

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA, ESTADÍSTICA
Y CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**“ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA
GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE SIHUAS”**

PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN GERENCIA
PÚBLICA

ELABORADO POR:

ROXANA MAGDALENA MEZA CANCINO

ORCID: 0009-0009-2799-4483

ASESOR:

Dr. VÍCTOR HUMBERTO CARRANZA ELGUERA

ORCID: 0000-0002-3213-4076

LIMA-PERÚ

2024

DEDICATORIA

A mis padres, por su invaluable y loable apoyo en mi superación profesional y el haberme inculcado los valores supremos de la vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mis docentes de la Universidad Nacional de Ingeniería, en agradecimiento, por haberme inculcado en la investigación y haberme forjado mi educación a nivel de posgrado.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	vii
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
ACRÓNIMOS Y SIGLAS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
CAPITULO II: MARCO TEORICO	20
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	20
2.2. TEORÍAS BÁSICAS.....	36
2.3. DEFINICIÓN DE TERMINOS.....	50
2.4. ENFOQUE TEÓRICO-CONCEPTUAL ADOPTADO EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.....	58
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INSTRUMENTOS.....	60
3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.....	60
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	61
4.1. DATOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SIHUAS	61

4.2. ANALISIS INTERNO.....	62
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE VALOR.....	66
5.1. ÁREA DE LOGÍSTICA.....	66
5.2. AREA DE CONTABILIDAD.....	81
5.3. AREA RECURSOS HUMANOS.....	95
5.4. ÁREA DE TESORERIA.....	111
CONCLUSIONES.....	124
RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
ANEXOS.....	136
ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	137
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	140
ANEXO 3: UBICACIÓN DE LA PROVINCIA DE SIHUAS.....	142
ANEXO 4: PROVINCIA DE SIHUAS.....	143
ANEXO 5: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SIHUAS..	144
ANEXO 6: PLAZOS PARA EL REGISTRO DEL COMPROMISO, DEVENGADO, GIRADO Y PAGADO.....	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Distribución del área de Logística.....	67
Tabla 2: Análisis FODA del área de Logística	69
Tabla 3: Actividades de propuesta de mejora del área de Logística	73
Tabla 4: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Logística	76
Tabla 5: Temas de capacitación del área de Logística.....	78
Tabla 6: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Logística	80
Tabla 7: Distribución del área de Contabilidad	82
Tabla 8: Análisis FODA del área de Contabilidad.....	83
Tabla 9: Actividades de propuesta de mejora del área de Contabilidad.....	88
Tabla 10: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Contabilidad.....	90
Tabla 11: Temas de capacitación del área de Contabilidad	92
Tabla 12: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Contabilidad	94
Tabla 13: Distribución del área de Recursos Humanos.....	96
Tabla 14: Análisis FODA del área de Recursos Humanos	98
Tabla 15: Actividades de propuesta de mejora del área de Recursos Humanos	104
Tabla 16: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Recursos Humanos	106
Tabla 17: Temas de capacitación del área de Recursos Humanos.....	108
Tabla 18: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Recursos Humanos	110
Tabla 19: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Tesorería	112
Tabla 20: Tabla 14: Análisis FODA del área de Tesorería	113
Tabla 21: Actividades de propuesta de mejora del área de Tesorería	116
Tabla 22: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Tesorería	118
Tabla 23: Temas de capacitación del área de Tesorería.....	121
Tabla 24: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Tesorería	123

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama del área de Logística	68
Ilustración 2: Organigrama del área de Contabilidad.....	82
Ilustración 3: Organigrama del área de Recursos Humanos	97
Ilustración 4: Organigrama del área de Tesorería	112

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto promover un desempeño eficiente y eficaz de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas, en el departamento de Ancash. La metodología adoptada fue de tipo aplicado, con un enfoque mixto, diseño no experimental, nivel descriptivo y corte transversal. La muestra incluyó a 12 servidores públicos a quienes se aplicaron diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como documental y estadístico. Los resultados revelaron procedimientos inadecuados en la Gerencia Administrativa y sus áreas asociadas, como logística, contabilidad, recursos humanos y tesorería. La carencia de procedimientos apropiados al realizar el diagnóstico y personal calificado indica deficiencias en la gestión municipal, reflejando errores administrativos menores sin consecuencias. La conclusión sugiere que, al implementar y ejecutar una propuesta de mejora, la Municipalidad Provincial de Sihuas tendrá la oportunidad de superar estas deficiencias y mejorar en sus operaciones administrativas.

Palabras Clave: *Análisis, Evaluación, Propuesta de Mejora, Gerencia Administrativa.*

ABSTRACT

The purpose of this research is to promote an efficient and effective performance of the administration management of the Provincial Municipality of Sihuas, formulating internal directives, in the department of Ancash. The methodology adopted was applied, with a mixed approach, non-experimental design, descriptive level and cross-sectional section. The sample included 12 public servants to whom various data collection techniques and instruments were applied, such as documentary and statistical. The results revealed inadequate procedures in the Administrative Management and its associated areas, such as logistics, accounting, human resources and treasury. The lack of appropriate diagnostic procedures and qualified personnel indicates deficiencies in municipal management, resulting minor administrative errors without consequences. The conclusion suggests that, by implementing and executing an improvement proposal, the Provincial Municipality of Sihuas will have the opportunity to overcome these deficiencies and improve its administrative operations.

Keywords: *Analysis, evaluation, improvement proposal, administrative management.*

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

- CAP:** Cuadro Analítico de Personal.
- CGR:** Contraloría General de la República.
- MEF:** Ministerio de economía y Finanzas.
- MOF:** Manual de Organización y Funciones.
- OCI:** Órgano de Control Institucional.
- ROF:** Reglamento de Organización y Funciones.
- UIT:** Unidad Impositiva Tributaria.
- OSCE:** Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.
- SIAF:** Sistema Integrado de Administración Financiera.
- SEACE:** Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado
- SERVIR:** Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- PCM:** Presidencia de Concejo de Ministros.
- MPS:** Municipalidad Provincial Sihuas.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación proporciona una visión detallada de los procedimientos establecidos en la gerencia administrativa. Se ha observado que, en áreas como logística, contabilidad, recursos humanos y tesorería, los procesos administrativos no se están llevando a cabo de manera eficiente de acuerdo con sus funciones específicas. Estos procesos están previamente definidos en el manual de organización y funciones, que describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Dicha situación ha venido generando la poca confiabilidad de las adquisiciones, generando la falta de ejecución presupuestal, así como la falta de eficacia en logro de los objetivos trazados durante el año fiscal, el mismo que ha impedido la ejecución de obras de interés público, perjudicando a la comunidad sihuasina, siendo que, pese a existir presupuesto para poder ejecutarlas, por varias razones que en nuestra investigación se va a desentrañar y advertir, no se han concretizado; y, a pesar de haber estado presupuestadas para un año específico, al año siguiente, en una sesión de Concejo, la finalidad del citado presupuesto podría correr el riesgo de sufrir modificaciones.

En ese sentido, se advierte que el Estado cuenta con una serie de normas relacionadas al ámbito administrativo, tales como la Ley General de Contrataciones del Estado, Ley General de Contabilidad, la Ley General de Tesorería, y las normas pertinentes del Servir, las mismas que, a pesar de ser de aplicación genérica a nivel nacional, en todas las entidades edilicias, las mismas no están enfocadas a la aplicación interna específica, en cada entidad municipal, y en el caso específico, de la Municipalidad Provincial de Sihuas, se ha advertido las falencias en la falta de aplicación objetiva de dichas normas a las autoridades y personal administrativo.

De otro lado, en cada institución municipal provincial, desde hace algunos años, ya cuentan con una institución interna de carácter supervisor y auditor, esto es, los denominados Órgano de Control Interno, los mismos que se

encuentran adscritos a la Contraloría General de la República, cuya función está orientado a realizar controles inherente, concurrente y posterior, respecto al cumplimiento eficiente de las funciones administrativas de las autoridades ediles, de los regidores, de los gerentes, y del personal administrativo.

Los aspectos tratados en esta investigación se presentan del modo siguiente: en el Capítulo I se plantea el problema, en el Capítulo II se desarrolla el marco teórico; en el Capítulo III se describe a la metodología empleada en la investigación, en el Capítulo IV se desarrolla el diagnostico institucional y finalmente en el Capítulo V se implementará la propuesta de valor que se aplicará en la Municipalidad Provincial de Sihuas.

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La globalización a nivel mundial ha ocasionado transformaciones significativas en todo el planeta y en todas las entidades, especialmente influyendo de manera considerable en las configuraciones políticas y administrativas de los Estados. Esto conlleva la necesidad de actualizar y avanzar sustancialmente en aspectos como la comunicación, transparencia, eficiencia y organización, aspectos que están estrechamente vinculados con las modificaciones estructurales y el innovador enfoque de gestión pública que las nuevas estructuras demandan (Blas et al, 2022).

Dado este análisis, se ha constatado que, en la actualidad, la Administración Pública experimenta un proceso de descentralización. La Ley N° 27972, conocida como la Ley Orgánica de Municipalidades, incluye en sus funciones destacadas el traspaso de responsabilidades del Gobierno Nacional a los Gobiernos locales. Este cambio ha generado modificaciones internas en las instituciones públicas, demandando ajustes en las estructuras organizativas y el desarrollo de capacidades técnicas y administrativas para el personal encargado de asumir nuevas competencias (Chessman, 2022).

A nivel nacional la gestión pública es objeto de permanente evaluación de su desempeño. En este sentido es recurrente advertir las limitaciones de las labores de las entidades públicas en general y de las Municipalidades en particular. Evidencias de este hecho son las múltiples sanciones realizadas a los funcionarios de las municipalidades, los mismos que han terminado en prisión, por infracciones como colusión, peculado, corrupción de funcionarios y enriquecimiento ilícito; crímenes perpetrados en perjuicio de la administración pública, simple y sencillamente porque gestión pública carece de herramientas, tales como directivas internas, donde establezcan los procedimientos a aplicar por un servidor y/o funcionario público, falta de capacitación, cayendo en vicios de desconocimiento, logrando resultados de insatisfacción del usuario que, para el

caso son los ciudadanos, pierden todo tipo de respeto hacia el ente de público (Munive, 2022).

Es crucial resaltar que el elemento fundamental de la gestión pública municipal radica en su actividad administrativa. Esta función es la piedra angular de toda institución, dado que regula y dirige todo el proceso administrativo de una entidad, abarcando desde la planificación hasta la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades. (Vidal, 2021).

La Municipalidad Provincial de Sihuas enfrenta diversos desafíos en términos administrativos, organizativos y de gestión, desarrollándose estas en las distintas áreas tales como: Área de logística, área de contabilidad, área de personal y área de tesorería.

El problema general de la Municipalidad bajo estudio, es la poca eficiencia de su desempeño debido a la falta de directivas internas de la gerencia administrativa, la misma que es responsable de no emitir oportunamente dichas directivas.

Por ejemplo, en el área de logística, se llevan a cabo diversas contrataciones de bienes y servicios y otros, además, se implementan variados procedimientos de selección para la ejecución de proyectos., los mismos que ejecutados en su modalidad de contrata, procesos de selección de más de 8 Unidades Impositivas Tributarias –UIT, así como las compras directas de menos de 8 UIT; teniendo como única base de gestión a la ley de contrataciones del Estado, en muchos de los casos no adecuados a la realidad de una Municipalidad provincial, situada en la zona de la serranía de los andes, para lo cual es sumamente necesario proponer una directiva interna con la finalidad de reducir los equívocos dentro de esta área, así mismo, se elaboran órdenes de compras y servicios otorgándose a proveedores de la entidad, mostrando posibles direccionamiento a ciertos proveedores considerados como postores ganadores, la falta de confiabilidad en las cotizaciones adquiridas, generando como resultado a un usuario insatisfecho por su poca credibilidad hacia la entidad pública.

El área de contabilidad no muestra la adecuación de los saldos contables de la Municipalidad, así como las notas de contabilidad de proyectos por transferir, exhibiendo valores poco fiables en los saldos financieros. Además, los movimientos de almacén no concuerdan con las actas de conciliación, lo que evidencia la falta de confiabilidad de los estados financieros, impidiendo su consideración en la toma de decisiones efectiva.

En el ámbito del área de personal, se observa que su estructura organizativa presenta disparidades con respecto a los instrumentos de gestión regulados por la ley, tales como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Cuadro Analítico de Personal (CAP) y la ejecución real de los cometidos. Se observa la redundancia de esfuerzos entre distintas gerencias u oficinas. Asimismo, se identifican carencias en la coordinación, derivadas de la ausencia de una perspectiva procesal que establezca de forma precisa un propósito común, estructurando de manera más eficiente y eficaz las labores y resaltando las interconexiones necesarias para cumplir con las expectativas de los ciudadanos. Además, se observa la contratación de funcionarios y servidores públicos que no cumplen con los requisitos del perfil de los puestos, careciendo de la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones, lo cual afecta negativamente la operatividad de la municipalidad.

Finalmente, dentro del área de tesorería, se busca ser más eficientes en la programación de pagos a los proveedores, manteniendo un saldo financiero en caja actualizado para la toma de decisiones a corto plazo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este estudio, nos proponemos evaluar el rendimiento de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Sihuas. En consecuencia, procederemos a plantear la formulación del problema de investigación.

1.2.1 Problema General:

La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su gerencia administrativa debido a la carencia de directivas internas.

1.2.2 Problemas Específicos:

Entre los problemas específicos, destacan los siguientes:

1.2.2.1 Primer problema específico:

La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su área de logística debido a la carencia de directivas internas.

1.2.2.2 Segundo problema específico:

La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su área de contabilidad debido a la carencia de directivas internas.

1.2.2.3 Tercer problema específico:

La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su área de recursos humanos debido a la carencia de directivas internas.

1.2.2.4 Cuarto problema específico:

La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su área de tesorería debido a la carencia de directivas internas.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Promover un desempeño eficiente de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Primer objetivo específico:

Promover un desempeño eficiente del área logística de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.

