89
Anexo 03: Instrumento de recolección de datos.....	90
Anexo 04: Consideraciones Éticas	93

	vii
Anexo 05: Consentimiento Informado.....	95
Anexo 06: Validaciones.....	96
Anexo 07: Relacion de trabajadores de la sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital De El Tambo - Huancayo	103
Anexo 08: Aplicación de instrumento	104
Anexo 09: Confiabilidad.....	107
Anexo 10: Base de Datos SPSS	109
Anexo 12: Fotos de aplicación de instrumento	112

Contenido de Tablas

Tabla 1 Identificación de Variables	56
Tabla 2 Mejora Continua y Productividad en la Sub Gerencia de Obras de la M. D. de El Tambo, Huancayo - 2021.....	57
Tabla 3. Nivel de mejora continua	64
Tabla 4. Nivel de selección de los problemas (oportunidades de mejora).....	65
Tabla 5. Nivel de cuantificación y subdivisión del problema	66
Tabla 6. Nivel de análisis de las causas, raíces específicas.....	67
Tabla 7. Nivel de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).....	68
Tabla 8. Nivel de definición y programación de soluciones	69
Tabla 9. Nivel de implantación de soluciones	70
Tabla 10. Nivel de acciones de garantía.....	71
Tabla 11. Nivel de productividad.....	72
Tabla 12. Nivel de eficiencia	73
Tabla 13. Nivel de eficacia	74
Tabla 14 . Rho de Spearman para mejora continua y productividad	75

Contenido de Figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa (identificación de posibles causas).....	18
Figura 2 . Mapa ubicación de distritos de la Provincia de Huancayo. tomado de la Municipalidad Distrital de El Tabo. Recuperado de: https://www.dehuancayo.com/mapa-huancayo	18
Figura 3 Los objetivos organizacionales e individuales de las personas	36
Figura 4 Correlación entre la rueda de Deming y el ciclo de PRHA. Tomado de Mai, M. (2001). KAIZEN: La clave de la ventaja competitiva japonesa (p. 97)	37
Figura 5. Ciclo PHRA o Ciclo Deming	39
Figura 6. Metodología de las 5 M - Ishikawa. Tomado de Santiago, H (2018). Herramientas para la Gestión de la Calidad, p. 122	41
Figura 7 Simbología Diagrama de flujo. Tomado de Santiago, H (2018). Herramientas para la Gestión de la Calidad, p. 122.....	42
Figura 8. Diagrama de dispersión. Tomado de Maldonado, J. (2018). Fundamentos de calidad total. Recuperado el, 10, p. 170	43
Figura 9. Eficiencia y eficacia, según Barnard. Tomado de Chiavenato. I (2011): Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9na edición), (p 67).....	50
Figura 10. Los objetivos organizacionales e individuales de las personas. Tomado de Chiavenato. I (2011): Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9na edición), (p. 66).....	51
Figura 11. Nivel de mejora continua.....	64
Figura 12. Nivel de selección de los problemas (oportunidades de mejora).....	65
Figura 13. Nivel de cuantificación y subdivisión del problema.....	66
Figura 14. Nivel de análisis de las causas, raíces específicas	67
Figura 15. Nivel de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).....	68
Figura 16. Nivel de definición y programación de soluciones.....	69
Figura 17. Nivel de implantación de soluciones	70
Figura 18. Nivel de acciones de garantía	71
Figura 19. Nivel de productividad	72
Figura 20. Nivel de eficiencia	73
Figura 21. Nivel de eficacia	74

RESUMEN

La presente tesis titulada: Mejora continua y productividad en la sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021, cuyo problema se plantea como: “¿Cuál es la relación entre mejora continua y productividad en la Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021?”, asimismo se propone el objetivo general: Establecer la relación de mejora continua y productividad en el departamento de Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo, 2021; se utilizó la siguiente metodología: el tipo de investigación según su función es BASICA con un enfoque cuantitativo, se ha determinado como nivel de la investigación, al nivel correlacional; con un diseño no experimental - transversal, en la investigación se propuso averiguar el nivel de correlación existente de las variables mejora continua y la productividad, para la aplicación del instrumento en el acopio de la información (encuesta), se realizó en una población de 35 personas donde por la cantidad pequeña de elementos no se determinó una muestra sino se empleó la muestra censal, esto implica el uso en la totalidad de la población establecida de trabajadores de la Sub gerencia de obras de la Municipalidad distrital de El Tambo; asimismo después de la aplicación de la encuesta se pasa a ordenar y procesar la información, mediante el uso del estadístico de prueba Rho de Spearman se llega a la siguiente conclusión general: Se ha determinado que existe correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.010 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de mejora continua es alto (60%) y un nivel medio de productividad (63%)

Palabras claves: Eficiencia, eficacia, Mejora continua, Productividad.

ABSTRAC

The present thesis entitled: Continuous improvement and productivity in the sub management of works of the District Municipality of El Tambo, Huancayo - 2021, whose problem was posed as: "What is the relationship between continuous improvement and productivity in the Sub Management of works of the District Municipality of El Tambo - Huancayo, 2021? The general objective was also formulated as: "Determine the relationship between continuous improvement and productivity in the department of Works Sub Management of the District Municipality of El Tambo – Huancayo - 2021"; the following methodology was used: the type of research according to its function was basic with a quantitative approach, it was determined as a level of research, at the correlational level; The application of the instrument and the collection of information (survey) was carried out in a population of 35 people where, due to the small number of elements, a sample was not determined but a census sample was used, this implies the use of the entire population of workers of the Sub-management of works of the District Municipality of El Tambo; Likewise, after the application of the survey, the information was sorted and processed, using Spearman's Rho test statistic, the following general conclusion was reached: It has been determined that there is a direct and significant correlation between continuous improvement and productivity in the Works Management of the District Municipality of El Tambo - Huancayo, 2021 ($p= 0. 010 < 0.05$). Where, the majority of workers in the area of works submanagement of the District Municipality of El Tambo consider that the level of continuous improvement is high (60%) and a medium level of productivity (63%).

Key words: Efficiency, effectiveness, continuous improvement, productivity.

Introducción

En la actualidad las municipalidades en el Perú se rigen por la Ley Orgánica de Municipalidades, donde a estas se denominan gobiernos locales y cuyo fin es promover una adecuada prestación de servicios públicos locales e íntegro de su circunscripción. La Municipalidad de El Tambo es un distrito que fue creado un 13 de noviembre de 1943 y que desde entonces constituye una unidad básica vecinal democrática que tiene autonomía política, económica y administrativa en cuestiones de su competencia.

El propósito de la presente investigación es formar relación entre la mejora continua y la productividad en la Sub Gerencia de Obras del Consejo Municipal Distrital de El Tambo-Huancayo, la función de esta área es la de planificar y promocionar el desarrollo urbano del distrito y con ello se debe de cumplir los procesos de dirigir y controlar el cumplimiento de objetivos y metas según el presupuesto participativo 2020 las cuales están a cargo del personal Técnico Administrativo, donde se observa que existen factores tanto internos como externo en la atención fluida de los proveedores, contratistas y otros usuarios inmersos a la Sub Gerencia de Obras del Consejo Municipal de El Tambo. En tal sentido, en la propuesta de estudio se determina el mejoramiento continuo como una modificación en los componentes viables y de acceso a toda empresa de países en vías de desarrollo, cuando estos cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado, y con ello se busca que la Sub Gerencia de Obras en los procesos que en la mayoría de las ocasiones se determina con la obtención de recursos tecnológicos y el adiestramiento del personal se tome mayor importancia ya que estamos hablando de uno de los principales recursos que tiene toda institución ya sea pública o privada.

De acuerdo a la estructura el contenido es el siguiente:

El plan de investigación presenta 5 capítulos: el primer capítulo desarrollara el planteamiento del problema, describiéndose el problema de manera específica en la atención de servicios dentro de las Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo, la delimitación del problema, describiéndose las características de la muestra objeto de estudio, la formulación del problema organizando la idea de la investigación, la justificación de la investigación detallándose el propósito del proyecto y los objetivos de la investigación, el mismo que indica lo que se espera del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se halla el Marco Teórico donde se presenta los antecedentes nacionales e internacionales donde se identifica algunas fuentes que sustentara el trabajo de investigación; asimismo, las bases teóricas donde se definen aspectos generales del tema.

En el tercer capítulo del proyecto se describe la hipótesis de la investigación que viene hacer las explicaciones de lo que se está tratando de buscar o probar, evaluado a partir de los datos obtenidos con el instrumento aplicados a la muestra objeto de estudio. El cuarto capítulo del proyecto de investigación detalla la metodología, desarrollados a través del tipo, nivel, método, diseño, universo, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos. Para finalizar en el capítulo cinco del proyecto de investigación se describe los resultados contrastados con las hipótesis planteadas; asimismo, se concluye la presente investigación con la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, resultados desarrollados después de un riguroso análisis de datos.

Los Autores.

CAPÍTULO I

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Distrital de El Tambo como institución local promueve la satisfacción de las necesidades de su población dentro de una demarcada zona geográfica, y dentro de sus funciones se tiene el planeamiento urbano y rural dentro del distrito, así como la ejecución de obras municipales como: pistas, veredas, parques, puentes y entre otras obras en beneficio social de sus contribuyentes, donde la Gerencia de Desarrollo Territorial en coordinación con las Sub Gerencias de Desarrollo Urbano y Rural, Sub Gerencia de Obras y la Sub Gerencia de Proyectos de Inversión Pública juegan un papel muy importante dentro la Municipalidad donde el objetivo de todas estas oficinas es dar solución a la problemática y necesidades de su población.

La mejora continua en la Municipalidad Distrital de El Tambo como en otras municipalidades se mide en el incremento continuo de la satisfacción del ciudadano, que es el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio público, en tal sentido, se identificó que dentro de la sub gerencia de obras no existe un liderazgo firme por parte de los funcionarios que apoye a una iniciativa y adhesión a sus principios, así como la asignación de recursos limitados pese a que las municipalidad cuentan con facultades de realizar compras de bienes o equipos o muchas veces ejecutar obras mediante recursos propios donde no se convoca a ningún proceso de licitación, pero como en toda entidad pública existe irregularidades en estos tipos de gestión; además de tener personal con altas tasas de rotación donde su experiencia laboral en otras oficinas no sirve de nada cuando el cambio brusco a una oficina donde se requiere personal técnico capacitado se realiza por recomendaciones o cambio de partidos políticos.

Para que los proyectos de evolución de la Administración Pública incrementen la eficacia y eficiencia de su funcionamiento, es decir el nivel en el que son alcanzados los objetivos relacionados con los medios disponibles en la organización; es necesario guardar vínculo en la incorporación de nuevos sistemas de gestión, debido a que se encuentran relacionados con la evaluación de política pública (Esteban, 2005, p. 36).

Cuando se busca medir la productividad de la gestión municipal se puede percibir ciertas debilidades donde se puede evidenciar un lento avance en los procedimientos, dificultades para brindar obras públicas como de recreación, asfaltados, saneamientos en pueblos jóvenes o zonas extremas, recolección de residuos sólidos, entre otros.

Donde las municipalidades no tienen planteado objetivo orientado al servicio de la ciudadanía por lo que se encuentra dentro de un pensamiento irracional, en donde el desentendimiento del verdadero servicio a la comunidad y calidad del ciudadano no es percibido.

La eficiencia en la administración y gestión de oficinas no se percibe ya que cada 4 años se tiene que realizar una alta rotación de personal que no cumplen con perfiles para realizar tareas o actividades planificadas, la falta de gestión para impulsar la compra de algunos equipos informáticos o contrata de servicio de Internet acorde a las necesidades de los trabajadores donde al utilizar el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) presenta lentitud en el trabajo.

Asimismo, canales de comunicación para diversos procesos dificultan un trabajo fluido entre los trabajadores técnicos y proveedores de dicha institución. A continuación, se presenta

gráficamente el diagrama de espina de pescado (Ishikawa) donde se identifica las posibles causas de los problemas generados en la oficina arriba mencionada. (ver figura 1)

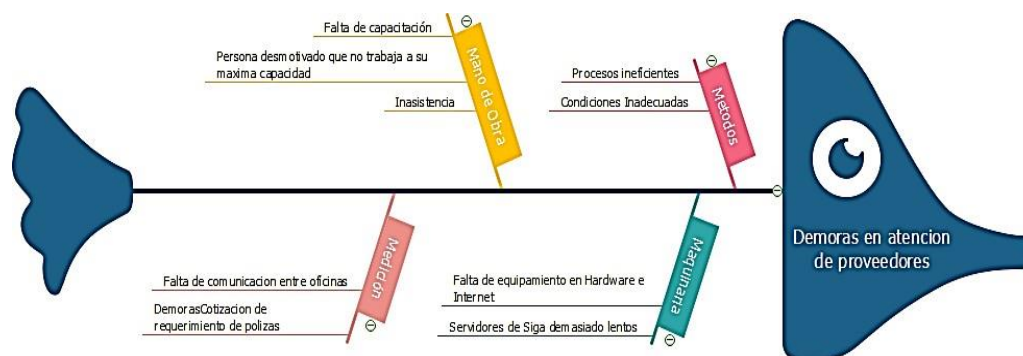


Figura 1. Diagrama de Ishikawa (identificación de posibles causas)

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Delimitación Espacial

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de El Tambo cuya área geográfica a gobernar es el Distrito de El Tambo que pertenece a la Provincia Huancayo, Región Junín. (ver figura 2)



Figura 2. Mapa ubicación de distritos de la Provincia de Huancayo. tomado de la Municipalidad Distrital de El Tabo. Recuperado de: <https://www.dehuancayo.com/mapa-huancayo>

El distrito de El tambo pertenece a la Provincia de Huancayo y es uno de los 28 distritos que lo conforman, tiene una extensión de 73,56 Km² y se encuentra bajo la administración del Gobierno Regional de Junín, geográficamente colinda por el Sur con el Distrito de Huancayo, al Norte con el Distrito de Quilcas, al Este con el Distrito de Pariahuanca y al Oeste con las Provincias de Chupaca y los Distritos de Hualhuas, San Pedro de Saños y San Agustín de Cajas.

1.2.2. Delimitación Temporal

El análisis del estudio de investigación se realizó entre los periodos 2020 y 2021, durante los meses diciembre hasta abril.

1.2.3. Delimitación Conceptual O Temática

La siguiente investigación se explicó bajo los conceptos de mejora continua y productividad argumentados por el autor José Ángel Maldonado en su libro “Gestión de Procesos”.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre mejora continua y productividad en la Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021?

1.3.2. Problemas Específicos

a) ¿Cuál es la relación entre mejora continua con la eficiencia en Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021?

b) ¿Cuál es la relación entre mejora continua y la eficacia en la Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Establecer la relación de mejora continua y productividad en el departamento de Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo, 2021

1.4.2. Objetivos Específicos

a) Establecer la correlación de mejora continua con la eficiencia en el departamento de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

b) Establecer la correlación de mejora continua con la eficacia en el departamento de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Social

Debido a los constantes reclamos por parte de los ciudadanos del distrito de El Tambo por obras inconclusas, falta de redes de agua y desagüe en zonas extremas, entre otras obras que son por falta de mejora en los procesos de planificar, controlar, ejecutar, evaluar y liquidar proyectos públicos, se plantea una mejora continua como actividades básicas de mejoramiento.

1.5.2. Teórica

Las variables de estudio en esta investigación definen de qué manera puede mejorar el servicio específicamente en el departamento de Sub Gerencia de Obras del Consejo Municipal Distrital de El Tambo. Tomando algunas definiciones de mejora continua se plantearán, cuáles serían los beneficios al aplicarlas ya que son uno de los objetivos en un sistema de Gestión de la calidad y por otra parte si se mejora permanentemente la calidad, se optimizan costos, mayor eficiencia en la ejecución de obras públicas y mayor productividad en la municipalidad.

1.5.3. Metodológica

Establecemos una metodología de tipo de investigación básica, con un nivel de investigación correlacional y un diseño de investigación No experimental, porque trataremos de medir la relación que existe entre las 2 variables de estudio que vienen hacer mejora continua con productividad en la Municipalidad Distrital de El Tambo, para ello mediante la técnica del cuestionario se recopilara información correspondiente al personal que labora para el departamento de la Sub Gerencia de Obras del Consejo Municipal Distrital de El Tambo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Dieterich Steffan, H (2006) citado por Maldonado, J, (2015) indico “el marco teórico es el resultado de la selección de teoría, conceptos y conocimientos, métodos y procedimientos que el investigador requiere para describir y explicar objetivamente el objeto de investigación, en su estado histórico, actual y futuro”

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Camey. S (2014) en su tesis titulado “IMPLEMENTACIÓN DE LAS 9 S’S COMO MEJORA CONTINUA EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN ZAPOTITLÁN, DEPARTAMENTO DE RETALHULEU” refiere:

El proyecto tipo de investigación experimental busca lograr una mejora continua en el Consejo Municipal de San Martín Zapotitlán al implementar la metodología de las 9S’s a través de procesos claros que cuenten con áreas de trabajos más organizados, limpios y ordenados, mejorando las condiciones de trabajo, de seguridad, clima laboral favorable, y colaboradores motivados y eficiente con respuestas inmediatas, y en consecuencia brindar un servicio de calidad y de competitividad. Se observó que las áreas de trabajo cuentan con una distribución reducida porque los puestos de trabajo por departamento no son diferenciados; los equipos, mobiliario, documentación, y accesorios de oficina se encontraban desorganizados, dificultando su ubicación y restringiendo tareas. Asimismo, como resultado de trabajo de campo se observó fuentes de suciedad, siendo el 25% basura contaminada, 16% polvo y heces de roedores provocando olores desagradables y pérdida de papelería con documentos importante; filtración de agua con 16% entre otros. Se identificó la falta de existencia de medidas de limpieza y seguridad en los diferentes departamentos.

