

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



TESIS

Gestión por procesos y desarrollo organizacional de la Municipalidad
Distrital de Monobamba, Jauja - 2022

Para optar : El Título Profesional de Licenciada en
Administración

Autoras : Bach. ANAIS CANDY KRIETE PRADO
Bach. ANNIE ESTHER CHAGUA GARCIA

Asesor : Mtro. Paul Denis, Martinez Vitor.

Línea de Investigación : Ciencias empresariales y gestión de los
institucional recursos

Fecha de Inicio y Culminación : 01.09.2023 y 31.08.2024

Huancayo – Perú

2024

Hoja de aprobación de jurados

Universidad Peruana Los Andes
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Tesis:

Gestión por procesos y desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de
Monobamba, Jauja - 2022

Presentada por:

Bach. Anais Candy Kriete Prado
Bach. Annie Esther Chagua García

Para optar el Título profesional de Licenciado en Administración

Escuela Profesional de Administración y Sistemas
Aprobada por los siguientes jurados:

PRESIDENTE : _____
Dr.

PRIMER MIEMBRO : _____
Mg.

SEGUNDO MIEMBRO : _____
Mg.

TERCER MIEMBRO : _____
Mg.

Huancayo ___ de _____ del 2024

ASESOR:

Mtro. Martinez Vitor Paul Denis

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a mis padres: Roberto y Edy, por ser quienes me apoyan en cada momento de mi vida, por enseñarme valores, por su amor, su trabajo en todos estos años; por haberme ayudado a construir y forjar la persona que soy.

A mi familia quienes son mi mamá Norma, mi hermana María Cristina, mi Sobrina Kaory, mi tía Carol y mi tío Ricardo quienes por su esfuerzo impresionante y su amor invaluable me proporcionaron todo y cada cosa que he necesitado, esta tesis es un logro más que llevo a cabo y es mi manera de devolver lo tanto que me han ofrecido.

Las Autoras.

Agradecimiento

A la Universidad Peruana los Andes, al Sr. Rector de esta casa de estudios, por su apoyo en bien de la educación peruana.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por habernos formado, con buenos docentes y fortalecer nuestros conocimientos y ayudarnos a lograr nuestro objetivo, de ser licenciadas en Administración; al asesor, por su apoyo el desarrollo y culminación de la tesis.

Anais y Annie.

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0197 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

Gestión por procesos y desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022

Con la siguiente información:

- Con Autor(es) : **Bach. CHAGUA GARCIA ANNIE ESTHER**
Bach. KRIETE PRADO ANAIS CANDY
- Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**
- Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**
- Asesor(a) : **Mtro. MARTINEZ VITOR PAUL DENIS**

Fue analizado con fecha **30/04/2024**; con **103 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

X

Excluye citas.

X

Excluye Cadenas hasta 20 palabras.

X

Otro criterio (especificar)

El documento presenta un porcentaje de similitud de **18 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N° 15 del Reglamento de uso de Software de Prevención Version 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: **Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.**

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.

Huancayo, 30 de abril del 2024.



MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI
JEFA

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

Contenido

Hoja de aprobación de jurados.....	ii
Falsa portada.....	iii
ASESOR:	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Contenido.....	viii
Contenido de tablas.....	xi
Contenido de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xv
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	17
1.2. Delimitación del problema.....	21
1.2.1. Delimitación espacial.....	21
1.2.2. Delimitación temporal.....	21
1.2.3. Delimitación conceptual.....	21
1.3. Formulación del problema.....	21
1.3.1. Problema General.....	21
1.3.2. Problemas Específicos.....	21
1.4. Justificación.....	22
1.4.1. Social.....	22

1.4.2. Teórica	22
1.4.3. Metodológica	23
1.5. Objetivos	23
1.5.1. Objetivo General	23
1.5.2. Objetivos Específicos.....	23
CAPITULO II.....	24
MARCO TEORICO.....	24
2.1. Antecedentes	24
2.2. Bases Teóricas o Científicas	30
2.2.1. Gestión por procesos.....	30
1.1.1. Desarrollo organizacional	39
2.3. Marco Conceptual (de las variables y dimensiones).....	49
CAPITULO III.....	52
HIPÓTESIS.....	52
3.1. Hipótesis General	52
3.2. Hipótesis Específicas.....	52
3.3. Variables.....	52
CAPITULO IV.....	54
METODOLOGÍA	54
4.1. Método de Investigación	54
4.2. Tipo de Investigación	54
4.3. Nivel de Investigación.....	55
4.4. Diseño de la Investigación	55
4.5. Población y muestra	56
4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	57

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	58
4.8. Aspectos éticos de la Investigación.....	58
CAPITULO V.....	59
RESULTADO.....	59
5.1. Descripción de resultados.....	59
5.1.1. Resultados descriptivos de la gestión por procesos	59
5.1.2. Resultados descriptivos del desarrollo organizacional	64
5.2. Contraste de hipótesis.....	70
DISCUSIÓN y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	78
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	83
ANEXOS	87
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	88
Anexo 2: Matriz de Operacionalización de variables	89
Anexo 3: Matriz de Operacionalización del instrumento	90
Anexo 4: El instrumento de investigación.....	92
Anexo 5: Validación de juicio de expertos	94
Anexo 6: Consentimiento informado.....	100
Anexo 7: Base de datos	101
Anexo 8: Evidencia fotografica de la aplicacion del instrumento	102

Contenido de tablas

Tabla 1 <i>Población de trabajadores de la Municipalidad</i>	56
Tabla 2 <i>Resumen de procesamiento de casos</i>	57
Tabla 3 <i>Nivel de fiabilidad</i>	57
Tabla 4 <i>Resumen del proceso de estadística descriptiva (agrupada)</i>	59
Tabla 5 <i>Resultado de gestión por procesos (agrupada)</i>	59
Tabla 6 <i>Resultados de la dimensión procesos estratégicos (agrupada)</i>	61
Tabla 7 <i>Resultados de la dimensión procesos operativos (agrupada)</i>	62
Tabla 8 <i>Resultados de la dimensión procesos de apoyo (agrupada)</i>	63
Tabla 9 <i>Resultados de la variable desarrollo organizacional (agrupada)</i>	64
Tabla 10 <i>Resultados de la dimensión necesidad de cambio (agrupada)</i>	65
Tabla 11 <i>Resultado de la dimensión visión compartida (agrupada)</i>	66
Tabla 12 <i>Resultados de la dimensión compromiso de liderazgo (agrupada)</i>	67
Tabla 13 <i>Resultados de la dimensión participación personal (agrupada)</i>	68
Tabla 14 <i>Resultado de la dimensión cambio organizacional (agrupada)</i>	69
Tabla 15 <i>Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk</i>	70
Tabla 16 <i>Correlación de las variables gestión por procesos y desarrollo organizacional</i>	71
Tabla 17 <i>Correlación entre procesos estratégicos y desarrollo organizacional</i>	73
Tabla 18 <i>Correlación de procesos operativos con desarrollo organizacional</i>	75
Tabla 19 <i>Correlación de procesos de apoyo con desarrollo organizacional</i>	76

Contenido de figuras

Figura 1 <i>Pilares y ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública</i>	20
Figura 2 <i>Etapas de cambio entre los procesos tradicionales y la gestión por procesos</i>	31
Figura 3 <i>Organización por procesos</i>	33
Figura 4 <i>Descripción de los procesos</i>	35
Figura 5 <i>Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos</i>	37
Figura 6 <i>Realidad institucional a superar con el desarrollo organizacional</i>	42
Figura 7 <i>Proceso del desarrollo organizacional</i>	43
Figura 8 <i>Administración del desarrollo organizacional - Intervenciones/acciones</i>	44
Figura 9 <i>Resultado de gestión por procesos</i>	60
Figura 10 <i>Resultados de la dimensión procesos estratégicos</i>	61
Figura 11 <i>Resultados de la dimensión procesos operativos</i>	62
Figura 12 <i>Resultados de la dimensión procesos de apoyo</i>	63
Figura 13 <i>Resultados de la variable desarrollo organizacional</i>	64
Figura 14 <i>Resultados de la dimensión necesidad de cambio</i>	65
Figura 15 <i>Resultado de la dimensión visión compartida</i>	66
Figura 16 <i>Resultados de la dimensión compromiso de liderazgo</i>	67
Figura 17 <i>Resultados de la dimensión participación del personal</i>	68
Figura 18 <i>Resultado de la dimensión cambio organizacional</i>	69

Resumen

La investigación que tiene como título: Gestión por procesos y desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022, se llevó a cabo en una institución pública y que presentaba como realidad problemática sostenida en limitaciones que presenta el personal de la municipalidad y que imposibilita cumplir con los establecido en la planificación estratégica; pues los procesos no son dinámicos ni orientados a la eficiencia; por lo mismo se determinó como objetivo general; Establecer la relación de la Gestión por procesos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja - 2022; habiendo aplicado para el proceso de la investigación, el enfoque cuantitativo, de nivel relacional y de diseño no experimental; habiendo aplicado como técnica la encuesta para encuestar a la muestra conformada por 29 trabajadores de la municipalidad y habiendo aplicado el software estadístico SPSS, los resultados del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos permitió identificar un coeficiente de correlación igual a 0.661**, con una valoración como positiva moderada y siendo la significación bilateral igual 0.000, se concluye rechazar la hipótesis nula; es decir que de aplicarse estrategias para poder mejorar los procesos de gestión, ello contribuiría a tener un desarrollo organizacional de acuerdo a los planes establecidos en la municipalidad finalmente se recomienda a las autoridades y funcionarios ediles, proponer la mejora de los procesos que están relacionados a la atención personalizada; buscando implementar acciones de mejora de comunicación interna y ello se refleje en la atención al público.

Palabras clave: gestión por procesos, desarrollo organizacional, sistematización digital.

Abstract

The research entitled Process Management and Organizational Development of the District Municipality of Monobamba, Jauja - 2022, was carried out in a public institution and that presented as a problematic reality sustained in limitations presented by the staff of the municipality and that makes it impossible to comply with the established in the strategic planning; because the processes are not dynamic or efficiency-oriented; therefore it was determined as a general objective; To establish the relationship between Process Management and Organizational Development of the District Municipality of Monobamba, Jauja - 2022; having applied the quantitative approach, relational level and non-experimental design for the research process; having applied the survey technique to survey the sample of 29 workers of the municipality and having applied the SPSS statistical software, the results of the inferential analysis with Spearman's Rho statistic, allowed us to identify a correlation coefficient equal to 0.661**, with a moderate positive evaluation and with the bilateral significance equal to 0.000, it is concluded to reject the null hypothesis; That is to say, if strategies are applied to improve management processes, this would contribute to organizational development according to the plans established in the municipality. Finally, it is recommended to the authorities and municipal officials to propose the improvement of the processes that are related to personalized attention; seeking to implement actions to improve internal communication and this is reflected in customer service.

Key words: process management, organizational development, digital systematization.

INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas tienen dificultad para adecuarse a los cambios ya que en su mayoría no se encuentran capacitados para brindar un buen servicio a la ciudadanía. Es un reto en la actualidad para dichas entidades públicas desarrollar procesos adecuados que conlleven a alcanzar la satisfacción de los usuarios; esto se refleja en la presente investigación, la preocupación existente, basadas en la realidad problemática expuesta y que posibilito formular el problema de la investigación; ¿Cuál es la relación de la Gestión por procesos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja - 2022?, para ello se recurrió a la bibliografía existente de ambas variables de estudio y que posibilito posteriormente plantear el objetivo general: “Establecer la relación de la Gestión por procesos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022; para la presente investigación se utilizó el método científico, teniendo como métodos específicos la aplicación del método hipotético – deductivo, de tipo de investigación básica, de nivel relacional, de diseño no experimental – transversal. Para definir la población y muestra se utilizó el tipo censal ya que se usará toda la población (29), utilizando como técnica la encuesta, instrumento cuestionario y así poder tener una muestra representativa estadística.

Para el desarrollo de la tesis fue necesario seguir la estructura establecida por la universidad por la cual se describen la temática:

Capítulo I, el planteamiento del problema, justificación de la investigación, presentación de los objetivos.

Capítulo II, se desarrolló el marco teórico y que permitió presentar los antecedentes de la investigación, desarrolló las bases teóricas y el marco conceptual.

Capítulo III, se desarrolló las hipótesis de la investigación y la Operacionalización de las variables.

Capítulo IV, se desarrolló la metodología y en la cual se presenta; el método, el tipo, el nivel, el diseño y aspectos del procesamiento de la investigación.

Capítulo V, Presentación de los resultados de la investigación desde el análisis descriptivo y el análisis inferencial.

Finalmente se presentó la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

Las autoras.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Actualmente en el campo de la investigación, difícilmente se puede estar ajeno a desarrollar un análisis de una determinada realidad, sin considerar a los factores tecnológicos como factor determinante y causa de muchas situaciones anómalas que atraviesa una organización; tanto las organizaciones del sector privado como las instituciones del estado están adoptando medidas y adecuándose a los cambios que se presentan, con el fin de ser competitivos y poder alcanzar los objetivos establecidos, es el ejemplo de las municipalidades, las cuales deben de cumplir con acercar el estado hacia la población y siendo el objetivo de ser eficientes y eficaces con el manejo de los recursos asignados; como los presupuestos orientados a realizar obras y acciones en beneficio de la ciudadanía del ámbito en las cuales actúan.

Los funcionarios y personal en pleno de una municipalidad conocen de las expectativas que genera el ciudadano y está relacionado al cumplimiento de prestación de los servicios públicos que implica la realización de obras y acciones en beneficio de la colectividad; comprendiendo por esta a la adecuada gestión administrativa eficiente; por ello la preocupación en muchos casos de buscar aplicaciones adecuadas para desarrolla una

adecuada gestión por procesos; donde se exista un vínculo de la tecnología que posibilite interrelacionar las diversas acciones de carácter financiero, tramites documentarios, de brindar servicios diversos de licencias y documentos registrados de carácter civil, etc.

Las tecnologías presentan para beneficio de muchas organizaciones softwares que les permite desarrollar adecuadamente una gestión por procesos y solucionar los problemas tradicionales relacionados a procesos burocráticos donde se identifican barreras administrativas que no permiten alcanzar la satisfacción de usuarios o usuarios.

Muchos investigadores mencionan que la gestión por procesos se enmarca como visión horizontal entre las diferentes unidades funcionales de una organización; por ello se han convertido en una necesidad contar con softwares como el “Business Process Management” (BPM) que significa “Gestión de procesos de negocio” y muchos otros que van siendo considerados como el soporte tecnológico adecuado dependiendo de la organización.

Una definición importante es la que expresó (Martinez & Cegarra, 2014) “La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado”: es decir que es la forma de enfocar una determinada gestión; siendo un objetivo el mejoramiento continuo y alcanzar la satisfacción de usuarios y/o usuarios.

En nuestro país, aún existe el dilema de a qué sector favorece y es más efectiva la aplicación de la gestión por procesos; si es exclusivo de las organizaciones de producción del país o también se puede aplicar en la gestión pública; para entenderlo, se debe tomar en cuenta que la simplificación administrativa y la efectividad de los procesos para garantizar de un servicio de calidad, no solo ha sido una preocupación de las autoridades regionales o locales; sino desde el mismo estado; siendo uno de los principios de la gestión

por procesos, mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los usuarios, entonces se estableció como objetivo el buscar optimizar los tiempos y con ello los gastos que se estableció para cumplir con las necesidades de la población.

El año 2002 se publica la ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, teniendo como principal finalidad del mejoramiento del sistema estatal orientado al servicio de la población con apertura de participación ciudadana; el fomento a la descentralización y eficiencia, siendo indispensable la incorporación o capacitación del personal de nivel calificado y a la cual se debe renumerar adecuadamente.

Según la publicación “Gestión por Procesos para la Administración Pública” (ENAP, 2021), en el año 2013, se estableció la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. El propósito principal era corregir las deficiencias que afectaban a la administración pública, entre las cuales se encontraba el diseño de la estructura organizativa, los procesos de bienes y servicios públicos, con la meta de construir un "Estado moderno al servicio de las personas", centrado en el ciudadano, eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto.

Esto, entre otras medidas, busca corregir las fallas en la administración pública que han persistido a pesar del notable crecimiento económico experimentado por el país en los últimos años.

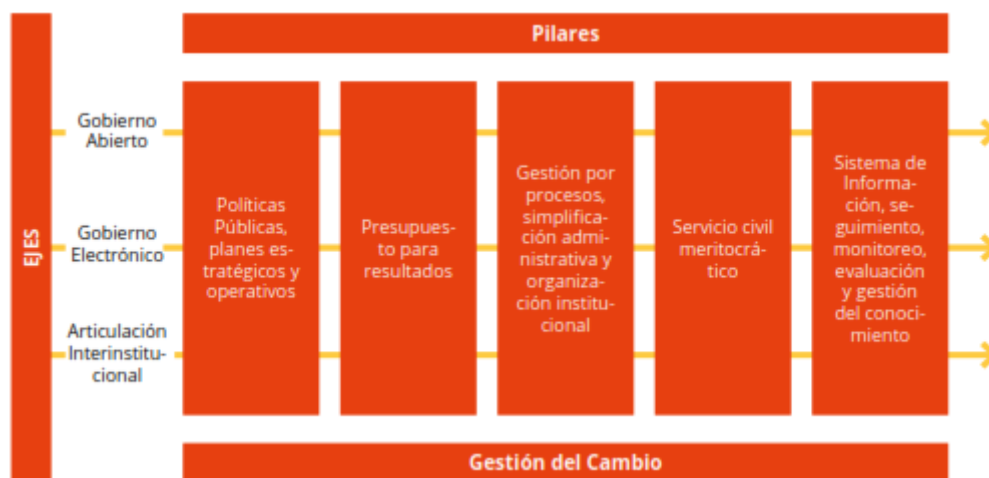
Dentro de estas deficiencias, se pueden destacar dos en particular: la ineficiente estructura organizativa y los inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos; llegando incluso a no sistematizar sus procedimientos y creando obstáculos administrativos con procesos burocráticos extensos y poco eficaces.