1.3.2.2. Segundo objetivo específico:

Promover un desempeño eficiente del área contabilidad de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.

1.3.2.3. Tercer objetivo específico:

Promover un desempeño eficiente del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.

1.3.2.4. Cuarto objetivo específico:

Promover un desempeño eficiente del área tesorería de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de esta investigación se fundamenta en los siguientes aspectos:

1.4.1. Relevancia social:

Este estudio contribuirá al fomento de la transparencia y la modernización en la gestión pública, abarcando diversos niveles de gobierno, incluyendo el nacional, regional y local. Específicamente, se centrará en la Municipalidad Provincial de Sihuas, aportando con ello a su transformación y generando mayor confianza y valoración por parte de la comunidad. Esto implica desarrollar un tipo de gestión pública innovadora, con enfoque en los sistemas administrativos y orientada hacia el logro de resultados positivos.

Esta investigación, tiene como finalidad, el de promover un desempeño eficiente de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Sihuas, generando directivas internas, contribuirá al mejor desempeño de la gerencia administrativa, demostrando total transparencia en sus procedimientos

administrativos, traerá consigo un incremento en la credibilidad y reducción de insatisfacciones del ciudadano.

1.4.2. Relevancia económica:

Desde una perspectiva económica, el objetivo de este estudio es proporcionar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa del sistema administrativo de la Municipalidad Provincial de Sihuas. El objetivo es fortalecer la habilidad para anticipar resultados, mejorar la eficacia en la ejecución de procesos, proporcionar una capacitación especializada a los colaboradores, optimizar de manera notable la gestión de información interna y adoptar una administración más técnica y comprometida, orientada hacia el desarrollo sostenible a nivel local.

Esta investigación facilitará la implementación de las conclusiones del estudio por diversas razones, las cuales mejorarán la capacidad para resolver conflictos y tomar decisiones más informadas, con un enfoque en la autosostenibilidad. Además, contribuirá a que profesionales competentes se desempeñen en el ámbito público, resaltando la importancia de la Gestión Administrativa. Se ofrecerá información sobre una Gestión Administrativa eficiente mediante procedimientos adecuados, con el propósito de asistir a las Municipalidades en el logro de una gestión pública competente orientada hacia resultados competitivos.

1.4.3. Relevancia académica metodológica:

En el aspecto teórico metodológico, los resultados de la investigación que se obtengan permitirán desarrollar un enfoque conceptual, sobre el marco de intervención para potenciar la gestión del proceso administrativos de la Municipalidad.

La propuesta de mejora planteada en esta tesis ofrecerá directrices internas a las áreas de análisis, funcionando como una herramienta eficiente y eficaz de gestión. Esto garantizará que cada área funcione de manera continua, cumpliendo no solo con las normativas, sino, lo más importante, con las necesidades de los usuarios, que constituyen su razón de existir. En consecuencia, la propuesta de

mejora facilitará la optimización del desempeño en la gestión administrativa, fortaleciendo así los servicios a nivel local y nacional.

La metodología utilizada permite identificar la solución al problema central. Al presentar una propuesta para abordar dicho problema, la Gerencia Administrativa podrá mejorar su capacidad operativa mediante la usanza de métodos, técnicas y herramientas para el conseguimiento, tratamiento y examen de datos. Esto, a su vez, posibilitará la implementación de acciones destinadas a cumplir con el proceso administrativo de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

1.4.4. Relevancia profesional:

En cuanto a la relevancia profesional de nuestra investigación, se tiene que va a contribuir a un mejoramiento gerencial de la municipalidad Provincial de Sihuas, por cuanto la generación de normas específicas internas respecto a las áreas de abastecimiento, contabilidad, personal y tesorería, va a permitir que los profesionales cuenten con herramientas idóneas para el buen funcionamiento de cada área específica de la municipalidad Provincial de Sihuas. Ante ello, los profesionales encargados de cada área, al ser más competitivos, lograrán los objetivos planificados durante el año fiscal.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Autor: Acosta Acosta, Katherine Lissette (2022).

Investigación: Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - 2022.

Análisis: El Problema general de la investigación planteado por Acosta (2022) es el siguiente: “¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - 2022?”, (pág. 4).

En relación **al objetivo general** la autora plantea que es: “Determinar el impacto de la gestión administrativa en la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato - 2022”. Y los **objetivos específicos** planteados son:

- i. Caracterizar los aspectos teóricos que intervienen en la gestión administrativa y en la calidad del servicio por medio de fuentes bibliográficas (pág. 6).
- ii. Diagnosticar el estado actual de la gestión administrativa y la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (pág. 6).
- iii. Identificar la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (pág. 6).

Acosta (2022) plantea la **hipótesis general**: “La gestión administrativa tiene impacto en la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato” (pág. 22).

La **metodología** utilizada fue tipo aplicado, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal (pág. 22).

Respecto a los **resultados** logrados en esta investigación, fueron presentado por dimensiones a nivel de porcentajes obtenidos en las encuestas y también a nivel correlacional siendo los siguientes:

- ✓ La gestión administrativa impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. A partir de los resultados obtenidos en el análisis previo, se busca entender la relación entre cada uno de los factores de la escala con la variable dependiente e independiente. Se verifica la hipótesis que sugiere que, debido a la pandemia, el personal administrativo experimentó dificultades en la atención presencial al público, lo cual tuvo un impacto directo en los usuarios, quienes se vieron obligados a adaptarse a la atención virtual.
- ✓ El primer objetivo específico busca describir la relación existente entre las variables de estudio. En este sentido, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de artículos científicos y libros, los cuales aportaron al desarrollo teórico y fundamentación de la conexión entre las variables. La exploración de estos recursos académicos permitió adquirir conocimiento científico adicional, enriqueciendo de esta manera la investigación y destacando la relación entre las variables propuestas en este trabajo (pág. 71).
- ✓ Como segundo objetivo específico se planteó realizar un diagnóstico de la situación actual, evidenciando que la mayoría de los usuarios poseen nichos en el cementerio de La Merced, el cual ha sido, a lo largo de los años, el más tradicional en la ciudad de Ambato. A pesar de la iniciativa de atención por parte de la administración, esta no resultó ser suficiente, especialmente durante el periodo de pandemia, donde diversos inconvenientes se presentaron al usuario en el ámbito virtual. Se sugiere que la capacitación del personal administrativo se enfoque

en la formación en investigación, lo cual podría cultivar el interés de los empleados por mejorar la atención a los usuarios en cualquier circunstancia. Esto representa una oportunidad para el desarrollo de competencias metodológicas y técnicas, permitiendo abordar y explicar de manera efectiva diversos comportamientos y problemas sociales en la atención al cliente en nuestro entorno (pág. 71).

- ✓ En relación con el último objetivo específico, que consiste en identificar la conexión entre la gestión administrativa y la calidad del servicio en los cementerios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, se ha evidenciado estadísticamente una relación significativa. Todos los procesos administrativos influyen de manera considerable en la percepción de la calidad por parte de los usuarios. La manera en que el cliente es tratado en los cementerios se deriva de los procesos generados por el personal administrativo, tales como la planificación, el control, la dirección y la organización, elementos clave para generar confianza, seguridad y satisfacción en los usuarios. En este sentido, se identifica que la variable de gestión administrativa es crucial en la evaluación de la calidad por parte del cliente. El 61% de los usuarios opina que la administración se muestra muy cortés al ofrecer el servicio en la mayoría de las ocasiones, mientras que el 58% señala que el personal inspira confianza en casi todas las interacciones. Esto demuestra que a medida que la gestión del personal administrativo de los cementerios mejora, la calidad de atención al usuario tiende a ser superior (pág. 71).

Las **conclusiones** a las que arriba la investigación fueron las siguientes:

- ✓ Dado que la investigación se llevó a cabo durante el periodo de la pandemia, se evidencia que los resultados de la evaluación de la gestión administrativa tienen un impacto significativo en la aceptación por parte de los usuarios. Este hallazgo pone de manifiesto que aún hay aspectos por mejorar por parte de la administración de los cementerios para alcanzar un nivel de excelencia en la calidad del servicio (pág. 72).

- ✓ La revisión bibliográfica y teórica, que abarcó la consulta de artículos, libros y revistas, reveló la existencia de investigaciones previas que contribuyeron a una comprensión más profunda del problema. Estos estudios previos fueron fundamentales para la construcción de un marco teórico sólido y confiable (pág. 72).
- ✓ Mediante la encuesta, se señala que, durante la pandemia, la calidad del servicio disminuyó, dado que muchas personas no estaban preparadas para afrontar una situación emergente como la vivida. En cuanto a la calidad del servicio, fue objeto de críticas considerables debido a la magnitud global de fallecimientos causados por el virus. Este período puso a prueba la gestión de cada administración de los cementerios en Ambato, evidenciando una falta de atención rápida en este contexto (pág. 72).
- ✓ A través del empleo del coeficiente Alfa de Cronbach, se logra determinar la validez de un cuestionario y la relación existente con sus variables. En este análisis, se observa una fuerte correlación entre los datos presentados en la Municipalidad de Ambato. Además, mediante el método de verificación Spearman rho, se identifica la relación al conectar variables independientes y dependientes. Esto proporciona información sobre la calificación que poseen las preguntas más relevantes en el cuestionario, destacando la importancia y validez de la atención al cliente en tiempos de pandemia. En este contexto, donde la atención al público se vio parcialmente afectada por la virtualidad, se resalta que tanto las instituciones públicas como las privadas experimentaron dificultades en el trabajo en línea, especialmente cuando los usuarios carecían del conocimiento necesario (pág. 72).

La **apreciación crítica** respecto a la investigación los siguientes aspectos se pueden discernir:

-) **Originalidad:** La investigación aborda un tema relevante y específico, la relación entre la gestión administrativa y la calidad del

servicio en cementerios, lo cual es original y no tan común en la literatura. Podría destacarse más la singularidad y novedad del enfoque de la investigación para resaltar su contribución única al campo.

-) **Coherencia:** La estructura del texto muestra una buena coherencia, siguiendo una secuencia lógica desde la introducción hasta la conclusión. Algunas secciones podrían beneficiarse de una mayor conexión para mejorar la fluidez y comprensión general del lector.

-) **Consistencia:** La consistencia se mantiene en términos de la relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio, y los resultados obtenidos respaldan las afirmaciones planteadas. Se podría fortalecer la consistencia en la presentación de datos y resultados a lo largo del texto para evitar posibles contradicciones o malentendidos.

-) **Marco teórico-conceptual:** Se aprecia un sólido respaldo teórico, haciendo referencia a estudios previos y teorías relacionadas con la gestión administrativa y la calidad del servicio. Sería beneficioso proporcionar una explicación más detallada de cómo las teorías utilizadas se aplican específicamente al contexto de los cementerios, brindando una conexión más clara.

-) **Metodología empleada:** La elección de una metodología descriptiva y correlacional es adecuada para los objetivos de la investigación. El uso de herramientas estadísticas como el Alfa de Cronbach y la correlación de Spearman aporta rigurosidad. Podría ofrecerse una justificación más extensa sobre la elección de la encuesta como instrumento, y ser más explícito sobre cómo se garantizó la representatividad de la muestra de usuarios.

) **Importancia:** La investigación destaca la relevancia de la calidad del servicio en un contexto sensible como es el de los cementerios. Además, establece la importancia de la gestión administrativa para mejorar dicha calidad. Podría reforzarse la discusión sobre la trascendencia de los hallazgos, proporcionando recomendaciones específicas para la mejora de la gestión administrativa en este tipo de instituciones.

2.1.2. Autor: Plikamin Sakdipath y Luengalongkot Pongsatean (2021).

Investigación: La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los administradores municipales de subdistrito en la región oriental, Tailandia.

Análisis: El Problema general de la investigación planteado por Plikamin y Luengalongkot (2021) es el siguiente: “¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los administradores municipales de subdistrito en la región oriental, Tailandia?” (pág. 1).

En relación **al objetivo general** la autora plantea que es: “Estudiar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los administradores municipales de subdistrito en la región oriental” (pág. 2).

Además, se plantea la **hipótesis general:** “Existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los administradores municipales de subdistrito en la región oriental” (pág. 2).

La **metodología** utilizada fue tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y corte transversal (pág. 2).

Respecto a los **resultados** logrados en esta investigación, fueron presentado por dimensiones a nivel de porcentajes obtenidos en las encuestas y también a nivel correlacional siendo los siguientes:

- ✓ La satisfacción laboral tiene una relación positiva alta con el desempeño laboral con una significancia estadística de 0,01. Por tanto, se confirma la hipótesis, Hay relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral del municipio subdistrito administradores de la región oriental (pág. 4).

Las **conclusiones** a las que arriba la investigación fueron las siguientes:

- ✓ Existe una fuerte relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de administradores de municipios subdistritales de la región oriental. Los resultados revelaron que la satisfacción laboral relacionada con el desempeño. Refleja la situación actual de que el alto nivel de la satisfacción conduciría a un alto nivel de desempeño laboral del municipio subdistrito administradores de la región oriental. Se puede dar a entender que, si los administradores municipales están muy satisfechos con la oportunidad de crecimiento laboral, seguridad laboral y empleo como revelador sus capacidades individuales, sienten confianza entre los compañeros, su desempeño laboral es aumentado y están dispuestos a perseguir su capacidad con un fuerte apego emocional y se pueden dar buenos resultados al logro de objetivos y a los beneficios de la sociedad. (pág. 4).

La **apreciación crítica** respecto a la investigación los siguientes aspectos se pueden discernir:

-) **Originalidad:** La investigación aborda una relación específica entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los administradores municipales en una región específica de Tailandia. Sería útil destacar cómo esta investigación se diferencia de estudios anteriores sobre temas similares y qué aportes novedosos puede ofrecer.
-) **Coherencia:** La estructura del texto parece coherente, siguiendo una lógica desde la introducción hasta los resultados y conclusiones.

Se podría mejorar la coherencia mediante la inclusión de transiciones más explícitas entre secciones para facilitar la comprensión del lector.