Con la implementación de las 9S's, se contrarrestó estas deficiencias, obteniendo resultados favorables. Asimismo, se inició con una relación Autoridad – jefes de áreas y colaboradores, permitiendo la participación activa de cada uno de los colaboradores en el proceso de mejora continua, alcanzando el compromiso de quien toma decisiones, y de quien gestiona y optimiza cada uno de los recursos con fines de fortalecer y eliminar carencias institucionales diagnosticadas. Se obtuvo respuestas favorables destacando que el 58% de los jefes de área y el 69% de los colaboradores manifiestan los cambios y beneficios en el orden y la limpieza, el fácil acceso en el uso de los documentos, un ambiente laboral propio de las organizaciones bien estructuradas, condiciones de calidad y seguridad óptimas y colaboradores en general mucho más involucrados con el objetivo institucional.

Se recomienda a las autoridades ediles, involucren a los colaboradores y le den continuidad a la herramienta, toda vez que permitirá mantener una organización más ordenada, limpia y segura, haciendo que los colaboradores sientan un clima agradable y se identifiquen con los objetivos institucionales.

Solano. A (2015) en su tesis titulado “PROPUESTA DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN QUININDÉ PROVINCIA DE ESMERALDAS” refiere:

El proyecto tipo de investigación observacional de método descriptivo, cuantitativo e hipotético – deductivo busca establecer un mejor servicio en el cliente dentro de las instalaciones de la Municipalidad de Cantón Quinindé, y así dar solución a las diversas necesidades o requerimientos de los mismos, cumpliendo de esa manera los objetivos institucionales. Sus autores desarrollarán un “Propuesta para el mejoramiento de servicios al cliente en la jefatura de relaciones públicas y dirección financiera de la municipalidad de

Quinindé”, para incrementar el nivel de eficiencia en los colaboradores y una productividad colectiva, el cual dará origen a una satisfacción plena en los clientes.

La Institución elegida para la investigación tiene como objetivo principal contribuir en la mejora del servicio a los usuarios en el departamento de Relaciones Públicas y la Dirección Financiera. En ese sentido, se ha identificado por medio de la técnica de investigación una insatisfacción en los clientes internos identificado al interior de ambas dependencias, que existe una comunicación activa entre jefes y subordinados, la capacitación al personal no es la idónea, la tecnología no cumple con las necesidades y exigencias que demanda el personal en tiempo y recursos, así como planes, control y directrices ineficientes ofreciendo mala calidad en los clientes, un ausente sistema de verificación de control en cada uno de los procesos para la atención a los usuarios y evaluación de desempeño . Y la insatisfacción en los clientes externos, teniendo como respuesta que instalaciones del GAD son adecuadas, los recursos tecnológicos son deficientes, deficiencia en el servicio al cliente, falta de compromiso y ética por parte de algunos colaboradores del GAD, retrasos en respuestas a un trámite e inadecuado asesoramiento. En respuesta a las deficiencias identificadas se plantea desarrollar a través del plan de mejoramiento del servicio políticas, directrices y valores corporativos, a fin de lograr una conducta empresarial responsable, garantizando políticas públicas en armonía, fortaleciendo confianza entre la municipalidad y la comunidad, incentivar el buen clima laboral y potenciar el desarrollo sostenible para alcanzar los objetivos institucionales. Asimismo, implementar tecnología de punta que permita a la administración pública un acercamiento con el usuario.

La recomendación final de la presente investigación fue efectuar un seguimiento y evaluación de todas los procedimientos y acciones recomendados con el fin de tomar medidas correctivas necesarias y anticipadas, de manera que se tenga el control de cada función que

desempeña cada miembro de la organización según normas establecidas por la Municipalidad de Cantón Quinindé, y que le permitirá alcanzar los objetivos y el fortalecimiento institucional.

Abad. J (2013) en su tesis titulado “ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD PARA EL MUNICIPIO DE LA ESTRELLA 2012 - 2019” refiere:

El proyecto de investigación empresarial busca identificar los principales problemas que limitan el desarrollo económico y formarlos en programas y proyectos para definir los modelos de medición. Por ello, el autor propone el presente Plan de Estructuración que incluye la investigación del sector económico, estructura empresarial, desarrollo humano y fuerza laboral, estructura empresarial e infraestructura. El proyecto tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que el consejo Municipal de la Estrella presentó, en materia económica y diversas necesidades manifestadas el cual involucran a “empresarios, comunidad y estado” agendadas en materia productiva y competitiva, para un desarrollo con propuestas de proyectos y acciones que beneficien a los siderenses.

Debido al crecimiento poblacional el Municipio de la Estrella promueve la creación de empresas de servicios, los mismos que generarán empleo, mejorando las condiciones de vida de la población. Asimismo, favorece las condiciones de los gremios empresariales, a fin de que estos establezcan alianzas horizontales y así promover transferencias de conocimiento entre sociedades, estrategias y tácticas de mercados, así como capacitación en los gremios y de esta manera lograr que las pymes deserten.

Se recomienda que el consejo Municipal de la Estrella cree un departamento de productividad donde sea posible la implementación de todas las acciones planteadas como: generar planes, desarrollar programas de emprendimiento e implementar espacios para interactuar con los empresarios.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Vásquez, Y. (2018) en su tesis titulado “MEJORA CONTINUA Y LA TRANSPARENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD DE CARLOS FERMÍN FITZCARRALD SAN LUIS, 2018” refiere:

El proyecto estudiado con investigación no experimental correlacional pretende estudiar la correlación entre mejora continua y transparencia en la gestión pública, que evalúa el nivel de relación de la mejora realizada por el Consejo Municipal Carlos Fermín Fitzcarrald y su gestión. Al realizar los procesos en la investigación se identificó debilidades en la gestión como: ausencia de un plan de mejora continua, ausencia de un departamento de planeamiento de procesos administrativos, falta de capital humano calificado para algunos puestos de trabajo, personal contratado con cargos de confianza no calificado o vinculados políticamente; factores que son percibidos de forma negativa en la gestión pública, el cual no permite cumplir con los objetivos institucionales y lograr una mejora continua.

Se concluye que, en el proceso administrativo de gobierno, la mejora continua favorece a la gestión y da una mejor percepción en la población. Asimismo, se identifica a la transparencia como un factor de importancia en la gestión de todo el Consejo Municipal, ya que mejora la percepción de la población.

Se recomienda que la autoridad promueva estos dos componentes mejora continua y transparencia, realizando capacitaciones sobre los procesos para una mejor gestión administrativa y con el personal calificado.

Aranda. M., Ordoñez. L, Peralta. C (2018) en su tesis titulado “LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL MINAGRI” refiere:

El proyecto estudiado con investigación cualitativa pretende estudiar la correlación entre la mejora y procesos de la gestión con fines de cumplir los objetivos institucionales del Minagri. Sus autores utilizaron el Mapa de Procesos aplicando la gestión por procesos según guía “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” citados por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM 2013). Que da origen a una propuesta a ser implementada, priorizando el interés de la población estudiada por el Minagri.

La Institución elegida para la investigación tiene como objetivo principal contribuir en la mejora de gestión por proceso, identificado su proceso nivel 0, proceso que apoya al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales, siendo necesario explorar la perspectiva de los participantes en un ambiente natural, que se encuentre relacionado con su contexto, y recopilar información objetiva y precisa de los procesos llevados a cabo dentro del Minagri. Del resultado obtenido por entrevistas a 14 expertos del Minagri y cuatro expertos de la PCM, el 89% de los entrevistados estimaron la propuesta del nivel 0, indicando que coadyuvaría a una mejor atención de las necesidades de los clientes del Minagri. Por su parte el 83% de los entrevistados que estimaron la propuesta del nivel 0 refirió que la propuesta de procesos nivel 0, mejoraría la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, además de señalar la necesidad de proponer un instrumento el cual permita implementar la gestión por procesos, por lo que sería apropiado un plan de gestión del cambio, el cual se formuló atendiendo las principales fases del modelo ADKAR, en particular la dimensión individual y los ítems más relevantes.

Esta investigación favorecerá la mejora en la gestión por procesos por medio del proceso nivel 0, como apoyo al cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.

La recomendación final de la presente investigación fue utilizar el documento orientador y todas aquellas herramientas que emita la instancia correspondiente de la Presidencia de Consejo de Ministros. Asimismo, se recomienda una evaluación en el rediseño de la organización del Minagri.

Franco. M, Landauro. y E, Medina. R (2017) en su tesis “PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL SISTEMA DE SANIDAD DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ” refiere:

El trabajo de investigación cualitativo, descriptiva, explicativa pretende adoptar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para el cumplimiento del plan estratégico, la consecución de las metas y mejorar de la calidad de servicio, sus autores desarrollaron el método inductivo, utilizando técnicas de investigación como: observación y análisis del entorno, estudio de casos sobre la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral y recolección de información y datos relacionados con la temática del CMI. Según los pilares de la modernización del Estado, el Sisan debe contar con indicadores de desempeño de eficacia, eficiencia, calidad y economía que contribuyan a la mejora de gestión y mayor transparencia. Por ello, es necesario contar con indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica para el apoyo en la toma de decisiones sobre bases reales que mejoren su desempeño. El CMI presta a las instituciones un soporte esencial en la medición eficiente de sus resultados, así como en el desarrollo de acciones para mejorarlos.

La Institución elegida para la investigación tiene la necesidad de utilizar una herramienta de gestión que le permita lograr una integración de indicadores financieros y no financieros que mida el desempeño de las unidades que la integran de forma sistémica para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Necesidad que se intentará resolver como una herramienta de gestión en el Sisan, con la propuesta del Cuadro de Mando integral (CMI). Se

identificó su estructura y características específicas atendidas en el plan estratégico del Sisan, con fines de contribuir a una mejora en las áreas más relevantes, las cuales se debe prestar mayor atención en sus perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y en el aprendizaje y crecimiento, las que están relacionadas correctamente con los objetivos

La recomendación final de la investigación fue que Sisan adopte el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión, que alcance cumplir con el plan estratégico mejorando la calidad del servicio y lograr mejores resultados con excelencia institucional.

Agui, D; Zelaya, K. (2018) en su tesis “GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO 2018” refiere:

El proyecto estudiado con investigación descriptiva correlacional pretende estudiar la correlación entre gestión administrativa y productividad laboral con el objetivo de alcanzar sugerencias y aplicarlas para una mejor gestión administrativa, relacionando la productividad laboral de los colaboradores, medidos a través de la eficiencia, eficacia y la adaptabilidad para dicha institución. Se concluye que existe una relación óptima entre planeación administrativa y la eficiencia, con resultados de coeficiente de correlación moderada positiva igual a 0,447, la que se corrobora con la primera hipótesis de prueba específica utilizando la prueba estadística de Chi Cuadrado. Asimismo, existe una óptima relación entre organización administrativa y la eficacia, con resultados de coeficiente de correlación moderada positiva igual a 0,713, corroborada con una segunda prueba de hipótesis; una óptima relación entre dirección administrativa y nivel de adaptabilidad en los colaboradores del consejo municipal con un coeficiente de correlación moderada positiva igual a 0,349, corroborada con una segunda prueba de hipótesis.

Se recomienda en próximas investigaciones una posible relación entre la variable control administrativo y la eficacia de productividad en gobiernos regionales o locales similares a la de la Municipalidad Provincial de Pasco para conocer su grado de asociatividad. Así como la variable dirección administrativa y la eficiencia en la productividad.

2.1.3. Antecedentes Locales

Rojas, S (2017) en su tesis titulado “CONTROL INTERNO Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARIAHUANCA – AÑO 2017” refiere:

El trabajo de investigación descriptivo correlacional pretende establecer la influencia del control interno en la calidad del servicio del Consejo Municipal Distrital de Pariahuanca, su autor consideró necesario utilizar el método científico por su débil control interno respecto a la calidad del servicio en la comunidad edil. Al respecto se observa insatisfacción de los usuarios debido a las múltiples quejas formales e informales; los empleados no cumplen con las funciones determinadas en las normas de la institución, no se cumple con la aplicación de normatividad de procesos administrativos, existe carencia en el control y personal no calificado, falta de empatía, inseguridad y baja predisposición para una supervisión permanente efectiva.

Asimismo se concluyó que los componentes de control interno presentan dominio positiva moderada respecto a la calidad del servicio en la comunidad edil, precisando que la autoridad apoya a través de documentos, políticas, charlas y reuniones el establecimiento y mantenimiento del control interno; el encargado de evaluar los riesgos de control operacional en la municipalidad es la gerencia y la asignación de funciones es evaluada a través del desempeño de los trabajadores, los mismo que cumplen con actividades y tareas designadas.

Los procesos de control internos presentan una influencia variante respecto a la calidad de servicio en la comunidad edil, precisando que las acciones de control interno son supervisadas por la gerencia; las tareas y/o actividades del personal se rigen según normas vigentes establecidos, monitoreados por el personal a cargo. Las políticas de control interno y calidad de servicio presentan una relación muy débil, debido a que existe la política de autocontrol en el sistema de control interno. Asimismo, se conocen oportunamente los procesos y operaciones, y en cumplimiento de funciones y responsabilidades, se garantiza un adecuado suministro de información.

Muñoz. M (2016) en su tesis titulado “MEJORA CONTINUA DE PROCESOS DE COMPRA EN EL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE LA RED ASISTENCIAL DE ESSALUD – JUNÍN” refiere:

El trabajo de investigación aplicado pretende establecer una correlación entre mejora continua en los procesos de compra y el sistema de abastecimiento, su autor utilizó el método de investigación estructurado en tres niveles: el primer nivel el método universal, el segundo nivel el método general y el tercer nivel el método específico, para utilizar herramientas y técnicas en el proceso de estudio de la investigación. Se busca que la mejora continua del proceso de compra ayude a los asegurados quienes reciben el servicio a evitar con el tiempo largas colas de espera para la atención en los servicios de salud. Asimismo, para que los servicios de atención de operaciones quirúrgicas de enfermedades diversas, como exámenes de laboratorio, la programación, entrega y distribución de las medicinas otorgadas por las farmacias, y la repartición de material médico al personal asistencial para uso personal en los múltiples servicios, actúen oportunamente. Deficiencias que deberán optimizar su mejora a través del sistema de abastecimiento de bienes y servicios, siempre en cuando se apliquen los procedimientos adecuados, en un correcto cumplimiento de la normativa vigente. La mejora

continua en los procedimientos administrativos, así como el profesional calificado, la atención de solicitudes de compra, y los procesos de compra, tiene influencias positivas y optimizan el sistema de abastecimiento de la Red Asistencial de Es salud Junín, obteniendo un mayor nivel de calidad en el servicio del sistema de abastecimiento, con resultados significativos.

La recomendación final del proyecto investigado fue incrementar el número de solicitudes atendidas, desarrollar los programas de capacitación continua al personal de la institución y los desarrollar mecanismos de mejora de calidad en el área usuaria para su eficiente atención, utilizando herramientas para reducir los altos niveles de insatisfacción en los usuarios.

Aranda, J (2017) en su tesis titulado “GESTIÓN DE ALMACENAMIENTO BASADO EN LA METODOLOGÍA 5 “S” Y PRODUCTIVIDAD EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUANCA, ANGARAES, HUANCVELICA” refiere:

El trabajo de investigación aplicado pretende establecer relación entre la aplicación de la metodología 5 S’s en la gestión de almacenamiento y la productividad en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Huanca, Angaraes, Huancavelica. El autor considero necesario la utilización del método de investigación debido a las deficiencias existentes en el desarrollo de actividades asignadas en el área de almacén de la municipalidad. Por ello se recolectaron datos por medio de entrevistas realizadas al personal responsable de almacén con fines de analizar la realidad inicial y determinar medidas de referencia basados en un antes y un después una vez implementada cada principio de la metodología. Existe una relación directa entre la metodología 5 S’s y la productividad en el área de almacén de la municipalidad. Alcanzando un 0.97 de confiabilidad, resultado favorable que conduce al uso adecuado de recursos desde la recepción hasta la distribución y/o salida del bien. Respecto a la organización de espacios, el orden y limpieza; se eliminó el inventario obsoleto, optimizando 12 m² en almacén de

materiales de escritorio, igualmente se optimizo en almacén de materiales y herramientas de construcción 14 m². Con la optimización se ha aprovechado habilitar un ambiente para almacenaje de productos de vaso de leche y la atención de 16 m², existiendo una relación directa de infraestructura y ubicación de bienes e insumos.

Se diseñaron formatos para un mejor control de inventarios y stock de materiales (KARDEX), así como el formato de pedidos de compra y salida (PECOSA) para la distribución de materiales a los usuarios, existiendo una relación directa en el control de entradas y salidas de materiales.

Se recomienda la supervisión estricta de cada actividad realizada y aplicar la metodología en otras dependencias de la municipalidad.

2.2. BASES TEÓRICAS Y CIENTÍFICAS

2.2.1. Mejora continua

A) Modelo de Gestión

Maldonado, J (2018) indico que el modelo de gestión “es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema” (p. 26).

Un modelo de gestión es aplicado para empresas y/o negocios privados, así como para la administración o sector público, en empresas privadas son utilizados para obtener ganancias económicas y en la administración pública para velar por el bienestar social de la población.

Un modelo de negocio es visto como un esquema o un marco de la referencia en la administración cualquier entidad y están basados en el desarrollo de políticas y acciones con fines de alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones buscan satisfacer necesidades adquiridas por los clientes a través de sus productos y/o servicios. Asimismo, se presentan otros grupos de interés como empleados

o colaboradores, proveedores, administración, entre otros, a quienes se tiene que dar respuesta según sus necesidades y/o expectativas.

Maldonado, J (2018) indico que el sistema de gestión integral “tiene un enfoque basado en procesos, y determina las funciones y actividades relacionadas entre sí, permitiendo que los recursos y elementos de entrada se gestionen y se transformen, con el fin de satisfacer a los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos” (p. 28).