A esto se sumarían los procesos poco sistematizados y un control adecuado de los mismos y que conllevan a generar reclamos por parte de los usuarios de las entidades.

Se presenta la figura 1, en la que se muestra el proceso de la gestión administrativa

Figura 1

Pilares y ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública



Nota: Gestión por Procesos para la Administración Pública (ENAP, 2021)

La Municipalidad distrital de Monobamba es una de las 34 que pertenecen a la histórica provincia de Jaúja; en su ámbito geográfico se desarrollan un total de 10 anexos, Callas, Huayanay, Cedruyoj, Rundayacu, Agua de Nieve, Libertad Tingo, Las Orquídeas, Marancocha, los Ángeles y Condorbamba y un centro poblado denominado Chacaybamba; fue reconocido como distrito con Ley N°12638 del 02 de febrero de 1956, como toda organización pública del país, la municipalidad distrital de Monobamba, aqueja de limitaciones organizacionales que no permiten cumplir con acciones programas en los documentos de gestión; la falta de sistematización de los procesos administrativos y documental, no posibilitan la viabilidad y agilización de los procesos, la cual la modernización de la gestión pública tiene como pilar político; por ejemplo una muestra es lo que sucede con el área de Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano Rural, en la cual se tienen como obstáculos y barreras administrativas el accionar de la gestión documental entre la distintas áreas de la propia municipalidad y que genera lentitud en los procesos desde la asignación de los recursos establecidos en los presupuestos de obras, imposibilitando tener apropiados procesos de contratación de servicios y adquisición de bienes; el manejo presupuestal está en porcentajes preocupantes de aplicación o

compromiso siendo los afectados la ciudadanía del distrito; estos procesos están establecidos en los documentos de gestión pero la falta de contar con el personal de perfil adecuado a los puestos y el recorte drástico del personal administrativo en muchas áreas, genera los problemas indicados; pero a esto se suma la falta de sistematización de los diversos procesos de gestión.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la Municipalidad distrital de Monobamba, de la provincia de Jauja, Región Junín; con domicilio fiscal plaza principal de Monobamba.

1.2.2. Delimitación temporal

El desarrollo de la investigación fue estimado en el tiempo que implica el año 2023.

1.2.3. Delimitación conceptual

El análisis de las variables gestiona por procesos y desempeño organizacional, se enmarcan en los aspectos epistemológicos de la investigación y que permitió postular recomendaciones finales.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación de la gestión por procesos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?

1.3.2. Problemas Específicos

- 1) ¿Cuál es la relación de los procesos estratégicos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?

- 2) ¿Cuál es la relación de los procesos operativos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?
- 3) ¿Cuál es la relación de los procesos de apoyo con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?

1.4. Justificación

1.4.1. Social

En la presente investigación se tuvo como finalidad para la población de Monobamba, desarrollar un análisis que posibilite la gestión por procesos y el desarrollo organizacional que permita identificar los aspectos problemáticos, para mejorar y brindar las mejores condiciones de atención, posibilitando promover soluciones donde el factor tiempo y calidad se complementen, basados en las teorías analizadas para el desarrollo organizacional.

1.4.2. Teórica

La investigación, se basó en los aspectos teóricos de la gestión por procesos y el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba de la provincia de Jauja; tomando en cuenta la realidad problemática de la institución, donde la falta de contar con un diseño de procesos de gestión y la falta de implementación de soportes tecnológicos, generan limitaciones en el cumplimiento de objetivos y desarrollando una imagen negativa ante la población, considerando las razones expuestas se analizarán diversas teorías y modelos de gestión por procesos, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores y de atención a los usuarios de la municipalidad; investigación que permitirá como antecedentes para futuras investigaciones.

1.4.3. Metodológica

En el desarrollo de la investigación se usó de las técnicas de investigación como la revisión bibliográfica, que soportó la teoría tanto de la gestión por procesos y del desempeño organizacional; para lo cual, fue necesario la construcción de un instrumento que permitió acopiar la información necesaria de la muestra; el cuestionario estaba compuesto por ítems de carácter ordinal y que previo a una evaluación de expertos se pudo aplicar con carácter transversal. ; investigación que permitirá como antecedentes para futuras investigaciones.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Establecer la relación de la gestión por procesos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022

1.5.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar la relación de los procesos estratégicos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022
- 2) Establecer la relación de los procesos operativos con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022
- 3) Identificar la relación de los procesos de apoyo con el desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

A. Antecedentes nacionales

Asencio, (2018) publicó la tesis “Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú - Callao 2017”, para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo.

El objetivo general que se planteó en la investigación fue “Describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en la Ley de Modernización del Estado”, la cual necesito el sustento metodológico, las que fueron desarrolladas desde un enfoque cualitativo, como diseño considerado el estudio de casos descriptivo; la población de la investigación constituida por los funcionario del gobierno local y a los cuales se aplicó tanto entrevistas dirigidas y encuestas de las cuales se obtuvieron resultados estadísticos que permitieron concluir: en el gobierno local del Callao, se identificó la falta de coherencia de lo mencionado en las entrevistas por los funcionarios en relación con las prácticas cotidianas; es decir existe una falta de

sinceramiento de acciones ante los hechos evidentes en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017.

Puelkles, (2019) desarrollo la tesis “Desarrollo de un Sistema Web para la Gestión de Procesos de Contratación en la Municipalidad provincial de Rioja”, para obtener el grado de Maestro en Administración con mención en Gestión Pública, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.

La investigación presentaba como objetivo general; siendo el propósito principal de este estudio, analizar el impacto de un sistema web en la gestión de procesos de contratación en la Municipalidad Provincial de Rioja. La investigación se basó en un enfoque metodológico cuantitativo, correlacional y experimental. La población objetivo consistió en los 50 participantes de una convocatoria laboral en la Municipalidad Provincial de Rioja, y debido al tamaño reducido de la muestra, se optó por trabajar con un censo. Tras el análisis de los datos recopilados, se pudo concluir que existe una relación significativa entre el software sistémico y los procesos de contratación de personal en la Municipalidad Provincial de Rioja.

Aroni, (2021) presento la tesis “La Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad provincial de Huancavelica - Año 2019”; para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales; Universidad Nacional de Huancavelica.

Como objetivo general la investigación presentó “Determinar la relación de la Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2019”; de tipo aplicada, nivel de investigación correlacional, de diseño no experimental, transeccional; la población constituida por 70 trabajadores administrativos de la Municipalidad, la muestra de carácter censal, Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico; se aplicó un cuestionario para cada

variable y que permitió al autor posteriormente desarrollar un análisis estadístico descriptivo e inferencial; resultado que posteriormente posibilitó plantear las conclusiones: se evidenció un nivel significativo de relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, al haber obtenido el cálculo de la estadística correlación de “rho” de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,480^{**}$ y siendo la significancia bilateral $p = 0,000$ se rechazó la hipótesis.

Benavente, (2018), desarrollo la investigación “Gestión por Procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad distrital de Echarati – Cusco -2018” para optar por el título profesional en la Universidad Andina del Cusco.

La investigación presentó el objetivo general, describir la gestión por procesos en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco 2018; se desarrolló a través de un enfoque cuantitativo, de tipo básico; de diseño no experimental y de nivel descriptivo. La población estaba compuesta por 45 trabajadores de la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad distrital, siendo la muestra censal. Tras el análisis descriptivo e inferencial de los datos, se concluyó que en la municipalidad, la gestión por procesos se lleva a cabo de manera inadecuada, con un promedio de 2.3. Se observa que los componentes: planificación, ejecución, medición, seguimiento y actuar son inadecuados.

Conde, (2019) presentó la tesis “La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017” para la obtención de título profesional de Licenciada en Administración, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

La investigación presentó el objetivo general “Determinar la relación entre la gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del Centro de Atención Primaria II Oscar Fernández Dávila del distrito de Tacna, año 2017, habiendo la

autora desarrollado el proceso de investigación sustentado en los aspectos metodológicos como; tipo de investigación básica, nivel correlación y de diseño no experimental; habiendo desarrollado el análisis estadística de los datos obtenidos a la administración del cuestionario en la muestra se concluyó: se muestra la evidencia de la significativa relación existente entre las variables gestión por proceso y la calidad de atención en dicho centro asistencial de salud, es decir que cuanto mejores sean los procesos en las diversa áreas del centro la calidad de atención se evidenciara con mejores opciones a plantear una imagen diferente.

B. Antecedentes internacionales

Motta, (2020), presento la tesis “Análisis de la gestión por procesos de la unidad de títulos habilitantes de la Dirección de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas”, para obtener el grado de Master en Gestión del Talento Humano, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

La investigación presento como objetivo general “Diseñar estatuto orgánico de gestión por procesos y su manual de funciones de la unidad de títulos habilitantes de la dirección Municipal de Tránsito del cantón Esmeraldas” ; además se sustentó en los aspectos metodológicos que comprendían, de alcance descriptivo, de enfoque cualitativo y de diseño no experimental; se consideró como población a funcionarios de la dirección Municipal de Tránsito del cantón Esmeraldas; a los cuales se les aplico el instrumento entrevista para poder recoger la información que posibilito posteriormente desarrollar las estadísticas y que condujeron a obtener las conclusiones: nivel de aceptación significativa de la propuesta de elaborar una estructura orgánica organizacional considerando que se deben mejorar aquellos procesos administrativos y operativos que posibiliten alcanzar los objetivos y metas de la organización específicamente de interés de los funcionarios de la dirección de tránsito.

Herrera, (2019) presento la tesis “Análisis de la Implementación del Desarrollo Organizacional en Instituciones del Sector Público del Estado de Guanajuato”, para optar el grado de Maestro en Desarrollo Organizacional, Universidad de Guanajuato, México.

La tesis presento como objetivo general “comprender el contexto de las organizaciones del sector público, frente al reto de instrumentar políticas de gestión interna de largo plazo”; la investigación se desarrolló desde un enfoque mixto es decir considerando los aspectos cualitativos y cuantitativos, el método inductivo y de nivel descriptivo; el diseño de la investigación fue no experimental y mayormente de carácter de análisis bibliográfico; el autor concluyo: que en las instituciones del sector público, “el conocimiento de los fundamentos del Estado, la administración pública y el servicio público como organización, susceptibles de intervención del desarrollo organizacional, se encuentran en el marco jurídico y que los funcionarios deben de conocer y buscar ser efectivos en el cumplimiento de estas; sin embargo la realidad evidencia en el Estado de Guanajuato factores anómalos que conlleva a sugerir modificaciones en las estrategias para poder alcanzar los objetivos y por ende conlleve a un desarrollo organizacional.

Salimbeni, (2019) presento el artículo científico “Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público”, en la Universidad del Salvador – Argentina”; revista científica Pódium.

En el estudio se definió el objetivo general: "identificar las diferencias en la gestión por procesos entre entornos públicos y privados, así como los factores clave de éxito para su implementación en la administración gubernamental"; se trata de una investigación cualitativa de enfoque bibliográfico-exploratorio, con un diseño no experimental. Tras la aplicación del instrumento (entrevista) a funcionarios públicos y el análisis de la literatura existente, el autor concluyó que a pesar de que la mayoría de las herramientas y conceptos de gestión estratégica se han desarrollado en el sector privado, es válido su aplicación en

el sector público, siempre teniendo en cuenta las limitaciones naturales de los procesos y ciertas variables externas que no son fácilmente controlables en la gestión pública.

Medina, Nogueira, Hernández & Comas, (2019) desarrollo la investigación “Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo”; Revista Científica Chilena de Ingeniería – Chile. Siendo el objetivo; “proponer un procedimiento para la mejora de procesos que centra su objetivo en lograr el enfoque al cliente, el alineamiento estratégico y la mejora continua”; investigación de tipo aplicada y de nivel descriptivo desde el enfoque cualitativo; la población constituida por documentos de gestión de empresas de la localidad y siendo el nivel explícitamente documental, permitio conocer la realidad respecto a la gestión por procesos y las debilidades que presentan las empresas; posterior a la nalisis teorico existente en la bibliografía, se propuso un modelo para la mejora de los procesos fruto de mas 80 realidades empresariales evaluadas, considerando en la propuesta que es vital para las organizaciones ocuparse de los procesos que tienen incidencia en los objetivos estrategicos y generen un dircto impacto en los clientes; siendo pasrte de las conclusiones que es importante el manejo de la mejora continua.

Piñuela-Espín & Quito-Godoy, (2020) desarrollaron la investigación “Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital”; en la revista Estudios de la Gestión – Ecuador.

En el estudio se planteó el objetivo, de exponer diferentes posturas sobre la vigencia del enfoque de procesos, tal como se conocía en la tercera revolución industrial, para abordar la complejidad de las organizaciones en la era digital y comprender su relación con la creación de capacidades para satisfacer los requisitos de los clientes en un entorno de cambio dinámico. Esta investigación aplicada se basó en un enfoque cualitativo, utilizando un método deductivo indirecto, de nivel documental y cuasi experimental. Se tuvieron en cuenta los aportes teóricos más recientes relacionados con las variables de estudio. Después de procesar y analizar la bibliografía y las realidades organizacionales, se llegó a la

conclusión de que es necesario cambiar los enfoques para poder abordar la complejidad de la gestión organizacional y aplicar modelos como el VUCA, que obliga a las organizaciones a mirar hacia adentro y realizar un análisis y diagnóstico real para comprender adecuadamente los problemas y proponer mejoras en los procesos y la gestión organizacional.

2.2. Bases Teóricas o Científicas

2.2.1. Gestión por procesos

Se tienen muchas definiciones de la teoría de gestión por procesos; se presenta algunos de los que se adecuan a la presente investigación; según la publicación de (ENAP, 2021, p. 41) es la forma de estructurar, coordinar, liderar y supervisar las labores laborales de forma interconectada y progresiva en las distintas áreas de la empresa, con el fin de cumplir con el propósito de satisfacer las demandas y expectativas de los ciudadanos, así como alcanzar los objetivos de la entidad.

Para (Martínez & Cegarra, 2014) “La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado”.

Según (Pérez, 2010) “La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos”.

Finalmente se puede conceptualizar la gestión por procesos como una forma, donde las instituciones están en búsqueda de la mejora constante o continua; siendo la finalidad la de optimizar el flujo de trabajo con una representación orgánica donde los procesos por nivel jerárquico estén bien definidos y ocupados por las personas ideales para el puesto y

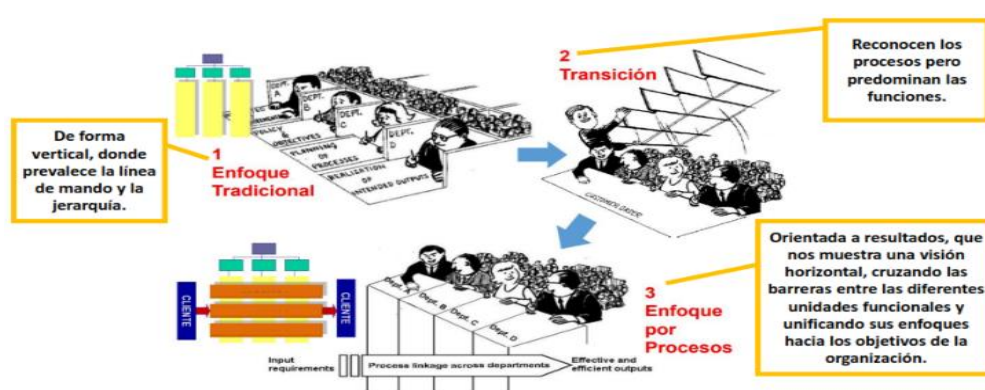
teniendo la necesidad de ser eficientes en el uso de los recursos para beneficio de los usuarios.

A. La gestión por proceso en las instituciones peruanas

La gestión por procesos, tanto en las organizaciones del sector privado, como también en las instituciones públicas, se ha venido constituyendo como la herramienta gerencial muy valorada pues cohesiona de forma particular y eficiente los sistemas de la organización. En el documento: “Gestión por Procesos para la Administración Pública”, publicado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, (2022), se mencionó que al hablar de la gestión pública peruana orientada a resultados es relacionarlos inmediatamente a la teoría de la gestión por procesos; tal como se señala en la Ley Marco de Modernización del Estado, es la base principal del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; siendo factor básico la organización, dirección, controlar las actividades diversas de una institución del estado y que se comprende de forma transversal teniendo como horizonte el cumplimiento de sus objetivos establecidos.