-) **Consistencia:** La consistencia se mantiene en términos de la relación estudiada entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Sería beneficioso revisar la consistencia en la terminología y asegurarse de que los conceptos clave se utilicen de manera coherente a lo largo del texto.

-) **Marco teórico-conceptual:** Se menciona la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral y se hace referencia a la correlación de Pearson. Puede mejorarse proporcionando una revisión más detallada y crítica de la literatura existente sobre el tema, destacando teorías relevantes y estudios clave.

-) **Metodología empleada:** La utilización de la técnica de muestreo aleatorio simple y la correlación de Pearson es apropiada para el tipo de estudio. Se podría agregar más detalle sobre la selección de la muestra y la validación de los cuestionarios para garantizar la calidad de los datos.

-) **Importancia:** Se destaca la importancia de la relación encontrada entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Puede ser beneficioso proporcionar una discusión más extensa sobre cómo estos hallazgos pueden tener implicaciones prácticas y sugerencias para la gestión de recursos humanos.

2.1.3. Autor: Vergaray, José; García, Carlos; Gutiérrez, Walter; León, Francisco y León, Cristhian (2021).

Investigación: Gestión administrativa y clima laboral, en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021.

Análisis: El Problema general de la investigación planteado por Vergaray et al (2021) es el siguiente: “¿Cuál es la relación entre la Gestión administrativa y clima laboral, en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021?” (pág. 46).

En relación al **objetivo general** la autora plantea que es: “determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021” y los **objetivos específicos** planteados son:

- i. Describir el nivel de gestión administrativa en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021 (pág. 46).
- ii. Conocer cuáles son los factores que inciden en la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021 (pág. 46).
- iii. Conocer cuál es el nivel de clima laboral en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021 (pág. 46)
- iv. Descubrir cuáles son los factores determinantes en el clima laboral en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021 (pág. 46).

Además, se plantea la **hipótesis general**: “La gestión administrativa y el clima laboral se relacionan de manera óptima en la Municipalidad Provincial del Santa, Ancash, Perú 2021” (pág. 46).

Se aplicó la **investigación** descriptiva correlacional, no experimental de corte transversal simple, (pág. 46).

Respecto a los **resultados** logrados en esta investigación, fueron presentado por dimensiones a nivel de porcentajes obtenidos en las encuestas y también a nivel correlacional siéndolos siguientes:

- ✓ El 40% de los investigados opinan que existe una regular gestión administrativa y el 13% de los investigados opinan que existe un excelente desempeño laboral (pág. 46).
- ✓ El 10% de los investigados opinan que existe una excelente planeación, el 6% de los investigados opinan que existe una excelente organización, el 8% de los investigados opinan que existe una excelente dirección, el 5% de los investigados opinan que existe un excelente control (pág. 46).
- ✓ El 11% de los investigados opinan que existe un excelente conocimiento de los puestos, el 5% de los investigados opinan que existe excelentes habilidades para relacionarse, el 15% de los investigados opinan que existe excelente flexibilidad y adaptabilidad (pág. 46).

Las **conclusiones** a las que arriba la investigación fueron las siguientes:

- ✓ Se ha determinado que la mayoría de funcionarios cuentan con los conocimientos necesarios para realizar el respectivo monitoreo y mecanismos técnicos legales del seguimiento al control presupuestario en la Municipalidad Provincial del Santa; pero no tiene una percepción positiva en la gestión administrativa entendiéndose que no se está aplicando de manera adecuada la planeación, organización, dirección y control (pág. 55).
- ✓ Se ha determinado que los aspectos relacionados con la organización y la dirección, son los que se aplican de manera adecuada y en el menor nivel de aplicación son la planeación y el control entendiéndose que no se socializa la planeación estratégica, la planeación operativa; del mismo modo, percibe que la línea de autoridad no está bien definida, de igual manera no aprecia una gestión de liderazgo por parte de las autoridades y finalmente no se realizan con frecuencia los controles previos, concurrentes y posteriores (pág. 55).

- ✓ Se ha determinado que el clima laboral en la Municipalidad Provincial del Santa, no se está dando de manera adecuada, esto se debe a que no tienen definido sus líneas de autoridad, segregación de funciones, los reconocimientos y recompensas, las relaciones personales y la comunicación que se estarían fomentando por parte de las autoridades (pág. 55).

- ✓ Se ha establecido que la división del trabajo se está dando con mayor incidencia, seguido por las relaciones personales y la comunicación de liderazgo, no estando presente la motivación, satisfacción, reconocimientos y recompensas, aspectos que son se suma transcendencia para lograr un clima laboral optimo y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores (pág. 55).

La **apreciación crítica** respecto a la investigación los siguientes aspectos se pueden discernir:

-) **Originalidad:** La investigación aborda una relación específica entre la gestión administrativa y el clima laboral en la Municipalidad Provincial del Santa, lo cual es relevante y específico. Puede beneficiarse de una mayor claridad sobre cómo este estudio se diferencia de investigaciones previas y qué elementos novedosos aporta al campo.

-) **Coherencia:** La estructura del trabajo parece ser coherente, siguiendo una progresión lógica desde los objetivos hasta los resultados y conclusiones. Aunque existe coherencia, algunos párrafos podrían beneficiarse de una mayor conexión entre ideas para mejorar la fluidez del texto.

-) **Consistencia:** La consistencia entre los objetivos, la hipótesis y los resultados es evidente en la investigación. Algunos resultados podrían ser presentados de manera más detallada para garantizar

una comprensión clara de los hallazgos y su relación con los objetivos planteados.

-) **Marco teórico-conceptual:** Se menciona la relación entre gestión administrativa y clima laboral, y se hace referencia a la correlación de Pearson. Aunque se mencionan estas relaciones, el marco teórico podría ser más detallado, incluyendo teorías específicas que respalden la conexión entre gestión administrativa y clima laboral.
-) **Metodología empleada:** La elección de una investigación descriptiva correlacional es adecuada para el objetivo de estudiar la relación entre variables. Puede ser útil proporcionar detalles adicionales sobre cómo se seleccionó la muestra y cómo se aseguró la validez y confiabilidad de los cuestionarios utilizados.
-) **Importancia:** La conclusión que destaca la relación directamente proporcional positiva entre gestión administrativa y clima laboral resalta la importancia significativa de ambas variables. Sería beneficioso mejorar la discusión sobre las implicaciones prácticas de estos resultados, explorando cómo podrían influir en la gestión y contribuir a mejoras en la organización.

2.1.4. Autor: Barrera Isuiza, Anthoni Max y Ysuiza Shupingahua, Marco Aurelio (2022).

Investigación: Gestión administrativa y calidad de servicio de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto 2018.

Análisis: El Problema general de la investigación planteado por Barrera e Ysuiza (2021) es el siguiente: “¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa y calidad de servicio de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto 2018?” (pág. 12).

En relación **al objetivo general** la autora plantea que es: “Determinar como la gestión administrativa se relaciona con la calidad del servicio que

se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018” y los **objetivos específicos** planteados son:

- v. Establecer el nivel de relación entre la planeación de la gestión administrativa, y la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018 (pág. 14).
- vi. Determinar el nivel de relación entre la organización de la gestión administrativa, y la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018 (pág. 14).
- vii. Explicar el nivel de relación entre la dirección de la gestión administrativa, y la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018 (pág. 14).
- viii. Determinar el nivel de relación entre el control de la gestión administrativa, y la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018 (pág. 14).

Además, se plantea la **hipótesis general**: “Existe relación entre la gestión administrativa y la calidad del servicio que se brinda a los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas-Loreto 2018” (pág. 15).

La presente **metodología** de la investigación es de tipo no experimental, de corte transversal, de diseño descriptivo-explicativo (pág. 16).

Respecto a los **resultados** logrados en esta investigación, fueron presentado por dimensiones a nivel de porcentajes obtenidos en las encuestas y también a nivel correlacional siéndolos siguientes:

- ✓ De la información recogida de los 74 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, se obtuvo los siguientes resultados respecto a la Gestión administrativa, en la tabla 1 se observa que el 23% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente, el 38% de acuerdo y totalmente de acuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 39% se muestra indiferente (pág. 25).
- ✓ Respecto a la dimensión planeación, el 26% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente. De la dimensión organización, el 25% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; la dimensión dirección, el 15% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; la dimensión control, el 23% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que se desarrollan adecuadamente (pág. 25).
- ✓ El 38% de los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque en la entidad no se motiva constantemente al personal, mientras que el 35% manifestó estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo, y solo el 27% se mostró indiferente (pág. 25).
- ✓ El 3% de los contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas Loreto está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, que se desarrolla adecuadamente, y el 90% se muestra indiferente (pág. 25).
- ✓ Asimismo, la dimensión fiabilidad el 47% de los contribuyentes está, totalmente en desacuerdo, y en desacuerdo, que se desarrolle adecuadamente; de la dimensión sensibilidad, el 23% de los contribuyentes está, totalmente en desacuerdo, y en desacuerdo, que se desarrolle adecuadamente; de la dimensión empatía, el 5% de los contribuyentes está, totalmente en desacuerdo, y en desacuerdo, que se desarrolle adecuadamente, el 49% se muestra indiferente; la

dimensión bienes tangibles, el 8% de los contribuyentes está, totalmente en desacuerdo, y en desacuerdo, que se desarrolle adecuadamente, el 19% se muestra indiferente (pág. 25).

Las **conclusiones** a las que arriba la investigación fueron las siguientes:

- ✓ El 23% de los trabajadores administrativos considera que, la gestión administrativa, no está desarrollándose adecuadamente. De la dimensión planeación, el 41% de los trabajadores administrativos considera que, está de acuerdo; de la dimensión organización, el 25% está en desacuerdo, y el 35% se muestra indiferente; la dimensión dirección, el 55% de acuerdo; finalmente, la dimensión control, el 39% se muestra indiferente, en el desarrollo de la dimensión. En promedio, respecto a la gestión administrativa y sus dimensiones planeación, organización, dirección, y control, los trabajadores se muestran indiferentes (pág. 30).
- ✓ El 90% de los contribuyentes, de un grupo total de 133 ciudadanos registrados en la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto, consideran que, la calidad de servicio no está desarrollándose adecuadamente, por ser indiferente. Respecto a la dimensión fiabilidad, el 50% se muestra también indiferente, de la dimensión sensibilidad el 60% se muestra indiferente, la dimensión empatía, el 49% se muestra indiferente; de la dimensión bienes tangibles, el 74% está de acuerdo, que se desarrolle adecuadamente la calidad de servicio (pág. 30).
- ✓ Se ha establecido una relación fuerte, entre la Gestión administrativa, de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas y la calidad de servicio que reciben los contribuyentes, por haberse encontrado entre estas variables una correlación de 0,872, valor que indica una estrecha relación entre ellas (pág. 30).

La **apreciación crítica** respecto a la investigación los siguientes aspectos se pueden discernir:

-) **Originalidad:** La investigación aborda una relación específica entre la gestión administrativa y el clima laboral en la Municipalidad Provincial del Santa, lo cual es relevante y específico. Puede beneficiarse de una mayor claridad sobre cómo este estudio se diferencia de investigaciones previas y qué elementos novedosos aporta al campo.

-) **Coherencia:** La estructura del trabajo parece ser coherente, siguiendo una progresión lógica desde los objetivos hasta los resultados y conclusiones. Aunque existe coherencia, algunos párrafos podrían beneficiarse de una mayor conexión entre ideas para mejorar la fluidez del texto.

-) **Consistencia:** La consistencia entre los objetivos, la hipótesis y los resultados es evidente en la investigación. Algunos resultados podrían ser presentados de manera más detallada para garantizar una comprensión clara de los hallazgos y su relación con los objetivos planteados.

-) **Marco teórico-conceptual:** Se menciona la relación entre gestión administrativa y clima laboral, y se hace referencia a la correlación de Pearson. Aunque se mencionan estas relaciones, el marco teórico podría ser más extenso, incluyendo teorías específicas que respalden la conexión entre gestión administrativa y clima laboral.

-) **Metodología empleada:** La elección de una investigación descriptiva correlacional es adecuada para el objetivo de estudiar la relación entre variables. Puede ser útil proporcionar detalles adicionales sobre cómo se seleccionó la muestra y cómo se aseguró la validez y confiabilidad de los cuestionarios utilizados.

-) **Importancia:** La conclusión sobre la relación directamente proporcional positiva entre gestión administrativa y clima laboral

destaca la importancia de ambas variables. Se podría mejorar la discusión sobre las implicaciones prácticas de estos resultados, cómo podrían influir en la gestión y cómo podrían llevar a mejoras en la organización.

2.2. TEORÍAS BÁSICAS

2.2.1. TEORIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión se enfoca en la aplicación de principios y prácticas que coordinan los recursos de una organización de manera eficiente y efectiva para lograr sus objetivos. Por ejemplo, una empresa que optimiza su cadena de suministro para reducir costos de producción y tiempo de entrega (eficiencia) mientras mantiene altos estándares de calidad en sus productos y servicios (eficacia). Surgió con figuras como Taylor y Fayol, quienes destacaron la importancia de la especialización y la estructuración jerárquica. Posteriormente, enfoques contemporáneos, como la teoría de sistemas y la gestión por procesos, han influido en su evolución. La gestión administrativa busca adaptarse a cambios, promover la innovación y optimizar resultados (Mendoza y Moreira, 2021).

2.2.1.1. Gestión Administrativa en la Edad Antigua

se manifestaba en estructuras gubernamentales y organizaciones militares. Civilizaciones como la egipcia y la romana implementaron sistemas de gestión para coordinar la construcción de monumentos, administrar recursos y recolectar impuestos. La burocracia en la antigua Roma, liderada por figuras como Cicerón, demostró la necesidad de una administración eficaz en la gestión pública. Además, las dinastías chinas emplearon métodos administrativos para gobernar vastos territorios. Aunque no se asemejaba a las prácticas modernas, la gestión administrativa en la Edad Antigua sentó las bases para la organización societal y gubernamental (Beltrán y López, 2018).