Un enfoque establecido en procesos permite introducir la gestión horizontal, entre diversas unidades funcionales y la unificación de sus direcciones hacia metas organizacionales, mejorando la gestión de interfaces de los procesos. La metodología PHVA o Ciclo Deming ha sido desplegada en cada proceso en la gestión integral definiendo las interfaces e interacciones con fines de lograr una mejora continua.

B). Gestión de Procesos

Cuando un cliente visita una empresa le interesa únicamente recibir un buen producto o/y servicio que satisfagan sus necesidades, además de mejorar sus expectativas, mas no le importa cómo es la organización interna de la empresa; esto conlleva a que las organizaciones tengan que analizarse, a fin de ver la manera de cómo dirigir sus esfuerzos a la satisfacción y la mejora de expectativas de sus clientes; de esta forma se inicia la definición y aplicación de la gestión por procesos.

Actualmente, los procesos son considerados como base operativa en las organizaciones, gradualmente convirtiéndose en la base estructural de las empresas en crecimiento, siendo de manifiesto en soluciones organizativas; los niveles de eficiencia en operaciones especializadas por funciones, en respuesta a la aplicación de procesos son altos y de tipo funcional.

Una de las mejores herramientas de mejora continua en las organizaciones es la gestión por proceso, esto en respuesta a excelentes resultados obtenido en la puesta en marcha de empresas privadas por varios años. Maldonado, J (2018) indico “El modelo de gestión de

procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos” (p. 33). Es importante la planificación y la toma de decisiones organizacional basadas en procesos de manera integral, ello pensando en el bienestar de la institución; la visión y el interés debe ser lineal y general.

Es necesario elegir correctamente los proyectos de mejora y optimizar su gestión con metodologías adecuadas y herramientas idóneas, desarrollando un adecuado análisis y buen uso de información de la organización como datos, estadísticas, comparativas, etc., y así obtener un flujo eficaz, además de preciso en la mejora continua

C) El Mejoramiento de Procesos

Para grupos que gerencian compañías japonesas, el secreto para alcanzar el éxito en el mundo, radica en los altos estándares de calidad empleados en sus productos y alto grado de importancia en cada uno de sus colaboradores; convirtiéndose el control de calidad total en una filosofía, el mismo que debe ser aplicado en cada nivel jerárquico de una organización, implicando esto un proceso de mejora continua que no tiene final; este proceso visualiza un amplio horizonte buscando excelencia e innovación para el incremento de su talento, reducir costos, basando cada uno de sus esfuerzos a la satisfacción de necesidades y mejora de expectativas de los clientes, logrando liderazgo en el mercado participación e involucramiento en todo proceso de la cadena productiva.

Para **James Harrington (1993)** el mejoramiento de procesos es “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (p.175). Es necesario tomar en cuenta que todo proceso de mejora continua debe ser económica porque requiere menos esfuerzo comparado al tipo de beneficios que aporta; además debe ser acumulativo, ya que cada mejora que se realice permita abrir posibilidades de mejoras continuas, las mismas que garanticen el aprovechamiento en el desempeño logrado de cada nuevo nivel.

D) Mejora Continua

Para L.P. Sullivan (1994) el mejoramiento continuo es “como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes” (p.175), el mejoramiento continuo es un método de trabajo capaz de ser mejorado. Según la óptica de W.E. Deming para alcanzar la administración de calidad total se requiere de un proceso constantes llamado Mejoramiento Continuo, y hace mención que la perfección no se logra pero que permanentemente se busca. En la década de 1950 W.E. Deming introdujo el “Ciclo Deming”, una de las herramientas del Control de la Calidad, que fueron vitales para asegurar en Japón el mejoramiento continuo. Deming remarco en el concepto de una rueda de rotación continua la importancia que existe entre de una constante interacción de:



Figura 3 Los objetivos organizacionales e individuales de las personas.

Esta rueda de rotación continua hace que la organización pueda alcanzar una calidad mejorada que alcance la satisfacción en los clientes. Este ciclo de Deming es llamado también como ciclo PHVA el cual tiene como siglas planificar, hacer, revisar, actuar.

Main (2001) indicó “Después, este concepto de hacer girar siempre la rueda de Deming para lo mejor, se extendió a todas las fases de la administración y se vio que las cuatro etapas de la rueda correspondían a acciones administrativas específicas” (p. 97)

Diseño → Planificar	El diseño del producto corresponde a la fase administrativa de la planificación.
Producción → Hacer	La producción corresponde a hacer -fabricar o trabajar- el producto que fue diseñado.
Ventas → Revisar	Las cifras de ventas confirman si el cliente está satisfecho.
Investigación → Actuar	En el caso de que se presente una reclamación, tiene que ser incorporada a la fase de planificación y a pasos positivos (actuar) para la siguiente ronda de esfuerzos. La ejecución aquí se refiere a la acción para el mejoramiento.

Figura 4 Correlación entre la rueda de Deming y el ciclo de PRHA. Tomado de Mai, M. (2001). KAIZEN: La clave de la ventaja competitiva japonesa (p. 97)

Existe un incremento de las probabilidades en el aumento de la satisfacción de los clientes, así como otras partes interesadas. Cuando hablamos de una mejora continua, nos referimos a la mejora en el aumento en la productividad, a una prestación de servicios, a un incremento de la competitividad, a realizar mejores prácticas, a desarrollar proceso mucho más flexibles y adaptables a los cambios del entorno, a disminuir costos, al incremento en el uso de los recursos, a corregir problemas repetitivos de forma definitiva, a reducir errores ayudando a prevenirlos, a implementar una forma de trabajo eficaz con énfasis en la prevención de errores.

Gutiérrez (2010) indicó que:

la mejora continua “es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño” (pp.66 - 67).

Para alcanzar una mejora continua en el desempeño de una organización es necesario investigar permanentemente una forma de hacer que cada tarea y actividad a realizar sean más eficientes.

Por su parte Maldonado, J. (2018) indicó que la mejora continua “es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable nuestro sitio de trabajo” (p.11). La mejora continua es un proceso estructurado, que hace posible la participación de cada integrante de la organización con el objeto de brindar calidad en el producto y/o servicio, el mismo que garantice un incremento en el valor para el cliente, y permita adaptarse en un entorno altamente cambiante. La mejora continua describe a través de su proceso la esencia de la calidad, además de reflejar las necesidades de las empresas para lograr competitividad a lo largo del tiempo.

E) Ciclo PHVA

Es Ciclo PHVA es una herramienta de mejora continua, que es aplicada en cualquier proceso de la organización, permitiendo realizar actividades de una manera más organizada y eficaz.

El Ciclo PHVA que viene de las siglas planificar, hacer, verificar, es una adaptación de la rueda Deming. Main (2001) indicó que “Si ésta destaca la necesidad de una interacción constante entre investigación, diseño, producción y ventas, el ciclo de PHVA afirma que toda acción administrativa puede ser mejorada mediante una cuidadosa aplicación de la secuencia: planificar, hacer, revisar y actuar” (p. 21). El ciclo PHVA trabaja como un diagrama de flujo para aprender y mejorar un proceso o un producto. La mejora continua es el resultado del Ciclo PHVA. Deming ha basada esta definición, ideado por Walter A. Shewhart, como una mejora integral de la competitividad dirigido tanto a los productos como a los servicios.



Figura 5. Ciclo PHRA o Ciclo Deming

El círculo de Deming o Ciclo PHVA está compuesta por 4 etapas cíclicas, el desarrollo de la presente metodología a través de la descripción de sus cuatro procesos debe llevarse a cabo de forma sistemática para así lograr la mejora continua o el mejoramiento continuo de la calidad, el que mismo que permitirá reducir los fallos, aumentar la eficacia y la eficiencia, solucionar problemas y eliminar los riesgos potenciales; este ciclo orienta su aplicación a empresas públicas y/o privadas. Asimismo, el Ciclo PHVA define que una vez concluida la última etapa del ciclo, se volverá a la primera etapa para repetir dicho ciclo de nuevo, siendo revaluada cada actividad periódicamente para su incorporación de nuevas mejoras.

Por otra parte “El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización” (Gutiérrez, 2010, p. 120)

Para aplicar metodologías de solución es necesario realizar acciones y proyectos de mejora, los que se verán reflejados en un mejor resultado de calidad y productividad en un trabajo desempeñado. Por lo que se recomienda aplicar el ciclo PHVA.

Santiago, H (2018) indicó que las cuatro etapas que componen el ciclo son las se detallan a continuación:

- Planificar (Plan):

Se buscan las actividades que contribuyan en la mejora y establezcan los objetivos a alcanzar, por ello es necesario desarrollar el plan, recopilando información, y estudiando los procesos que involucren al personal, considerando así las necesidades del cliente. Por ello es posible realizar o formar grupos de trabajo, hacer brainstorming e innovar tecnologías para la optimización de las tareas.

- Hacer (Do):

Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Es la etapa donde se implementa el plan. Antes de realizar los cambios a gran escala, es conveniente hacer una prueba piloto para probar su funcionamiento.

- Verificar (Check):

Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su adecuado funcionamiento. Es importante verificar los resultados obtenidos y saber si quedaría algo por resolver. Si no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla y ajustarla a los objetivos que se espera alcanzar.

- Actuar (Act):

Por último, una vez concluida la tercera etapa, que es el periodo de prueba, se estudiará los resultados y será comparado con el funcionamiento de cada actividad, antes de haber sido empleada la mejora. Si los resultados muestran índices de satisfacción se implementará dicha mejora de forma definitiva, y si los resultados no muestran mejora habrá que decidir si realizar cambios para ajustar dichos resultados o simplemente eliminarlas.

Terminado la cuarta etapa, se volverá a la primera etapa periódicamente para el estudio de nuevas mejoras a implantar.

F) Herramientas de la mejora continua

La filosofía de Deming respecto a la calidad, está basado a un sistema de mejora en las operaciones productivas, las mismas que ayudan a lograr las metas proyectadas por la

organización, a reducir los costos e incrementa la productividad empresarial. Por ello, Deming señaló que la importancia de tomar decisiones basadas en los hechos, está en las herramientas de control de proceso, siendo estas:

- **Diagrama causa – efecto (diagrama Ishikawa)**

Conocido como diagrama de espina de pescado. El diagrama Ishikawa es una herramienta de análisis estructurado que figura la relación entre un efecto y sus causas, permitiendo categorizar una o varias causas potenciales de un problema que se ha podido identificar. Esto permite identificar y corregir deficiencias en los procesos, mejorando la calidad de los productos con una reducción de costos. Este diagrama fija cinco pilares fundamentales alrededor de los cuales giran las posibles causas de un problema.

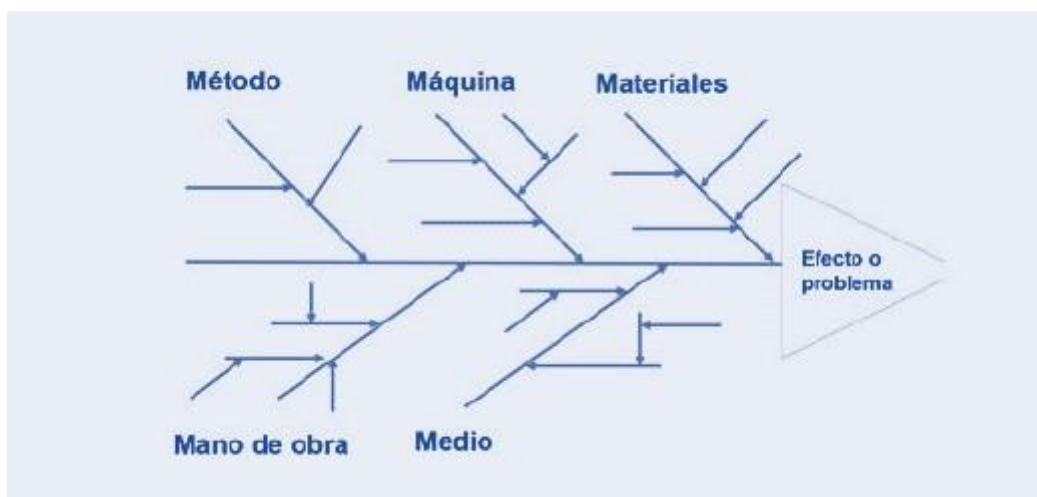


Figura 6. Metodología de las 5 M - Ishikawa. Tomado de Santiago, H (2018). Herramientas para la Gestión de la Calidad, p. 122

Esta metodología identifica a través de su análisis detectar la causa raíz de un problema con el fin de plantear la solución.

- **Diagrama de Pareto**

Santiago, H (2018) definió el diagrama Pareto como una técnica que grafica el orden de los elementos, partiendo desde el más frecuente hasta el menos frecuente. Este diagrama es usado para mostrar el orden de importancia, cómo contribuye cada uno de los elementos al efecto final, y el orden de las oportunidades de mejora. En este caso se presenta el inicio de

«los pocos vitales y los muchos triviales» conocido como el inicio de Pareto, proporción en el mayor de los casos resultó ser de cerca de un 20 % para los “pocos vitales” y de 80 % para los “muchos triviales”.

“Si se distingue los elementos más importantes de los menos importantes, se ha de obtener la mayor mejora con el menor esfuerzo”. (p. 64).

- **Diagrama de Flujo**

Santiago, H (2018) indicó que el diagrama de flujo “es una representación gráfica que indica las actividades que constituyen un proceso dado y en el cual se da la ordenación de los elementos. Es la forma más fácil y mejor de comprender como se lleva a cabo cualquier proceso”. (p. 71). El diagrama de flujo puede ser usado para detallar un proceso existente y diseñar un proceso nuevo. Este diagrama es el más utilizado por las organizaciones, debido a que contribuye en una planificación, realización, seguimiento y control eficiente de todo proceso aplicado dentro de una organización.



Figura 7 Simbología Diagrama de flujo. Tomado de Santiago, H (2018). Herramientas para la Gestión de la Calidad, p. 122

- **Histogramas**

Maldonado, J. (2018) afirmó que:

El histograma es una gráfica que resulta de la tabla de frecuencias de los datos. Está integrada por un conjunto de barras que representan los intervalos o clases, ubicadas en un sistema de coordenadas”. Este conjunto o diagrama de barras nos muestran datos en conjunto, en un intervalo específico, haciendo el ordenamiento más fácil al momento de interpretar el gráfico. (p. 167).

- **Diagramas de dispersión**

Es una herramienta que ayuda al análisis gráfico de notas o datos bivariados (dos conjuntos de datos). El efecto del análisis nos permite mostrar la relación existente entre una variable y la otra variable. Asimismo, el estudio puede contener una medida cuantitativa de tal correlación. El uso del diagrama de dispersión debe ser completado con las técnicas de regresión y corrección, las cuales involucran la determinación del modelo matemático, existiendo una correlación entre dos conjuntos de datos y una medida cuantitativa de su nivel de relación. (Maldonado, 2018, p. 169)

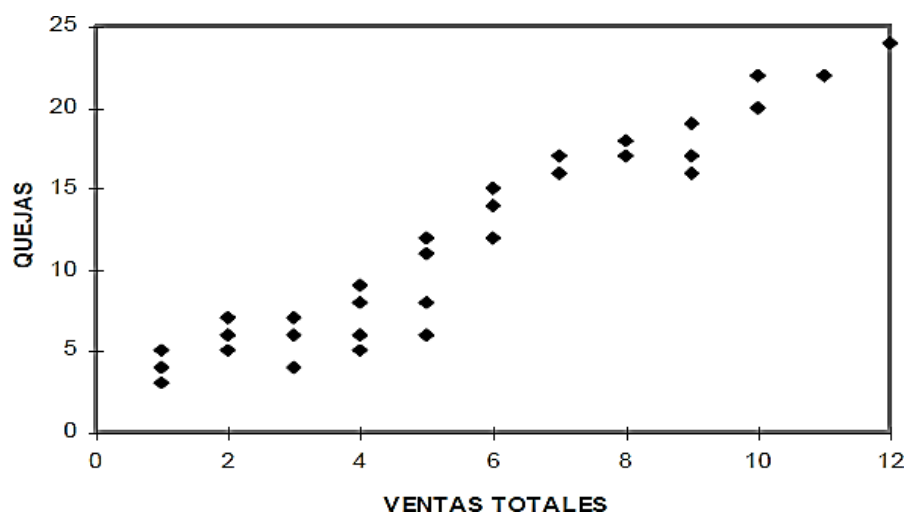


Figura 8. Diagrama de dispersión. Tomado de Maldonado, J. (2018). Fundamentos de calidad total. Recuperado el, 10, p. 170

- **Hoja de verificación**

Maldonado, J. (2018) afirmó que:

La hoja de verificación es la herramienta que se utiliza para recolectar datos en un formato lógico (muestreo racional), y sirve de hecho como una herramienta de transición entre la recolección de datos y el uso de técnicas más elaboradas. Los datos recolectados pueden usarse para construir una Gráfica de Control, un Histograma, un Diagrama de Pareto, etc. (p. 158).

Esta cuenta con varios propósitos, siendo la más importante la capacitación al usuario para contar con datos reunidos y organizados en un formato, este permitirá un análisis veraz y eficiente.

G) Evolución del Proceso de Mejoramiento Continuo

Para atender las fallas es necesario identificar las estrategias y los métodos de calidad y productividad, así como sugerir la aplicación del ciclo PHVA a través de equipos de mejora que alcancen la solución de problemas a través de la ejecución de proyectos. La filosofía del Ciclo Deming o Ciclo PHVA identifica la mejora mediante diferentes metodologías, siendo de gran utilidad en el proceso de actividades de la organización. Por ello es clave usar las herramientas básicas para el cumplimiento efectivo.

Antes de plantear soluciones y arriesgar acciones para la ejecución de un proyecto que resuelva problemas importantes y recurrente, es necesario contar con información relevante y continuar un método que aumente la probabilidad de éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

H) Dimensiones en la Mejora Continua

Cuando un equipo se reúne con el fin de ejecutar un proyecto, el cual le permita resolver problemas importantes y recurrente, antes de lanzar propuestas de solución y continuar con la acción es preciso contar con información veraz y desarrollar un método que incremente las probabilidades de éxito.