Figura 2

Etapas de cambio entre los procesos tradicionales y la gestión por procesos



Nota: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; marco del D.S. N° 004-2013-PCM (ENAP, 2021)

Las actividades en las que están inmersas los procesos de las entidades públicas, deben estar sostenidas por una adecuada gestión, con personal capacitado, la modernización tecnológica y /o sistematización de los procesos de cada área componente de la

organización con la finalidad de obtener la satisfacción de los usuarios; como lo mencionan (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018); Para alcanzar los “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades haciendo usos de herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

B. Características de una institución que gestiona por procesos

En diversas instituciones de nuestro país, la gestión por procesos se desarrolla donde las características de la división jerárquica organizacional son de forma horizontal, ello permite que, en un mismo proceso, estén involucrados; tanto, trabajadores de diferentes áreas y realizando acciones sistematizados y de carácter de interacción. La eficiencia de los procesos determina la eficiencia de una institución.

Según los especialistas de (ENAP, 2021), la gestión por procesos tiene las siguientes características:

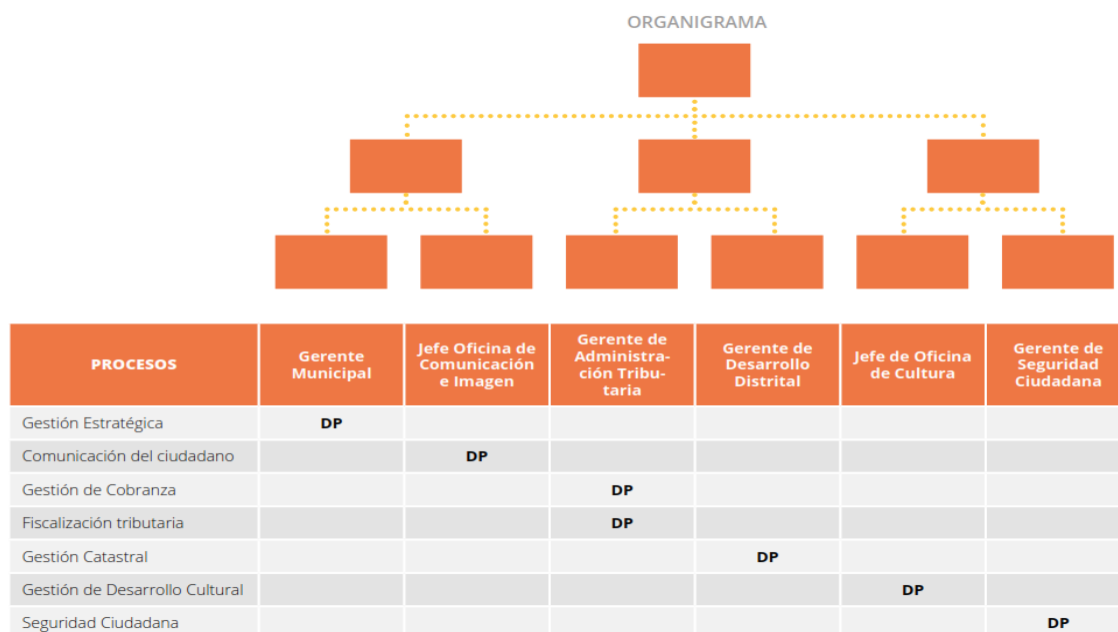
- Identifica, registra y evalúa mediante indicadores todos los procedimientos de la organización para administrar la red de actividades y sus respectivas interacciones.
- Produce productos (bienes y/o servicios públicos) con valor agregado para satisfacer las necesidades y expectativas de los beneficiarios de la organización.
- Analiza y perfecciona de forma continua su gestión con la colaboración de las personas involucradas (responsables del proceso).
- Designa responsables para los procesos. Uno de los líderes de los órganos o unidades orgánicas debe asumir el rol de "Dueño del proceso". (ENAP, 2021)

Los funcionarios de las instituciones públicas en este caso de la municipalidad distrital de Monobamba, deben tener presente que es muy importante considerar la relación de los procesos con el organigrama institucional; en muchos casos un mismo proceso integra

varias áreas o unidades de la organización, pero la responsabilidad del proceso recae exclusivamente en un jefe denominado (dueño del proceso)

Figura 3

Organización por procesos



Nota: Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP, 2021)

Según los especialistas de Gerencia de la Universidad de Cantabria, (2019); Un enfoque basado en procesos, se debe de considerar el sistema más adecuado y que representen a las cinco grandes fases:

- a. **Identificación y selección de los procesos;** según (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019) “El primer paso es reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema y que van a formar parte de la estructura de procesos” (p. 6). Es necesario puntualizar que no todas las actividades que se realizan en la organización son consideradas como procesos, excepto sean las que conllevan a transformar elementos de entrada; como, recursos, información y servicios.

Según los expertos de (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019) “Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios”:

- La actividad cuenta con un objetivo definido.
- La actividad incluye insumos y productos, los usuarios y el producto final pueden ser identificados.
- La actividad puede ser dividida en operaciones o tareas.
- Las operaciones que conforman el proceso son repetitivas, secuenciales y eficaces.
- Es posible asignar la responsabilidad del proceso a un individuo.
- Aporta valor al servicio/producto desde la perspectiva del grupo de interés.

b. Estructuración de los Procesos (Mapa de Procesos); para los especialistas de la (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019) “El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una institución y su interrelación entre ellos”.

Un factor fundamental al establecer el mapa de procesos, es la reflexión de las agrupaciones de acciones que pueden interaccionar entre ellas; estas están conformados por:

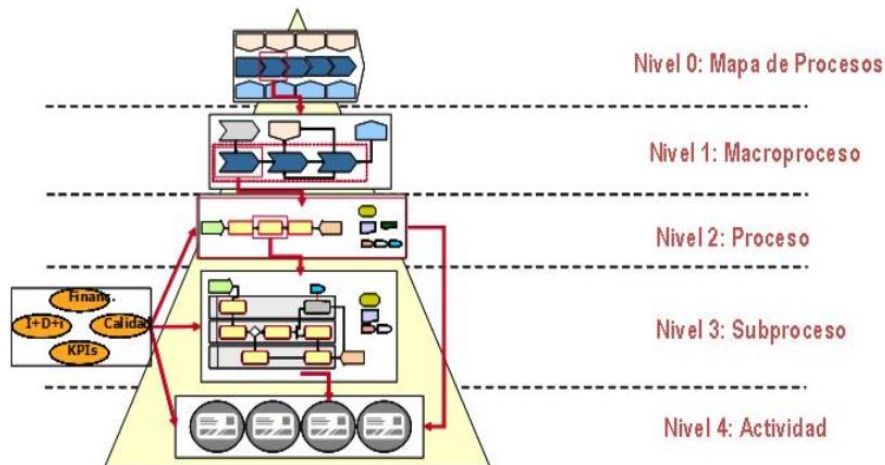
- 1) Procesos Estratégicos
- 1) Procesos Operativos
- 2) Procesos Soporte

c. Descripción de los procesos; para los especialistas de la (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019, el mapa de procesos es útil para identificar los procesos y sus interrelaciones, sin embargo, no proporciona detalles sobre su funcionamiento interno ni cómo se lleva a cabo la transformación de insumos a productos. Por lo tanto, la descripción detallada de cada proceso debe incluir información sobre las actividades

que lo conforman, así como todas las características relevantes que faciliten el control y la gestión eficiente del proceso.

Figura 4

Descripción de los procesos



Nota: Mapa de procesos: (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019)

Los procesos principales generan sub proceso y el personal de una institución debe de tener en claro aquellos considerados principales y que interactúan con otros, pero manteniendo la visión y objetivos de la organización.

- d. **Seguimiento y medición de los procesos;** para (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019) “La Organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para conseguir alcanzar los resultados planificados, para ello tiene que basarse en datos objetivos surgidos de la realización de un seguimiento y una medición adecuados” (p. 11).

Como en todo acto de medición los procesos necesitan de indicadores los cuales muchos especialistas establecen en lo siguiente:

- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Flexibilidad

- e. **Mejora de los procesos;** según (Gerencia de la Universidad de Cantabria, 2019) “Los datos recopilados en la medición y seguimiento de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos” (p. 13). La identificación de algunas anomalías en los procesos no significa que no sean útiles o que el personal no está en la capacidad de realizarlos; sino, que debe de conllevar a buscar las causas y de allí programar las mejoras correspondientes.

C. **Importancia de la implementación de la Gestión por Procesos**

En la actualidad sea en la gestión pública como en las organizaciones privadas, la gestión por procesos ha alcanzado una notoriedad importante para realizar mejoras respecto a sus procesos tradicionales; la importancia radica fundamentalmente en que permite a la organización poder globalizar todas las actividades de las diversas áreas y sectores que forman parte de la institución.

Según la fuente de (ENAP, 2021), la gestión por procesos es fundamental ya que ayuda a cumplir la misión de la entidad, alcanzar sus objetivos, brindar bienes y servicios públicos de alta calidad, y facilitar la toma de decisiones en diversos aspectos de la gestión institucional. (p. 46)

Los factores mencionados son:

- Planificación estratégica.
- Gestión presupuestal.
- Implementación de indicadores de gestión.
- Elaboración de documentos de gestión organizacional.
- Implementación del servicio civil.
- Identificación e implementación de mejoras.
- Implementación del Sistema de Control Interno.

- Cumplimiento del marco normativo en materia de Modernización de la Gestión Pública (MGP). (ENAP, 2021)

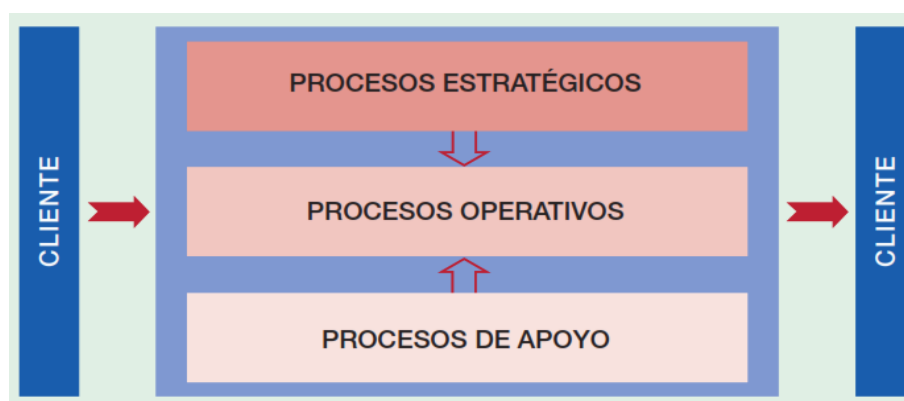
D. Dimensiones de la gestión por procesos

Toda organización u Institución puede representarse en un mapa organizacional como una compleja red de acciones que permiten interrelacionarse a diversas áreas, unidades u oficinas; unas con otras para alcanzar los objetivos establecidos.

Los autores (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018), la gestión por procesos es crucial para cumplir con la misión de la entidad, lograr sus objetivos, proporcionar bienes y servicios públicos de alta calidad, y facilitar la toma de decisiones en diversos aspectos de la gestión institucional:

Figura 5

Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos



Nota: (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018); “guía para una gestión basada en procesos

1) Procesos estratégicos

Para (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018) “Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de

planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos” (p. 21)

Es preciso mencionar que los procesos estratégicos, permiten a las instituciones, contar con un marco de dirección, actuación ordenada, alineada y teniendo a los estándares de calidad y rendimiento, como emblemas importantes de la gestión; en ellas se pueden considerar; los procesos de planeamiento estratégico, presupuesto y responsabilidad social.

2) Procesos operativos

Según lo mencionado por (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018) “aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea”.

Para muchos investigadores, estos procesos pretenden desarrollar las acciones oportunas y necesarias para poder hacer realidad las políticas y las estrategias que se hayan propuesto realizar la línea de funcionarios o alta dirección. Es preciso mencionar que de estos procesos se harán cargo los directores de departamentos o también llamados directores funcionales.

3) Procesos de apoyo

Para (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018) “Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones”.

Se debe tener en cuenta, que este tipo de procesos no tienen vinculación directa con las políticas definidas de la institución, sin embargo, son considerados esenciales, pues garantizan, un óptimo rendimiento de aquellos procesos operativos.

1.1.1. Desarrollo organizacional

Entre las diversas definiciones del desarrollo organizacional consideramos lo siguiente:

Según (Burke, 1994) “Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”.

Para (Robbins & Judge, 2013) “Es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados” (p. 587).

Según (Sánchez, 2009, p. 244) la teoría administrativa conocida como Desarrollo Organizacional, en sus fundamentos teóricos ofrece un conjunto de conceptos sobre el ser humano, la organización y el entorno; con el objetivo de fomentar el desarrollo y la expansión de sus capacidades reflejadas en competencias, habilidades y destrezas.

Y una de las más recientes e importantes definiciones del desarrollo organizacional fue el que presentaron (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) consiste en la evaluación de las conductas, valores, creencias y actitudes de los individuos dentro de la organización con el fin de abordar la resistencia al cambio; de esta manera, se pueden realizar ajustes en la cultura organizacional para lograr mayores niveles de productividad y eficiencia.

El desarrollo organizacional en los últimos años se ha convertido en una necesidad para todo tipo de organización que tiene planes de crecer y de tener un mejoramiento continuo; ello permitiría garantizar la productividad y ser más competitivo en los mercados a los que atienden; por tanto, es necesario el desarrollo de estrategias y tácticas planificadas que acompañadas de herramientas necesarias como también de las prácticas más adecuadas permitan un desarrollo organizacional.

E. Importancia del desarrollo organizacional

Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)“El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional” (p. 7).

Los especialistas consideran que al implementar los aspectos estratégicos que comprende el desarrollo organizacional, permitirá a los ejecutivos y/o funcionarios de las organizaciones identificar los cambios que se presentan de forma externa pero que afecta al interno de la organización; con ello, establecer las estrategias adecuadas para mejorar las habilidades de los trabajadores, garantizar el mayor rendimiento y alcanzar un mejor nivel de productividad.

Como lo mencionaron (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011), las empresas necesitan establecer la estructura organizativa que les permita utilizar de forma eficiente sus recursos humanos y materiales. Además, es necesario establecer los valores culturales que fomenten el trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos de la organización.

F. Características del desarrollo organizacional

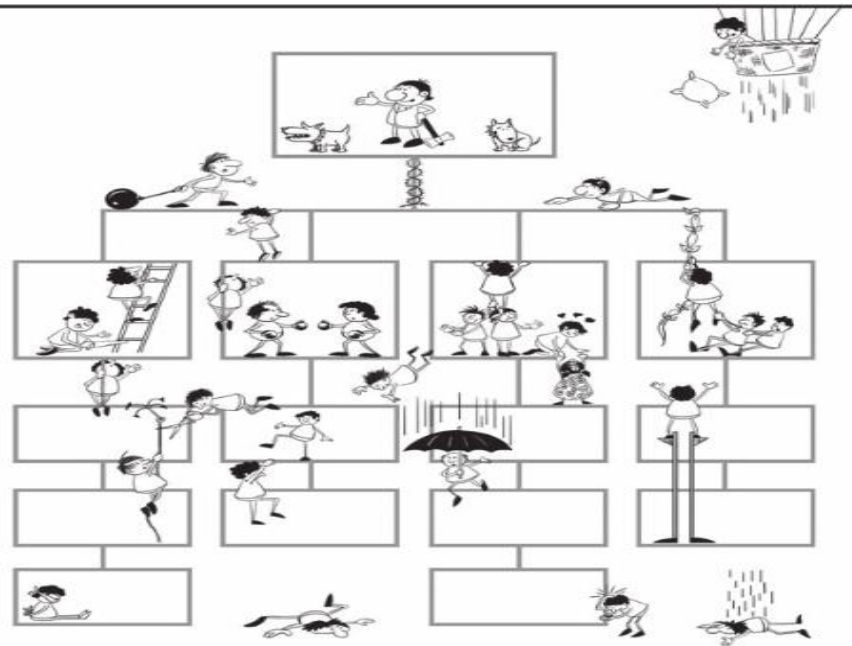
Los funcionarios de las organizaciones deben estar conscientes de que las metas establecidas en la organización para garantizar el desarrollo organizacional; pueden producir diferentes formas de impacto en las diversas áreas o unidades de la organización; estas pueden identificarse según lo establecido por (Guizar, 2013) como:

- 1) Es una estrategia educativa planeada.
- 2) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Eficiencia organizacional.

- 3) Tiene sus bases en el comportamiento humano.
- 4) Por lo general, los agentes de cambio o consultores son externos, pero una vez que el programa ha sido implementado, pueden ser parte del personal de la organización.
- 5) Requiere una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas.:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos. (Guizar, 2013, p. 9)

Es necesario entonces mencionar que el desarrollo organizacional como lo refiere (Guizar, 2013), presenta diversas características, pero que es necesario considerar los aspectos como: una organización sostenida sea por grupos o individuos, las características de descentralización de las áreas o unidades; dependiendo de la organización y tamaño de la misma; nivel de autoridad y la concentración de la misma para la resolución de problemas.

Las características del desarrollo organizacional se orientan a superar los distintos problemas que cotidiana mente se presentan en las diversas organizaciones y que impiden el logro de objetivos.