En diversas civilizaciones antiguas, se llevaron a cabo diversas gestiones administrativas para organizar y dirigir actividades. En el antiguo Egipto, se destacó la gestión de recursos para la construcción de monumentos como las pirámides, con registros detallados de trabajadores y asignación de suministros.

En la antigua Grecia, *la poli* requería una administración eficiente para gobernar la ciudad-estado, con funciones como la recaudación de impuestos y la gestión de eventos públicos. En la Roma antigua, la burocracia administrativa, liderada por cónsules y senadores, supervisaba áreas como la justicia y la infraestructura. Estas prácticas reflejan la importancia de la gestión administrativa en la organización y gobernabilidad de sociedades antiguas (Arteaga et al, 2016).

2.2.1.2. La Administración en la Edad Media

Durante la Edad Media, la administración adoptó características feudalistas, donde los señores feudales ejercían control sobre vastas tierras. La gestión se centraba en la producción agrícola y la recaudación de tributos para mantener la jerarquía social. La Iglesia Católica también desempeñó un papel crucial en la administración, influyendo en cuestiones políticas y económicas. Los gremios y corporaciones artesanales emergieron, gestionando el comercio y la producción. Aunque predominaba la descentralización, algunas ciudades italianas, como Florencia, exhibieron una forma temprana de gobierno republicano, sentando las bases para futuras evoluciones administrativas en la Edad Moderna (Quintana, 2020).

2.2.1.3. La Administración en la Edad Contemporánea

En la Edad Contemporánea, la administración ha enfrentado desafíos y transformaciones radicales. La globalización y avances tecnológicos han revolucionado la forma en que las organizaciones operan, exigiendo adaptabilidad y agilidad. Las teorías contemporáneas, como la gestión del conocimiento y el liderazgo participativo, han redefinido prácticas administrativas. La sostenibilidad y la responsabilidad social se han integrado como pilares esenciales. La diversidad en el lugar de trabajo y la influencia de la cultura organizativa han cobrado gran relevancia. En esta era, la administración busca un equilibrio entre la eficiencia operativa y el impacto positivo en la sociedad (Pantoja y Salazar, 2019).

2.2.1.4. La Administración en la Sociedad Moderna

En la Edad Moderna, la administración experimentó un cambio radical con la Revolución Industrial y el surgimiento de la economía mercantil. La gestión se profesionalizó, adoptando enfoques más sistemáticos y eficientes. Las ideas de

Taylor y Fayol sentaron las bases de la teoría administrativa. Con el auge del comercio y la creación de empresas, se demandaron estructuras organizativas más complejas. La administración se consolidó con la aparición de principios contables modernos en Italia. Estos desarrollos sentaron las bases para la administración contemporánea, marcando un periodo de innovación y crecimiento organizativo en la transición hacia la modernidad (Cardona et al, 2018; Diaz y Portillo, 2022).

2.2.2. PRECURSORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para que la administración alcance el estado actual, figuras destacadas han contribuido significativamente a su evolución. Algunos de estos individuos incluyen:

2.2.2.1. Confucio:

El erudito chino ofreció una serie de directrices para la gestión pública, aconsejando: Que aquellos en posiciones públicas deben tener un profundo conocimiento del país para abordar eficazmente sus problemas; Evitar el favoritismo y el partidismo en la selección de personal y Seleccionar funcionarios que sean íntegros, desinteresados y competentes (Wagner, 2022).

2.2.2.2. Adam Smith:

Adam Smith, pionero de la economía clásica, introdujo conceptos fundamentales en su obra "La Riqueza de las Naciones". Su enfoque en la mano invisible del mercado y la importancia de la división del trabajo influyeron en la administración pública. La teoría smithiana destaca la eficiencia y la competencia como motores del progreso económico, aspectos cruciales en la gestión pública. En la actualidad, la administración pública busca equilibrar la intervención estatal con principios de eficiencia y transparencia, hallando inspiración en las ideas de Smith para mejorar la eficacia y la prestación de servicios a la sociedad (Cazenave y Levin, 2021).

2.2.2.3. Henry Metcalfe:

Destacó por introducir novedosas técnicas de supervisión administrativa y desarrolló un método de control altamente eficaz. Publicó una obra titulada "El

Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", la cual es reconocida como un precursor de la administración científica (Pineda y Tello, 2018).

2.2.3. TEORÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

En los últimos años, la Teoría de la Gestión por Procesos ha ganado prominencia en el ámbito empresarial. Esta metodología, centrada en optimizar y mejorar los procesos organizativos, busca incrementar la eficiencia y la calidad. Inspirada en principios como la mejora continua y la orientación al cliente, la gestión por procesos ha transformado la manera en que las organizaciones estructuran y ejecutan sus operaciones. La aplicación de tecnologías avanzadas y enfoques colaborativos ha potenciado esta teoría, permitiendo una mayor agilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial. La gestión por procesos se consolida como una herramienta vital en la mejora organizativa (Pérez y Pérez, 2019).

La calidad de productos y servicios ha experimentado una revolución impulsada por avances tecnológicos y una mayor conciencia del consumidor. Las empresas han adoptado enfoques innovadores, como la integración de inteligencia artificial y análisis de datos, para perfeccionar la producción y personalizar experiencias. La globalización ha incentivado estándares más altos, obligando a las organizaciones a priorizar la calidad para mantener la competitividad. La atención a la sostenibilidad y la responsabilidad social también ha influido, llevando a prácticas más éticas y ecológicas. En este panorama dinámico, la calidad se erige como un diferenciador crucial para satisfacer las demandas de los consumidores (Carrillo et al, 2018).

El origen de la gestión por Procesos ha evolucionado como una metodología estratégica clave para las organizaciones. Este enfoque ha ganado prominencia al integrar tecnologías avanzadas, como la automatización y la inteligencia artificial, para optimizar la eficiencia operativa. La mejora continua, la flexibilidad y la orientación al cliente son pilares fundamentales de la Gestión por Procesos en la actualidad. La transformación digital ha permitido una mayor integración y colaboración entre departamentos, agilizando la toma de decisiones y mejorando

la capacidad de adaptación. Este enfoque ha demostrado ser esencial para alcanzar la excelencia operativa en entornos empresariales dinámicos. (Sotelo, 2017).

Para lograr efectividad en la gestión de los procesos, es esencial adoptar un enfoque integral. La identificación y documentación detallada de cada paso del proceso, junto con la definición clara de roles y responsabilidades, son fundamentales. La implementación de tecnologías avanzadas, como la automatización y el análisis de datos, optimiza la eficiencia. La retroalimentación continua y la mejora constante son pilares esenciales. Fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación y la colaboración también contribuye significativamente. La capacidad de adaptarse a cambios y aprovechar las oportunidades emergentes fortalece la efectividad en la gestión de procesos (Carvajal, 2018).

2.2.3.1. La gestión por procesos como ente esencial en el mejoramiento

La gestión por procesos emerge como un ente esencial en el mejoramiento administrativo de entidades estatales, posicionándose como un enfoque estratégico que maximiza la eficiencia, la transparencia y la calidad en la prestación de servicios públicos. Este paradigma se fundamenta en la idea de entender una organización como una serie de procesos interrelacionados y no solo como una estructura jerárquica (Medina, et al., 2019).

En el contexto gubernamental, la gestión por procesos permite una visión integral de las actividades y funciones, identificando oportunidades de mejora y optimización. Al adoptar este enfoque, las entidades estatales pueden agilizar trámites, reducir costos y garantizar la satisfacción de los ciudadanos al ofrecer servicios más eficientes y oportunos (Medina, et al., 2019).

Además, la gestión por procesos favorece la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas. Al establecer indicadores de desempeño vinculados a los procesos, se facilita la evaluación continua y se promueve la responsabilidad en la gestión pública. El fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a procesos implica la capacitación del personal, la implementación de tecnologías adecuadas y la revisión constante de los procedimientos. La adopción de

estándares de calidad y buenas prácticas contribuye a la estandarización y mejora continua de los procesos, generando un círculo virtuoso de eficiencia y satisfacción ciudadana (Carvajal, 2021).

En conclusión, la implementación de la gestión por procesos emerge como un elemento esencial para modernizar la administración de las entidades estatales. Por ejemplo, al adoptar tecnologías digitales para automatizar los procedimientos administrativos, se agiliza la toma de decisiones y se mejora la eficiencia en la gestión de recursos, lo que conduce a una modernización efectiva de la entidad, promoviendo una gestión pública más ágil, transparente y centrada en las necesidades de la sociedad. Su implementación efectiva constituye un pilar fundamental para construir instituciones gubernamentales eficientes y orientadas al servicio ciudadano.

Según Cabrera et al (2015) menciona a Harrington Emerson en 1997 un destacado ingeniero y consultor de gestión a principios del siglo XX, desarrolló principios y enfoques para mejorar la eficiencia organizacional. Aunque no existe una lista específica de "diez requisitos" de Emerson, su enfoque en la eficiencia y la mejora continua ha sido destacado en sus contribuciones a la gestión. Aquí, se presentan diez requisitos clave que reflejan su filosofía:

1. Establecimiento de Objetivos Claros: Definir objetivos específicos y medibles es esencial. Los objetivos deben ser comprensibles y alineados con la misión y visión de la organización.
2. Estudio de los Métodos de Trabajo: Analizar y comprender a fondo los métodos actuales de trabajo es crucial para identificar áreas de mejora. Este estudio implica examinar procesos, identificar ineficiencias y proponer soluciones.
3. Desarrollo del Personal: Invertir en el desarrollo del personal es fundamental. Esto incluye proporcionar capacitación adecuada, motivar a los empleados y fomentar un ambiente de trabajo que promueva la mejora continua.

4. Establecimiento de Sistemas de Incentivos: Implementar sistemas de incentivos que reconozcan y recompensen el rendimiento excepcional y la contribución a la mejora de procesos.
5. Medición del Rendimiento: Utilizar indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar y medir el desempeño de los procesos. Esto proporciona datos objetivos para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.
6. Libre circulación de ideas: Fomentar un entorno en el que los empleados se sientan seguros para expresar ideas y preocupaciones sin temor a represalias. La eliminación del miedo promueve la participación activa en la mejora de procesos.
7. Cooperación Entre Departamentos: Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre diferentes departamentos y equipos, ya que muchos procesos atraviesan diversas áreas de la organización.
8. Liderazgo Activo: La participación activa y el liderazgo comprometido son esenciales para inspirar y guiar a los empleados hacia la mejora continua.
9. Uso de la Mejor Práctica Conocida: Identificar y adoptar las mejores prácticas del sector y de la industria para aprovechar el conocimiento existente y mejorar la eficiencia.
10. Implementación de Cambios Graduales: Realizar cambios de manera gradual y planificada para minimizar la resistencia al cambio y permitir una adaptación más efectiva.

Estos requisitos reflejan la filosofía de Emerson centrada en la mejora continua y la eficiencia organizacional, principios que siguen siendo relevantes en la gestión empresarial actual.

En síntesis, según Pulido et al. (2020), se pueden resaltar ciertos beneficios derivados de la optimización de procesos:

1. Minimización de recursos (materiales, personal, capital, mano de obra) y amplificación de la eficacia.
2. Reducción de los lapsos e incremento de la productividad.

3. Declinación de fallos, aportando a su anticipación.
4. Ofrece una perspectiva sistemática de las actividades de la organización.

La introducción del concepto de dirigir una organización basándose en procesos se llevó a cabo en los primeros años de la década de 1980, marcando un cambio significativo en la gestión empresarial. Este enfoque emergió como respuesta a la necesidad de mejorar la eficiencia y la calidad en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Hasta entonces, la gestión se centraba principalmente en estructuras jerárquicas y funciones departamentales. Sin embargo, a medida que las organizaciones crecían en complejidad, surgió la conciencia de que abordar los desafíos de manera fragmentada no era sostenible y fue en este contexto que se introdujo la gestión por procesos.

La gestión por procesos propuso una perspectiva holística, considerando una organización como una serie de procesos interrelacionados en lugar de una colección de departamentos independientes. Este enfoque permitió una comprensión más profunda de cómo se llevaban a cabo las actividades y cómo podían mejorarse para lograr resultados más eficientes y consistentes. Un hito clave en esta evolución fue la popularización del modelo de mejora continua conocido como TQM (Total Quality Management) y la adopción de estándares como ISO 9000, que destacaron la importancia de gestionar y mejorar los procesos para garantizar la calidad y la satisfacción del cliente.

Esta transición hacia la gestión por procesos también estuvo influenciada por la reingeniería de procesos, un enfoque radical que abogaba por la reconcepción y reestructuración completa de los procesos empresariales para lograr mejoras significativas en eficiencia y resultados (Carballo y Arellano, 2019).

En resumen, la introducción de la gestión por procesos en la década de 1990 marcó un cambio paradigmático en la forma en que se aborda la dirección y administración de las organizaciones, destacando la importancia de comprender y mejorar los procesos para lograr una mayor eficiencia y calidad en un entorno empresarial dinámico.

2.2.3.2. Tipos de procesos

No existe un acuerdo generalizado respecto a una clasificación de los procesos, sin embargo, Arias (2016) menciona a Los procesos intrafuncionales e interfuncionales son categorías que describen la naturaleza y la relación de los procesos dentro de una organización. Aquí hay una descripción de cada tipo:

Procesos Intrafuncionales: Definición: Los procesos intrafuncionales, también conocidos como procesos internos, se desarrollan y ejecutan dentro de una función o departamento específico de una organización. Características: Son actividades y tareas que se llevan a cabo dentro de límites funcionales específicos, como el departamento de recursos humanos, finanzas o producción. Están diseñados para cumplir con los objetivos y funciones específicos de un departamento en particular. Ejemplos de procesos intrafuncionales incluyen la selección y contratación de personal en el departamento de recursos humanos o la gestión de inventario en el departamento de logística.