Maldonado, J. (2018) expone sobre los objetivos que tienen los siete pasos para lograr el mejoramiento continuo son:

a) Selección de los problemas (Oportunidad de Mejora)

En el primer camino se identifica y elige los problemas de calidad y los problemas de productividad del departamento de Gerencia de Obra de la Municipalidad Distrital del El Tambo – Huancayo 2021 A diferencia de otras metodologías analizadas por algunas organizaciones quienes comienzan por una sesión de lluvia de ideas sobre problemas en general y/o problemas que son mezclados en sus diferentes niveles; este paso o procedimiento busca desde un inicio una mayor coherencia y mayor rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y problemas de productividad. Esto es desarrollado por actividades diversas.

b) Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidades de mejora seleccionada

En este paso se precisa mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible sub división en sub problemas o causas síntomas. Por lo general, es preciso que la gente que desea obtener resultados inmediatos no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de una definición gruesa efectivo del 1er paso a las causas raíces, bajo estas condiciones los diagramas causales pierden especificidad obstaculizando el camino para poder identificar las diversas soluciones, con fuerzas necesarias para afrontar el problema. Por ello es necesario ahondar el análisis del problema antes de entrar en causas raíces.

c) Análisis de las causas, raíces específicas.

En este paso se identifica y verifica las causas raíces específicas del problema en cuestión, la exclusión garantiza la no recurrencia del mismo. Asimismo, la especificación de las causas raíces va a depender de lo bien que haya sido realizado el paso anterior. En este tercer paso se asigna nuevamente la necesidad de hacer medible el impacto o dominio de la causa,

por medio de indicadores que den cuenta a la misma. De este modo se extraerá la causa de mayor significado y se podrá analizar cuánto del problema será superado al momento en el que se erradique la misma.

d) Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos

Son las metas del mejoramiento, el objetivo que pretende esta dimensión es instaurar el nivel de desempeño exigiendo al sistema o unidad y las metas a alcanzarlas sucesivamente. Este es un paso en el que muy pocas veces es comprendido, por ello ha presentado objeciones. La asignación de metas se objeta con la filosofía de la calidad, no es viable precisar una meta sin antes conocer la solución, la idea es optimizar sin importar cuanto, la meta es colocar bajo revisión al proceso, siendo esto implícito y predeterminada.

A tales críticas se ha hecho observaciones como: cuando se fija una meta se instituye el nivel de exigencia al proceso en cuestión, la solución que debe darse al problema tiene que estar determinada por el nivel de desempeño en calidad y productividad el que le es exigido al sistema. El enfrentamiento de las causas, el diseño de medidas y/o solución y su respectiva implementación debe seguir a ritmo que la meta exige.

e) Definición y programación de soluciones

En este paso se identifican y programan las soluciones, las mismas que incidirán de manera significativa en la exclusión de las causas raíces. Cuando en una organización no se ha dado un proceso de mejoramiento sistemático, donde la acción de mantenimiento y control no están bien definidas; las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al proceso de acciones de este tipo. En procesos más avanzados y de complejidad las soluciones no pueden ser vistas de manera clara, por lo que se requiere de un enfoque creativo en su diseño.

f) Implantación de soluciones de soluciones

El paso seis cuenta con dos objetivos, los que se detalla:

- Comprobar la efectividad de las soluciones, haciendo los ajustes que se requieran para llegar a una concluyente
- Asegurarse que las soluciones sean difundidas e implementadas de forma correcta por las organizaciones en las tareas diarias.

g) Acciones de Garantía

El último paso asegura el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño que se ha logrado. Este paso es importante, pero muy pocas veces se le ha prestado una debida atención, de este paso dependerá la seguridad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para ahondar el proceso.

2.2.2. Productividad

En la administración moderna, se busca alcanzar una óptima gestión en la productividad por ser la base de la competitividad. Para ser competitivo, que es el fin, es importante ser productivo (medio). Para **Prokopenko (1989)** la productividad es “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios”. (p.212), La productividad puede ser definido como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos usados, en el tiempo que lleva conseguirlo. La productividad está relacionada con la calidad del producto, sus insumos y propio proceso.

Se define la productividad como el índice de relación de lo producido por un sistema, con la salida, y los recursos que se utilizan para generarlo a través de las entradas o insumos, esto quiere decir:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Es posible que surjan problemas como: en la definición del sistema, en cómo pueden enunciarse sus entradas y salidas, y cómo es posible calcular la productividad. La medición o el cálculo de la productividad en algunas ocasiones se da de forma directa, haciendo posible su identificación cuando la medición se da como horas de mano de obra por tonelada de un producto específico. (Carro & Gonzales, 2012, p. 3)

En efecto, una definición adecuada para la aplicación en el proyecto de investigación sobre productividad es la que sigue:

La productividad está relacionada con los resultados obtenidos en un proceso, por lo que, si la productividad aumenta, se obtienen resultados efectivos, considerando todo recurso empleado para generarlos. En efecto, la productividad es medida por el cociente que está diseñado por resultados logrados y recursos empleados; los resultados logrados pueden ser medidos en piezas vendidas o en unidades producidas; mientras que los recursos empleados pueden ser cuantificables por el periodo invertido del total de empleados, las horas máquina, el número de trabajadores, entre otros. Por tanto, para producir o lograr ciertos resultados en la medición de la productividad es necesario que se valore adecuadamente los recursos empleados.

La productividad se puede dar por medio de dos componentes que vienen a hacer la eficiencia y la eficacia. La eficiencia puede ser definida como la relación existente entre el resultado logrado y los recursos utilizados. Asimismo, la eficacia puede ser definida como el grado en el que se llevan a cabo las actividades planificadas y se alcanzan los resultados proyectados. Así, al buscar eficiencia tratamos de optimizar recursos, procurando reducir o eliminar la merma o desperdicio de recurso; mientras que la eficacia utiliza recursos adecuadamente para alcanzar los objetivos trazados, es decir llevar a cabo lo planeado. Asimismo, podemos definir como efectividad a la forma en que los objetivos propuestos son trascendentes y estos se deben lograr. Es necesario contar con estos dos componentes para así

medir la productividad, ya que se puede ser eficiente y obtener desperdicios, pero si no se está siendo eficaz, los objetivos planeados no serían alcanzados. (Gutiérrez, 2010, p. 21)

Para mejorar la productividad en una organización existen determinantes fundamentales que son: el entorno, las características de la organización, las características de los individuos y las características del trabajo

A) Eficiencia y eficacia Individuales

Según este enfoque, no sirve de nada si solo se es eficiente o si solo se es eficaz, si el individuo lucha solamente por sus intereses personales, este será evaluado por la organización con resultados deficientes, por lo tanto, existirá la probabilidad de no seguir formando parte de la misma.

La persona que sólo es eficaz hace resultados favorables para la organización y le permite acercarse a los objetivos, pero estos a costa de sacrificar sus intereses propios, familiares y sociales. En consecuencia, es preciso la existencia de una integración entre el ser eficaz y ser eficiente para poder proporcionar resultados que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización, de esa manera poder prosperar en la vida si se trata en lo personal.

La integración alcanzada de los objetivos organizacionales e individuales recae sobre la alta dirección. Por lo que es de su compromiso establecer medios políticos, criterio y todo lo necesario es importante recordar que las personas son un valor humano indispensable e intangible en la organización, y depende en gran medida el éxito de la organización de estas. Por lo tanto, la dependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmersa, por estar intrínsecamente unidos y entrelazados.

La interacción entre individuos y organización es un tema bastante confuso y dinámico. Otro autor ha afirmado lo siguiente:

Barnard hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización (Chiavenato, 201, p. 67) (ver figura 9).

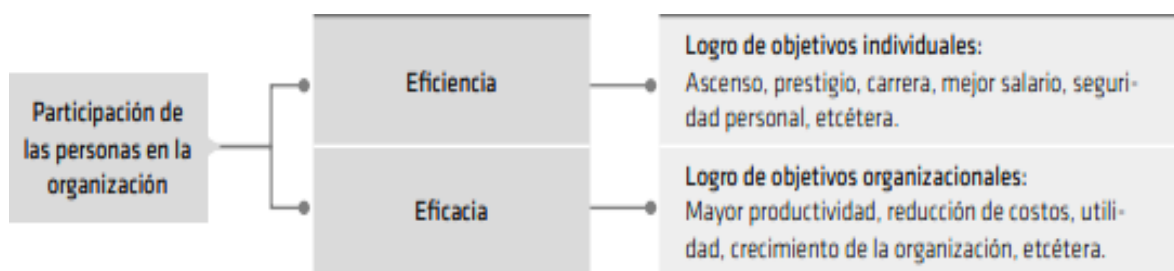


Figura 9. Eficiencia y eficacia, según Barnard. Tomado de Chiavenato, I (2011): Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9na edición), (p 67)

B) Objetivos Organizacionales e Individuales

La falta de integración entre persona y organización no es un reciente problema, estas preocupaciones aparecieron desde la antigua filosofía griega. Desde esa preocupación diferentes corrientes plantearon hipótesis sobre esta problemática, como weber quien argumentó de que una organización puede destruir mediante la imposición de procedimiento y reglas la personalidad individual a acusa de despersonalizar el proceso de trato con el recurso humano.

Tanto las organizaciones como los trabajadores cuentan con objetivos propios de alcanzar. Las empresas reclutan y seleccionan capital humano, siendo este un recurso indispensable, para en conjunto alcanzar objetivos organizacionales. Aunque, los individuos una vez que forman parte de la organización tiene objetivos personales que persiguen y se

sirven de la organización para alcanzarlos. Bajo este contexto la relación entre empresa e individuos, no siempre se torna en una relación de colaboración y mucho menos es satisfactoria. (ver figura 10)



Figura 10. Los objetivos organizacionales e individuales de las personas. Tomado de Chiavenato. I (2011): Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9na edición), (p. 66)

C) Dimensiones en la Productividad

Las empresas productivas se miden través del análisis de la eficacia y eficiencia. Las organizaciones que son poco productivos no son competitivas, esto debido a que tienen muy pocas posibilidades de competir. El sistema de medición puesta en práctica estimula el mejoramiento en la productividad del trabajo de un 5 a un 10 %, sin que sea necesario un cambio organizativo o alguna inversión:

a) Eficiencia

“Grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil” (Prokopenko, 1989, p. 6). Una de las medidas que nos permite incrementar la eficiencia en la organización es la reducción de los desperdicios y las mermas.

La Organización Mundial del Trabajo (2016) definió la eficiencia como la comparación entre lo que se produce o se lleva a cabo y lo que se puede lograr consumiendo el mínimo de recursos o la misma cantidad de recursos como: dinero, tiempo, mano de obra, etc. Por ello, el autor menciona que, para ser más eficiente, se debe implementar mejoras tendencias a la

reducción de los desperdicios en la organización. Esto ayudara a implementar su productividad.
(p.54)

Hablamos de eficiencia cuando se optimiza el uso de los recursos disponibles.

b) Eficacia

Se define como la medida en que se alcanzan las metas propuestas, así como la medida en que la actividad del esfuerzo humano produzca resultados esperados en cantidad y calidad. Para utilizar con eficiencia un programa de mejoramiento de productividad debe existir condiciones favorables como: presiones a favor del cambio tanto interno como en un ambiente externo, intervención en la cúspide por la alta dirección, gerentes o asesores que proporcionen orientación a la concepción y ejecución de la actividad o el evento y que se entreguen a esta tarea, diagnóstico y participación en áreas de conflictos y en la planificación de mejoramiento, invención de soluciones optimas que promuevan nuevas ideas, métodos y solución a los problemas, prueba de nuevas soluciones asumiendo riesgos y experimentando con nuevas soluciones en busca de resultados, afianzamiento de los resultados reales para proceder al control, el examen y fortalecimiento absoluto durante un largo periodo y las que las mejoras en corto plazo se formen permanente y se expanda el esfuerzo a favor del cambio. (Prokopenko, 1989).

c) Mejora de la Gestión Municipal

Girard y Minvielle (2002) afirmó que:

La Administración Pública también, siempre busca satisfacer más eficientemente las necesidades de los ciudadanos. Si bien la productividad es importante desde el punto de vista de la Administración Pública, probablemente el usuario final del servicio, el ciudadano, esté más interesado en los resultados más que en la eficiencia. (p. 9)

En el Perú, la gestión pública es el tercer eje de política de la modernización Pública, está enfocado a la Gestión por Procesos y cuyo enfoque es la construcción de una gestión moderna enfocada a los resultados y al servicio que brinda a los ciudadanos.

Según CEPLAN “Los ministerios, los organismos constitucionales autónomos, los gobiernos subnacionales y sus entidades adscritas están avanzando en la actualización de sus políticas y planes, para una mejora continua” (Ríos, 2017), Abugattas presidente del Centro Nacional de Planeamiento estratégico menciona que en la actualidad se tiene una lista de políticas de estado y el Plan Estratégico que será guiado el 2030 o 2050, aseverando que para el 2020 se debe contar con formas claras de mejora continua en las políticas y planes que sean a beneficio de la población, si se logra ello al 2030 se obtendrá mejoras rápidas y continuas para que todo el país sienta una ascenso en las acciones del Estado.

2.3.MARCO CONCEPTUAL

Productividad: viene hacer la mejora del proceso productivo o el mejoramiento continuo del sistema. Más que producir rápido, se trata de producir mejor.

Mejora: comparación entre la cantidad de recursos utilizados y de los bienes y servicios producidos. Es una actividad continua

Merma: Es la pérdida o reducción de un cierto número de mercancías, es decir la diferencia entre el stock de inventario y la cantidad real de productos o mercancía dentro de una empresa que conlleva a una pérdida monetaria.

Desperdicio: tiene un valor de reventa

Eficiencia: cómo o de qué manera se hacen las cosas.

Eficacia: es para qué se realizan las cosas. Qué resultados generan y qué objetivos son alcanzados.

Enfoque de Procesos: cuando los resultados deseados son alcanzados eficientemente, esto se da por las actividades y los recursos relacionados, que son gestionados como un proceso

Calidad: es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, evitando deficiencias

Planificar: diagnóstico de la situación actual, donde se definen los objetivos, se planifica y se define la propuesta de mejora y parámetros de medición.

Hacer: donde se recopilan datos y se ejecuta el plan de mejora propuesta

Verificar: se revisan los problemas y errores, y se hace una comparación de los resultados planteados con los obtenidos

Actuar: se estandariza los cambios y se comunica la mejora a la organización. Asimismo, se identifican nuevos proyectos de mejora.

Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

CAPÍTULO III

HIPOTESIS

3.1. Hipótesis General

Existe una correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

3.2. Hipótesis Específico

1. Existe una correlación directa y significativa entre la mejora continua y Eficiencia en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

2. Existe una correlación directa y significativa entre la mejora continua y Eficacia en la Gerencia de Obras Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

3.3. Variables

Tabla 1 Identificación de Variables

Las variables de la investigación en curso se determinaron de la siguiente forma:

Variable Independiente (V1): MEJORAMIENTO CONTINUO	
Dimensiones	Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
	Cuantificación y subdivisión del problema
	Análisis de las causas, raíces específicas
	Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento)
	Definición y programación de soluciones
	Implantación de soluciones
	Acciones de Garantía
Variable Dependiente (V2): PRODUCTIVIDAD	
Dimensiones	Eficiencia
	Eficacia

Nota: Tomado *Información Propia*

3.3.1. Operacionalización de Variables:

Tabla 2

Mejora Continua y Productividad en la Sub Gerencia de Obras de la M. D. de El Tambo, Huancayo - 2021

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA
V1. MEJORA CONTINUA	(Gomez, 1991) en su libro titulado <i>Mejoramiento continuo de calidad y productividad</i> publicado en la editorial <i>Nuevos Tiempos</i> ; consideran que la mejora continua describe perfectamente las particularidades de la calidad y estas se reflejan en el proceso que necesita la empresa si esta pretender ser competitiva a en el transcurrir del tiempo (p. 29).	La metodología que se toma para la mejora continua se basa en 7 pasos los cuales se conforman en selección de los problemas, Cuantificación y subdivisión del problema, Análisis de las causas, raíces específicas, Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos, Definición y programación de soluciones, Implantación de soluciones y Acciones de Garantía	<i>Selección de los problemas</i>	-Definición de problema de productividad -Lista problemas de productividad	1,2,3,4	Cuestionario	<i>Ordinal</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Indeciso</i> <i>De acuerdo</i> <i>Totalmente de acuerdo</i>
			<i>Cuantificación y subdivisión del problema</i>	-Evaluación de los problemas -Priorizar los problemas	5,6,7		
			<i>Análisis de las causas, raíces específicas.</i>	-Identificación de los problemas -Verificar problemas en cuestión	8,9		
			<i>Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos</i>	-Expectativas del trabajador -Requerimientos fijados por la sub gerencia	10,11		
			<i>Definición y programación de soluciones</i>	-Lista de posibles soluciones excluyentes	12,13		
			<i>Implantación de soluciones</i>	-Prueba de efectividad -Establece programas de acción	14,15		
			<i>Acciones de Garantía</i>	-Seguimiento a programa de acciones	16,17		
V2. PRODUCTIVIDAD	(Robbins & Timothy, 2009) en su libro titulado <i>Comportamiento Organizacional</i> publicado en la editorial <i>Pearson Education</i> publicado como <i>Prentice Hall</i> ; nos habla una organización llega a ser productiva cuando involucra la eficiencia cuando se incurre en un mínimo de costos para alcanzar metas y eficacia cuando consigue las necesidades (p. 61).	Para el estudio de la productividad se toma como base la eficiencia y eficacia	<i>Eficiencia</i>	-Tiempo de operación -Cantidad de recursos utilizados -Porcentaje de tramites atendidos	1,2,3,4,5,6,7,8	Cuestionario	<i>Ordinal</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Indeciso</i> <i>De acuerdo</i> <i>Totalmente de acuerdo</i>
			<i>Eficacia</i>	-Satisfacción de usuarios externos -Comunicación interna -Capacidad de recursos humanos	9,10,11,12,13,14,15		

Nota: Tomado de *Información Propia*

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

4.1. Método De Investigación

Según Gomez (2012), define a la metodología de la investigación que para alcanzar nuevos conocimientos y suministrar el proceso de la investigación se debe apoyar de métodos, procedimientos y técnicas (p.8).