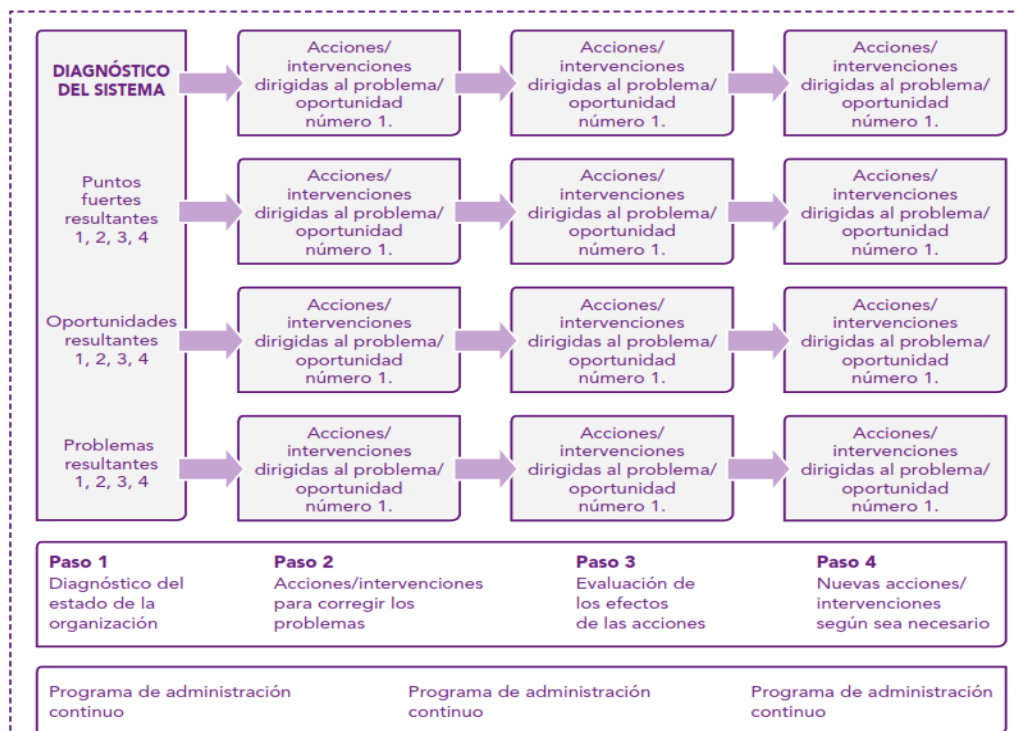
Figura 6*Realidad institucional a superar con el desarrollo organizacional*

Nota: (Guizar, 2013) “Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones”

G. Proceso de desarrollo organizacional

En toda organización que se desee implementar el programa de desarrollo organizacional es fundamental en primer lugar establecer los procesos que comprende; siendo fundamental por ejemplo el análisis situacional y el posterior diagnóstico para en función a ello determinar cuáles son las reales necesidades de implementar cambios en la organización.

Como lo mencionaron (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “La administración del proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan” (p. 40).

Figura 7*Proceso del desarrollo organizacional*

Nota: French y Bell, 1995; citado por (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p. 40)

Pasos del proceso del desarrollo organizacional

Según los investigadores (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011):

- a) **Diagnóstico organizacional**; A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. Considerando lo referido por French y Bell, citado por (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011); el diagnóstico responde a lo obtenido de las interrogantes:

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? y ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?
- ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro y la situación actual?

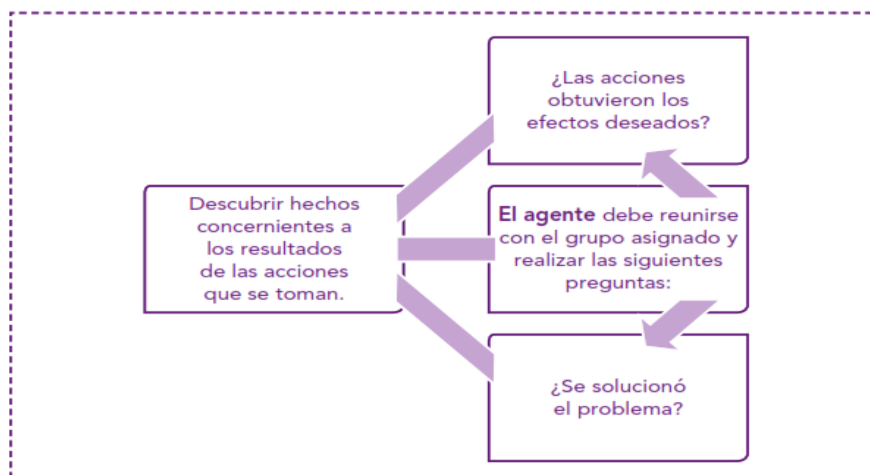
La etapa de diagnóstico implica, identificar anomalías evidenciadas; preocupaciones y problemas, siendo el objetivo identificar las causas y priorizar

acciones en cada problema; además, conlleva a desarrollar estrategias para superar estos efectos anómalos identificados.

- b) ***Desarrollar planes de acción***; Esta fase de acción implica considerar los aspectos a desarrollar o considerados como aspectos de solución; se selecciona la acción más adecuada que coadyuve a la organización a mejorar. Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “El desarrollo organizacional es un ciclo continuo que comprende los siguientes aspectos: establecimiento de metas y objetivos, recopilación de datos acerca del status quo, planificación y aplicación de acciones” (p. 46).
- c) ***Administración del desarrollo organizacional***; esta etapa implica identificar los hechos que se están desarrollando y que permiten mejorar la situación encontrada; permite, además, modificar la realidad identificada con el diagnóstico y estar al pendiente de encontrar anomalías para realizar los ajustes según el modelo usado. “Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización” (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p. 47).

Figura 8

Administración del desarrollo organizacional - Intervenciones/acciones



Nota: Desarrollo organizacional (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)

H. Intervenciones en procesos humanos

Posterior al diagnóstico de la organización, es constante la identificación de las causas referenciadas en la fuerza laboral o las personas; muchas veces estos aspectos son las que más limitan las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos; por ello algunos investigadores formulan propuesta para poder desarrollar estrategias de cambio en ese recurso de la organización; según (Guizar, 2013) “Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo”. (p. 137).

Es preciso mencionar, que para poder mejorar las condiciones del factor humano en las organizaciones, es necesario conocer las características de intervenciones que desarrolla (Guizar, 2013, p. 137):

- a) Las intervenciones tecnológicas y estructurales se centran en la tecnología y las estructuras de las organizaciones para conectarlas con las intervenciones en procesos humanos.
- b) Las intervenciones en gestión de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planificación y desarrollo de carrera.
- c) Las intervenciones estratégicas y medioambientales se dirigen hacia la estrategia general de la organización, es decir, la forma en que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el entorno; además, se busca que con estas intervenciones las organizaciones adopten plenamente, en la fase de "recongelamiento", los procesos de DO.

I. Modelo de desarrollo organizacional y el cambio en el comportamiento

En la actualidad se conocen muchos modelos de desarrollo organizacional y estos difieren unos a otros porque están destinados a un tipo de organización en particular; tanto en el sector público como en el privado y es ya obligación del investigador adaptar un modelo para la organización al cual dirige el estudio; para el caso de la presente investigación y considerando los aspectos de la realidad problemática se considera el modelo orientado al cambio de comportamiento y que es conocido como “*role playing*”

El método propone una participación de los trabajadores asumiendo roles diversos y posteriormente evaluados; (Pinto, 2012) “Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramaticen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto” (p. 41)

Este modelo aplicado al desarrollo organizacional, permite representar una laboral cotidiana en una situación de roles que permita comprender mejor la situación y ver cómo se actúa ante ella.

Según (Pinto, 2012); Cuando hay discrepancia en las tareas a resolver, este enfoque resulta eficaz. Para lograr un progreso real, es fundamental movilizar al grupo, es decir, fomentar el cambio para romper con los paradigmas y alcanzar resultados positivos. Además, se debe promover el compañerismo y la identificación con los líderes para obtener un mayor compromiso.

J. Dimensiones del desarrollo organizacional

a) Necesidad de cambio

En todo tipo de organización, es evidente la necesidad de adaptación a los constantes y distintos cambios que se experimenta; por un lado, la tecnología que genera una fuerte influencia y por otro los comportamientos de los usuarios

internos y externos de una organización; los aspectos de comunicación y las habilidades gerenciales deben de adoptar las medidas adecuadas y oportunas en sus organizaciones para poder tener nivel de competitividad y de lo contrario conllevaría a orientarlo a su desaparición.

Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) entendemos por cambio la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El miedo al cambio es natural, ya que implica temor a lo desconocido, a lo nuevo, a cometer errores y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un fin, sino un camino. Los principales eventos en este proceso son: identificar los errores para corregirlos, planificar y llevar a cabo acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, realizar ajustes según sea necesario y repetir la secuencia.

Entre los trabajadores de una determinada organización, el miedo que se refleja a los cambios, son debidos a la incertidumbre y una posible pérdida de beneficios basados en el control que poseían antes de regularse los cambios, pero los funcionarios o funcionarios deben de hacer prevalecer la idea de que todo proceso de cambio debe ser entendido como positivo y beneficioso; y para ello es necesario considerar los aspectos estratégicos como: comunicar, empatizar y trabajar en equipo.

b) Visión compartida

En la organizaciones de nada servirían todas aquellas *recetas mágicas*, que los funcionarios o funcionarios deseen implementar, para poder mejorar las situaciones anómalas identificados en la organización, sino no existe un nivel de compromiso e identificación de los objetivos organizacionales a nivel de toda la organización, es decir dejar de lado las ambiciones personales; en un contexto

organizacional, es la declaración de un objetivo a la cual todo el personal de la organización deben estar alineadas.

Para Hernández, Gallarzo, & Espinoza, (2011), cada miembro de la organización tiene metas personales que puede lograr a través de ella; una vez establecida, la organización requiere que sus integrantes tengan entendimiento, comprensión y cooperación mutua para alcanzar los objetivos por los cuales fue creada y debe seguir operando.

c) Compromiso de liderazgo

En los niveles jerárquicos estratégicos de las organizaciones, es constante la preocupación de alcanzar el compromiso de los trabajadores con la organización; aunque parezca atractivo y fácil de lograr, ello presenta niveles de dificultad, pues el real compromiso se obtiene cuando se logra alinear los valores personales con los valores de la organización; es por ello que existe la necesidad de nuevas generaciones de líderes con la capacidad de generar influencia en los demás trabajadores.

Para (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011); efectivamente, las iniciativas de liderazgo requieren de un líder competente, sin embargo, cuando este líder cuenta con el respaldo del equipo directivo, la implementación de iniciativas efectivas se vuelve más sencilla. Un individuo, con una visión definida de lo que desea modificar, tiene la capacidad de llevar a cabo importantes transformaciones en una empresa.

d) Participación del personal

Dependiendo de las características que posea una organización, de los objetivos establecidos y como también la filosofía organizacional, la esencia de la organización es la parte humana; a ellos, mucho se debe los factores de éxito o

fracaso; entonces, el compromiso que exista por parte de los colaboradores y el nivel de identificación que posean posibilitara que las estrategias de adecuación a los cambios se pueda desarrollar de forma exitosa; estratégicamente los líderes no solo deben buscar la eficiencia en sus labores; sino, darles oportunidades basados en el empoderamiento, donde no solo podrá brindar opinión, sino apostar por el logro de los objetivos. Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “La comunicación organizacional se vuelve estratégica en la medida en que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender *especialmente* aquello que rodea a la institución y las diferentes situaciones que vive” (p. 195)

e) **Cambios organizacionales integrales**

Según (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “El cambio organizacional es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo”.

Si los aspectos problemáticos diagnosticados conllevan a determinar cambios radicales o integrales, debe involucrar a diversas áreas o a cada una de las áreas de la organización; la responsabilidad de los funcionarios o líderes que dirijan esos cambios debe de ser con un nivel de planificación y donde la toma de decisiones debe de ser analizada y con características flexibles, es decir que puedan permitir ajustes en el proceso de cambio.

2.3. Marco Conceptual (de las variables y dimensiones)

- a) **Cambios organizacionales integrales;** Según (Hernández, Gallardo, & Espinoza, 2011) “El cambio organizacional es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo”.

- b) **Compromiso de liderazgo;** para (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)“Es verdad que las iniciativas de liderazgo necesitan de un buen líder, pero cuando ese líder está soportado por el grupo gerencial, es más fácil la implementación de iniciativas efectivas. Una sola persona, con una visión clara de lo que quiere cambiar, es capaz de lograr grandes transformaciones en una organización” (p. 228)
- c) **Desarrollo organizacional;** (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) consiste en la evaluación de las conductas, valores, creencias y actitudes de los individuos dentro de la organización con el fin de abordar la resistencia al cambio; de esta manera, se pueden realizar ajustes en la cultura organizacional para lograr mayores niveles de productividad y eficiencia.
- d) **Gestión por procesos;** (Martinez & Cegarra, 2014) “La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado”
- e) **Necesidad de cambio;** Entendemos por cambio la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. (Hernández, Gallardo, & Espinoza, 2011, p. 128)
- f) **Participación del personal;** (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)“La comunicación organizacional se vuelve estratégica en la medida en que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea a la institución y las diferentes situaciones que vive” (p. 195)

- g) **Procesos de apoyo;** (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018) “Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones”
- h) **Procesos estratégicos;** (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018)“Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos”.
- i) **Procesos operativos;** Según lo mencionado por (Beltrán, Carmona, Rivas, Tejedor, & Carrasco, 2018) “aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de línea”.
- j) **Visión compartida;** Cada integrante de la organización lleva consigo objetivos individuales que puede alcanzar a través de ella; una vez creada, la organización demanda de sus participantes entendimiento, comprensión y cooperación mutuos para lograr los objetivos por los cuales existe y debe mantenerse funcionando. (Hernández, Gallardo, & Espinoza, 2011, p. 194)

CAPITULO III

HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis General

Existe una significativa relación entre la gestión por procesos con el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja - 2022.

3.2. Hipótesis Específicas

- 1) Existe una significativa relación entre los procesos estratégicos con el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja - 2022
- 2) Existe una significativa relación entre los procesos operativos con el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja - 2022
- 3) Existe una significativa relación entre de los procesos de apoyo con el desarrollo organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja - 2022.

3.3. Variables

A. Definición conceptual

- a) *Gestión por procesos*; (ENAP, 2021) “Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de

satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad” (p. 41)

- b) **Desarrollo organizacional**; (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011) “Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y Eficiencia” (p. 9)

B. Definición Operacionalización

- a) **Gestión por procesos**; Para poder medir la variable gestión por procesos se hace necesario construir un instrumento compuesto por ítems por cada dimensión; Procesos estratégicos, Procesos operativos y Procesos de apoyo; siendo estas de carácter ordinal y en la escala de Likert.
- b) **Desarrollo organizacional**; Para poder medir la variable gestión por procesos se hace necesario construir un instrumento que permita garantizar la relación entre cada dimensión; Necesidad de cambio, Visión compartida Compromiso de liderazgo, Participación del personal y Cambios organizacionales integrales; para lo cual es necesario la formulación de ítems en base a los indicadores respectivos, siendo estas de carácter ordinal y en la escala de Likert.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Método de Investigación

El método general de la presente investigación es el método científico, pues permite la explicación lógica de las condiciones científicas y la descripción de los resultados encontrados tal y como son; según (Niño, 2011) “Conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos encaminados a hallar solución a un problema y, finalmente, verificar o demostrar la verdad de un conocimiento. Estos procedimientos implican la aplicación de técnicas e instrumentos, válidos y confiables” (p. 26).

Métodos específicos: para la investigación se ha considerado la aplicación del Método hipotético – deductivo; pues permite que los descubrimientos de la investigación abarquen desde una presentación de los posibles resultados hasta la explicación para aceptar o refutar dichos resultados; según (Reyes, 2016) “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”.

4.2. Tipo de Investigación

El estudio se desarrolla como una investigación de tipo básica, según; Ñaupas, Novoa, & Villagomez, (2014) la investigación pura, fundamental o sustantiva, se denomina pura

porque no está motivada por un objetivo económico, sino por la simple curiosidad y el placer de descubrir nuevos conocimientos.

4.3. Nivel de Investigación

En la investigación se considera como nivel al relacional; según lo vertido por (Arias, 2012) “Su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (p. 26).

4.4. Diseño de la Investigación

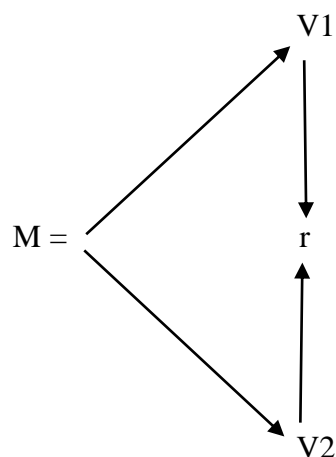
La presente investigación se desarrolla como no experimental; es decir, que en el proceso solo se busca medir el nivel de relación entre las variables de estudio y no se manipula ninguna de ellas; además, es transversal porque se administrará el cuestionario en un solo momento; siendo el esquema siguiente:

M = Muestra

V1 = Variable Gestión por procesos

V2 = Variable Desarrollo organizacional

R = relación



4.5. Población y muestra

- a) **La población**, para (Arias, 2012) “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81)

La población del presente estudio está conformada por los 29 trabajadores de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja.