Procesos Interfuncionales: Definición: Los procesos interfuncionales son aquellos que trascienden las fronteras de los departamentos y requieren la colaboración y coordinación entre diversas funciones u áreas de la organización. Características: Involucran actividades que se extienden más allá de las divisiones departamentales, abarcando múltiples funciones. Requieren una comunicación efectiva y colaboración entre diferentes departamentos para lograr los objetivos globales de la organización. Ejemplos de procesos interfuncionales pueden incluir el proceso de desarrollo de productos que implica la colaboración entre investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas.

La distinción entre procesos intrafuncionales e interfuncionales es esencial para comprender cómo se estructuran y operan las actividades dentro de una organización. La gestión eficiente de ambos tipos de procesos es crucial para mejorar la eficiencia global, la coordinación y el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La implementación exitosa de la gestión por procesos a menudo implica optimizar tanto los procesos intrafuncionales como los interfuncionales para alcanzar un rendimiento organizacional integral y sostenible.

Conforme a la clasificación propuesta por Benavídez et al. (2019), los procesos pueden ser categorizados según su misión de la siguiente manera:

Procesos operativos: constituyen la columna vertebral de cualquier organización, siendo las rutinas diarias que traducen la estrategia en acción. Desde la producción hasta la distribución y el servicio al cliente, estos procesos garantizan la ejecución eficiente de las actividades clave. Son el motor que impulsa la entrega de productos o servicios, optimizando recursos y manteniendo estándares de calidad. La gestión eficaz de los procesos operativos no solo mejora la eficiencia interna, sino que también influye directamente en la satisfacción del cliente. En última instancia, son la esencia misma de la ejecución exitosa en el mundo empresarial.

Procesos de respaldo: son el bastión de la continuidad operativa y la seguridad de los datos en cualquier entorno empresarial. Estos protocolos meticulosos se encargan de crear copias de seguridad regulares, resguardando información crítica ante posibles pérdidas o fallas. Desde la copia de archivos esenciales hasta la replicación de sistemas, los procesos de respaldo son el paracaídas digital que asegura la recuperación rápida y eficiente en situaciones imprevistas. Su implementación estratégica no solo protege la integridad de los datos, sino que también fortalece la confianza de los stakeholders al garantizar la resistencia frente a adversidades.

Procesos de administración: son el nervio central que dirige y coordina las funciones de una organización. Desde la planificación estratégica hasta la toma de decisiones cotidianas, estos procesos garantizan la eficacia y eficiencia en la gestión. Incluyen la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos, el seguimiento del rendimiento y la adaptación ágil a cambios. La administración efectiva es un arte que fusiona liderazgo y organización, optimizando el rendimiento global de la empresa. Los procesos de administración son el cimiento sobre el cual se construye la estructura organizativa, guiando el camino hacia el logro de metas y el éxito sostenible.

Procesos de liderazgo: son la esencia que guía a equipos hacia la excelencia y el logro de metas. Más allá de simplemente ejercer autoridad, implican la inspiración, la motivación y la orientación estratégica. Los líderes eficaces no solo establecen la visión, sino que también fomentan un entorno donde florecen la innovación y la colaboración. Estos procesos implican la toma de decisiones informadas, la gestión de conflictos y el desarrollo continuo de habilidades. Al centrarse en la conexión humana y la capacitación, los líderes forman una fuerza impulsora que impulsa el éxito organizacional y el crecimiento individual.

Sin embargo, posiblemente la clasificación más recurrentemente empleada en la práctica es la diferenciación entre procesos estratégicos, claves y de apoyo, como lo menciona Betlloch et al. (2019):

1. **Los procesos estratégicos**, son los pilares que sustentan la visión a largo plazo de una organización. Se centran en la formulación y ejecución de estrategias que impulsan la ventaja competitiva. Desde la planificación estratégica hasta la gestión del cambio, estos procesos guían la dirección global de la empresa, asegurando su adaptabilidad y éxito sostenible en un entorno dinámico.
2. **Los procesos claves**, son el corazón de la operación diaria, fundamentales para la entrega eficiente de productos o servicios. Desde la producción hasta la atención al cliente, estos procesos optimizan la calidad y la eficacia. Su gestión efectiva garantiza la satisfacción del cliente y la eficiencia interna, siendo la columna vertebral de la propuesta de valor de la organización.
3. **Los procesos de apoyo**, proporcionan el respaldo necesario para que los procesos clave funcionen sin contratiempos. Incluyen actividades como recursos humanos, contabilidad y tecnologías de la información. Su eficiente ejecución es esencial para crear un entorno operativo sólido y facilitar el éxito de los procesos estratégicos y clave.

2.2.4. TEORIA DE LA CALIDAD

Se citó a Piñero et al (2018) mencionan que la filosofía de Deming, un influyente teórico de la gestión, se centra en la mejora continua y la transformación cultural

de las organizaciones. Deming abogó por la adopción de principios fundamentales que trascienden la mera inspección de productos. Su enfoque se basa en catorce principios, destacando la importancia de un liderazgo transformador, la toma de decisiones basada en datos y la participación activa de los empleados. La "Rueda de Deming", también conocida como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es esencial en su filosofía. Este ciclo refleja la mentalidad de mejora continua y la adaptación constante. Deming subrayó la responsabilidad de la dirección en la calidad y abogó por la eliminación del miedo en el lugar de trabajo, fomentando la innovación y la colaboración para alcanzar niveles superiores de calidad y eficiencia. Su enfoque influyó significativamente en el desarrollo de la gestión de la calidad total (TQM).

Los 14 principios de Deming

W. Edwards Deming, un destacado experto en gestión y calidad, formuló catorce principios fundamentales que constituyen la base de su filosofía de mejora continua. Aquí se describen brevemente cada uno de ellos:

-) Crear constancia en el propósito de mejorar productos y servicios: Establecer una visión clara y constante hacia la mejora continua.
-) Adoptar la nueva filosofía: Abrazar el cambio y la transformación como parte integral de la mejora continua.
-) Dejar de depender de la inspección masiva: Fomentar la calidad desde la etapa de diseño y producción, en lugar de depender exclusivamente de la inspección.
-) Acabar con la práctica de asignar contratos según el precio: Buscar relaciones a largo plazo con proveedores basadas en la calidad, no solo en el costo.
-) Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio: Buscar siempre maneras de mejorar procesos y sistemas.
-) Instituir la capacitación en el trabajo: Proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones eficientemente.

-) Instituir el liderazgo: Liderar con empatía, eliminar el miedo y fomentar un ambiente de trabajo que promueva la calidad y la innovación.
-) Eliminar el miedo: Crear un entorno donde los empleados se sientan seguros para expresar opiniones y proponer mejoras.
-) Romper las barreras entre departamentos: Fomentar la colaboración y la comunicación efectiva entre diferentes áreas de la organización.
-) Eliminar lemas, exhortaciones y metas para la fuerza laboral: Reemplazar prácticas motivacionales ineficaces con un liderazgo inspirador y participativo.
-) Eliminar cuotas numéricas: Fomentar un enfoque de mejora continua en lugar de establecer metas numéricas arbitrarias.
-) Eliminar barreras que impidan a los empleados sentir orgullo por su trabajo: Reconocer y celebrar los logros para cultivar un sentido de pertenencia y orgullo.
-) Instituir un vigoroso programa de educación y auto-mejora: Fomentar la educación continua y el desarrollo personal y profesional.
-) Tomar medidas para lograr la transformación: Implementar los principios de manera sistemática y consistente, liderando la transformación organizacional hacia la mejora continua.

Estos principios, conocidos como los "Catorce Puntos de Deming", han influido significativamente en la gestión de calidad y la filosofía de mejora continua en todo el mundo.

Las 7 enfermedades mortales de la gerencia

Son conceptos introducidos por W. Edwards Deming como obstáculos fundamentales para la mejora y la eficiencia en una organización. Estas son:

-) Falta de constancia en los propósitos a largo plazo: Cuando los líderes no mantienen una visión constante y clara hacia la mejora a largo plazo, la organización puede perder el rumbo y caer en la complacencia.

-) Énfasis en las utilidades a corto plazo: La obsesión por los resultados inmediatos puede llevar a decisiones impulsivas y a la negligencia de inversiones a largo plazo en calidad y desarrollo.
-) Evaluación del desempeño, clasificación anual o méritos por el desempeño individual: Deming advierte contra la evaluación basada en la clasificación y el reconocimiento individual, ya que puede generar competencia interna en lugar de fomentar la colaboración y la mejora continua.
-) Movilidad de la gerencia: La rotación frecuente de los líderes puede resultar en la falta de comprensión profunda de los problemas y procesos, obstaculizando la mejora continua.
-) Gestión por objetivos numéricos: Establecer metas numéricas arbitrarias puede conducir a prácticas contraproducentes y la manipulación de datos para cumplir con dichos objetivos, en lugar de buscar mejoras reales.
-) Costos médicos exorbitantes: La falta de atención a la prevención y la calidad puede llevar a costos médicos elevados asociados con problemas de calidad en productos o servicios.
-) Exceso de dependencia en la fuerza laboral para la inspección: La inspección masiva en lugar de la prevención puede resultar en altos costos y no abordar las causas fundamentales de los problemas.

Deming identificó estas "enfermedades" como barreras fundamentales para la mejora y la calidad. Abogó por un cambio en la mentalidad de la gerencia, enfatizando la mejora continua, la colaboración y el enfoque a largo plazo para lograr el éxito organizacional sostenible (Barrios, 2023).

Además, según Díaz et al (2020) de estas enfermedades, nos topamos con una "categoría menos significativa" se refiere a aquellos obstáculos o desafíos que tienen un impacto relativamente menor o insignificante en comparación con otros factores más críticos en un contexto dado. Estos impedimentos, aunque presentes, no representan una amenaza sustancial para los objetivos o procesos principales de una organización o proyecto. Pueden incluir obstáculos de baja prioridad, problemas menores o dificultades que no afectan de manera significativa el rendimiento general.

Es importante identificar y clasificar los impedimentos en diferentes categorías según su impacto y prioridad para asignar recursos y esfuerzos de manera eficiente. La gestión de impedimentos menos significativos implica abordarlos de manera adecuada, pero sin perder de vista los desafíos más críticos que podrían tener un impacto más considerable en el logro de los objetivos.

2.3. DEFINICIÓN DE TERMINOS

) Gestión

Conjunto integrado de métodos, procedimientos y estrategias coordinadas que se emplean para llevar a cabo los procesos de planificación, organización, dirección y control en una institución (Peña et al, 2022).

) Gestión Pública

se refiere al conjunto de actividades y procesos mediante los cuales se planifica, organiza, dirige y controla el funcionamiento de las instituciones gubernamentales o del sector público. Estas actividades incluyen la formulación y ejecución de políticas públicas, la administración de recursos humanos, financieros y materiales, la prestación de servicios públicos, y la supervisión del cumplimiento de las leyes y regulaciones. En resumen, la gestión pública se encarga de garantizar que el Estado funcione de manera eficiente, efectiva y transparente para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad (Cruz y Díaz, 2020).

) Área de Logística

Es la entidad responsable de satisfacer las necesidades de bienes y servicios, así como de gestionar el almacenamiento, custodia, distribución y registro de los activos de la municipalidad. Este departamento está bajo la dirección de un funcionario que responde a la Gerencia de Administración y Finanzas (Fontalvo et al, 2019).

) Área de Contabilidad

Es la sección responsable de registrar y supervisar las operaciones financieras y las vinculadas al patrimonio de la Municipalidad, utilizando registros,

conciliaciones y aplicando normativas contables generalmente aceptadas (NCGA) durante la ejecución del presupuesto municipal. Esta función se lleva a cabo mediante diversos registros, formularios, informes y libros contables, asegurando el registro y control exhaustivo de todas las transacciones financieras municipales para facilitar la toma eficaz de decisiones (Arreghini, 2022).

) **Área de Personal**

El departamento de recursos humanos se dedica a llevar a cabo las funciones inherentes al Sistema de Personal, gestionando las actividades del capital humano para desarrollar un equipo de trabajo altamente motivado y comprometido con los objetivos institucionales, buscando continuamente su capacitación y mejora. Además, el área de recursos humanos tiene la meta de fomentar elevados estándares de eficiencia, eficacia y honestidad entre los colaboradores (Armijos et al, 2019).

) **Área de tesorería**

El departamento de tesorería tiene la responsabilidad de gestionar los recursos financieros de la municipalidad siguiendo las pautas establecidas por el Sistema Nacional de Tesorería y las directrices internas (Mavila et al, 2021).

) **Clima Organizacional**

El clima organizacional se refiere al conjunto de valores, metas, objetivos y normas operativas que rigen el funcionamiento de una organización. En otras palabras, el clima organizacional es el factor distintivo entre diferentes organizaciones. Los ambientes marcados por el compromiso, la solidaridad entre los colaboradores y el sentido de comunidad tienden a generar resultados más favorables. Los indicadores desarrollados consideran las actividades llevadas a cabo dentro de la organización (García et al, 2020).

) **Condiciones favorables de trabajo**

A los trabajadores les preocupa el entorno en el que desarrollan sus labores. Están interesados en que dicho entorno promueva su bienestar personal y facilite la realización efectiva de sus tareas laborales. Un ambiente físico

confortable y un diseño apropiado del espacio contribuirán a un mejor rendimiento y favorecerán la satisfacción de los empleados (Farias et al, 2021).

) **Comportamiento humano**

Implica la manera en que se actúa o se comporta frente a un riesgo o diversas actividades. Se refiere al conjunto de conductas manifestadas por los individuos, las cuales son influenciadas por diversos factores como la cultura, las actitudes, las emociones, los valores personales y culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, las relaciones interpersonales, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética. El comportamiento de una persona (así como el de otros organismos e incluso mecanismos) se sitúa en el espectro que abarca desde lo común y aceptable hasta lo inusual y más allá de los límites aceptables (Bacigalupe, 2020).