4.1.1. Método General

El método general a utilizar en nuestra investigación es el Científico y como métodos específicos el Analítico – sintético, Inductivo – deductivo.

4.1.2. Métodos Específicos

a) Analítico – Sintético

Según, (Hurtado & Toro, 2005) definió como un método que descompone en partes componentes el objeto de estudio para luego descubrir nuevos conocimientos del objeto investigado (p. 86).

Este metodo arriba mencionado consiste en desmembrar en partes componentes para que sea facil el estudio lo que es una estructura compleja a una simple conociendo asi sus el funcionamiento de cada una de las parte que lo compone.

b) Inductivo – deductivo.

Igualmente, Hurtado & Toro (2005) definió el método deductivo como aquel proceso que para llegar a una conclusión se debe iniciar con una o más premisas (p. 82).

Asimismo, (Hurtado & Toro, 2005) define al método inductivo como todo proceso que permite llegar a principios generales a partir de hechos específicos (p. 84).

4.2. Tipo de Investigación

Por el propósito o finalidad perseguida de la investigación de tesis lo definimos como una investigación básica.

Según, (Maldonado, 2015) “la investigación básica también llamada pura nace de un marco teórico con el fin de establecer nuevas teorías, modificar algunas existentes o incrementar conocimiento, pero sin comprobar con ningún aspecto práctico” (p. 38).

4.3. Nivel de Investigación

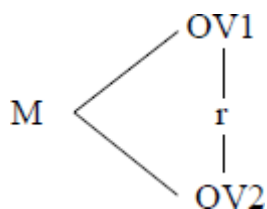
Asimismo, en cuanto al nivel de investigación, será el correlacional, de acuerdo como Hernández, R; Fernández, C; Baptista (2014) nos describe en su libro “*Metodología de Investigación*”, señalando que “... tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.”, en nuestro caso, permitirá encontrar la relación entre la Mejora continua y productividad de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo.

4.4. Diseño de Investigación

Dado que el estudio busca el impacto de la productividad mediante la mejora continua en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, se acude al diseño no experimental que se aplicara de corte transversal, Siguiendo a nuestra propuesta de diseño se apunta que “un diseño no experimental

se da cuando las variables independientes se observan en situaciones no generadas intencionalmente en el objeto de estudio y por lo tanto no son manipuladas” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p. 152); así mismo el tipo de diseño es transversal porque su propósito es dar un seguimiento a la variable en un tiempo dado en vez de hacerlo en diferentes tiempo (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018, p. 369)

El diagrama que identifica a este diseño es:



Donde:

- M = Muestra
- OV1 = Variable de Mejora Continua
- OV2 = Variable de productividad
- r = Correlación entre variables

4.5. Población y Muestra

Como población de la unidad de estudio, se encuentra determinada por la totalidad de colaboradores de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, quien cuenta con 35 colaboradores.

En tal sentido la siguiente investigación el muestreo es censal al estar formado por toda la población, toda vez de que la población es pequeña. (Lopez,

1998, pág. 123), opina que “la muestra es censal es todo fragmento que representa a la población”.

Asimismo, (HAYES, 1999, Pág. 24), refiere que existen tres métodos de muestreo:

Censal: cuando la muestra representa toda la población, para este método se usa cuando se tiene la facilidad de llegar a cada uno de los participantes a un censo para saber cuál es su opinión acerca de la variable de estudio.

Con base en el criterio personal: mediante esta técnica podemos encontrar los intereses propios que busca el investigador

Estadístico: en esta técnica cada elemento que conforma la muestra tiene la misma probabilidad de ser elegido

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de Datos

4.6.1. Técnicas de recolección de Datos

Estas técnicas nos sirven para lograr un determinado objetivo mediante algunas normas o procedimientos que ira desde el hallazgo hasta la verificación de nuestra hipótesis (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018, p. 273)

Para el presente trabajo la técnica que se usará es la encuesta y como instrumento el cuestionario que es un conjunto de preguntas que guardan una estructura y secuencia para recoger datos de nuestra población de estudio.

4.6.2. Técnicas de recolección de datos

Según (Baena, 2017) define a la encuesta como la aplicación a un grupo representativo de la población de estudio el instrumento del cuestionario (p. 82).

4.6.3. Instrumentos de recolección de datos

Según (Baena, 2017) define a el cuestionario como un instrumento fundamental de las técnicas de interrogación donde se debe considerar que toda pregunta debe tener una forma de redacción, así como el orden de ponerlas en el cuestionario (p. 82).

Por lo indicado, durante la etapa de investigación para recoger datos e información nos apoyamos de este instrumento a fin de recopilar en forma sistemática los datos de los trabajadores de la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo.

4.7. Procesamiento de la Información

En el procesamiento de la información es un proceso que nos permitirá transformar los datos recogidos de nuestra fuente principal en información significativa que puede ser detectable por el investigador, pero para ello será necesario antes que el instrumento del cuestionario cumpla con ciertos requisitos como la confiabilidad o también llamado fiabilidad y la validez.

Según (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018) la confiabilidad de un instrumento se da cuando en las mediciones que se realizan en forma repetitiva estas no varían significativamente ni en su aplicación y ni por el tiempo transcurrido (p. 277).

El mismo autor arriba mencionado define a la validez del instrumento como la eficacia que tiene este para describir, pronosticar o representar lo que interesa al investigador (Hernández, 2010 citado en Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018).

En el presente se cuenta con algunos softwares estadísticos que no facilita sacar reportes de acuerdo a nuestra necesidad y entre ellos las más comunes en el mercado son MS-Excel y SPSS en su última versión 26.

Para la obtención de la estadística descriptiva:

- El Cuadro de Distribución de frecuencias de las variables
- Los Gráficos de barra, de pastel, etc.

Para la parte estadística inferencial:

- El estadígrafo: El Coeficiente de correlación de Spearman

4.8. Aspectos éticos de la Investigación

Estos aspectos están basados en los principios universales de la investigación en cualquier campo los cuales son el respeto por las personas, la beneficencia y justicia, La Universidad Peruana los Andes presenta el reglamento de Ética que proporciona los lineamientos en su ámbito de competencia, obligaciones, funciones y procedimientos los cuales serán incluidos desde el comienzo del proyecto de tesis hasta finalizarlo

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis Y Discusión De Resultados

5.1.1. Resultados de la variable 1

a) Variable 1: Mejora continua

Tabla 3. Nivel de mejora continua

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0%
MEDIO	14	40%
ALTO	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)



Figura 11. Nivel de mejora continua

Interpretación

La tabla 3 y figura 11 muestran para el nivel de mejora continua donde se observa en un nivel bajo el 0%, nivel medio 40%, nivel alto 60%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de mejora continua es alto (60%)

b. Dimensión 1: Selección de los problemas (oportunidades de mejora)

Tabla 4. Nivel de selección de los problemas (oportunidades de mejora)

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0%
MEDIO	15	43%
ALTO	20	57%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)



Figura 12. Nivel de selección de los problemas (oportunidades de mejora)

Interpretación

La tabla 4 y figura 12 muestran para el nivel de selección de los problemas (oportunidades de mejora) donde se observa en un nivel bajo el 0%, nivel medio 43%, nivel alto 57%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de selección de los problemas (oportunidades de mejora) es alto (57%)

c. Dimensión2: Cuantificación y subdivisión del problema

Tabla 5. Nivel de cuantificación y subdivisión del problema

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	6	17%
MEDIO	20	57%
ALTO	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)

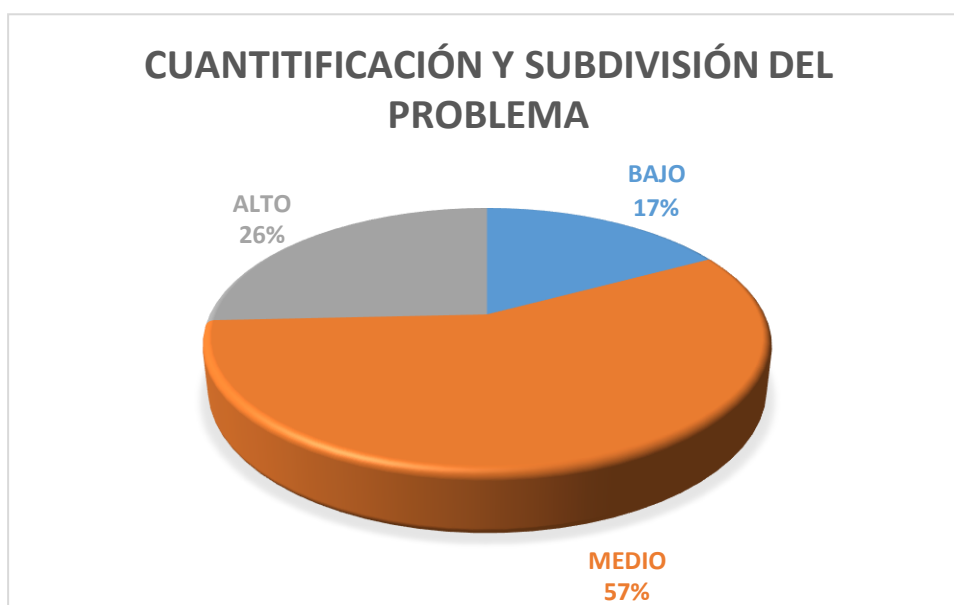


Figura 13. Nivel de cuantificación y subdivisión del problema

Interpretación

La tabla 5 y figura 13 muestran para el nivel de cuantificación y subdivisión del problema donde se observa en un nivel bajo el 17%, nivel medio 57%, nivel alto 26%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de cuantificación y subdivisión del problema es medio (57%)

d)Dimensión 3: Análisis de las causas, raíces específicas

Tabla 6. Nivel de análisis de las causas, raíces específicas

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	3	9%
MEDIO	7	20%
ALTO	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)

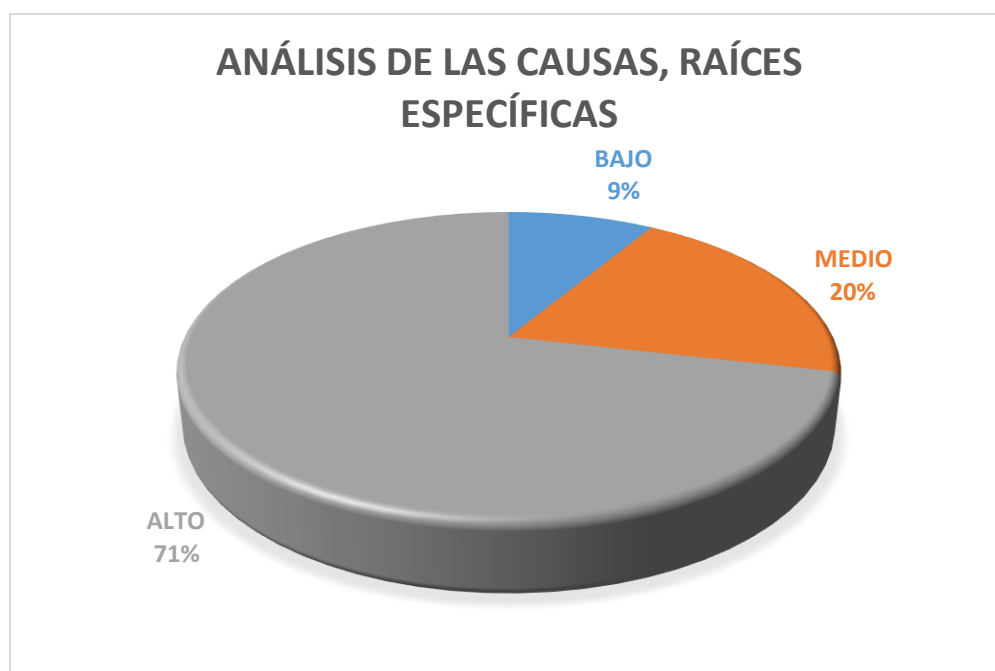


Figura 14. Nivel de análisis de las causas, raíces específicas

Interpretación

La tabla 6 y figura 14 muestran para el nivel de análisis de las causas, raíces específicas donde se observa en un nivel bajo el 9%, nivel medio 20%, nivel alto 71 %.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de análisis de las causas, raíces específicas es alto (71%)

**e). Dimensión 4: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos
(metas de mejoramiento)**

Tabla 7. Nivel de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento)

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	17	48%
MEDIO	8	23%
ALTO	10	29%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)



Figura 15. Nivel de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento)

Interpretación

La tabla 7 y figura 15 muestran para el nivel de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento) donde se observa en un nivel bajo el 48%, nivel medio 23%, nivel alto 29 %.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento) es bajo (48%)

f).Dimensión 4: Definición y programación de soluciones

Tabla 8. Nivel de definición y programación de soluciones

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	6	17%
MEDIO	8	23%
ALTO	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)



Figura 16. Nivel de definición y programación de soluciones

Interpretación

La tabla 8 y figura 16 muestran para el nivel de definición y programación de soluciones donde se observa en un nivel bajo el 17%, nivel medio 23%, nivel alto 60 %.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de definición y programación de soluciones es alto (60%)

g). Dimensión: Implantación de soluciones

Tabla 9. Nivel de implantación de soluciones

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	2	6%
MEDIO	4	11%
ALTO	29	83%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)

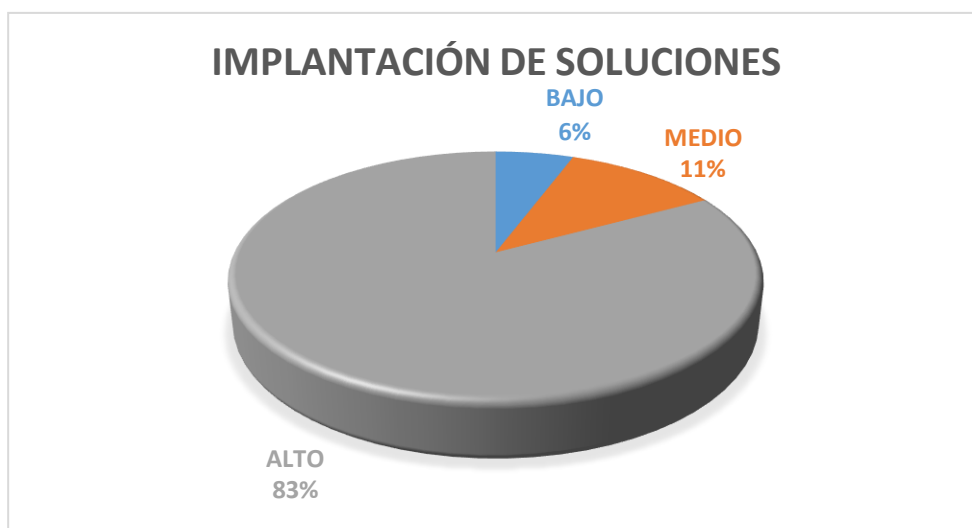


Figura 17. Nivel de implantación de soluciones

Interpretación

La tabla 9 y figura 17 muestran para el nivel de implantación de soluciones donde se observa en un nivel bajo el 6%, nivel medio 11%, nivel alto 83 %.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de implantación de soluciones es alto (83%)

h).Dimensión: Acciones de Garantía

Tabla 10. Nivel de acciones de garantía

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0%
MEDIO	3	9%
ALTO	32	91%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de mejora continua (Ver anexo 04)



Figura 18. Nivel de acciones de garantía

Interpretación

La tabla 10 y figura 18 muestran para el nivel de acciones de garantía donde se observa en un nivel bajo el 0%, nivel medio 9%, nivel alto 91%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de acciones de garantía es alto (91%)

5.1.2. Resultados de la Variable 2: Productividad

a) Variable 2: Productividad

Tabla 11. Nivel de productividad

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0%
MEDIO	22	63%
ALTO	13	37%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de productividad

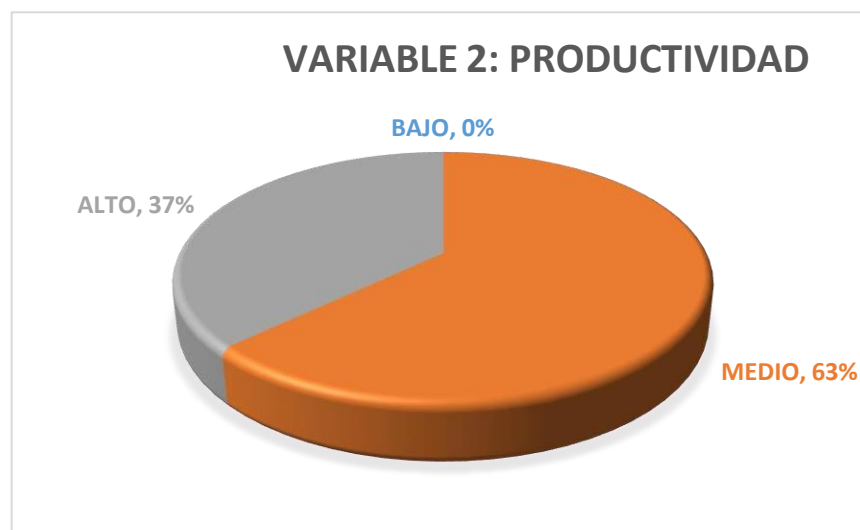


Figura 19. Nivel de productividad

Interpretación

La tabla 11 y figura 19 muestran para el nivel de productividad donde se observa en un nivel bajo el 0%, nivel medio 63%, nivel alto 37%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de productividad es medio (63%)

b) Dimensión 1: Eficiencia

Tabla 12. Nivel de eficiencia

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0%
MEDIO	14	40%
ALTO	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de productividad