Tabla 1

Población de trabajadores de la Municipalidad

Cargo	Cantidad
Secretaría general:	1
Asistente de secretaría general:	1
Gerencia municipal:	1
Asistente administrativo de gerencia municipal	1
Comité de defensa civil:	1
Unidad de recursos humanos	1
Unidad de tesorería y rentas	1
Asistente de la unidad de tesorería y rentas	1
Unidad de logística y control patrimonial	1
Asistente de la unidad de logística y control patrimonial	1
Oficina de almacén	1
Oficina de planificación presupuesto y cooperación técnica	1
Unidad de contabilidad	1
Sub gerencia de infraestructura y desarrollo urbano rural:	1
División de obras, estudios y UF	1
OPMI	1
División de maquinarias	1
División de electrificación	4
Sub gerencia de desarrollo social y servicios públicos	1
Oficina municipal de atención a las personas con discapacidad – OMAPED	1
División de registro civil	1
División de defensoría del niño, niña y adolescente	1
División de seguridad y servicios públicos	1
Sub gerencia de desarrollo económico y gestión ambiental	3
TOTAL	29

Nota: Municipalidad distrital de Monobamba- Jauja

- b) **Muestra**; el número de la población muy pequeño, entonces de acuerdo a lo recomendado por los investigadores, se aplicará la muestra no probabilística de tipo censal; es decir se tomará en cuenta todo el personal en el número de 29 trabajadores, es decir la muestra es censal.

4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

- a) **Técnica:** para (Arias, 2012) “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

En la investigación la técnica más recomendable para el acopio de la información fue la “encuesta”.

- b) **Instrumento de recolección de datos:** según (Arias, 2012) “Es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).

Se desarrolló el instrumento en base a los ítems de la investigación con carácter ordinal; para poder aplicar en la muestra respectiva, se validó por juicio de expertos (03 docentes de la carrera profesional) y se desarrollará la medición del alfa de Cronbach.

Análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach

Para poder medir el nivel fiabilidad del instrumento esta se llevó a cabo con el uso del alfa de Cronbach se desarrolló de la forma siguiente:

Tabla 2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	29	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	29	100,0

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

Tabla 3

Nivel de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	43

Los resultados obtenidos del análisis de fiabilidad con el alfa de Cronbach, dieron como resultado de 0,942, que significa que el nivel es alto y que por lo tanto garantizó la calidad del instrumento.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos se analizaron y procesaron estadísticamente siguiendo el siguiente proceso:

- a) Elaboración de una base de datos en el programa Excel
- b) Se procesaron los datos en el software estadístico SPSS en su versión 25; siendo en primera etapa el desarrollo de la estadística descriptiva, para la presentación de resultados en gráficos y tablas (frecuencias).
- c) Se desarrollo la prueba de normalidad
- d) Se determino el uso de un estadístico de prueba para el nivel de la investigación.
- e) Desarrolló de la estadística inferencial y presentación de tablas de los resultados.

4.8. Aspectos éticos de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se cumplió minuciosamente con lo estipulado en el reglamento de grados y títulos de la Universidad, así como del reglamento de investigación; además para garantizar del nivel formal y ético de la investigación se acompaña el consentimiento informado otorgado por la Institución municipal; como investigadoras, estamos comprometidas a manejar de forma confidencial y de reserva los datos otorgados por la institución y de los mismos trabajadores; finalmente se garantizó que se realizó las citas correspondientes como muestra del respeto a los derechos de autor.

CAPITULO V

RESULTADO

Habiendo realizado el acopio de los datos y desarrollado la base de datos, se procedió a realizar el análisis descriptivo e inferencial con el uso del estadístico de prueba SPSS, y que se muestra cada etapa del proceso. Los resultados iniciales, alcanzados en la estadística descriptiva se presentan en tablas de frecuencias y figuras de barras, con la interpretación correspondiente y desde datos agrupados por variable y dimensión:

Tabla 4

Resumen del proceso de estadística descriptiva (agrupada)

		Gestión procesos	Procesos estratégicos	Procesos operativos	Procesos apoyo	Desarrollo organizacional	Necesidad cambio	Visión compartida	Compromiso liderazgo	Participación personal	Cambio organizacional
N	Válido	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Elaboración propia.

5.1. Descripción de resultados

5.1.1. Resultados descriptivos de la gestión por procesos

A. Variable gestión por proceso (agrupada)

Tabla 5

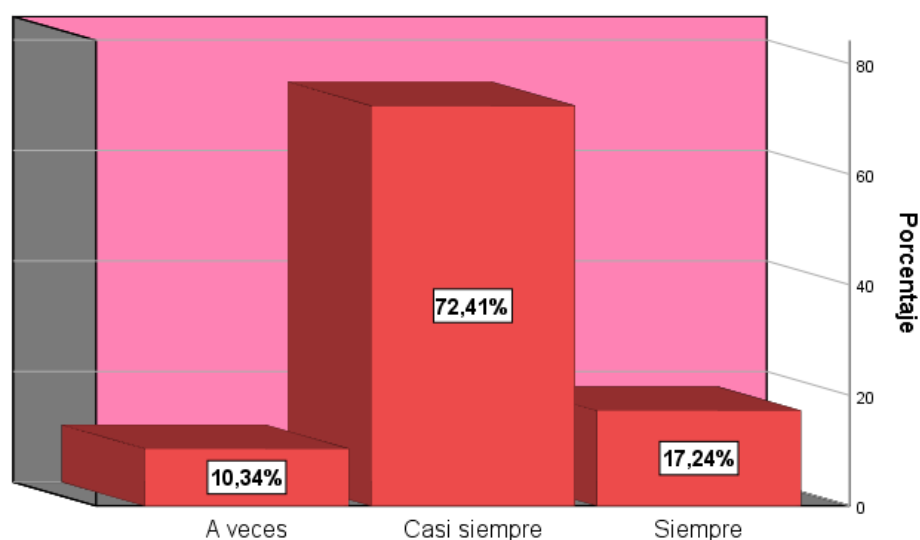
Resultado de gestión por procesos (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	10,3	10,3	10,3
	Casi siempre	21	72,4	72,4	82,8
	Siempre	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 9

Resultado de gestión por procesos



Interpretación; Los resultados que se presentan a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la variable gestión por procesos, se halló que un 17.24%. asumieron que en la institución es necesario mejorar los procesos de gestión; un mayoritario porcentaje de 72.41% considero que casi siempre se evidencia la necesidad respecto a los procesos y un pequeño porcentaje de 10.34% asumió que solo a veces es evidente la necesidad de cambiar los procesos o desarrollar acciones de mejora en beneficio de la población.

B. Dimensiones de la gestión por procesos (agrupada)

Tabla 6

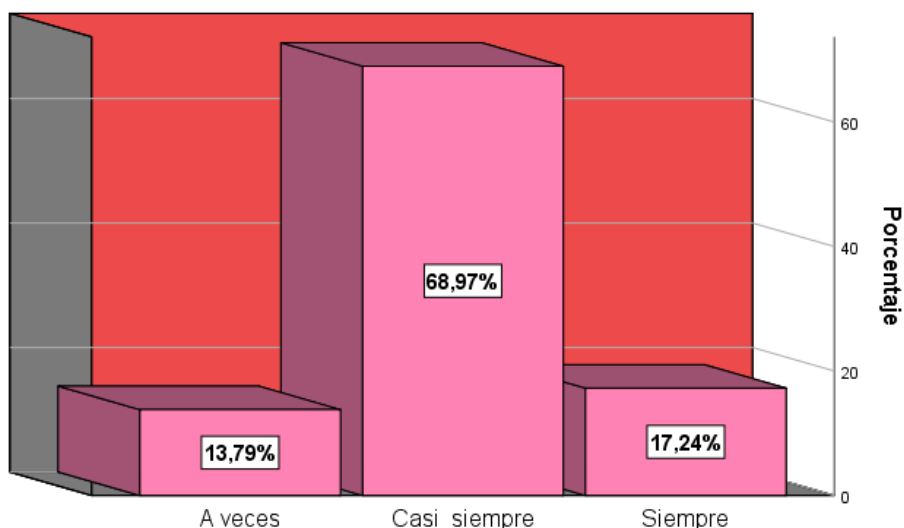
Resultados de la dimensión procesos estratégicos (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	13,8	13,8	13,8
	Casi siempre	20	69,0	69,0	82,8
	Siempre	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 10

Resultados de la dimensión procesos estratégicos



Interpretación; Los resultados que se presentan a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión procesos estratégicos, se halló que un 17.24%. asumieron que en la institución municipal ante muchos reclamos se evidencia la necesidad de mejorar los procesos de gestión; un mayoritario porcentaje de 68.97% considero que casi siempre se evidencia la necesidad de aplicar acciones estratégicas para poder tener mejores procesos y un pequeño porcentaje de 13.79% asumió que solo a veces es evidente la

necesidad de establecer acciones estratégicas para poder tener procesos más eficientes y en beneficio de la población.

Tabla 7

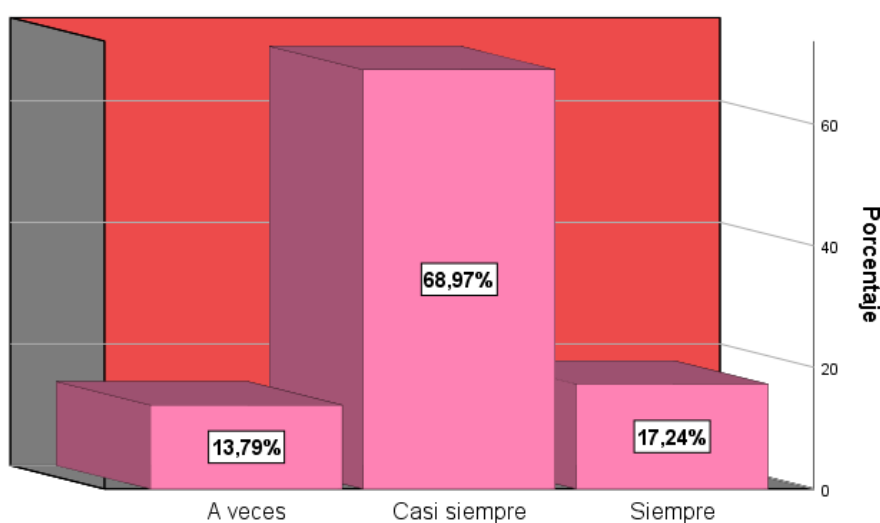
Resultados de los procesos operativos (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	13,8	13,8	13,8
	Casi siempre	20	69,0	69,0	82,8
	Siempre	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 11

Resultados de la dimensión procesos operativos



Interpretación; Los resultados que se presentan a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión procesos operativos, se halló que un 17.24%. siempre consideran que para poder desarrollar eficientemente; un mayoritario porcentaje de 68.97% considero que casi siempre los trabajadores del nivel operativo piden realizar cambios en los procesos y un pequeño porcentaje de 13.79% asumió que solo a veces es evidente la necesidad

de establecer acciones en los procesos operativos de la municipalidad y que permitan ofrecer un servicio que alcance la satisfacción de los pobladores.

Tabla 8

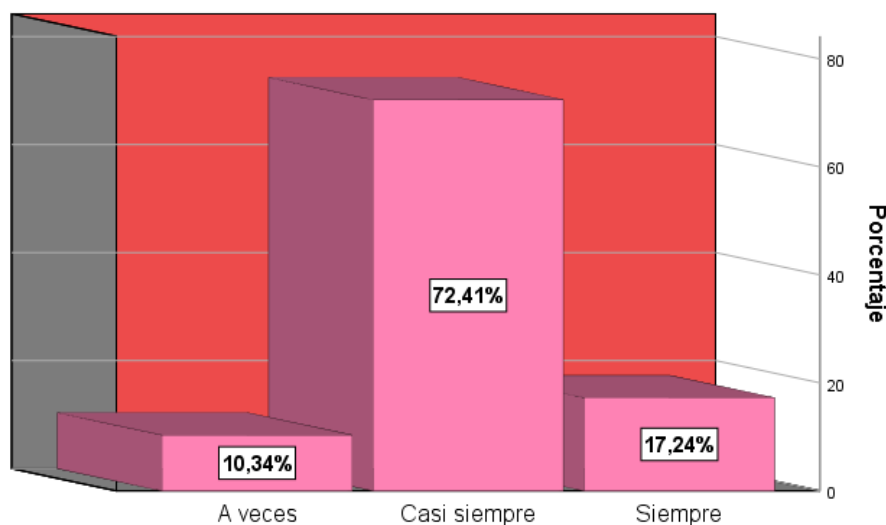
Resultados de los procesos de apoyo (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	10,3	10,3	10,3
	Casi siempre	21	72,4	72,4	82,8
	Siempre	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Resultados de la dimensión procesos de apoyo



Interpretación; Los resultados que se presentan a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión procesos de apoyo, se halló que un 17.24%. siempre consideran que en las acciones cotidianas, es fundamental contar con herramientas tecnológicas y el soporte respectivo de los equipos; un mayoritario porcentaje de 72.41% considero que casi siempre los trabajadores expresan que no basta con buenas ganas para el desarrollo de sus funciones; es necesario la actualización de los procesos tecnológicos; y un

pequeño porcentaje de 10.34% asumió que solo a veces es evidente la necesidad de procesos de apoyo y que ante las necesidades se adaptan con lo que disponen.

5.1.2. Resultados descriptivos del desarrollo organizacional

A. Variable desarrollo organizacional (agrupada)

Tabla 9

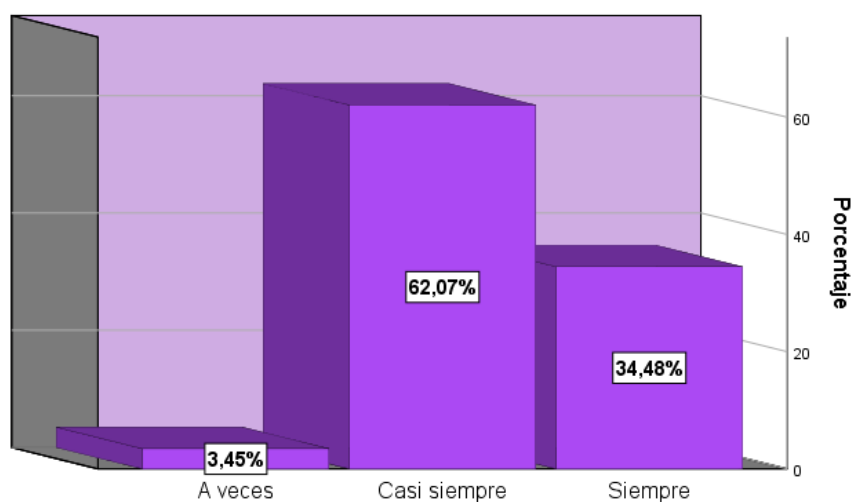
Resultados del desarrollo organizacional (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	3,4	3,4	3,4
	Casi siempre	18	62,1	62,1	65,5
	Siempre	10	34,5	34,5	100,0
Total		29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Figura 13

Resultados de la variable desarrollo organizacional



Interpretación; Los resultados que se presentan a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la variable desarrollo organizacional, se halló que un 34.48%. consideraron que siempre las acciones de los funcionarios y personal edil de la municipalidad, se enmarca en la planificación del desarrollo

de la institución; un mayoritario porcentaje de 62.07% considero que casi siempre los trabajadores laboran pensando en aportar en el desarrollo de su institución; finalmente un pequeño pero significativo porcentaje de 3.45% asumió que solo a veces es evidente el compromiso de los trabajadores y funcionarios pensando en alcanzar el objetivo del desarrollo organizacional.

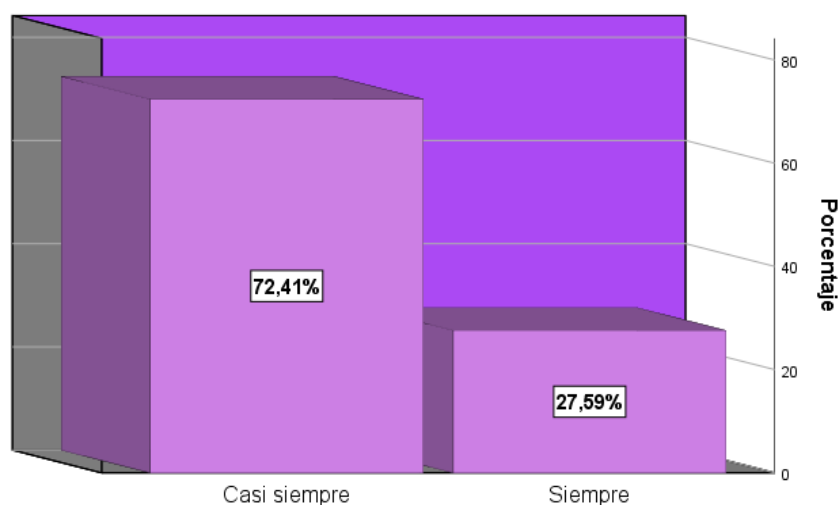
Tabla 10

Resultados de la necesidad de cambio (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	21	72,4	72,4	72,4
	Siempre	8	27,6	27,6	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura 14

Resultados de la dimensión necesidad de cambio



Interpretación; Los resultados que se presentan, a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión necesidad de cambio, se halló que un 27.59%. de los trabajadores de la municipalidad, menciono que siempre se hace evidente la necesidad cambio desde los funcionarios y el personal operativo; para poder mostrar una imagen diferente de la gestión; un

alto porcentaje de 72.41% considero que solo a veces se hace notoria la necesidad de cambio, pues consideran que todo está bien en relación a las necesidades de la población. Este tipo de respuestas no refleja lo que realmente sucede en el ámbito de la población.