) **Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas para que trabajen hacia el logro de metas y objetivos comunes. Implica la habilidad de guiar, motivar y dirigir a otros en la consecución de una visión o propósito compartido. El liderazgo no se limita únicamente a personas en posiciones de autoridad formal, sino que puede surgir en cualquier contexto donde existan interacciones sociales y la necesidad de tomar decisiones colectivas. Los líderes suelen demostrar cualidades como la empatía, la integridad, la capacidad de comunicación efectiva y la capacidad de tomar decisiones con visión a largo plazo. Además, el liderazgo puede manifestarse de diversas formas, desde estilos más autocráticos hasta enfoques más participativos y colaborativos (Riquelme et al, 2020).

) **Comunicación**

La comunicación representa un componente esencial del control que respalda la construcción de una visión compartida y la mejora de las relaciones interpersonales dentro de la entidad pública, tanto con sus grupos internos como externos de interés. En otras palabras, se trata de la interacción entre individuos y la realidad organizacional con el propósito de transmitir mensajes,

datos, ideas y actitudes que fomenten la conexión entre la entidad y sus empleados públicos, facilitando así el logro de sus objetivos institucionales y sociales. En el contexto empresarial, la comunicación adopta una estructura jerárquica, fundamentada en órdenes, directrices y aceptación de políticas (Petroni, 2021).

) **Conflictos**

Se refiere al ambiente emocional dentro de la organización, donde los miembros, ya sean compañeros o superiores, están dispuestos a aceptar opiniones divergentes y no temen abordar y resolver los problemas de manera inmediata cuando surgen (Illera, 2022).

) **Cooperación**

Se trata de la percepción de los empleados respecto a la presencia de un ambiente colaborativo, donde los directivos y otros colegas brindan apoyo mutuo, ya sea a nivel jerárquico superior o inferior (Malacalza, 2020).

) **Eficacia**

se refiere a la capacidad de dicha entidad para lograr los objetivos y metas establecidos en su gestión. Esto implica cumplir con las responsabilidades y funciones asignadas de manera efectiva, en términos de proporcionar servicios públicos de calidad, gestionar los recursos de manera eficiente, promover el desarrollo local y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Una municipalidad provincial eficaz sería aquella que logra satisfacer las necesidades de la comunidad de manera oportuna, transparente y responsable, demostrando un buen desempeño en la ejecución de sus actividades y proyectos (García et al, 2019).

) **Efectividad**

Se trata del equilibrio entre los resultados buscados y los no deseados producidos por el producto durante su utilización. Implica cuantificar el alcance de los objetivos y es compatible con el uso conforme a la norma establecida. No obstante, es importante tener en cuenta que en algunas circunstancias puede considerarse sinónimo de eficacia al referirse a la capacidad de lograr el efecto deseado (Valencia, 2022).

) **Eficiencia**

Se refiere a la capacidad de la institución para utilizar de manera óptima los recursos disponibles en la prestación de servicios públicos y en la ejecución de sus funciones. Esto implica lograr los mejores resultados posibles con los recursos disponibles, minimizando los desperdicios y maximizando la productividad. Una municipalidad provincial eficiente sería aquella que administra sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficaz, realizando una gestión adecuada de los presupuestos, optimizando los procesos internos y buscando constantemente mejorar la calidad y la eficacia de sus servicios (Rodríguez et al, 2020).

) **Entorno institucional**

Las teorías contemporáneas sobre la organización indican que las nociones de identidad y diversidad son fundamentales en los procesos de integración y diferenciación, proporcionando la capacidad de distinguir un sistema (como una organización) de su entorno. En este contexto, se vuelve esencial el proceso de integración, que engloba la coordinación y supervisión (Palacios y Saavedra, 2018).

) **Estabilidad organizacional**

Se refiere al conjunto de normas, reglas, leyes, políticas, procedimientos y prácticas que influyen en el funcionamiento y desarrollo de las instituciones en un determinado contexto. En el caso de una municipalidad provincial en Perú, el entorno institucional abarcaría las leyes y regulaciones locales, regionales y nacionales que rigen su funcionamiento, así como las políticas públicas y los marcos normativos que guían sus acciones. Además, incluiría factores como la cultura organizacional, las relaciones con otras instituciones y actores relevantes, así como las condiciones sociales, económicas y políticas del entorno en el que opera la municipalidad. Un entorno institucional favorable puede promover la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas, mientras que un entorno desfavorable puede obstaculizar el buen desempeño y el desarrollo institucional (Silva et al, 2018).

) **Estándares**

Se refiere a cómo los miembros perciben la importancia que la organización otorga a las normas de rendimiento (López, 2021).

) **Estructura**

Se trata de la apreciación que los integrantes de la organización tienen sobre la cantidad de reglas, procedimientos y restricciones que afectan su desempeño laboral. Se evalúa cómo la organización equilibra la burocracia con la promoción de un entorno de trabajo más libre (Olano, 2020).

) **Responsabilidad**

Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización sobre su capacidad para tomar decisiones relacionadas con sus responsabilidades laborales. Indica el nivel de supervisión general, permitiendo a los empleados sentirse más autónomos y menos sujetos a un control estricto de su trabajo (Asenjo, 2020).

) **Salario**

Los salarios, incentivos y bonificaciones representan la retribución que los empleados reciben por sus servicios. La gestión del departamento de recursos humanos, mediante esta actividad crucial, asegura la satisfacción de los empleados, contribuyendo así a que la organización adquiera, conserve y retenga un personal productivo (Chunga et al, 2022).

) **Satisfacción laboral**

La eficacia operativa de la empresa está fuertemente vinculada al compromiso y esfuerzo que los empleados dedican a sus responsabilidades. Sin embargo, en ocasiones nos encontramos con trabajadores que se centran exclusivamente en completar sus tareas a toda costa, sin prestar atención a la calidad de las mismas, lo cual tiene un impacto negativo significativo en el progreso de la empresa (Boada, 2019).

) **Trabajo en equipo**

Los líderes deben tener un profundo entendimiento de sus empleados al formar equipos, optando por un enfoque interdisciplinario que incluya diversas habilidades prácticas y estilos de pensamiento creativo. La combinación de ideas provenientes de diversas perspectivas puede resultar altamente beneficiosa y estimulante. Es crucial que los miembros del equipo compartan un entusiasmo común por alcanzar los objetivos del equipo y estén dispuestos a brindar apoyo mutuo durante desafíos y contratiempos. Asimismo, cada integrante del equipo debe valorar y reconocer las perspectivas y conocimientos únicos que aporta cada miembro al grupo (López et al, 2022).

) **Calidad**

La calidad excepcional de un producto abarca elementos como su atractivo, la falta de defectos, la integridad y la confiabilidad a largo plazo (Castillo, 2020).

) **Servicio al cliente**

La capacidad de una organización para suministrar rápidamente y de manera confiable lo que demandan sus clientes (Baque et al, 2022).

) **Responsabilidad**

Se refiere al deber de los funcionarios y empleados de la institución de cumplir con sus obligaciones y llevar a cabo sus funciones de manera ética, transparente y eficiente. Esto implica asumir las consecuencias de sus acciones y decisiones, actuar en beneficio del interés público y rendir cuentas sobre el uso de los recursos y el ejercicio de la autoridad. La responsabilidad también incluye la obligación de responder ante la comunidad y los ciudadanos por las acciones y políticas implementadas por la municipalidad. En resumen, la responsabilidad es un principio fundamental en la gestión pública que busca garantizar la confianza, la integridad y la legitimidad de las instituciones gubernamentales (Del Castillo et al, 2020).

) **Satisfacción del usuario**

Los procedimientos destinados a ofrecer un servicio o suministrar un bien físico abarcan la entrega de información o asistencia relacionada con la prestación que se está llevando a cabo. Esto implica perfeccionar las prácticas para generar un impacto positivo en el receptor, convirtiéndolo en una fortaleza competitiva para la entidad o empresa que lo implementa. El servicio al cliente engloba todas las acciones implementadas para los usuarios antes, durante y después del servicio, y esta variable será evaluada mediante una escala ordinal y un cuestionario que aborde sus diversas dimensiones. La satisfacción del usuario refleja la percepción del servicio recibido en relación con las expectativas del usuario, considerando aspectos como el trato, la rapidez de atención, la calidez y la confianza (Díaz et al, 2022).

) **Calidad del Servicio**

Es el sello distintivo que define la experiencia del cliente. Va más allá de la simple transacción, encapsulando la cortesía, la eficiencia y la satisfacción del usuario. En el tejido empresarial, se manifiesta en la prontitud de respuesta, la empatía y la entrega de soluciones efectivas. La calidad del servicio no solo construye lealtad, sino que también se convierte en el catalizador de la recomendación positiva. En un mundo interconectado, donde las interacciones definen relaciones comerciales, la calidad del servicio emerge como la moneda de cambio esencial, forjando vínculos duraderos y propulsando el éxito organizacional (Ruiz, 2022).

) **Mejora continua**

Se refiere al proceso constante y sistemático de identificar, analizar y realizar ajustes y mejoras en los procesos, procedimientos, políticas y prácticas de la institución con el fin de incrementar su eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios públicos. Esto implica fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación, el aprendizaje y la adaptación a los cambios, así como la participación activa de los empleados y la comunidad en la identificación de áreas de mejora y la implementación de soluciones. La mejora continua es un componente clave para el desarrollo y la modernización de la municipalidad, permitiéndole responder de manera efectiva a las

necesidades y demandas de la ciudadanía y mantener su relevancia y competitividad en un entorno en constante evolución (Quiroz, 2021).

2.4. ENFOQUE TEÓRICO-CONCEPTUAL ADOPTADO EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

Considerando las contribuciones mencionadas en los avances de investigación (2.1), las bases teóricas (2.2) y el marco conceptual (2.3), este estudio adopta el enfoque teórico-conceptual de la gestión por procesos.

En relación con la teoría de Gestión por Procesos, se asumen los siguientes argumentos:

-) Explora incesantemente las mejoras de las actividades organizativas a través de la identificación, elección, descripción, documentación y mejora constante de los procesos.
-) Se busca establecer procesos competitivos y con la capacidad de adaptarse de manera autónoma a los cambios, a través de una vigilancia constante de la aptitud de cada proceso, mejoras continuas, flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la completa satisfacción del cliente.
-) La aplicación de esta teoría permitirá alcanzar la misión de la entidad.
-) Analizar el nivel de importancia del proceso objeto de estudio, identificado según la teoría de Gestión por Procesos como un proceso clave o misional, cuya ejecución es fundamental para el logro de los objetivos de la entidad.

Dado que la modernización de la gestión pública se centra en crear condiciones para que las entidades se modernicen, estableciendo estándares de obligatorio cumplimiento mediante herramientas e instrumentos, y ejerciendo puntos de control administrativo para garantizar la razonabilidad de las decisiones públicas, se considera importante y necesario aplicar una metodología de Gestión por Procesos. Esto facilitará la implementación de la gestión por procesos y optimizará la atención a los usuarios de la Municipalidad Provincial Sihuas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Propósito o finalidad:

Este estudio se centró en la **especialización**, buscando **redirigir la Gerencia Administrativa** de la Municipalidad Provincial de Sihuas. El objetivo era desarrollar planes de organización estratégica, evaluación institucional, sistematización estratégica y un diseño de intervención (Hurtado, 2020).

3.1.2. Nivel de la investigación:

El enfoque de esta investigación fue **descriptivo**, ya que se abordaron las características y peculiaridades de los elementos relacionados con la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Sihuas (Guevara et al, 2020).

3.1.3. Enfoque:

Esta investigación tuvo enfoque **Mixto (cualitativo-cuantitativo)**. En lo cuantitativo, se recolectó datos numéricos y se midieron mediante procedimientos estadísticos. En lo cualitativo, se analizó e interpretó las experiencias de los procesos de la Gerencia Administrativa, entre otros aspectos no cuantificables (Bagur et al, 2021).

3.1.4. Método:

Esta investigación aplicó el método **analítico-sintético**. Se analizó la información referida al proceso de la gerencia administrativa, donde el objeto de estudio fue descompuesto, elaborándose una síntesis para mejorar los factores necesarios que permitieron mejorar las sugerencias para la gestión de la gerencia administrativa de la Municipalidad Provincial Sihuas (Quesada y Medina, 2020).

3.1.5. Diseño:

No Experimental, porque no se manipulan ni las categorías de análisis ni a los sujetos que constituyen la muestra de la investigación. Los resultados se

obtuvieron a partir de la observación de hechos existentes (Arias y Covinos, 2021).

La investigación adoptó un enfoque **transversal** al examinar datos específicos durante un periodo determinado, que abarcó desde enero hasta diciembre del año 2022. Durante este lapso, se detallaron las categorías de análisis vinculadas al objeto de estudio (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población.

Los participantes en este estudio son los servidores que forman parte de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

3.2.2. Muestra.

Se seleccionó una muestra por conveniencia, compuesta por un total de 12 personas pertenecientes a las áreas involucradas.

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INSTRUMENTOS

En este trabajo se aplicaron las siguientes técnicas de análisis:

3.3.1. Documental:

-) Se analizaron los registros del proceso de adquisiciones desarrolladas en el área logística de la Municipalidad Provincial Sihuas.
-) Se analizaron la veracidad y confiabilidad de los estados financieros de la Municipalidad Provincial Sihuas.
-) Se analizó el perfil profesional del personal de la entidad.
-) Se analizó la programación de actividades en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial Sihuas.

3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

En este estudio, se utilizó la metodología estadística descriptiva y se construyó una base de datos en el software Excel. Además, se generaron tablas y gráficos para el análisis de los datos.

CAPÍTULO IV:

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1.DATOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SIHUAS

La Municipalidad Provincial de Sihuas se ubica en el distrito y provincia de Sihuas, siendo una de las veinte (20) provincias en el departamento de Ancash. A lo largo del tiempo, su situación política ha experimentado cambios. La creación de la Provincia de Sihuas se llevó a cabo mediante la Ley N.º 13485, promulgada el 09 de enero de 1961 por el entonces presidente de la República, Dr. Manuel Prado Ugarteche. En términos de ubicación geográfica, la provincia se compone de diez (10) distritos: Sihuas, Acobamba, Alfonso Ugarte, Cashapampa, Chingalpo, Huayllabamba, Quiches, Ragash, San Juan y Sicsibamba.