Figura 20. Nivel de eficiencia

Interpretación

La tabla 12 y figura 20 muestran para el nivel de eficiencia donde se observa en un nivel bajo el 0%, nivel medio 40%, nivel alto 60%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de eficiencia es alto (60%)

c). Dimensión: Eficacia

Tabla 13. Nivel de eficacia

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	0	0%
MEDIO	11	31%
ALTO	24	69%
Total	35	100%

Fuente: Cuestionario de productividad

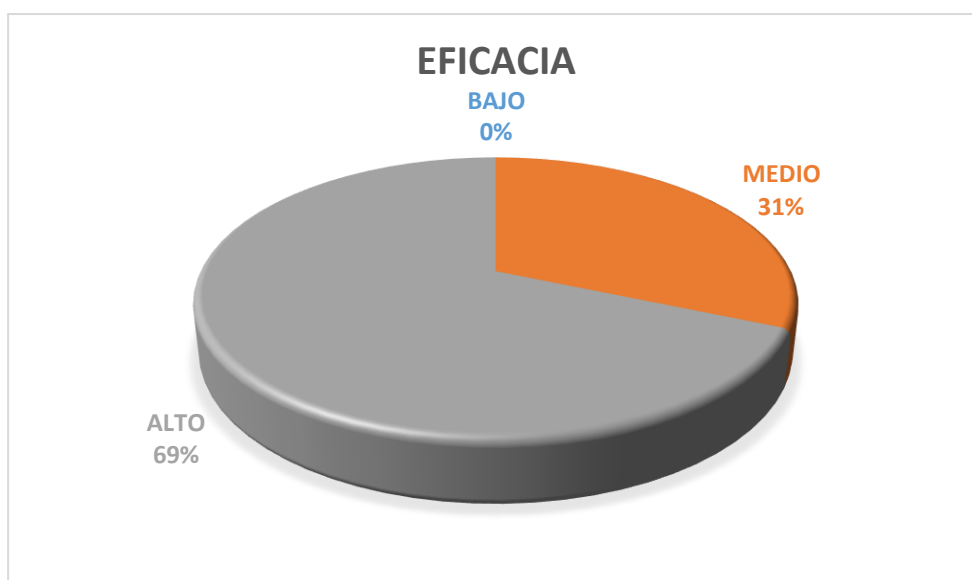


Figura 21. Nivel de eficacia

Interpretación

La tabla 13 y figura 21 muestran para el nivel de eficacia donde se observa en un nivel bajo el 0%, nivel medio 31%, nivel alto 69%.

Por lo tanto, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de eficacia es alto (69%)

5.2. Contratación de Hipótesis

5.2.1. Prueba de la Hipótesis General

H_0 = No existe correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

H_i = Existe correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

Tabla 14. Rho de Spearman para mejora continua y productividad

		Mejora continua	Productividad
Rho de Spearman	Mejora continua	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,010
		N	35
	Productividad	Coefficiente de correlación	0,581
		Sig. (bilateral)	0,010
		N	35

Fuente: Base de datos SPSS

El valor de Rho de Spearman es de 0.581 que nos indica que la relación es directa y moderada (Ver Anexo 07) y la significancia ($p= 0.0010 < 0.05$) que indica que la relación es significativa.

Decisión Estadística.

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación que refiere que existe correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.010 < 0.05$)

5.2.2. Prueba de la Hipótesis Específica 1

H_0 = No existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficiencia en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

H_i = Existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficiencia en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

		Mejora continua	Eficiencia
Rho de Spearman	Mejora continua	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,047
		N	35
Eficiencia	Mejora continua	Coefficiente de correlación	0,791
		Sig. (bilateral)	0,047
		N	35

Tabla 15. Rho de Spearman para mejora continua y eficiencia

Fuente: Base de datos SPSS

El valor de Rho de Spearman es de 0.791 que nos indica que la relación es directa y alta (Ver Anexo 06) y la significancia ($p= 0.047 < 0.05$) que indica que la relación es significativa.

Decisión Estadística

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación que refiere que existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y Eficiencia en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.047 < 0.05$)

5.2.3. Prueba de la Hipótesis Específica 2

H_0 = No existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficacia en la Gerencia de Obras Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

H_i = Existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y Eficacia en la Gerencia de Obras Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021

Tabla 15.: Rho de Spearman para mejora continua y eficacia

		Mejora continua	Eficiencia
Rho de Spearman	Mejora continua	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,008
		N	35
Eficiencia	Eficiencia	Coeficiente de correlación	0,642
		Sig. (bilateral)	0,008
		N	35

Fuente: Base de datos SPSS

El valor de Rho de Spearman es de 0.642 que nos indica que la relación es directa y alta (Ver Anexo 06) y la significancia ($p= 0.008 < 0.05$) que indica que la relación es significativa.

Decisión Estadística

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la de investigación que refiere que existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y Eficacia en la Gerencia de Obras Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.008 < 0.05$)

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del **objetivo general** establecen que existe correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.010 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de mejora continua es alto (60%) y un nivel medio de productividad (63%)

En este sentido tiene resultados similares la investigación de Vásquez, Y. (2018) “Mejora continua y la transparencia de la gestión pública en la Municipalidad de Carlos Fermín Fitzcarrald San Luis, 2018” Habiendo hallado que, en el proceso administrativo de gobierno, la mejora continua favorece a la gestión y da una mejor percepción en la población.

Otra investigación similar fue la de Aranda, J (2017) “Gestión de almacenamiento basado en la metodología 5 “s” y productividad en la Municipalidad Distrital de Huanca, Angaraes, Huancavelica”. Quien demostró que existe una relación directa entre la metodología 5 S’s y la productividad en el área de almacén de la municipalidad. Alcanzando un 0.97 de confiabilidad, resultado favorable que conduce al uso adecuado de recursos desde la recepción hasta la distribución y/o salida del bien.

Por otro lado, la teoría que refiere L.P. Sullivan (organización a lo que se entrega a clientes” (p.175), el mejoramiento continuo es un método de trabajo capaz de ser mejorado. Según la óptica de W.E. Deming para alcanzar la administración de calidad total se requiere de un proceso constantes llamado Mejoramiento Continuo, y hace mención que la perfección no se logra pero que permanentemente se busca.

Y en la administración moderna, se busca alcanzar una óptima gestión en la productividad por ser la base de la competitividad. Para ser competitivo, que es el fin, es importante ser productivo (medio). Prokopenko (1989) citado por D'Alessio (2014) definió la productividad como “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios”. (p.212), La productividad puede ser definido como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos usados, en el tiempo que lleva conseguirlo. La productividad está relacionada con la calidad del producto, sus insumos y propio proceso.

Los resultados del **objetivo específico 1** establecen que existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficiencia en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.047 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de eficiencia es alto (60%).

Al respecto de manera similar la investigación de Aranda. M., Ordoñez. L, Peralta. C (2018). La gestión por procesos como medio para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales del Minagri,

El proyecto estudiado con investigación cualitativa pretende estudiar la correlación entre la mejora y procesos de la gestión con fines de cumplir los objetivos institucionales del Minagri. Sus autores utilizaron el Mapa de Procesos aplicando la gestión por procesos según guía “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” citados por la

Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM 2013). Que da origen a una propuesta a ser implementada, priorizando el interés de la población estudiada por el Minagri. Quién encontró que el 83% de los entrevistados que estimaron la propuesta del nivel 0 refirió que la propuesta de procesos nivel 0, mejoraría la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, además de señalar la necesidad de proponer un instrumento el cual permita implementar la gestión por procesos, por lo que sería apropiado un plan de gestión del cambio, el cual se formuló atendiendo las principales fases del modelo ADKAR, en particular la dimensión individual y los ítems más relevantes.

Y también Agui, D; Zelaya, K. (2018) Gestión Administrativa y Productividad Laboral en la Municipalidad Provincial de Pasco 2018". Habiendo demostrado que existe una relación óptima entre planeación administrativa y la eficiencia, con resultados de coeficiente de correlación moderada positiva igual a 0,447, la que se corrobora con la primera hipótesis de prueba específica utilizando la prueba estadística de Chi Cuadrado.

Por su lado, la teoría refiere que la Organización Mundial del Trabajo (2016) definió la eficiencia como la comparación entre lo que se produce o se lleva a cabo y lo que se puede lograr consumiendo el mínimo de recursos o la misma cantidad de recursos como: dinero, tiempo, mano de obra, etc. Por ello, el autor menciona que, para ser más eficiente, se debe implementar mejoras tendencias a la reducción de los desperdicios en la organización. Esto ayudara a implementar su productividad.

(p.54)

Los resultados del **objetivo específico 2** establecen que existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficacia en la Gerencia de Obras Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.008 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de eficacia es alto (69%)

Al respecto no hay antecedentes, mientras la teoría refiere que se define como la medida en que se alcanzan las metas propuestas, así como la medida en que la actividad del esfuerzo humano produzca resultados esperados en cantidad y calidad. Para utilizar con eficiencia un programa de mejoramiento de productividad debe existir condiciones favorables como: presiones a favor del cambio tanto interno como en un ambiente externo, intervención en la cúspide por la alta dirección, gerentes o asesores que proporcionen orientación a la concepción y ejecución de la actividad o el evento y que se entreguen a esta tarea, diagnóstico y participación en áreas de conflictos y en la planificación de mejoramiento, invención de soluciones óptimas que promuevan nuevas ideas, métodos y solución a los problemas, prueba de nuevas soluciones asumiendo riesgos y experimentando con nuevas soluciones en busca de resultados, afianzamiento de los resultados reales para proceder al control, el examen y fortalecimiento absoluto durante un largo periodo y las que las mejoras en corto plazo se formen permanente y se expanda el esfuerzo a favor del cambio. (Prokopenko 1989).

CONCLUSIONES

1. Se ha establecido que existe correlación directa y significativa entre mejora continua y productividad en la Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.010 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de mejora continua es alto (60%) y un nivel medio de productividad (63%)
2. Se ha establecido que existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficiencia en la Sub Gerencia de Obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.047 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de eficiencia es alto (60%)
3. Se ha establecido que existe correlación directa y significativa entre la mejora continua y eficacia en la Gerencia de Obras Municipalidad Distrital de El Tambo – Huancayo, 2021 ($p= 0.008 < 0.05$). Donde, la mayoría de los trabajadores del área de subgerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo considera que el nivel de eficacia es alto (69%)

RECOMENDACIONES

1. Los funcionarios de la Sub gerencia de obras de la municipalidad deben de establecer un plan de mejora continua para la optimización y desempeño de la labor del técnico y asistente administrativo en la gestión de procesos, ello determinara la obtención de un nivel alto en su productividad.
2. Los funcionarios deben capacitar al asistente administrativo para la mejora de los tiempos en la atención a los proveedores y el manejo adecuado del Sistema Integrado de Gestión Administrativa- SIGA lo cual simplifica los procesos administrativos en la Sub gerencia de obras.
3. El involucramiento en los procesos de mejora continua por parte de los trabajadores de la sub gerencia de obras mediante una comunicación más fluida con otras dependencias como Abastecimiento, Almacén, Contabilidad y Tesorería, ello permite evaluar el trabajo de cada técnico administrativo en el cumplimiento de metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Betancur, J. (2013). *Estructuración del Plan de Productividad y Competitividad para el Municipio de la Estrella 2012 - 2019*. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1323/trabajo%20de%20grado%20terminado.pdf?sequence=1>
- Agui Bueno, D, Zelaya Cabello, K. (2018). *Gestión Administrativa y Productividad Laboral en la Municipalidad Provincial de Pasco 2018*. Recuperado de: <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1630>
- Aranda Silva, M., Ordoñez Guzmán, L., & Peralta Carrera, C. G. (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri* (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico). Recuperado de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2270/Merly_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1
- Aranda, J. (2017). *Gestión de Almacenamiento basado en la Metodología 5 “S” y Productividad en la Municipalidad Distrital de Huanca Huanca, Angaraes, Huancavelica*. Recuperado de: <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/290>
- Baena, G (2017). *Metodología de la Investigación*. Patria
- Camey Rabanales, S. (2014). *Implementación de la 9S's como Mejora Continua en la Municipalidad de San Martín Zapotitlán, Departamento de Retalhuleu*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/01/01/Camey-Sugey.pdf>
- Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). *Productividad y competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va edición). McGraw-Hill Educación
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9na edición). McGraw-Hill Educación

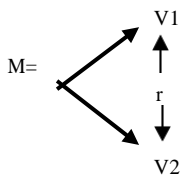
- D'Alessio, F (2014). *Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia*. Perú: Pearson
- Esteban, M. (2005). *La evaluación y la mejora de la gestión pública*. Austral Editori
- Franco Gómez, M. L., Landauro Cacho, E. C., & Medina Cordero, R. F. (2017). *Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión en el sistema de sanidad de la Fuerza Aérea del Perú*. (Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico). Recuperado de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2023/Maria_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=4
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Red Tercer Milenio S.C.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (tercera edición). México: McGraw-Hill Educación
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista. (2014). *Metodología de Investigación*. Mc. Graw Hill
- Hurtado, I, Toro, J. (2005). *Paradigmas y Metodo de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados C. A.
- Mai, M. (2001). *KAIZEN: La clave de la ventaja competitiva japonesa* (décima tercera reimpresión). Random House, INC.
- Maldonado, J. (2018). *Fundamentos de calidad total*
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos*
- (Maldonado, 2015) *Metodología de la investigación* McGraw-Hill Educación
- Muñoz, M. (2016). *Mejora continua de procesos de compra en el sistema de Abastecimiento de la Red Asistencial de ESSALUD-Junín*. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú). Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4125/Mu%C3%B1oz%20Correa.pdf?sequence=1>
- Ñaupas, H; Valdivia, M; Palacios, J; Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis*. Ediciones de la U

- OTI, O., & IMESUN, I. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*.
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la Productividad: Manual Práctico*. ISBN
- Rojas, S. (2017). *Control Interno y Calidad de Servicio en la Municipalidad Distrital de Pariahuanca – año 2017*. Recuperado de:
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/5229/Rojas%20Alhua.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ríos, W. (2017). *CADE 2017: Gobiernos Locales tendrán Planes Operativos de Visión País*. Recuperado de:
<https://andina.pe/AGENCIA/ndina.com.pe/agencia/noticia-cade-2017-gobiernos-%20locales-tendran-planes-operativos-vision-pais-691392.aspx>
- Santiago, H (2018). *Herramientas para la Gestión de la Calidad*. España: Editorial Círculo Rojo
- Salimbeni, S (2019). *Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público*. Recuperado de:
file:///C:/Users/TOSHIB/Downloads/Gestion_de_Procesos_de_Negocios_en_el_Se.pdf
- Solano. A. (2015). *Propuesta de un plan para el Mejoramiento del Servicio al Cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinindé Provincia de esmeraldas*. Recuperado de:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1292/1/60297_1.pdf
- Vásquez Ramírez, Y. (2018). *Mejora Continua y la Transparencia de la Gestión Pública en la Municipalidad de Carlos Fermín Fitzcarrald San Luis 2018*. (Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38941>

ANEXOS

Anexo N°01: Matriz De Consistencia

MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO, HUANCAYO – 2021

<i>Problemas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variable/Dimensión</i>	<i>Metodología</i>
<p>Problema general: ¿Cuál es la relación entre mejora continua y productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación de mejora continua y productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación directa y significativa entre la mejora continua y la productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021.</p>	<p>V1: Mejora Continua</p> <p>D1: Selección de los problemas D2: Cuantificación y subdivisión del problema D3: Análisis de las causas, raíces específicas. D4: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos D5: Definición y programación de soluciones D6: Implantación de soluciones D7: Acciones de Garantía</p>	<p>Población: N = 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de El Tambo</p> <p>Muestra: Censal</p> <p>Métodos Generales: Científico Métodos Específicos: Inductivo-Deductivo, Analítico Sintético</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Enfoque: Cuantitativa</p>
<p>Problemas específicos: ¿Cuál es la relación existe entre la mejora continua y la eficiencia en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación existe entre la mejora continua y la eficacia en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021?</p>	<p>Objetivos específicos: Establecer la relación de mejora continua y eficiencia en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021</p> <p>Establecer la relación de mejora continua y eficacia en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>Hipótesis específica 1 Existe relación directa y significativa entre la mejora continua y la Eficiencia en la Gerencia de Desarrollo Territorial de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe relación directa y significativa entre la mejora continua y la Eficacia en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021</p>	<p>V2: Productividad</p> <p>D1: Eficiencia D2: Eficacia</p>	<p>Nivel: Correlacional Diseño: No experimental - Transversal</p>  <p>Donde: M= Muestra r = Correlación V1= Mejora Continua V2= Productividad</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos: Excel y SPSS versión 24, para la obtención de gráficos, tablas y realizar sus respectivas interpretaciones</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°02: Matriz de Operacionalización de Variables

MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO, HUANCAYO – 2021

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	ESCALA
V1. MEJORA CONTINUA	<p>Mejora Continua (Gomez, 1991) en su libro titulado <i>Mejoramiento continuo de calidad y productividad</i> publicado en la editorial <i>Nuevos Tiempos</i>; consideran que la mejora continua describe perfectamente las particularidades de la calidad y estas se reflejan en el proceso que necesita la empresa si esta pretender ser competitiva a en el transcurrir del tiempo (p. 29).</p>	<p>La metodología que se toma para la mejora continua se basa en 7 pasos los cuales se conforman en la selección de problemas, Cuantificación y subdivisión del problema, Análisis de las causas, raíces específicas., Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos, Definición y programación de soluciones, Implantación de soluciones y Acciones de Garantía</p>	Selección de los problemas	-Definición de problema de productividad	1,2,3,4	Cuestionario	<p><i>Ordinal Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo, Totalmente de acuerdo</i></p>
				-Lista problemas de productividad			
			Cuantificación y subdivisión del problema	-Evaluación de los problemas	5,6,7		
				-Priorizar los problemas			
			Análisis de las causas, raíces específicas.	-Identificación de los problemas	8,9		
				-Verificar problemas en cuestión			
			Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos	-Expectativas del trabajador	10,11		
				-Requerimientos fijados por la sub gerencia			
Definición y programación de soluciones	-Lista de posibles soluciones excluyentes	12,13					
	Implantación de soluciones	-Prueba de efectividad	14,15				
-Establece programas de acción							
Acciones de Garantía	-Seguimiento a programa de acciones	16,17					
V2. PRODUCTIVIDAD	<p>Productividad (Robbins & Timothy, 2009) en su libro titulado <i>Comportamiento Organizacional</i> publicado en la editorial <i>Pearson Education publicado como Prentice Hall</i>; nos habla una organización llega a ser productiva cuando involucra la eficiencia cuando se incurre en un mínimo de costos para alcanzar metas y eficacia cuando consigue las necesidades (p. 61).</p>	<p>Para el estudio de la productividad se toma como base la eficiencia y eficacia</p>	Eficiencia	-Tiempo de operación	1,2,3,4,5,6,7,8	Cuestionario	<p><i>Ordinal Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo, Totalmente de acuerdo</i></p>
				-Cantidad de recursos utilizados			
				-Porcentaje de tramites atendidos			
			Eficacia	-Satisfacción de usuarios externos	9,10,11,12,13,14,15		
				-Comunicación interna			
				-Capacidad de recursos humanos			

Fuente: Elaboración propia



Anexo 03: Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Escuela Profesional Administración y Sistemas



CUESTIONARIO: "MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO, HUANCAYO – 2021"

Buen día Sr(a) trabajador(a), este cuestionario pretende recopilar información sobre la relación entre la mejora continua y productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo - 2021. La respuesta a este cuestionario es voluntario por lo que usted está en su derecho de contestarlo o no. Asimismo se indica que las respuestas brindadas son anónimas y se conservaran en forma discreta.