Tabla 11

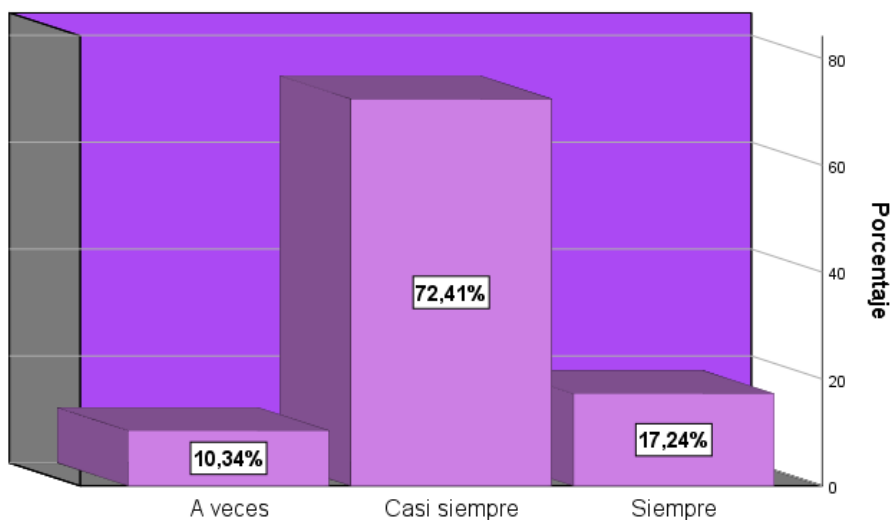
Resultado de la visión compartida (agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	3	10,3	10,3	10,3
Casi siempre	21	72,4	72,4	82,8
Siempre	5	17,2	17,2	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 15

Resultado de la dimensión visión compartida



Interpretación; Los resultados que se presentan, a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión visión compartida, se halló que un 17.24%. de los trabajadores de la municipalidad, menciono que siempre se maneja a nivel de la organización una visión única y con la cual están identificados y comprometidos todos los trabajadores ediles; un alto porcentaje de 72.41% considero que casi siempre, se tiene una visión compartida entre

todos los niveles que conforman la institución; finalmente un 10.34% piensa que solo a veces, la visión a nivel de toda la organización es única, pues muchas veces se nota indiferencia y ambición personal de muchos trabajadores.

Tabla 12

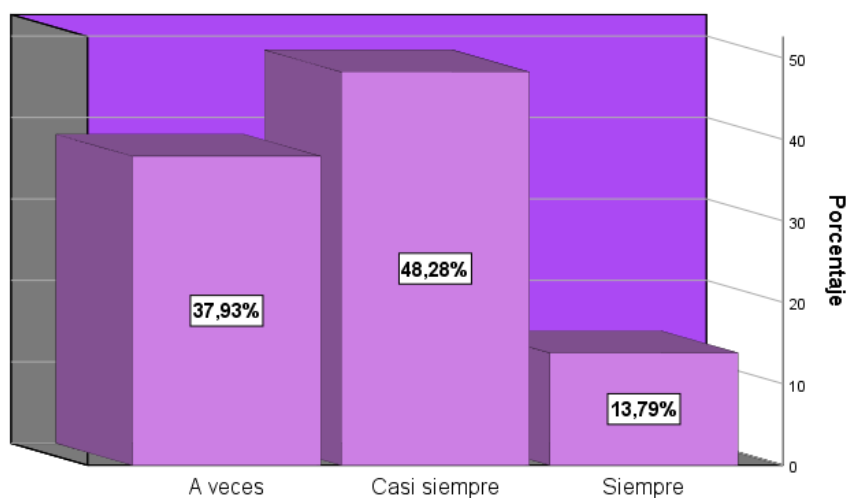
Resultados del compromiso de liderazgo (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	37,9	37,9	37,9
	Casi siempre	14	48,3	48,3	86,2
	Siempre	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Resultados de la dimensión compromiso de liderazgo



Interpretación; Los resultados que se presentan, a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión compromiso de liderazgo, se halló que un 13.79%. de los trabajadores de la municipalidad, menciono que siempre se puede observar las capacidades de liderazgo de los funcionarios y ello influyendo en el personal; un alto porcentaje de 48.28% considero que casi siempre, se evidencia la permisibilidad de los funcionarios por mejorar sus

capacidades de liderazgo en bien de la misma institución; finalmente un 37.93% piensa que los funcionarios están conscientes de la necesidad de liderazgo en las diversas áreas de la municipalidad.

Tabla 13

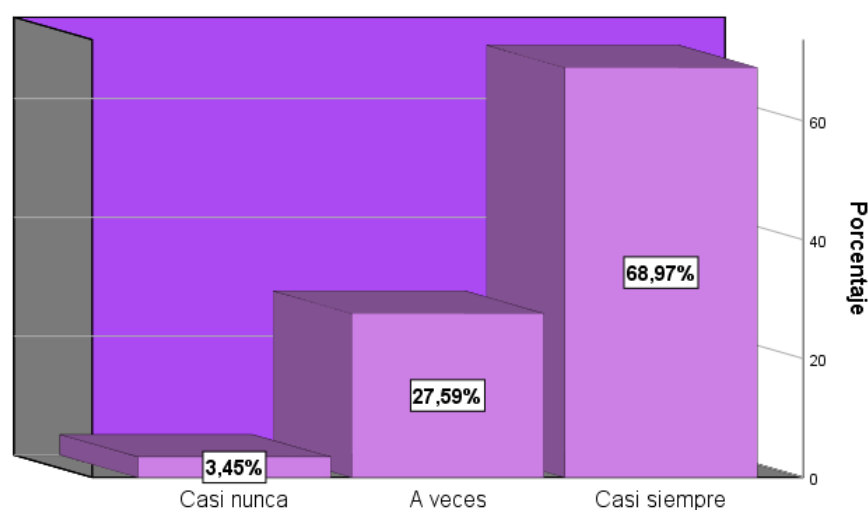
Resultados de la participación personal (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,4	3,4	3,4
	A veces	8	27,6	27,6	31,0
	Casi siempre	20	69,0	69,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 17

Resultados de la dimensión participación del personal



Interpretación; Los resultados que se presentan, a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión participación del personal, se halló que un 68.97%. de los trabajadores de la municipalidad, menciono que siempre se encuentran identificados y comprometidos con la municipalidad; un porcentaje de 27.59% considero que casi siempre, se puede tener la seguridad de que el total de la población siente identificación y se siente valorado por sus

empleadores y por ello aporta para el desarrollo de la municipalidad; finalmente un 3.45% piensa que solo a veces, la participación personal es mínima o se siente ajena en aportar para el desarrollo de su centro laboral.

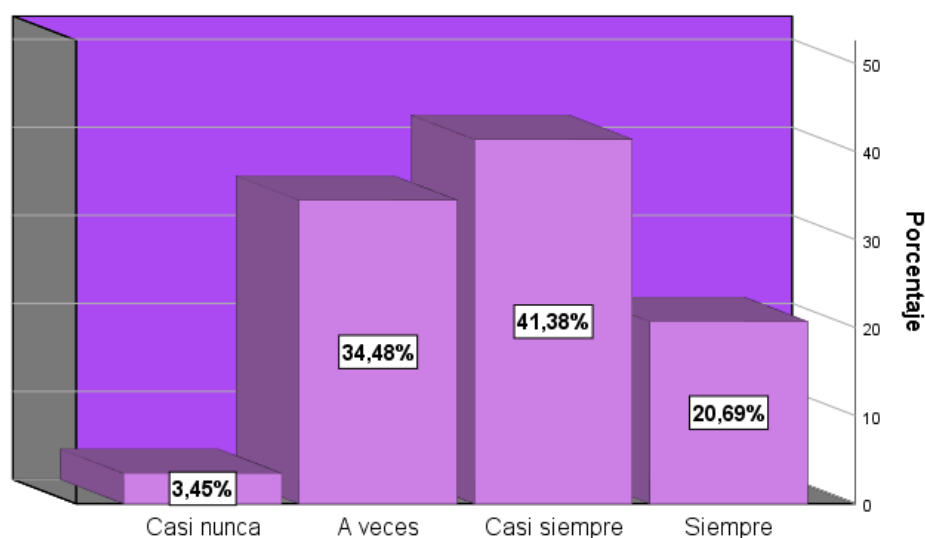
Tabla 14

Resultado del cambio organizacional (agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	3,4	3,4	3,4
	A veces	10	34,5	34,5	37,9
	Casi siempre	12	41,4	41,4	79,3
	Siempre	6	20,7	20,7	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Figura 18

Resultado de la dimensión cambio organizacional



Interpretación; Los resultados que se presentan, a la aplicación de la encuesta a un 100% de la población; respecto a la dimensión cambio organizacional, se halló que un 20.69%. de los trabajadores de la municipalidad, menciono que siempre se comparte la idea de ser parte del cambio organizacional y con ello mejorar la gestión municipal; un porcentaje de 42.38% considero que casi

siempre, se pueden identificar acciones orientados al cambio organizacional por parte de funcionarios y trabajadores en su totalidad; un 34.48% piensa que solo a veces, el cambio es inminente pues así lo exige la población; un 3.45% considero que casi nunca se pueden identificar acciones orientados al cambio organizacional.

B. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad, para la investigación conlleva a analizar en cuánto se diferencia la distribución de los datos obtenidos (los observados en nuestra muestra), esto en función a lo que se espera; pudiendo ser una distribución normal o no normal.

Tabla 15

Prueba de normalidad con Shapiro-Wilk

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo organizacional (Agrupada)	,372	29	,000	,707	29	,000
Gestión procesos (Agrupada)	,379	29	,000	,705	29	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En el presente estudio se aplicó el test de Shapiro-Wilk; considerando que la población es menor que 50 personas y teniendo una escala ordinal de los datos; entonces aplicable dicho test; y habiendo considerado que cumple con la condición no paramétrica se halló; que siendo el resultado 0.707 el nivel de fiabilidad es alta por tanto el estadístico de prueba más adecuado para la investigación es Rho de Spearman.

5.2. Contraste de hipótesis

A. Prueba de la hipótesis general

a. Hipótesis general

Hipótesis nula (H₀): NO Existe una significativa relación entre la Gestión por Procesos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

Hipótesis alterna (H_i): Existe una significativa relación entre la Gestión por Procesos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

- b. Nivel de significancia;** se comprende cómo nivel de significación al límite que se propone para poder juzgar un resultado como estadísticamente significativo; en la investigación se considera dicha significación como el alfa (α) o nivel de margen de error y que es igual a 0.05.
- c. Regla de decisión;** se plantea la regla de decisión para poder establecer las condiciones que cumple el “P” valor de poder aceptar la hipótesis alterna o rechazar la hipótesis nula en la investigación y que se propone la siguiente condición:

Si valor-p < nivel de significación \Rightarrow Rechazo H₀.
Si valor-p > nivel de significación \Rightarrow No rechazo H₀

Tabla 16

Correlación de las variables gestión por procesos y desarrollo organizacional

			Gestión procesos	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Gestión procesos (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,661** ,000
		N	29	29
	Desarrollo organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,661** ,000 29	1,000 . 29

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

d. Interpretación; a la aplicación del software estadístico SPSS, los resultados mostrados en la tabla 16, del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos permite identificar un coeficiente igual a 0.661**, entre las variables gestión por procesos y desarrollo organizacional, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Siendo la significación bilateral con valor de 0.000 y siendo menor igual a 0.05, entonces esto permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la alterna.

B. Hipótesis específicas

a. Hipótesis específica 1

Hipótesis nula (H₀): NO Existe una significativa relación entre los Procesos estratégicos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

Hipótesis alterna (H_i): Existe una significativa relación entre los Procesos estratégicos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

- b. Nivel de significancia;** se comprende cómo nivel de significación al límite que se propone para poder juzgar un resultado como estadísticamente significativo; en la investigación se considera dicha significación como el alfa (α) o nivel de margen de error y que es igual a 0.05.
- c. Regla de decisión;** se plantea la regla de decisión para poder establecer las condiciones que cumple el “P” valor de poder aceptar la hipótesis alterna o rechazar la hipótesis nula en la investigación y que se propone la siguiente condición:

Si valor-p < nivel de significación \Rightarrow Rechazo H0.
Si valor-p > nivel de significación \Rightarrow No rechazo H0

Tabla 17

Correlación entre procesos estratégicos y desarrollo organizacional

		Procesos estratégicos	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Procesos estratégicos	Coefficiente de correlación	1,000
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	,657**
		N	29
Desarrollo organizacional	Desarrollo	Coefficiente de correlación	,657**
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	1,000
		N	29

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

- d. Interpretación;** la aplicación del software SPSS, se hallaron los resultados mostrados en la tabla 17, del análisis inferencial con Rho de Spearman, nos permite identificar un coeficiente de correlación igual a 0.657**, entre la dimensión procesos estratégicos y la variable desarrollo organizacional, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Considerando el valor hallado de la significancia bilateral con un valor de 0.000 y siendo menor igual a 0.05, conllevó a la conclusión de rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

a. Hipótesis específica 2

Hipótesis nula (H₀): NO Existe una significativa relación entre los Procesos operativos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja - 2022.

Hipótesis alterna (H_i): Existe una significativa relación entre los Procesos operativos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

b. Nivel de significancia; se comprende cómo nivel de significación al límite que se propone para poder juzgar un resultado como estadísticamente significativo; en la investigación se considera dicha significación como el alfa (α) o nivel de margen de error y que es igual a 0.05.

c. Regla de decisión; se plantea la regla de decisión para poder establecer las condiciones que cumple el “P” valor de poder aceptar la hipótesis alterna o

rechazar la hipótesis nula en la investigación y que se propone la siguiente condición:

Si valor-p < nivel de significación \Rightarrow Rechazo H₀.
Si valor-p > nivel de significación \Rightarrow No rechazo H₀

Tabla 18

Correlación de procesos operativos con desarrollo organizacional

		Procesos operativos	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Procesos operativos (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 29
	Desarrollo organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,657** ,000 29
			,657** ,000 29

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

- d. Interpretación;** los resultados obtenidos en la tabla 18, del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman aplicado en el software estadístico SPSS, revela un coeficiente de correlación de 0.657**, indicando una relación positiva moderada entre la dimensión de procesos operativos y la variable de desarrollo organizacional según la tabla de valoración.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Considerando la significación bilateral con un valor de 0.000 y siendo menor igual a 0.05, se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa.

a. Hipótesis específica 3

Hipótesis nula (H₀): NO Existe una significativa relación entre de los Procesos de apoyo con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

Hipótesis alterna (H_i): Existe una significativa relación entre de los Procesos de apoyo con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

b. Nivel de significancia; se comprende cómo nivel de significación al límite que se propone para poder juzgar un resultado como estadísticamente significativo; en la investigación se considera dicha significación como el alfa (α) o nivel de margen de error y que es igual a 0.05.

c. Regla de decisión; se plantea la regla de decisión para poder establecer las condiciones que cumple el “P” valor de poder aceptar la hipótesis alterna o rechazar la hipótesis nula en la investigación y que se propone la siguiente condición:

Si valor-p < nivel de significación ⇒ Rechazo H₀.
Si valor-p > nivel de significación ⇒ No rechazo H₀

Tabla 19

Correlación de procesos de apoyo con desarrollo organizacional

		Procesos	Desarrollo
		apoyo	organizacional
Rho de	Procesos apoyo	Coeficiente de correlación	1,000
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	,527**
		N	29
Spearman	Desarrollo	Coeficiente de correlación	,527**
	organizacional	Sig. (bilateral)	1,000
	(Agrupada)	N	29

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

d. Interpretación; según el uso del software estadístico SPSS, los datos presentados en la tabla 19, del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos posibilita reconocer un coeficiente de correlación de 0.527**, entre la dimensión procesos de apoyo y la variable desarrollo organizacional, siendo clasificado como moderadamente positivo según la tabla de valoración.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Considerando la significación bilateral con un valor de 0.000 y siendo menor igual a 0.05, se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa.

DISCUSIÓN y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la investigación se presenta, la discusión, basados en cada uno de los resultados obtenidos y se presenta en base a cada uno de los objetivos establecidos.

Para el objetivo general de la investigación a la aplicación del estadístico de prueba Rho de Spearman, se halló un coeficiente de correlación igual a 0.661**; entre las variables gestión por procesos y desarrollo organizacional, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada; que permite establecer que existe una significativa correlación; es decir, que de aplicarse estrategias para poder mejorar los procesos de gestión, ello contribuiría a tener un desarrollo organizacional de acuerdo a los planes establecidos en la municipalidad.

En la investigación “Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017”, (Asencio, 2018), concluyo que en el gobierno local del Callao, se identificó la falta de coherencia de lo mencionado en las entrevistas por los funcionarios en relación con las prácticas cotidianas; es decir existe una falta de sinceramiento de acciones ante los hechos evidentes en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017.

El resultado muestra un nivel de semejanza con la presente investigación, pues en la mayoría de instituciones municipales del Perú, poco o nada se apuesta por mejorar los procesos de gestión y, más aún cuando esta solo queda como una teoría, permitiendo que los servidores públicos deban de ejercer sus actividades con las limitaciones tecnológicas y generando un efecto negativo en la población.

Tomando en cuenta el primer objetivo específico de la investigación, a la aplicación del software estadístico SPSS, los resultados del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos permite identificar un coeficiente de correlación igual a 0.657**, entre la dimensión procesos estratégicos y la variable desarrollo organizacional, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada; que establece

que de aplicarse procesos estratégicos en la municipalidad esto permitiría, alcanzar un mejor desarrollo organizacional; es decir, que proporcionando un sistema digital de gestión a toda la organización, permitiría obtener resultados eficientes, disminuir los tiempos de atención y en relación a los trabajadores permitiría mejorar los niveles de comunicación interna.