La entidad edil provincial de Sihuas, tiene una rica tradición en muchas de sus formas, sea folklórica, danza, arte culinario, cerámica, agricultura, entre otros, y últimamente, el ámbito de turismo que se viene impulsando, de a poco. Debe tenerse en cuenta que, en la Provincia de Sihuas, existen mucho monumentos y restos arqueológicos en cada uno de los distritos mencionados, siendo que, el Ministerio de Cultura todavía no ha brindado una protección jurídica al respecto, sin haberlos declarado patrimonio cultural oportunamente, ni hasta la fecha.

En la Provincia de Sihuas, también han existido compañías mineras grandes, y que han forjado algunas mejoras, pero han dejado contaminación en el medio ambiente. En la actualidad, existen algunas empresas, que se encuentran en un presunto proceso de “exploración” y “cateo”, los mismos que no aportan regalías suficientes como para lograr el desarrollo de la provincia, y que, al no estar ubicados en el Distrito de Sihuas, no aportan en nada al mismo, y sólo a los distritos en los que se encuentra ubicado el yacimiento minero.

4.2. ANALISIS INTERNO

El análisis de la Gerencia de administración de la Municipalidad Provincial Sihuas se realizará utilizando los factores críticos de las áreas tales como: Área de logística, área de contabilidad, área de recursos humanos, área de tesorería. De la observación de la realidad problemática, así como de los resultados de la recopilación de las fuentes de información, tenemos el análisis de cada uno de los factores que inciden en nuestros objetivos de investigación:

4.2.1. ÁREA DE LOGISTICA: FACTORES CRÍTICOS ENCONTRADOS.

Esta área es la encargada de contrataciones para la Municipalidad Provincial de Sihuas, donde se mantiene un stock de insumos.

- No se cumple con la ejecución del plan anual de contrataciones – PAC.
- Existe más del 50% en modificaciones al PAC, demostrando ineficiencia en cuanto a su planificación, lanzando proceso de contratación de manera improvisada sin ningún tipo de programación.
- Las adquisiciones menores de 8 UIT, no cuentan con un documento procedimental, pudiendo existir un favorecimiento en el otorgamiento del contrato a un proveedor, los mismos que se cotizan por invitación directa del jefe del área encargada.
- Las órdenes de compra y/o servicio son emitidas, sin haber realizado un estudio de mercado, desarrollando únicamente una invitación directa, no existiendo una libre competencia de mercado, vulnerando la ley de contrataciones del estado.
- La ley de contrataciones exige, que, dentro del perfil profesional del jefe de abastecimiento, este cuente con la acreditación emitida por la Órgano Supervisor de Contrataciones del Estado, a fin de garantizar el buen manejo de procesos de selección de la entidad.
- La falta de directivas internas no permite el buen funcionamiento y mejora funcional del área quedando demostrado en la ejecución presupuestal institucional.

4.2.2. ÁREA DE CONTABILIDAD: FACTORES CRÍTICOS ENCONTRADOS.

- Dentro del área de contabilidad, los estados financieros desde años anteriores (Balance General, Estados de Ganancias y pérdidas, Estados de cambios en el patrimonio neto, Flujo de efectivo y notas a los estados financieros), no cuenta con la veracidad, así como la confiabilidad, para la toma de decisiones a corto plazo.
- No se realiza inventarios y balances confiables, quedando omisos ante la superintendencia Nacional de bienes estatales – SBN, no existiendo conciliación de bienes.
- No se cuenta con un sistema de control para el arqueo de caja, así como las conciliaciones respectivas con cada una de las cuentas corrientes de la Municipalidad Provincial de Sihuas.
- Los proyectos ejecutados bajo el principio de cerrar las brechas a nivel nacional tales como de salud, educación electrificación, no están siendo reclasificados y/o transferidos al sector que corresponde, debiendo retirarse de la contabilidad institucional.
- En conclusión, no existe un saneamiento contable con la finalidad de demostrar saldos reales y confiables para una mejor toma de decisiones.

4.2.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: FACTORES CRÍTICOS ENCONTRADOS.

- La Municipalidad Provincial de Sihuas, no realiza proceso de selección de personal objetivo, enfocándose únicamente al valor político, donde el más allegado al alcalde ganará el puesto de trabajo, pagándose el favor político.
- El personal encargado y/o asignado a cada área en mucho de los casos no cuenta con el perfil que requiere el manual de organizaciones y funciones, así como el manual de perfil de puestos.
- El personal contratado y/o nombrado no cuenta con capacitación idónea a las funciones encomendadas.

- El personal encargado de las áreas correspondientes no cuenta con habilidades de empatía y/o aceptación de buen trato hacia el ciudadano sihuasino.

4.2.4. ÁREA DE TESORERIA: FACTORES CRÍTICOS ENCONTRADOS.

- Los ingresos obtenidos de las distintas fuentes de financiamiento tales como, Foncomún, Canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, Donaciones y transferencias, Recursos ordinarios, recursos directamente recaudados son otorgados para el pago de gastos tales como: Pago de personal, pago de bienes y servicios, pago de deuda social, pago de ejecución de proyectos.
- Cada uno de los gastos realizados deben contener un proceso administrativo donde como resultado se cuente con documentos visados por las áreas usuarias respectivas en señal de conformidad.
- Los expedientes de pago generados no cuentan con un registro cronológico, debiendo ajustarse a los plazos de trámite de las R.D. N.º 036-2010-EF/77.15, R.D. N.º 001-2011-EF/77.15, donde se establece del compromiso para el devengado 3 días hábiles, del devengado para el girado 5 días hábiles.
- No se cuenta con conciliaciones bancarias y/o determinación de saldos financieros inmediatos para la toma de decisiones.
- El poco orden administrativo hace que los proveedores pasen por encima de estos procedimientos con la finalidad de acelerar el pago a dichos proveedores, no respetando el orden cronológico, donde los últimos en llegar serán los primeros, causando malestar de atención.

4.2.5. ANALISIS INSTITUCIONAL GENERAL.

- La municipalidad provincial de Sihuas, cuenta con una misión “Organizar y promover el desarrollo integral y sostenible orientado a mejorar la calidad de vida con identidad cultural, concientizando la cultura de preservación del medio ambiente en la población, a través de procesos innovadores, participativos, transparentes y de mejora continua”. Así mismo, esta institución tiene como finalidad garantizar los servicios básicos a nivel

provincial como son el acceso de agua y saneamiento, electrificación, agricultura, transporte vial y acceso al mercado, para ello esta entidad en cuestión cuenta con un cuerpo edil de siete regidores y un alcalde. Como Alta dirección se tienen a la Gerencia Municipal, Así como las Diferentes Gerencias, tal es así que el objeto de estudio es la Gerencia Administrativa, donde se desarrollan todos los procesos administrativos para la ejecución de gastos, con la finalidad que exista gobernabilidad. Las áreas de abastecimiento, contabilidad, personal y tesorería, contando con sus factores de riesgo, el mismo que en su mayoría se enfocan en los inadecuados procedimientos que vienen ocurriendo dentro de esta institución, donde no se cuenta con procedimientos adecuados para esta gerencia, ni con personal calificado, evidenciando una mala gestión municipal con errores administrativos que se pudieran superar.

CAPÍTULO V:

PROPUESTA DE VALOR

En el presente capítulo, trazamos una hoja de ruta estratégica al formular directivas internas específicas para cada área de investigación, destinadas a catalizar una mejora continua y significativa en el desempeño de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Sihuas. Exploramos profundamente las operaciones, destacando áreas cruciales como Logística, Contabilidad, Recursos Humanos y Tesorería, con el firme propósito de perfeccionar sus funciones y optimizar su contribución al conjunto organizacional. Cada directiva, meticulosamente diseñada, busca no solo abordar desafíos específicos, sino también fomentar la innovación y la adaptabilidad en la búsqueda constante de la excelencia. Desde la optimización de procesos logísticos hasta la transparencia financiera, el desarrollo del capital humano y la gestión estratégica de la tesorería, nuestro enfoque abarca todas las facetas esenciales de la gestión administrativa. Este capítulo, por ende, se erige como un faro guía, iluminando el camino hacia una gestión más eficiente, transparente y centrada en la mejora continua en beneficio de la comunidad que servimos.

5.1. ÁREA DE LOGÍSTICA

En el presente capítulo, se exploró estratégicamente en área logística, un pilar fundamental en la estructura operativa de la Municipalidad Provincial de Sihuas. El diagnóstico inicial traza un mapa detallado de los actuales procesos, identificando oportunidades de mejora y áreas de optimización en la gestión de bienes desde su adquisición hasta su distribución. Nuestra metodología, guiada por la innovación, abraza tecnologías avanzadas y enfoques contemporáneos para optimizar la cadena de suministro de manera integral.

El análisis detallado desglosa cada componente logístico, evaluando la eficacia de las rutas y la gestión de inventarios con un enfoque en el equilibrio costo-beneficio. De este análisis emergen propuestas de mejora concretas, diseñadas no solo para resolver desafíos identificados, sino también para impulsar la eficiencia logística hacia estándares superiores.

La ejecución de estas mejoras se fundamenta en un plan de implementación meticuloso, con hitos claros y monitoreo continuo para asegurar una transición sin contratiempos. La comunicación efectiva y sesiones de capacitación se entrelazan para facilitar la adaptación del personal a las nuevas prácticas, respaldando así el éxito de la transformación logística.

En este viaje hacia la eficiencia sostenida, cada ajuste estratégico se respalda con un presupuesto detallado, garantizando no solo la viabilidad económica, sino también el retorno significativo de cada inversión. Este capítulo marca el inicio de una nueva era logística, donde la innovación y la eficiencia se unen para potenciar el servicio a la comunidad que servimos.

5.1.1. DESCRIPCIÓN

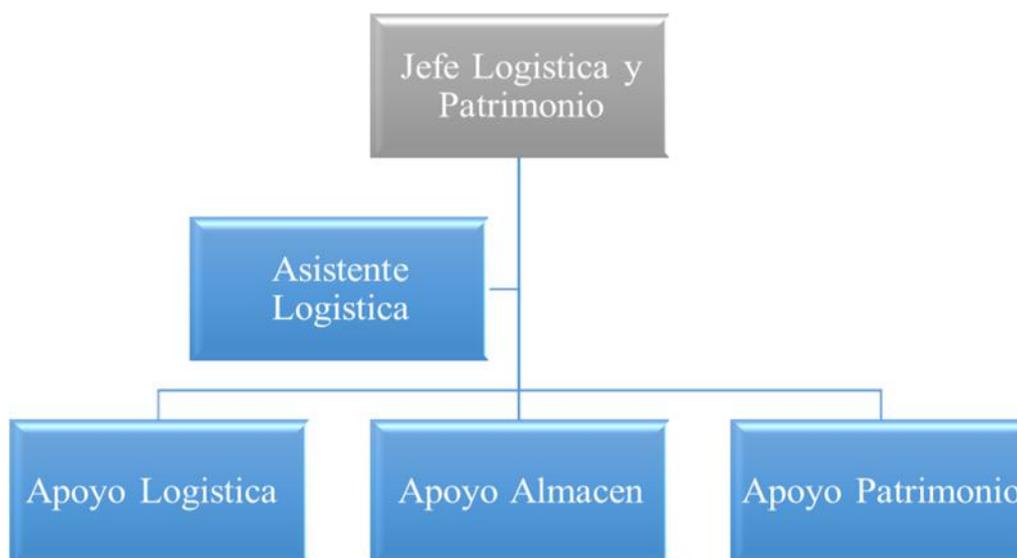
En el núcleo estratégico de la Municipalidad Provincial de Sihuas, el área de Logística desempeña un papel esencial en la gestión eficiente de recursos, contrataciones y patrimonio. Este departamento está conformado por un equipo capacitado y comprometido que trabaja de manera coordinada para asegurar el flujo óptimo de operaciones. A continuación, presentamos a los miembros clave de este equipo:

Tabla 1: Distribución del área de Logística

PUESTO	ROL	RESPONSABILIDADES	CANT
Jefe de Logística y Patrimonio	Encargado de liderar y coordinar todas las actividades relacionadas con logística y patrimonio.	Planificación estratégica, toma de decisiones, supervisión del equipo, garantizar el cumplimiento normativo	1
Asistente de Logística	Apoyo directo al jefe de Logística y Patrimonio	Coordinación de tareas diarias, comunicación interna y externa, manejo de documentación y registros	1
Apoyo en Logística	Soporte en la planificación y ejecución de las actividades logísticas diarias	Gestión de inventario, coordinación de transportes, asistencia en la preparación de contrataciones menores	1
Apoyo en Almacén	Encargado de la gestión y control del almacén de insumos y suministros	Recepción y despacho de mercancías, mantenimiento de inventarios, colaboración en auditorías internas	1
Apoyo en Patrimonio	Gestión y preservación de los activos y bienes patrimoniales de la municipalidad	Registro y control de bienes, coordinación de mantenimiento, asegurar la conformidad con las políticas patrimoniales	1

Este equipo multidisciplinario, compuesto por un líder estratégico, un asistente y apoyos especializados en logística, almacén y patrimonio, trabaja de manera sinérgica para superar los desafíos identificados y avanzar hacia una gestión logística eficiente y en línea con las mejores prácticas de la administración pública. La implementación exitosa del programa de capacitación contribuirá a potenciar las capacidades individuales y colectivas de este equipo, fortaleciendo así la base de la logística municipal.

Ilustración 1: Organigrama del área de Logística



5.1.2. DESCRIPCIÓN

La Municipalidad Provincial de Sihuas, comprometida con la eficiencia y transparencia en sus operaciones, se ha decidido realizar un análisis FODA en su Área de Logística. Este análisis estratégico permitirá una evaluación detallada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el área encargada de contrataciones y gestión de insumos.