I. Información General:

- 1.1 Cargo:.....
 1.2 Oficina y/o Dependencia:.....
 1.3 Sexo: Masculino () Femenino ()
 1.4 Edad años
 1.5 Grado Académico: Bachiller () Titulado () Maestría () Doctorado () NA ()

II. Instrucciones:

A continuación, se presentan un total de 32 interrogantes respectivas a la mejora continua y productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo - 2021. Con la idea de obtener mayor precisión marque con un aspa su nivel de valoración de acuerdo a la escala de frecuencias:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

III. MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS

Variable 1: Mejora continua

Nº	Dimensión 1: Selección de los problemas	1	2	3	4	5
1	¿Identifica problemas de liderazgo en la sub gerencia de obras?					
2	¿Considera que el factor equipamiento y recursos determina la productividad?					
3	¿Considera que se obtiene mayor coherencia al momento de listar los problemas de productividad con participación de los trabajadores?					

4	¿Se debe evitar incluir la solución al momento de definir los problemas de productividad?					
Dimensión 2: Cuantificación y subdivisión del problema						
5	¿Se asigna un valor de acuerdo al grado de problema identificado en la Sub Gerencia de Obras?					
6	¿Considera que se debe redefinir el problema si estas no guardan coherencia con las mismas?					
7	¿Considera que se debe subdividir los problemas para dar prioridad a las más urgentes?					
Dimensión 3: Análisis de las causas, raíces específicas.						
8	¿Considera que se verifica el impacto de los problemas ocurridos en la sub gerencia de Obras?					
9	¿Considera que la resolución de un problema debe ser desde la raíz para la no recurrencia de la misma?					
Dimensión 4: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos						
10	¿Existen metas que establece la Sub Gerencia de obras que son demasiado ambiciosas?					
11	¿Considera que los niveles de desempeño que establece la Sub gerencia de Obras son demasiadas ambiciosas?					
Dimensión 5: Definición y programación de soluciones						
12	¿Considera que la sub gerencia de obras no descarta anticipadamente alguna solución al problema planteado por los trabajadores?					
13	¿Considera que la sub gerencia de obras fomenta la participación del trabajador en alternativas de solución a los problemas presentados?					
Dimensión 6: Implantación de soluciones						
14	¿Considera que la aplicación de un programa de acción de mejora se debe iniciar con una experiencia piloto?					
15	¿Considera que se debe implantar un programa de acción de mejora por parte de la Sub gerencia de Obras?					
Dimensión 7: Acciones de Garantía						
16	¿Cree usted que se debe asignar responsables del seguimiento permanente del programa de acciones de mejora?					
17	¿Considera usted que los resultados obtenidos se ajustarían a las necesidades de la Sub gerencia de obras?					

Variable 2: Productividad

Nº	Dimensión 1: Eficiencia	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que los tiempos de atención a los proveedores son los esperados?					
2	¿Considera que el Siga minimiza los tiempos de atención a los proveedores?					
3	¿Considera que los documentos de conformidad son atendidos de acuerdo a los tiempos de atención establecidos?					
4	¿Los recursos informáticos son los más adecuados para disminuir los plazos de entrega?					
5	¿El recurso humano asignado es el suficiente para la atención fluida?					
6	¿La dotación de recursos materiales son los más adecuados para la atención a los proveedores?					
7	¿Considera que no existen retrasos en la atención de trámites a los proveedores?					
8	¿Se cumple con las metas de devengado establecido para cada técnico administrativo?					
	Dimensión 2: Eficacia					
9	¿Los proveedores reciben una atención calificada en la Sub Gerencia de Obras?					
10	¿Los documentos de conformidad de obras son atendidos con la celeridad establecida por la Sub gerencia de obras?					
11	¿La comunicación entre trabajadores de la Sub gerencia de Obras es clara y precisa?					
12	¿Se conforman los equipos de trabajo de acuerdo a los proyectos asignados?					
13	¿Los trabajadores conocen sus funciones dentro de la Sub gerencia de obras?					
14	¿Considera que los trabajadores mejor capacitados son los que ascienden de puesto?					
15	¿Los trabajadores son los más preparados a la hora resolver un problema?					

Fuente: Elaboración propia

Anexo 04: Consideraciones Éticas

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Por el presente escrito yo, **Ana Jesucita Contreras Laura** con DNI **47146753**, estudiante de la escuela profesional de Administración y Sistemas de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes.

Declaro que para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el reglamento de Grados y títulos de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes.

La información, los datos que se ha tomado para incluir al trabajo de investigación son reales. A fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, se está considerando fundamentalmente desde la presentación del proyecto, hasta la sustentación de la tesis.

Por consiguiente, me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.



Ana Jesucita Contreras Laura

DNI: 47146753

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Por el presente escrito yo, **Wilson Jesús Pacheco Quinto** con DNI **43761691**, estudiante de la escuela profesional de Administración y Sistemas de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes.

Declaro que para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el reglamento de Grados y títulos de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes.

La información, los datos que se ha tomado para incluir al trabajo de investigación son reales. A fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, se está considerando fundamentalmente desde la presentación del proyecto, hasta la sustentación de la tesis.

Por consiguiente, me someto a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.



Wilson Jesús Pacheco Quinto
DNI: 43761691

Anexo 05: Consentimiento Informado



Municipalidad Distrital de
El Tambo
el pueblo primero

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, IRVIN RONY CORDEROS POMA

Identificado con DNI: 46653200, que habiendo sido informado sobre los objetivos del estudio "Mejora continua y Productividad en la Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo - 2021", que será realizado por los bachilleres Ana Jesucita Contreras Laura y Wilson Jesús Pacheco Quinto de la escuela profesional de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana los Andes, sede Huancayo, acepto que mis datos sean empleados, a fin de participar en responder el cuestionario aplicado a esta investigación.

Huancayo __ de _____ del 2021

INVESTIGADORES:

Bach. Ana Jesucita Contreras Laura

DNI: 47146753

Bach. Wilson Jesús Pacheco Quinto

DNI: 43761691

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO

 Ing. Irvin Rony Corderos Poma
 SUB GERENTE DE OBRAS

Anexo 06: Validaciones



VALIDACIONES



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Huancayo 08 de Abril del 2021

Presente.-

Por la presente, reciba usted un saludo cordial y fraterno a nombre de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana los Andes; manifestarle a la vez que se está desarrollando la investigación titulada:


"Mejora continua y Productividad en la Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo - 2021"

Por lo que conocedores de su trayectoria y estrecha vinculación en el campo de la investigación le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTOS, para la validación de los instrumentos que consiste en cuestionarios de encuesta sobre: Mejora continua y Productividad en la Sub Gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021; de la presente investigación.

Agradezco por anticipado su colaboración como experto, quedo ante ustedes.

Atentamente,


 Ana Jesucita Contreras Laura
 DNI: 47146753


 Wilson Jesús Pacheco Quinto
 DNI: 43761691

Adjunto:

1. Matriz de consistencia
2. Operacionalización de variables
3. Instrumento de investigación
4. Ficha de juicio de expertos

FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS

TITULO DE LA INVESTIGACION: MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO, HUANCAYO – 2021								
JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION								
NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario DIRIGIDO A: Trabajadores de la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo OBJETIVO DEL INSTRUMENTO: Determinar la relación que existe entre la mejora continua y la productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo – 2021. INSTRUCCIONES: Buen día. Por favor marque en cada casilla con un aspa (X) según la opción que considere debe aplicarse en cada ítem y realice, de ser necesarias, sus modificaciones y/u observaciones.								
VARIABLE: Mejora continua	Criterios				En relación a los ítems se debe			Observaciones y/o Sugerecias
	Claridad en la redacción		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Dejar (1)	Modificar(2)	Eliminar(3)	
	SI	NO	SI	NO				
Items para la dimensión Selección de los problemas								
1. ¿Identifica problemas de liderazgo en la sub gerencia de obras?	X		X		X			
2. ¿Considera que el factor equipamiento y recursos determina la productividad?	X		X		X			
3. ¿Considera que se obtiene mayor coherencia al momento de listar los problemas de productividad con participación de los trabajadores?	X		X		X			
4. ¿Se debe evitar incluir la solución al momento de definir los problemas de productividad?	X		X		X			
Items para la dimensión Cuantificación y subdivisión del problema								
5. ¿Se asigna un valor de acuerdo al grado de problema identificado en la Sub Gerencia de Obras?	X		X		X			
6. ¿Considera que se debe redefinir el problema si estas no guardan coherencia con las mismas?	X		X		X			
7. ¿Considera que se debe subdividir los problemas para dar prioridad a las más urgentes?	X		X		X			
Items para la dimensión Análisis de las causas, raíces específicas.								
8. ¿Considera que se verifica el impacto de los problemas ocurridos en la sub gerencia de Obras?	X		X		X			
9. ¿Considera que la resolución de un problema debe ser desde la raíz para la no recurrencia de la misma?	X		X		X			
Items para la dimensión Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos								


10. ¿Existen metas que establece la Sub Gerencia de obras que son demasiado ambiciosas?	X		X		X			
11. ¿Considera que los niveles de desempeño que establece la Sub gerencia de Obras son demasiadas ambiciosas?	X		X		X			
Items para la dimensión <i>Definición y programación de soluciones</i>								
12. ¿Considera que la sub gerencia de obras no descarta anticipadamente alguna solución al problema planteado por los trabajadores?	X		X		X			
13. ¿Considera que la sub gerencia de obras fomenta la participación del trabajador en alternativas de solución a los problemas presentados?	X		X		X			
Items para la dimensión <i>Implantación de soluciones</i>								
14. ¿Considera que la aplicación de un programa de acción de mejora se debe iniciar con una experiencia piloto?	X		X		X			
15. ¿Considera que se debe implantar un programa de acción de mejora por parte de la Sub gerencia de Obras?	X		X		X			
Items para la dimensión <i>Acciones de Garantía</i>								
16. ¿Cree usted que se debe asignar responsables del seguimiento permanente del programa de acciones de mejora?	X		X		X			
VARIABLE: Productividad								
Items para la dimensión <i>Eficiencia</i>								
1. ¿Cree usted que los tiempos de atención a los proveedores son los esperados?	X		X		X			
2. ¿Considera que el Siga minimiza los tiempos de atención a los proveedores?	X		X		X			
3. ¿Considera que los documentos de conformidad son atendidos de acuerdo a los tiempos de atención establecidos?	X		X		X			
4. ¿Los recursos informaticos son los mas adecuados para disminuir los plazos de entrega?	X		X		X			
5. ¿El recurso humano asignado es el suficiente para la atención fluida?	X		X		X			
6. ¿La dotacion de recursos materiales son los mas adecuados para la atención a los proveedores?	X		X		X			
7. ¿Considera que no existen retrasos en la atención de trámites a los proveedores?	X		X		X			
8. ¿Se cumple con las metas de devengado establecido para cada técnico administrativo?	X		X		X			
Items para la dimensión <i>Eficacia</i>								
9. ¿Los proveedores reciben una atención calificada en la Sub Gerencia de Obras?	X		X		X			

10. ¿Los documentos de conformidad de obras son atendidos con la celeridad establecida por la Sub gerencia de obras?	X		X		X			
11. ¿La comunicacion entre trabajadores de la Sub gerencia de Obras es clara y precisa?	X		X		X			
12. ¿Se conforman los equipos de trabajo de acuerdo a los proyectos asignados?	X		X		X			
13. ¿Los trabajadores conocen sus funciones dentro de la Sub gerencia de obras?	X		X		X			
14. ¿Considera que los trabajadores mejor capacitados son los que ascienden de puesto?	X		X		X			
15. ¿Los trabajadores son los mas preparados a la hora resolver un problema?	X		X		X			

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO (Experto 01)

ASPECTOS GENERALES		SI	NO	SUGERENCIAS
El instrumento contiene instrucciones y datos generales claros para responder.		X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X		
Los ítems están organizados en forma lógica y secuencial.		X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiere el número de ítems a añadir o quitar		X		
OPINIÓN DEL INSTRUMENTO EN GENERAL		X		
El instrumento necesita ser evaluada nuevamente		X		
El instrumento se puede aplicarse a la población y/o muestra de estudio		X		
En qué nivel se encuentra el instrumento		NIVEL		
		Deficiente ()	Regular ()	Bueno ()
El porcentaje de validez del instrumento es		90 %		


Nombre y Apellidos	CHAVEZ DURAND KARINA PASCUALA	DNI N°	41498806
Dirección domiciliaria	COOP. SANTA ISABEL MZ. U LOTE 14 - HUANCAYO	N° Telefónico/Celular	952216244
Centro laboral	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES	Área / Departamento	CCAACC
Título profesional	LIC. EN ADMINISTRACION		
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO		


Mg. Karina Pascuala CHAVEZ DURAND Reg. 23868

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO (Experto 02)

ASPECTOS GENERALES		SI	NO	SUGERENCIAS	
El instrumento contiene instrucciones y datos generales claros para responder.		X			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X			
Los ítems están organizados en forma lógica y secuencial.		X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiere el número de ítems a añadir o quitar		X			
OPINIÓN DEL INSTRUMENTO EN GENERAL		X			
El instrumento necesita ser evaluada nuevamente		X			
El instrumento se puede aplicarse a la población y/o muestra de estudio		X			
En qué nivel se encuentra el instrumento		NIVEL			
		Deficiente ()	Regular ()	Bueno ()	Excelente (X)
El porcentaje de validez del instrumento es		90 %			


Nombre y Apellidos	CERRON ALIAGA MIGUEL ANIBAL	DNI N°	19807450
Dirección domiciliaria	Jr. LIBERTAD N° 1049 - HUANCAYO	N° Telefónico/Celular	964828700
Centro laboral	UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES	Área / Departamento	CCAACC
Título profesional	LIC. EN ADMINISTRACION		
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	GESTION PUBLICA		

 Mg. Miguel Anibal Cerrón Aliaga Reg. CLAD N° 63688
FIRMA

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO (Experto 03)

ASPECTOS GENERALES		SI	NO	SUGERENCIAS	
El instrumento contiene instrucciones y datos generales claros para responder.		X			
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación		X			
Los ítems están organizados en forma lógica y secuencial.		X			
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiere el número de ítems a añadir o quitar		X			
OPINIÓN DEL INSTRUMENTO EN GENERAL					
El instrumento necesita ser evaluada nuevamente			X		
El instrumento se puede aplicarse a la población y/o muestra de estudio		X			
En qué nivel se encuentra el instrumento		NIVEL			
		Deficiente ()	Regular ()	Bueno (X)	Excelente ()
El porcentaje de validez del instrumento es		...90....%			

Nombre y Apellidos	BETTY BORJA PEINADO	DNI N°	19897580
Dirección domiciliaria	JIRON AMAUTAS MZ D LOTE 42 EL TAMBO HUANCAYO	N° Telefónico/Celular	964389253
Centro laboral	IESTP "JOSE MARIA ARGUEDAS " SICAYA	Área / Departamento	
Título profesional	LICENCIADA EN ADMINSTRACIÓN		
Grado Académico	MAGISTER		
Mención	ADMINISTRACION EN LA EDUCACION		