En la investigación “Desarrollo de un Sistema Web para la Gestión de Procesos de Contratación en la Municipalidad Provincial de Rioja”, (Puelkles, 2019), concluyó que pudo identificar una relación determinante entre el software sistémico y los procesos de contratación de personal para puestos en la Municipalidad Provincial de Rioja.

Queda claro entonces que las investigaciones muestran una estrecha similitud, en relación a los resultados obtenidos y donde se puede identificar la importancia que tienen los procesos estratégicos pues ello permite mejorar ciertas acciones a beneficio de la municipalidad.

En relación al segundo objetivo específico, en la investigación a la aplicación del software SPSS y habiendo realizado el análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos permite identificar un coeficiente de correlación igual a 0.657**, entre la dimensión procesos operativos y la variable desarrollo organizacional, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada; resultado que determina la necesidad de implementar tecnológicamente los procesos de los trabajadores en toda la institución y que ello sume a brindar un servicio eficiente.

(Aroni, 2021) en su investigación “La Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - Año 2019”, llegó a la conclusión donde se evidencio un nivel significativo de relación entre la gestión por procesos y la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, al haber obtenido el cálculo de la estadística correlación de “rho” de

Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s = 0,480^{**}$ y siendo la significancia bilateral $p=0,000$ se rechazó la hipótesis.

Los resultados de ambas investigaciones coinciden en relación a que los procesos operativos, aportan mucho al desarrollo organizacional, ya que, al brindar procesos sistematizados, esto permite realizar las labores con mayor eficiencia.

Considerando el último objetivo específico de la investigación, a la aplicación del software estadístico SPSS, los resultados del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos permite identificar un coeficiente de correlación igual a 0.527^{**} , entre la dimensión procesos de apoyo y la variable desarrollo organizacional, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada; es decir que no solo los factores tecnológicos suman para que los trabajadores en las diferentes áreas realicen sus actividades de forma adecuada, sino que existen otros factores como la tercerización de mano de obra como de procesos para garantizar un mejor servicio.

(Conde, 2019) en su investigación “La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del Distrito de Tacna, año 2017”, en sus conclusiones determino que existe evidencia de la significativa relación existente entre las variables gestión por proceso y la calidad de atención en dicho centro asistencial de salud, es decir que cuanto mejores sean los procesos en las diversa áreas del centro la calidad de atención se evidenciara con mejores opciones a plantear una imagen diferente.

Los resultados de ambas investigaciones coinciden en varios aspectos; siendo lo fundamental que es importante que la institución gestione procesos externos de apoyo, como servicio de internet, vigilancia, mano de obra no calificada y calificada para desarrollo de obras, etc.

CONCLUSIONES

- 1) Se establece la relación significativa existente entre la gestión por procesos y desarrollo organizacional; habiendo hallado los resultados del análisis inferencial con el Rho de Spearman, que permitió identificar un coeficiente igual a 0.661**, siendo considerado de acuerdo a la tabla de valoración como positiva moderada; y siendo la significación bilateral igual 0.000, entonces permitió rechazar la hipótesis nula; es decir que de aplicarse estrategias para poder mejorar los procesos de gestión, ello contribuiría a tener un desarrollo organizacional de acuerdo a los planes establecidos en la municipalidad.
- 2) Tomando en cuenta el primer objetivo específico, se identificaron los resultados del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman, nos permitió identificar el coeficiente de correlación es de 0.657**, lo cual indica una correlación positiva moderada entre la dimensión de procesos estratégicos y la variable de desarrollo organizacional. Esto significa que si se implementan procesos estratégicos en la municipalidad, se logrará un mejor desarrollo organizacional y se obtendrán resultados eficientes al reducir los tiempos de atención. Además, en relación a los trabajadores, se mejorará la comunicación interna. El valor "P" es igual a 0.000, lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis nula.
- 3) Considerando el segundo objetivo específico y habiendo realizado el análisis inferencial, donde el coeficiente de Spearman, nos permite identificar una correlación de 0.657** entre la dimensión de procesos operativos y la variable de desarrollo organizacional, con una valoración moderadamente positiva. Este resultado determina la necesidad de implementar tecnología en los procesos de los trabajadores en toda la institución, lo cual contribuirá a brindar un servicio eficiente. Además, el valor "P" es igual a 0.000, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

- 4) Tomando en cuenta el tercer objetivo específico, los resultados del análisis inferencial con el estadístico Rho de Spearman nos permite identificar un coeficiente de correlación de 0.527**, entre la dimensión de procesos de apoyo y la variable de desarrollo organizacional, con una valoración moderadamente positiva. Esto significa que no solo los factores tecnológicos contribuyen a que los trabajadores en diferentes áreas realicen sus actividades de manera adecuada, sino que también existen otros factores, como la tercerización de servicios como internet y la mano de obra para acciones diversas no directamente relacionadas con la municipalidad. Se encontró una significación bilateral de 0.000 y en relación al valor "P", por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a las autoridades y funcionarios de la municipalidad, conformar una comisión de evaluación de los procesos de gestión y en base a ello proponer opciones de mejora que conlleve a poder determinar, ciclos de talleres de capacitación, referentes a los procesos de planificación, organización, dirección y control; y la sistematización de las mismas.
- 2) Se recomienda a las autoridades y funcionarios ediles, que prioricen aquellos procesos estratégicos y que permitan agilizar procesos de finanzas, distribución, almacenamiento y tramites de registro civil; donde mayormente se generan cuellos de botella y producen reclamos y quejas de los usuarios; implica implementar los procesos y capacitar al personal.
- 3) Se recomienda a las autoridades y funcionarios ediles, proponer la mejora de los procesos que están relacionados a la atención personalizada; buscando implementar acciones de mejora de comunicación interna y ello se refleje en la atención al público.
- 4) Se recomienda a las autoridades y funcionarios ediles, conformar comisiones de alto impacto que puedan identificar las debilidades de los procesos considerados como apoyo de la gestión y que muchas veces es descuidada o no se le da la importancia respectiva, ello permitirá mejorar las relaciones con proveedores, y con la misma población.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Aroni, A. (2021). *La Gestión por Procesos y la Productividad Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - Año 2019*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancaveliza.
- Asencio, L. (2018). *Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú – Callao 2017*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (04 de Enero de 2022). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>
- Beltrán, J., Carmona, M., Rivas, M., Tejedor, F., & Carrasco, R. (2018). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Benavente, J. (2018). *Gestión por Procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati – Cusco - 2018*. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Burke, W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Change*. Massachusetts, United States: Reading, MA,.
- Conde, I. (2019). *La gestión por procesos del personal asistencial y la calidad de atención al asegurado del centro de atención primaria II Oscar Fernández Dávila, del distrito de Tacna, año 2017*. Tacna - Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

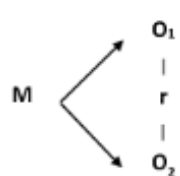
- ENAP. (2021). *Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Lima - Perú: Escuela Nacional de Administración Pública.
- Gerencia de la Universidad de Cantabria. (2019). *Manual Gestión por Procesos*. España: Universidad de Cantabria.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Herrera, M. (2019). *Análisis de la Implementación del Desarrollo Organizacional en Instituciones del Sector Público del Estado de Guanajuato*. México: Universidad de Guanajuato.
- Martinez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por Procesos de Negocios: Organización Horizontal*. Madrid - España: Ecobook.
- Motta, O. (2020). *Análisis de la gestión por procesos de la unidad de títulos habilitantes de la Dirección de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas*. Esmeraldas - Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid - España: ESIC.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: RED TERCER MILENIO.

- Puelkles, L. (2019). *Desarrollo de un Sistema Web para la Gestión de Procesos de Contratación en la Municipalidad Provincial de Rioja*. Lima: Universidad nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Reyes, M. (2016). *Metodología de la Investigación*. Argentina: Instituto de Gestión e Innovación Educativa (IGIE).
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Salimbeni, S. (2019). *Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público*. Podium, 69-86.
doi:<http://dx.doi.org/10.31095/podium.201>
- Sánchez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. *Anales de documentación* (12), 235-254.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Gestión por procesos y desarrollo organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Cuál es la relación de la Gestión por Procesos con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?	Establecer la relación de la Gestión por Procesos con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022	Existe una significativa relación entre la Gestión por Procesos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022	Variable V1 Gestión por procesos	Procesos estratégicos, Procesos operativos Procesos de apoyo	<p>Método: Científico</p> <p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Relacional</p> <p>Diseño: No experimental, de corte transversal,</p>  <p>Población: 29 colaboradores</p> <p>Muestra Censal 29 trabajadores de la Municipalidad distrital de Monobamba</p> <p>Método de análisis de datos: Estadística descriptiva y estadística inferencial con el estadístico de correlación Rho de Spearman.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>1) ¿Cuál es la relación de los Procesos estratégicos con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?</p> <p>2) ¿Cuál es la relación de los Procesos operativos con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022?</p> <p>3) ¿Cuál es la relación de los Procesos de apoyo con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>1) Identificar la relación de los Procesos estratégicos con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022</p> <p>2) Establecer la relación de los Procesos operativos con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022</p> <p>3) Identificar la relación de los Procesos de apoyo con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>1) Existe una significativa relación entre los Procesos estratégicos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022</p> <p>2) Existe una significativa relación entre los Procesos operativos con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022</p> <p>3) Existe una significativa relación entre de los Procesos de apoyo con el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad distrital de Monobamba, Jauja – 2022.</p>		Variable V2 Desarrollo Organizacional	

Nota: Elaboración propia.

Anexo 2: Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala Valorativa
Variable 1 Gestión por procesos	Gestión por procesos; “Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad”. (ENAP, 2021, p. 41)	Para poder medir la variable gestión por procesos se hace necesario construir un instrumento compuesto por ítems por cada dimensión; Procesos estratégicos, Procesos operativos y Procesos de apoyo; siendo estas de carácter ordinal y en la escala de Likert.	Procesos estratégicos	Objetivos y/o metas de la institución Estrategias establecidas por la institución	Escala valorativa Ordinal Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Procesos operativos	Calidad del servicio en las áreas de la institución	
			Procesos de apoyo	Recursos humanos Infraestructura e implementación	
Variable 2 Desarrollo organizacional	“Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y Eficiencia” (Hernández, Gallardo, & Espinoza, 2011, p. 9)	Para poder medir la variable gestión por procesos se hace necesario construir un instrumento que permita garantizar la relación entre cada dimensión; Necesidad de cambio, Visión compartida Compromiso de liderazgo, Participación del personal y Cambios organizacionales integrales; para lo cual es necesario la formulación de ítems en base a los indicadores respectivos, siendo estas de carácter ordinal y en la escala de Likert.	Necesidad de cambio	Evaluación situación actual Recolección de información Entendimiento del cambio Análisis interno /externo	Escala valorativa Ordinal Escala de Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Visión compartida	Objetivos Propósito alcanzable	
			Compromiso de liderazgo	Funcionarios comprometidos Comunicación asertiva	
			Participación del personal	Comunicación del cambio Desarrollo capacidades Competencias	
			Cambios organizacionales integrales	Reestructuración Facilitación de transiciones Implementación de políticas Control de estrategia Mecanismos de evaluación Seguimiento	

Nota: Elaboración propia.

Anexo 3: Matriz de Operacionalización del instrumento

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMES	RESPUESTA					VALORACION								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES	
			Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR EL ÍTEMES		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMES Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Gestión por Procesos	Procesos Estratégicos	El organigrama ha sido definido e implantado correctamente en la municipalidad															
		Se ha desarrollado y comunicado eficientemente la Misión, Visión y Valores al personal															
		Conozco y entiendo los Objetivos y Metas de la Municipalidad distrital de Monobamba															
		Se cumplen de manera eficaz los objetivos de la Institución establecidas para un periodo determinado															
		Las estrategias y planes de la Institución son comunicados adecuadamente.															
		Se revisan y actualizan periódicamente las estrategias y los planes de acción.															
		Conozco cuál es mi aportación a las estrategias y planes de la Institución.															
	Procesos Operativos	Existen manuales donde se especifican cómo desarrollar los procesos de atención al usuario															
		La información de la Municipalidad es accesible, segura y precisa.															
		La Institución atiende quejas, reclamos y recomendaciones de los ciudadanos de forma oportuna y eficaz															
		En las áreas diversas de la Municipalidad, los trabajadores están enfocados en la satisfacción del usuario															
		Se realizan periódicamente encuestas a los usuarios sobre su satisfacción con la atención brindada.															
	Procesos de Apoyo	La Institución apoya mi desarrollo profesional mediante capacitaciones constantes.															
		Se incentiva el trabajo de equipo para el desarrollo de competencias y capacidades.															
		Se motiva de forma adecuada a todo el personal para conseguir los objetivos institucionales.															
		Considero que se debería reconocer los esfuerzos y logros del personal.															
		La Institución debe desarrollar mejoras en sus canales de comunicación.															
		Se debe implementar con sistemas digitales las actividades administrativas															

Nota: Elaboración propia.

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	RESPUESTA					VALORACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
			Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE INDICADOR EL ÍTEMS		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Habilidades directivas	Necesidad de Cambio	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la institución y plantear estrategias de mejora.																		
		Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la institución.																		
		En la institución a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.																		
		Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los usuarios.																		
		En la institución se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.																		
		Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.																		
		Los funcionarios regularmente están pendientes de la situación del mercado para identificar estrategias de negocio.																		
	Visión Compartida	En la organización se trabaja en las debilidades internas para superarlas.																		
		Conoce y apoya los objetivos de la institución.																		
		Considera que los objetivos van ligados con las metas de la institución.																		
	Compromiso de Liderazgo	Los objetivos propuestos en la institución son accesibles de lograr.																		
		Los funcionarios muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.																		
	Participación del Personal	Los funcionarios se preocupan en proponer y facilitar propuestas de mejora concientizando la necesidad de mejora.																		
		Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la institución.																		
		En la institución se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.																		
	Cambios Organizacional es Integral	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.																		
		Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.																		
		Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.																		
		Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.																		
		Los colaboradores conocen los valores de la institución.																		
		En la institución se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.																		
Los cambios que se realizan en la institución generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.																				
Cuando la institución se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la institución.																				
Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.																				
	En la institución se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.																			

Nota: Elaboración propia.

Anexo 4: El instrumento de investigación

Instrumento (cuestionario)

Buen día, el presente cuestionario forma parte de la investigación titulada: “*Gestión por Procesos y Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Monobamba, Jauja – 2022*”; la confidencialidad de sus respuestas será respetada y no serán utilizados para ningún propósito distinto a la investigación, no escriba su nombre en ningún lugar del cuestionario.

Instrucciones: *Lee cada enunciado y selecciona una de las alternativas, la que sea más apropiada a tu opinión, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según tu convicción. Marca con aspa el número, no existe respuestas buenas ni malas, asegúrate a responder todos los enunciados.*

Escala de respuestas:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

VARIABLE 1: GESTIÓN POR PROCESOS

N°	Procesos Estratégicos	1	2	3	4	5
1	El organigrama ha sido definido e implantado correctamente en la municipalidad					
2	Se ha desarrollado y comunicado eficientemente la Misión, Visión y Valores al personal					
3	Conozco y entiendo los Objetivos y Metas de la Municipalidad distrital de Monobamba					
4	Se cumplen de manera eficaz los objetivos de la Institución establecidas para un periodo determinado					
5	Las estrategias y planes de la Institución son comunicados adecuadamente.					
6	Se revisan y actualizan periódicamente las estrategias y los planes de acción.					
7	Conozco cuál es mi aportación a las estrategias y planes de la Institución.					
	Procesos Operativos	1	2	3	4	5
8	Existen manuales donde se especifican cómo desarrollar los procesos de atención al usuario					
9	La información de la Municipalidad es accesible, segura y precisa.					
10	La Institución atiende quejas, reclamos y recomendaciones de los ciudadanos de forma oportuna y eficaz					
11	En las áreas diversas de la Municipalidad, los trabajadores están enfocados en la satisfacción del usuario					
12	Se realizan periódicamente encuestas a los usuarios sobre su satisfacción con la atención brindada.					
	Procesos de Apoyo					
13	La Institución apoya mi desarrollo profesional mediante capacitaciones constantes.					
14	Se incentiva el trabajo de equipo para el desarrollo de competencias y capacidades.					
15	Se motiva de forma adecuada a todo el personal para conseguir los objetivos institucionales.					
16	Considero que se debería reconocer los esfuerzos y logros del personal.					
17	La Institución debe desarrollar mejoras en sus canales de comunicación.					
18	Se debe implementar con sistemas digitales las actividades administrativas					

VARIABLE 2: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	Necesidad de Cambio	1	2	3	4	5
1	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la institución y plantear estrategias de mejora.					
2	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la institución.					
3	En la institución a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.					
4	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los usuarios.					
5	En la institución se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.					
6	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.					
7	Los funcionarios regularmente están pendientes de la situación del distrito para identificar estrategias de mejora.					
8	En la institución se trabaja en las debilidades internas para superarlas.					
	Visión Compartida	1	2	3	4	5
7	Conoce y apoya los objetivos de la institución.					
8	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la institución.					
9	Los objetivos propuestos en la institución son accesibles de lograr.					
	Compromiso de Liderazgo	1	2	3	4	5
10	Los funcionarios muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.					
11	Los funcionarios se preocupan en proponer y facilitar propuestas de mejora concientizando la necesidad de mejora.					
	Participación del Personal	1	2	3	4	5
12	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la institución.					
13	En la institución se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.					
14	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.					
	Cambios Organizacionales Integral	1	2	3	4	5
15	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.					
16	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.					
17	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.					
18	Los colaboradores conocen los valores de la institución.					
19	En la institución se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.					
20	Los cambios que se realizan en la institución generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.					
21	Cuando la institución se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la institución.					
22	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.					
23	En la institución se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.					