 _____ Mg. BETTY BORJA PEINADO
FIRMA

**Anexo 07: Relacion de trabajadores de la sub gerencia de obras de la
Municipalidad Distrital De El Tambo - Huancayo**

N°	DATOS DE TRABAJADORES EN LA SGO	CARGO
1	CARDENAS POMA IRVIN RONY	SUB GERENTE DE OBRAS
2	CAMPOS SALVATIERRA LIBETH	BACH CONTABILIDAD
3	PARRAGA CHIPANA OSCAR	CONTADOR
4	SULLA DE LA CRUZ ELIVEL	INGENIERA IV
5	CAMPOS REYNOSO MIRIAM	CONTADOR
6	LAPA QUISPE WILMER	INGENIERO V
7	CASTILLO RIOS ELSA R,	SECRETARIA
8	AMAYA CORDOVA MARCIA	INGENIERA III
9	MENDOZA ESTRELLA DANIEL	TOPOGRAFO
10	VEGA COLLANA YOBAN	TOPOGRAFO
11	MEDRANO GAVILAN FELICIANO	ASISTENTE
12	ANA T. ESCOBAR MERINO	SECRETARIA
13	JAVIER VALENZUELA TELLO	INGENIERO IV
14	DAVID MENDOZA SOCUALAYA	NOTIFICADOR
15	CARLOS FERNANDEZ RUIZ	ADMINISTRADOR
16	REVELINO RAMOS GARCIA	INGENIERO I
17	GUSTAVO TINOCO MARTINEZ	INGENIERO I
18	JOHN CARLOS HUAMANI CRISPIN	INGENIERO I
19	YENY OCHOA CRUZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
20	RODY CHUCOS LAZO	INGENIERO III
21	JOSE HUAMANI COHUANA	RECAUDADOR
22	VICTOR ALBERTO ROJAS	INGENIERO III
23	ENRIQUETA VICTORIA EGUILUZ SOTO	SECRETARIA
24	BRAYAN FLORES ROMERO	TECNICO ADMINISTRATIVO
25	ISABEL ASENCIO	TECNICO ADMINISTRATIVO
26	BLANCA	TECNICO ADMINISTRATIVO
27	ELVIS FERRUA	TECNICO ADMINISTRATIVO
28	FLOR ENCISO FERNANDEZ	TECNICO ADMINISTRATIVO
29	ANA QUISPE QUISPE	TECNICO ADMINISTRATIVO
30	MARY MINA BENITES	ALMACENERO
31	ARACELY ROJAS COLONIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
32	ISABEL GARCIA OCHOA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
33	ANA CONTRERAS LAURA	TECNICO ADMINISTRATIVO
34	FRED HUAYLINOS VILCHEZ	ALMACENERO
35	RONAL ANATOLIO RODRIGUEZ	INGENIERO RESIDENTE

Anexo 08: Aplicación de instrumento



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional Administración y Sistemas



INTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

CUESTIONARIO: "MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS
 DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL TAMBO, HUANCAYO - 2021"

Buen día Sr(a) trabajador(a), este cuestionario pretende recopilar información sobre la relación entre la mejora continua y productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo - 2021. La respuesta a este cuestionario es voluntario por lo que usted está en su derecho de contestarlo o no. Asimismo se indica que las respuestas brindadas son anónimas y se conservaran en forma discreta.

I. **Información General:**

- 1.1 Cargo: PRACTICANTE DE INGENIERIA CIVIL
 1.2 Oficina y/o Dependencia: SUB GERENCIA DE OBRAS
 1.3 Sexo: Masculino (X) Femenino ()
 1.4 Edad: 26 años
 1.5 Grado Académico: Bachiller () Titulado () Maestría () Doctorado () NA (X)

II. **Instrucciones:**

A continuación, se presentan un total de 31 interrogantes respectivas a la mejora continua y productividad en la Sub gerencia de obras de la Municipalidad Distrital de El Tambo, Huancayo - 2021. Con la idea de obtener mayor precisión marque con un aspa su nivel de valoración de acuerdo a la escala de frecuencias:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

III. **MEJORA CONTINUA Y PRODUCTIVIDAD EN LA SUB GERENCIA DE OBRAS**

Variable I: Mejora continua

Nº	Dimensión 1: Selección de los problemas	1	2	3	4	5
1	¿Identifica problemas de liderazgo en la sub gerencia de obras?				X	
2	¿Considera que el factor equipamiento y recursos determina la productividad?				X	

3	¿Considera que se obtiene mayor coherencia al momento de listar los problemas de productividad con participación de los trabajadores?				X
4	¿Se debe evitar incluir la solución al momento de definir los problemas de productividad?				X
Dimensión 2: Cuantificación y subdivisión del problema					
5	¿Se asigna un valor de acuerdo al grado de problema identificado en la Sub Gerencia de Obras?				X
6	¿Considera que se debe redefinir el problema si estas no guardan coherencia con las mismas?				X
7	¿Considera que se debe subdividir los problemas para dar prioridad a las más urgentes?				X
Dimensión 3: Análisis de las causas, raíces específicas.					
8	¿Considera que se verifica el impacto de los problemas ocurridos en la sub gerencia de Obras?				X
9	¿Considera que la resolución de un problema debe ser desde la raíz para la no recurrencia de la misma?				X
Dimensión 4: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos					
10	¿Existen metas que establece la Sub Gerencia de obras que son demasiado ambiciosas?				X
11	¿Considera que los niveles de desempeño que establece la Sub gerencia de Obras son demasiadas ambiciosas?				X
Dimensión 5: Definición y programación de soluciones					
12	¿Considera que la sub gerencia de obras no descarta anticipadamente alguna solución al problema planteado por los trabajadores?				X
13	¿Considera que la sub gerencia de obras fomenta la participación del trabajador en alternativas de solución a los problemas presentados?				X
Dimensión 6: Implantación de soluciones					
14	¿Considera que la aplicación de un programa de acción de mejora se debe iniciar con una experiencia piloto?				X
15	¿Considera que se debe implantar un programa de acción de mejora por parte de la Sub gerencia de Obras?				X
Dimensión 7: Acciones de Garantía					
16	¿Cree usted que se debe asignar responsables del seguimiento permanente del programa de acciones de mejora?				X
17	¿Considera usted que los resultados obtenidos se ajustarian a las necesidades de la Sub gerencia de obras?				X

Variable 2: Productividad

N°	Dimensión 1: Eficiencia	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que los tiempos de atención a los proveedores son los esperados?				X	
2	¿Considera que el Siga minimiza los tiempos de atención a los proveedores?				X	
3	¿Considera que los documentos de conformidad son atendidos de acuerdo a los tiempos de atención establecidos?				X	
4	¿Los recursos informáticos son los más adecuados para disminuir los plazos de entrega?				X	
5	¿El recurso humano asignado es el suficiente para la atención fluida?			X		
6	¿La dotación de recursos materiales son los más adecuados para la atención a los proveedores?				X	
7	¿Considera que no existen retrasos en la atención de trámites a los proveedores?			X		
8	¿Se cumple con las metas de devengado establecido para cada técnico administrativo?				X	
Dimensión 2: Eficacia						
9	¿Los proveedores reciben una atención calificada en la Sub Gerencia de Obras?				X	
10	¿Los documentos de conformidad de obras son atendidos con la celeridad establecida por la Sub gerencia de obras?				X	
11	¿La comunicación entre trabajadores de la Sub gerencia de Obras es clara y precisa?				X	
12	¿Se conforman los equipos de trabajo de acuerdo a los proyectos asignados?				X	
13	¿Los trabajadores conocen sus funciones dentro de la Sub gerencia de obras?				X	
14	¿Considera que los trabajadores mejor capacitados son los que ascienden de puesto?				X	
15	¿Los trabajadores son los más preparados a la hora resolver un problema?				X	

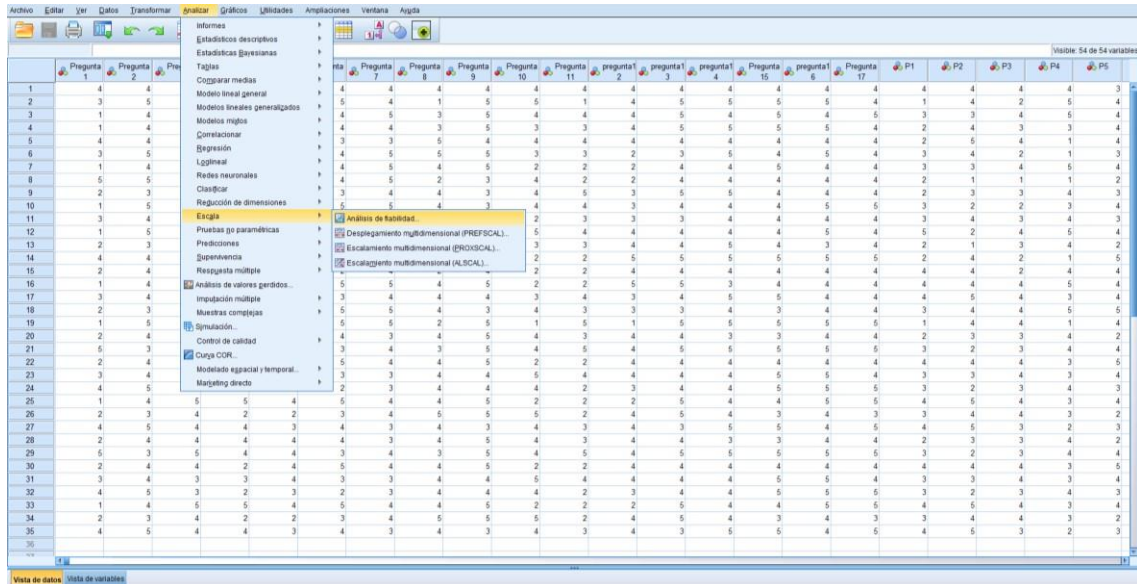
Fuente: Elaboración propia

Anexo 09: Confiabilidad

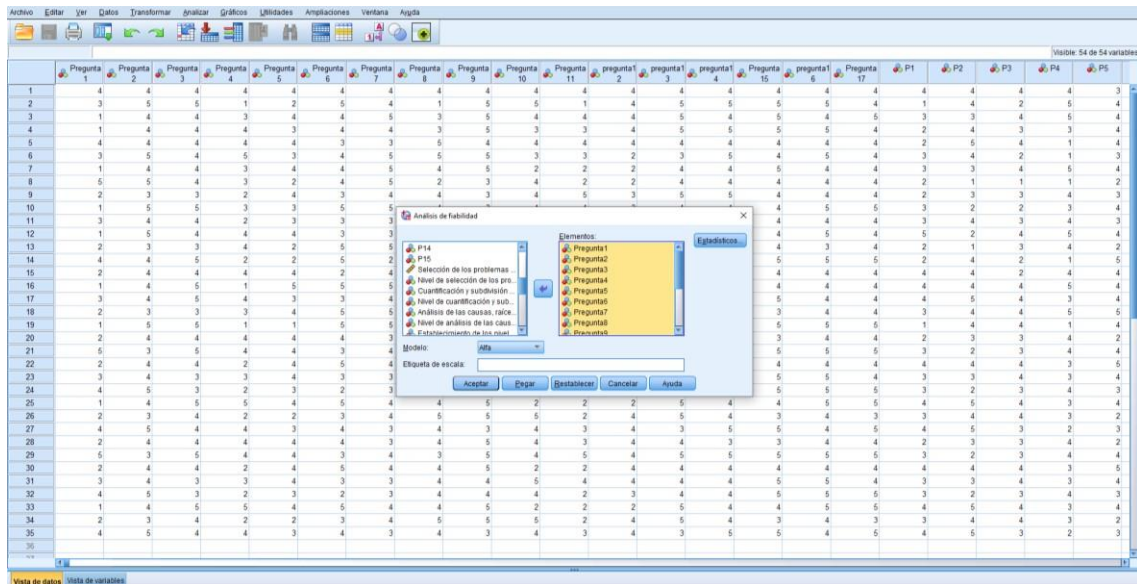
DE LA VARIABLE: Mejora continua

Para 14 ítems

Paso 1



Paso 2



Resultados

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	17

Anexo 10: Base de Datos SPSS

Variable 1: Mejora continua (Muestra:35; 17 ítems)

MUESTRA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	5	5	1	2	5	4	1	5	5	1	4	5	5	5	5	4
3	1	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	1	4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	5	4	5	3	4	5	5	5	3	3	2	3	5	4	5	4
7	1	4	4	3	4	4	5	4	5	2	2	2	4	4	5	4	4
8	5	5	4	3	2	4	5	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4
9	2	3	3	2	4	3	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4
10	1	5	5	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5
11	3	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4
12	1	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
13	2	3	3	4	2	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4
14	4	4	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5
15	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4
16	1	4	5	1	5	5	5	4	5	2	2	5	5	3	4	4	4
17	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4
18	2	3	3	3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4
19	1	5	5	1	1	5	5	2	5	1	5	1	5	5	5	5	5
20	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4
21	5	3	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
22	2	4	4	2	4	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4
23	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
24	4	5	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5
25	1	4	5	5	4	5	4	4	5	2	2	2	5	4	4	5	5
26	2	3	4	2	2	3	4	5	5	5	2	4	5	4	3	4	3
27	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	4	5
28	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4
29	5	3	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5
30	2	4	4	2	4	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4
31	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4
32	4	5	3	2	3	2	3	4	4	4	2	3	4	4	5	5	5
33	1	4	5	5	4	5	4	4	5	2	2	2	5	4	4	5	5
34	2	3	4	2	2	3	4	5	5	5	2	4	5	4	3	4	3
35	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	5	4	5

Variable 2: Productividad (Muestra:35; 15 ítems)

MUESTRA	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
1	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	4	2	5	4	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4
3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4
4	2	4	3	3	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3
5	2	5	4	1	4	2	4	5	4	2	4	3	4	4	4
6	3	4	2	1	3	3	1	3	3	3	4	4	4	5	4
7	3	3	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4
8	2	1	1	1	2	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3
9	2	3	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
10	3	2	2	3	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4
11	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
12	5	2	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
13	2	1	3	4	2	2	1	1	4	4	4	3	3	4	4
14	2	4	2	1	5	4	5	1	4	4	4	4	5	2	4
15	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
17	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
18	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
19	1	4	4	1	4	1	1	5	5	4	5	5	5	4	4
20	2	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4
21	3	2	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3
22	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
23	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	3
24	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4
25	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
26	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
27	4	5	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3
28	2	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4
29	3	2	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3
30	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
31	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	3
32	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	5	4
33	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
34	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
35	4	5	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3

Anexo 11: Interpretación de Rho de Spearman

R	Correlación
0	Correlación nula
0.1 a 0.49	Correlación directa débil
0.5 a 0.79	Correlación directa moderada
0.8 a 0.9	Correlación directa alta
1	Correlación directa perfecta
-0.1 a -0.49	Correlación inversa débil
-0.5 a -0.79	Correlación inversa moderada
-0.8 a -0.9	Correlación inversa alta
-1	Correlación inversa perfecta

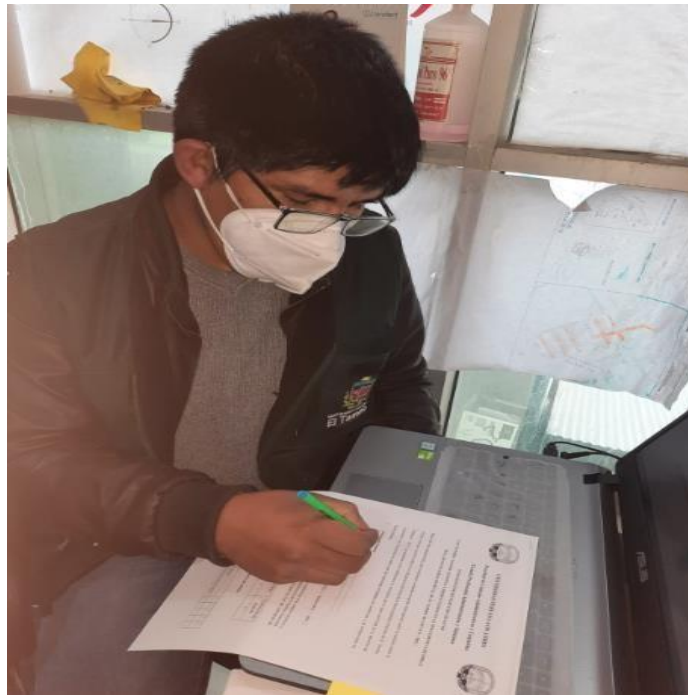
Fuente: Rosas y Zúñiga (2010)

Anexo 12: Fotos de aplicación de instrumento

Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo Huancayo



Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo Huancayo



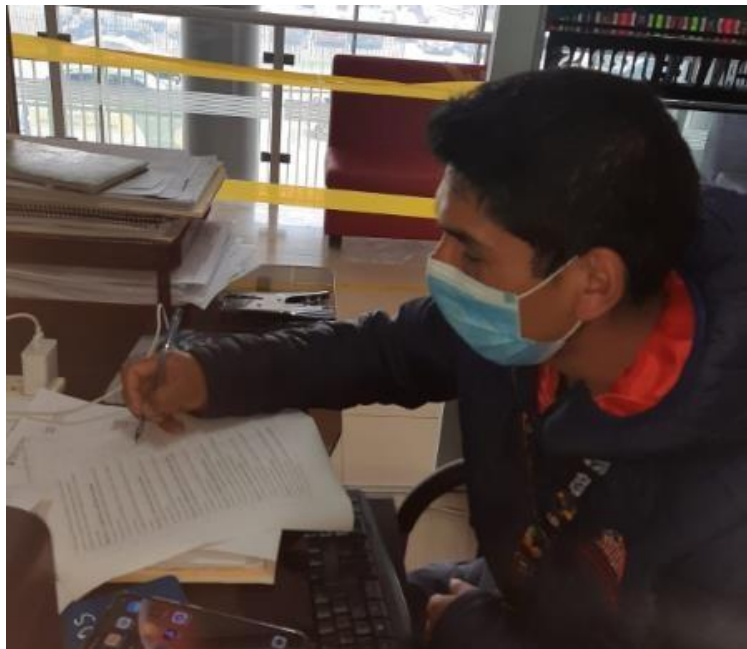
Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo Huancayo



Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo Huancayo



Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo Huancayo



Instalaciones de la Municipalidad Distrital de El Tambo Huancayo