Anexo 5: Validación de juicio de expertos

FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

Cuestionario 1: título "GESTIÓN POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONOBAMBA, JAUJA – 2022"

Variable 1: Gestión por Procesos

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIE NCIA	COHERE NCIA	RELEV ANCIA	CLARI DAD	EVALUAC ION CUALITAT IVA POR ITEMS	OBSER VACIONES
D1.	1. El organigrama ha sido definido e implantado correctamente en la municipalidad.	4	3	4	4	4	
	2. Se ha desarrollado y comunicado eficientemente la Misión, Visión y Valores al personal	4	4	4	4	4	
	3. Conozco y entiendo los Objetivos y Metas de la Municipalidad distrital de Monobamba	4	4	3	4	4	
	4. Se cumplen de manera eficaz los objetivos de la Institución establecidas para un periodo determinado	4	4	4	4	4	
	5. Las estrategias y planes de la institución son comunicados adecuadamente.	4	4	4	4	4	
	6. Se revisan y actualizan periódicamente las estrategias y los planes de acción.	4	4	3	4	4	
	7. Conozco cuál es mi aportación a las estrategias y planes de la Institución.	4	4	4	4	4	
D2.	8. Existen manuales donde se especifican cómo desarrollar los procesos de atención al usuario	4	4	4	4	4	
	9. La información de la Municipalidad es accesible, segura y precisa.	3	4	4	4	4	
	10. La Institución atiende quejas, reclamos y recomendaciones de los ciudadanos de forma oportuna y eficaz	4	4	4	4	4	
	11. En las áreas diversas de la Municipalidad, los trabajadores están enfocados en la satisfacción del usuario	4	4	3	4	4	
	12. Se realizan periódicamente encuestas a los usuarios sobre su satisfacción con la atención brindada.	4	4	4	4	3	
D3.	13. La Institución apoya mi desarrollo profesional mediante capacitaciones constantes.	4	4	4	4	4	
	14. Se incentiva el trabajo de equipo para el desarrollo de competencias y capacidades.	4	4	4	4	4	
	15. Se motiva de forma adecuada a todo el personal para conseguir los objetivos institucionales.	3	4	4	4	4	
	16. Considero que se debería reconocer los esfuerzos y logros del personal	4	4	3	4	4	
	17. La Institución debe desarrollar mejoras en sus canales de comunicación.	4	4	4	4	4	
	18. Se debe implementar con sistemas digitales las actividades administrativas	4	4	4	4	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA POR CRITERIOS (promedio)		4	4	4	4	4	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado
	4. Nivel alto

Validez de contenido

Cuadro 1

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Mg. Fredi Paul Gutierrez Meza	Mtro. En Administración	19	Nivel alto

Sello y Firma:



Mtro. FREDI PAUL GUTIERREZ MEZA
COORDINADOR DE PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES
FACULTAD DE CC.AA.CC.

FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

Cuestionario 2: título “GESTIÓN POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONOBAMBA, JAUJA – 2022”

Variable 2: Desarrollo Organizacional

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIE NCIA	COHERE NCIA	RELEV ANCIA	CLARI DAD	EVALUAC IÓN CUALITAT IVA POR ITEMS	OBSE RVACIONES
D1.	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la institución y plantear estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la institución.	3	4	4	4	4	
	En la institución a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los usuarios.	4	4	4	3	4	
	En la institución se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.	4	4	4	4	4	
	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
	Los funcionarios regularmente están pendientes de la situación del distrito para identificar estrategias de mejora.	4	3	4	4	4	
D2.	En la institución se trabaja en las debilidades internas para superarlas.	4	4	4	4	4	
	Conoce y apoya los objetivos de la institución.	4	4	4	4	4	
	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la institución.	4	4	4	4	4	
D3.	Los objetivos propuestos en la institución son accesibles de lograr.	4	4	4	4	4	
	Los funcionarios muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.	3	4	4	4	4	
D4.	Los funcionarios se preocupan en proponer y facilitar propuestas de mejora concientizando la necesidad de mejora.	4	4	4	3	4	
	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la institución.	4	4	4	4	4	
	En la institución se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.	4	4	4	4	4	
D5.	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.	4	4	3	4	4	
	Los colaboradores conocen los valores de la institución.	4	4	4	4	4	
	En la institución se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.	4	4	4	4	4	
	Los cambios que se realizan en la institución generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.	3	4	4	4	4	
	Cuando la institución se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la institución.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.	4	4	4	4	4	
En la institución se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.	4	4	4	4	4		
EVALUACIÓN CUALITATIVA POR CRITERIOS		4	4	4	4	4	

Validez de contenido

Cuadro 1

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Mg. Fredi Paul Gutierrez Meza	Mtro. En Administración	20	Nivel alto

Sello y Firma:



Mtro. FREDI PAUL GUTIERREZ MEZA
COORDINADOR DE PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES
FACULTAD DE OCAACE

FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

Cuestionario 1: título “GESTIÓN POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONOBAMBA, JAUJA – 2022”

Variable 1: Gestión por Procesos

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIE NCIA	COHERE NCIA	RELEV ANCIA	CLARI DAD	EVALUAC ION CUALITAT IVA POR ITEMS	OBSER VACIONES
D1.	1. El organigrama ha sido definido e implantado correctamente en la municipalidad.	4	4	4	3	4	
	2. Se ha desarrollado y comunicado eficientemente la Misión, Visión y Valores al personal	4	4	4	4	4	
	3. Conozco y entiendo los Objetivos y Metas de la Municipalidad distrital de Monobamba	3	4	4	4	4	
	4. Se cumplen de manera eficaz los objetivos de la Institución establecidas para un periodo determinado	4	4	4	4	4	
	5. Las estrategias y planes de la Institución son comunicados adecuadamente.	4	3	4	4	4	
	6. Se revisan y actualizan periódicamente las estrategias y los planes de acción.	4	4	4	4	4	
	7. Conozco cuál es mi aportación a las estrategias y planes de la Institución.	4	4	4	4	4	
D2.	8. Existen manuales donde se especifican cómo desarrollar los procesos de atención al usuario	4	4	3	3	4	
	9. La información de la Municipalidad es accesible, segura y precisa.	4	4	4	4	4	
	10. La Institución atiende quejas, reclamos y recomendaciones de los ciudadanos de forma oportuna y eficaz	4	4	4	4	4	
	11. En las áreas diversas de la Municipalidad, los trabajadores están enfocados en la satisfacción del usuario	4	4	3	4	4	
	12. Se realizan periódicamente encuestas a los usuarios sobre su satisfacción con la atención brindada.	4	3	4	4	4	
D3.	13. La Institución apoya mi desarrollo profesional mediante capacitaciones constantes.	4	4	4	4	4	
	14. Se incentiva el trabajo de equipo para el desarrollo de competencias y capacidades.	4	4	3	4	3	
	15. Se motiva de forma adecuada a todo el personal para conseguir los objetivos institucionales.	4	4	4	4	4	
	16. Considero que se debería reconocer los esfuerzos y logros del personal	4	3	4	3	4	
	17. La Institución debe desarrollar mejoras en sus canales de comunicación.	3	4	4	4	4	
	18. Se debe implementar con sistemas digitales las actividades administrativas	4	3	4	4	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA POR CRITERIOS (promedio)		4	4	4	4	4	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado
	4. Nivel alto

Validez de contenido

Cuadro 1

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Ricse Lizarraga Antonio Oscar	MAESTRO	16	Nivel alto

Sello y Firma:

Mg. Antonio O. Ricse Lizarraga
CLAD - 04330

FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

Cuestionario 2: título “GESTIÓN POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONOBAMBA, JAUJA – 2022”

Variable 2: Desarrollo Organizacional

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIE NCIA	COHERE NCIA	RELEV ANCIA	CLARI DAD	EVALUAC ION CUALITAT IVA POR ITEMS	OBSER- VACIONES
D1.	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la institución y plantear estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la institución.	3	4	3	4	4	
	En la institución a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los usuarios.	4	3	4	4	4	
	En la institución se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.	4	4	4	4	4	
	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
	Los funcionarios regularmente están pendientes de la situación del distrito para identificar estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
D2.	En la institución se trabaja en las debilidades internas para superarlas.	4	4	4	4	4	
	Conoce y apoya los objetivos de la institución.	4	4	3	4	4	
	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la institución.	4	4	4	4	4	
D3.	Los objetivos propuestos en la institución son accesibles de lograr.	4	4	4	4	3	
	Los funcionarios muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.	3	4	4	4	4	
D4.	Los funcionarios se preocupan en proponer y facilitar propuestas de mejora concientizando la necesidad de mejora.	4	4	3	4	4	
	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la institución.	4	4	4	4	3	
	En la institución se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.	4	4	4	4	4	
D5.	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.	4	3	4	4	4	
	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores conocen los valores de la institución.	4	4	4	4	4	
	En la institución se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.	4	4	4	4	4	
	Los cambios que se realizan en la institución generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.	3	4	4	4	3	
	Cuando la institución se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la institución.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.	4	4	4	4	4	
En la institución se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.	4	3	4	4	4		
EVALUACIÓN CUALITATIVA POR CRITERIOS		4	4	4	4	4	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado

Validez de contenido

Cuadro 1

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Ricse Lizarraga Antonio Oscar	MAESTRO	16	Nivel alto

Sello y Firma:

FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

Cuestionario 1: título “GESTIÓN POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONOBAMBA, JAUJA – 2022”

Variable 1: Gestión por Procesos

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIE NCIA	COHERE NCIA	RELEV ANCIA	CLARI DAD	EVALUAC ION CUALITAT IVA POR ITEMS	OBSER VACIONES
D1.	1. El organigrama ha sido definido e implantado correctamente en la municipalidad.	4	3	4	4	4	
	2. Se ha desarrollado y comunicado eficientemente la Misión, Visión y Valores al personal	4	4	4	4	4	
	3. Conozco y entiendo los Objetivos y Metas de la Municipalidad distrital de Monobamba	4	4	3	4	4	
	4. Se cumplen de manera eficaz los objetivos de la institución establecidas para un periodo determinado	4	4	4	4	4	
	5. Las estrategias y planes de la institución son comunicados adecuadamente.	3	4	4	4	4	
	6. Se revisan y actualizan periódicamente las estrategias y los planes de acción.	4	4	3	4	4	
	7. Conozco cuál es mi aportación a las estrategias y planes de la Institución.	3	4	4	4	4	
D2.	8. Existen manuales donde se especifican cómo desarrollar los procesos de atención al usuario	4	4	4	4	3	
	9. La información de la Municipalidad es accesible, segura y precisa.	3	4	4	4	3	
	10. La Institución atiende quejas, reclamos y recomendaciones de los ciudadanos de forma oportuna y eficaz	4	4	4	4	4	
	11. En las áreas diversas de la Municipalidad, los trabajadores están enfocados en la satisfacción del usuario	4	4	3	4	4	
	12. Se realizan periódicamente encuestas a los usuarios sobre su satisfacción con la atención brindada.	4	4	4	4	3	
D3.	13. La Institución apoya mi desarrollo profesional mediante capacitaciones constantes.	4	3	3	4	4	
	14. Se incentiva el trabajo de equipo para el desarrollo de competencias y capacidades.	4	4	4	4	4	
	15. Se motiva de forma adecuada a todo el personal para conseguir los objetivos institucionales.	3	4	4	4	4	
	16. Considero que se debería reconocer los esfuerzos y logros del personal	4	4	3	4	4	
	17. La Institución debe desarrollar mejoras en sus canales de comunicación.	4	4	4	4	4	
	18. Se debe implementar con sistemas digitales las actividades administrativas	4	4	4	4	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA POR CRITERIOS (promedio)		4	4	4	4	4	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado
	4. Nivel alto

Validez de contenido

Cuadro 1

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Richard López Coz	Dr. en Administración	19	4

Sello y Firma:



UNIVERSIDAD PERUANA HUANCAYO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
Richard López Coz
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

FICHA INFORME DE EVALUACIÓN A CARGO DEL EXPERTO

Cuestionario 2: título “GESTIÓN POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MONOBAMBA, JAUJA – 2022”

Variable 2: Desarrollo Organizacional

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION CUALITATIVA POR ÍTEMS	OBSERVACIONES
D1.	Los responsables de dirección toman la iniciativa para diagnosticar la situación de la institución y plantear estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
	Los jefes se muestran receptivos y positivos sobre la situación que atraviesa la institución.	3	4	4	4	4	
	En la institución a menudo se realizan reuniones para presentar los avances y/o reportar las problemáticas que atraviesan las áreas de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Con la información recopilada se toma medidas a fin de mejorar los procesos y la satisfacción de los usuarios.	4	4	4	3	4	
	En la institución se habla con frecuencia sobre temas relacionados con la innovación, la creatividad, la necesidad de cambio.	4	4	4	4	4	
	Como colaborador está dispuesto en la participación de estrategias de mejora.	4	4	4	4	4	
	Los funcionarios regularmente están pendientes de la situación del distrito para identificar estrategias de mejora.	4	3	4	4	4	
D2.	En la institución se trabaja en las debilidades internas para superarlas.	4	4	4	4	4	
	Conoce y apoya los objetivos de la institución.	4	4	4	4	4	
	Considera que los objetivos van ligados con las metas de la institución.	4	4	4	4	4	
D3.	Los objetivos propuestos en la institución son accesibles de lograr.	4	4	4	4	4	
	Los funcionarios muestran su compromiso e interés por el desarrollo de la organización y los colaboradores.	3	4	4	4	4	
D4.	Los funcionarios se preocupan en proponer y facilitar propuestas de mejora concientizando la necesidad de mejora.	4	4	4	3	4	
	Existe comunicación entre los colaboradores y dirección sobre los cambios que se dan en la institución.	4	4	4	4	4	
	En la institución se desarrollan actividades para estimular la creatividad y el interés innovador entre los equipos de trabajo.	4	4	4	4	4	
D5.	Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el desenvolvimiento de su puesto de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Considera que la estructura organizacional actualmente le permite desarrollarse eficientemente en su trabajo.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores reciben capacitación previa para mejorar en el cumplimiento de funciones de trabajo.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores tienen autonomía para tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones de trabajo.	4	4	3	4	4	
	Los colaboradores conocen los valores de la institución.	4	4	4	4	4	
	En la institución se incentiva el cumplimiento de los valores establecidos.	4	4	4	4	4	
	Los cambios que se realizan en la institución generan resultados positivos en su desenvolvimiento de trabajo.	3	4	4	4	4	
	Cuando la institución se somete a una nueva estrategia, siempre se considera el impacto en la institución.	4	4	4	4	4	
	Los colaboradores, posterior a la capacitación y ejecución de su trabajo reciben retroalimentación.	4	4	4	4	4	
	En la institución se da conocer de manera objetiva los resultados obtenidos sobre el desarrollo de los colaboradores.	4	4	4	4	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA POR CRITERIOS		4	4	4	4	4	

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado

Validez de contenido

Cuadro 1

Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Richard López Coz	Dr. En Administración	20	4

Sello y Firma:



UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
VICERRECTORADO ACADÉMICO
Richard López Coz
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA

Anexo 6: Consentimiento informado.



MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE MONOBAMBA JAUJA - JUNÍN

RUC N° 20229753871

Creado por Ley N° 12638, con fecha 02 de Febrero de 1956,

Monobamba, 01 de setiembre del 2022.

CARTA N°039 - 2022 - MDM/A

SEÑOR(AS):

**ANAIS CANDY KRIETE PRADO
ANNIE ESTHER CHAGUA GARCIA**

Presente.-

ASUNTO: CONSENTIMIENTO PARA TESIS: "GESTION POR PROCESOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE MONOBAMBA - JAUJA - 2022".

Por medio de la presente tengo el agrado de dirigirme a usted y a su representada para saludarla cordialmente, y a la vez manifestar a nombre de la Junta Edil que me acompaña, la población del distrito de Monobamba en general y el mío en especial, Al respecto, se le informa que, realizada la coordinación correspondiente, se aprueba que la Tesista: KRIETE PRADO, ANAIS CANDY con DNI 75323628 Y CHAGUA GARCIA, ANNIE ESTHER con DNI 72240283; de la Universidad Peruana los Andes, facultad de ciencias Administrativas y Contables, carrera de Administración y Sistemas; para el desarrollo de la Tesis: "Gestión por Procesos Y Desarrollo Organizacional de la municipalidad distrital de Monobamba, Jauja - 2022" para lo cual la Municipalidad distrital de Monobamba, le brindara las facilidades respectivas.

Por lo expuesto se autoriza el desarrollo de dicha investigación y se da por concluida la atención del requerimiento.

Sin otro particular que mencionar, quedo de usted.

Atentamente,

Anexo 8: Evidencia fotografica de la aplicacion del instrumento