Este análisis FODA se presenta como una herramienta valiosa para comprender la situación actual del área de logística. Exploraremos las fortalezas que pueden aprovecharse, las oportunidades que se pueden capitalizar, las debilidades que necesitan ser abordadas y las amenazas que podrían impactar negativamente en el desempeño logístico de la Municipalidad.

A través de este ejercicio analítico, se busca proporcionar una base sólida para la toma de decisiones informada, identificando áreas prioritarias para la implementación de mejoras estratégicas. La Municipalidad está comprometida con la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la satisfacción de las expectativas de la comunidad. Este análisis FODA servirá como guía esencial para la planificación de acciones estratégicas que fortalezcan la capacidad logística y promuevan la excelencia en los procesos de contratación y gestión de insumos.

Tabla 2: Análisis FODA del área de Logística

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<p>El personal del área de logística tiene experiencia en la gestión de contrataciones y manejo de insumos, lo que aporta conocimientos valiosos al equipo.</p> <p>Mantener un stock de insumos permite una respuesta más rápida a las necesidades operativas y posiblemente reducción de costos mediante compras a granel.</p> <p>La relación establecida con proveedores locales puede facilitar procesos de adquisición y fortalecer vínculos en la comunidad.</p>	<p>Implementar sistemas de tecnología que permitan el monitoreo en tiempo real del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y faciliten la toma de decisiones.</p> <p>Aprovechar oportunidades de capacitación para el personal, mejorando habilidades y conocimientos en procesos de contratación y gestión logística.</p> <p>Colaborar activamente con la entidad supervisora para garantizar la acreditación del jefe de abastecimiento, cumpliendo con los requisitos legales.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La falta de cumplimiento del PAC representa una debilidad que puede afectar la planificación y ejecución de las contrataciones.</p> <p>La ineficiencia en la planificación se refleja en las modificaciones frecuentes al PAC, lo que puede generar confusión y afectar la ejecución de los procesos.</p> <p>La ausencia de procedimientos documentados para adquisiciones menores puede dar lugar a inconsistencias y favorecimientos indebidos en la selección de proveedores.</p>	<p>La vulneración de la ley de contrataciones del estado puede resultar en sanciones legales y dañar la reputación de la Municipalidad.</p> <p>La falta de transparencia en los procesos de contratación y la posibilidad de favoritismos pueden generar desconfianza entre proveedores y la comunidad.</p> <p>Cambios en las leyes o regulaciones relacionadas con contrataciones públicas pueden requerir ajustes significativos en los procedimientos existentes.</p>

Conclusiones del FODA:

La Municipalidad Provincial de Sihuas, en el área de logística, tiene fortalezas valiosas, como la experiencia del personal y el mantenimiento de inventarios. Sin embargo, enfrenta desafíos críticos, especialmente en el incumplimiento del PAC y la falta de procedimientos documentados.

5.1.3. METODOLOGIA

La evaluación del área de logística se llevará a cabo mediante una metodología integral que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. La selección de métodos se fundamenta en la necesidad de obtener una comprensión completa de la eficiencia operativa, la transparencia y la efectividad de los procesos logísticos en la Municipalidad Provincial de Sihuas. A continuación, se describen los métodos utilizados y se justifica su elección:

Métodos Utilizados:

-) **Análisis Documental:** Revisión exhaustiva de documentos internos, contratos, registros de compras y procedimientos logísticos.
Justificación: Proporciona una visión detallada de los procesos existentes y revela posibles brechas y áreas de mejora.

-) **Entrevistas Estructuradas:** Entrevistas con el personal del área de logística, incluyendo al jefe y a los miembros del equipo, para obtener perspectivas internas sobre desafíos y oportunidades.
Justificación: Permite recopilar información directa y experiencial para entender las dinámicas internas y las percepciones del equipo.

-) **Auditoría de Procesos Logísticos:** Evaluación detallada de los procesos logísticos, desde la planificación de contrataciones hasta la ejecución y seguimiento.
Justificación: Identifica posibles ineficiencias, falta de cumplimiento normativo y áreas críticas que requieren atención.

-) **Encuestas a Proveedores y Usuarios Internos:** Encuestas para recopilar retroalimentación de proveedores externos y usuarios internos sobre la eficiencia de los servicios logísticos.

Justificación: Proporciona una evaluación externa de la eficacia y calidad de los servicios logísticos.

-) **Benchmarking:** Comparación de prácticas logísticas con estándares de la industria y mejores prácticas en entidades similares.

Justificación: Permite identificar oportunidades de mejora al evaluar el desempeño en comparación con estándares reconocidos.

5.1.4. ANÁLISIS DETALLADO

El área de logística juega un papel vital en el funcionamiento efectivo de la entidad, siendo responsable de garantizar la adquisición oportuna de insumos esenciales y la correcta ejecución del Plan Anual de Contrataciones (PAC). Sin embargo, se han identificado desafíos y áreas de mejora que requieren una atención estratégica.

-) **Contrataciones y Stock de Insumos:** Descripción de las responsabilidades del área en relación con las contrataciones y gestión de stock y el análisis de la eficacia en la gestión de insumos y contrataciones.

-) **Plan Anual de Contrataciones (PAC):** Evaluación de la ejecución del PAC y el análisis de las modificaciones al PAC y sus implicaciones.

-) **Adquisiciones Menores:** Descripción de las adquisiciones menores y sus procedimientos actuales y la identificación de posibles riesgos y favorecimientos a proveedores.

-) **Órdenes de Compra y/o Servicio:** Análisis de la emisión de órdenes de compra y/o servicio sin estudio de mercado y la evaluación de la competencia de mercado y cumplimiento de la ley de contrataciones.

-) **Requisitos para el jefe de Abastecimiento:** Examen de los requisitos profesionales del jefe de abastecimiento según la ley de contrataciones y la

verificación de la acreditación emitida por la Órgano Supervisor de Contrataciones del Estado.

-) ***Directivas Internas y Ejecución Presupuestal:*** Análisis de la influencia de las directivas internas en el funcionamiento y mejora del área y la relación entre la falta de directivas internas y la ejecución presupuestal institucional.

5.1.5. PROPUESTAS DE MEJORA

En la búsqueda constante de la excelencia y la eficiencia, la Municipalidad Provincial de Sihuas se embarca en un proceso integral de Propuestas de Mejora en el área de logística. Este proceso no solo reconoce los desafíos existentes, sino que abraza la oportunidad de transformar y optimizar las prácticas logísticas, garantizando un servicio público más efectivo y transparente.

Las Propuestas de Mejora se conciben como el catalizador que permitirá a la municipalidad avanzar hacia un futuro logístico más sólido. Este proceso no se trata simplemente de corregir deficiencias, sino de diseñar e implementar soluciones innovadoras que impulsen la eficiencia, mejoren la calidad de los servicios y fortalezcan la capacidad de adaptación del equipo de logística.

En este contexto, la participación activa y colaborativa de todos los miembros del equipo es fundamental. Cada voz aporta perspectivas valiosas y experiencia única para construir propuestas que sean realistas, contextualmente relevantes y orientadas a resultados tangibles.

A medida que nos sumergimos en este proceso, lo hacemos con la convicción de que cada propuesta de mejora contribuirá no solo a resolver problemas inmediatos, sino a sentar las bases para una logística municipal más robusta y eficiente en el futuro. Este es un viaje que requiere compromiso, creatividad y una mentalidad proactiva, pero los beneficios resultantes resonarán a lo largo del tiempo, mejorando la calidad de vida de la comunidad a la que servimos.

Se detalla los puntos claves donde se realizará las propuestas de mejora dentro de la Municipalidad Provincial de Sihas:

Tabla 3: Actividades de propuesta de mejora del área de Logística

ACTIVIDAD	HERRAMIENTA Y/O ACTIVIDAD FÍSICA/VIRTUAL	EJEMPLO	RESPONSABLE	PUNTAJE
Implementación de un Sistema de Gestión de Contrataciones	Implementación de un software de gestión de contrataciones que permita planificar, ejecutar y monitorear el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de manera eficiente	Utilizar plataformas de gestión de contrataciones en la nube que faciliten la planificación y seguimiento del PAC, como herramientas que permitan la programación de actividades, notificaciones automáticas y generación de informes	Jefe de Logística y Patrimonio	Máximo
Desarrollo de Procedimientos Documentados para Adquisiciones Menores	Creación de un manual de procedimientos detallado para adquisiciones menores, asegurando transparencia y uniformidad en el proceso	Elaborar documentos procedimentales electrónicos accesibles a través de la intranet de la municipalidad, con formularios estandarizados para solicitudes, evaluaciones y selección de proveedores	Jefe de Logística y Patrimonio	Máximo
Implementación de un Sistema de Estudio de Mercado para Órdenes de Compra	Utilización de plataformas en línea para realizar estudios de mercado antes de emitir órdenes de compra, fomentando la competencia y cumpliendo con la legislación	Emplear herramientas de análisis de mercado en línea que proporcionen información sobre proveedores, precios y condiciones del mercado, asegurando una toma de decisiones más	Jefe de Logística y Patrimonio	Máximo

		informada		
Capacitación y Acreditación del Personal	Capacitar al personal del área de logística sobre los requisitos legales y procedimientos actualizados, garantizando el cumplimiento normativo	Organizar sesiones de capacitación presenciales o virtuales, con la participación de expertos en contrataciones públicas, y facilitar la acreditación del jefe de abastecimiento a través de cursos reconocidos	Jefe de Logística y Patrimonio	Máximo
Desarrollo de Directivas Internas	Elaboración de directivas internas que establezcan lineamientos claros para el buen funcionamiento del área de logística	Crear un documento digital accesible a través de la intranet de la municipalidad que contenga las directrices internas, con revisiones periódicas para garantizar su actualización	Jefe de Logística y Patrimonio	Máximo

Para una gestión más eficiente y transparente en el proceso de compras públicas, es fundamental considerar una serie de medidas que optimicen la selección y adquisición de bienes y servicios. Entre ellas, se pueden destacar las siguientes estrategias:

- a. Permitir la contratación de expertos para conformar comités de compras.
- b. Establecer convenios con entidades públicas que cuenten con experiencia en contrataciones complejas o de gran envergadura.
- c. Utilizar el sistema de Compras Perú para adquisiciones de menor cuantía y fomentar la creación de canales de colaboración.
- d. Buscar apoyo a nivel internacional para ciertos tipos de adquisiciones.

5.1.6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

La transformación en el área de logística de la Municipalidad Provincial de Sihuas es un compromiso estratégico que demanda un enfoque meticuloso y estructurado. Para lograr una mejora sostenible y medible, se establece el Plan de Implementación, Monitoreo y Evaluación, un conjunto integral de pasos diseñados para guiar la transición hacia un modelo logístico más eficiente y transparente.

Este plan no solo representa una respuesta a los desafíos identificados, sino que es el mapa detallado que conducirá a la municipalidad hacia una gestión logística optimizada. La implementación se centrará en la capacitación del personal, la introducción de herramientas tecnológicas clave y la redefinición de procedimientos operativos, siempre con el objetivo de fortalecer la capacidad del equipo y mejorar la eficiencia en todas las fases de la cadena logística.

El monitoreo será una herramienta dinámica que permitirá supervisar continuamente el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Este proceso constante de revisión asegurará que la implementación se alinee de manera coherente con los objetivos institucionales y se adapte a cualquier cambio en el entorno operativo o normativo.

La evaluación final se realizará con el fin de medir el impacto real de las intervenciones implementadas. Este análisis crítico permitirá identificar áreas de éxito, áreas de mejora y proporcionará valiosas lecciones aprendidas que orientarán futuras iniciativas y optimizarán aún más las prácticas logísticas.

En resumen, el Plan de Implementación, Monitoreo y Evaluación es el marco estratégico que guiará la municipalidad hacia una logística más efectiva y Metas sintetizada, fortaleciendo su capacidad para servir eficientemente a la comunidad y cumplir con las expectativas de excelencia en la gestión pública.

Tabla 4: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Logística.

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	RESULTADO ESPERADO
Implementación	Establecer un cronograma detallado para la implementación de cada componente de la propuesta.	Gerente Administración y Finanzas	Material de oficina y de escritorio. Plataformas o software de gestión de proyectos para supervisar la implementación.	Enero 2024 – Febrero 2024	Cronograma elaborado
	Asignar responsabilidades claras a los miembros del equipo encargados de la implementación.	Jefe de Logística y Patrimonio		Febrero 2024	Responsabilidades asignadas
	Realizar sesiones de capacitación para el personal sobre el uso de nuevas herramientas y procedimientos	Jefe de Logística y Patrimonio		Febrero 2024 – Marzo 2024	Capacitaciones ejecutadas
Monitoreo	Monitorear regularmente la aplicación de la propuesta mediante indicadores de desempeño específicos	Gerente Administración y Finanzas	Material de oficina y de escritorio. Software para recopilar y analizar datos de desempeño.	Abril 2024 – Junio 2024	Monitoreo ejecutado
	Recopilar retroalimentación del personal y realizar ajustes según sea necesario	Jefe de Logística y Patrimonio		Junio 2024 – Julio 2024	Informe realizado
	Implementar un sistema de auditorías internas para verificar el cumplimiento de los nuevos procedimientos	Jefe de Logística y Patrimonio		Julio 2024 – Agosto 2024	Auditorías realizadas
Evaluación	Comparar indicadores clave antes y después de la implementación	Gerente Administración y Finanzas	Material de oficina y de escritorio. Encuestas, informes y otros instrumentos para evaluar el impacto de los cambios.	Septiembre 2024 – Octubre 2024	Informe realizado
	Realizar encuestas de satisfacción entre el personal y los proveedores	Jefe de Logística y Patrimonio		Octubre 2024	Encuestas ejecutadas
	Evaluar la eficiencia y transparencia del nuevo sistema a través de revisiones periódicas	Jefe de Logística y Patrimonio		Noviembre 2024	Plan de implementación evaluado

5.1.7. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

Con el objetivo de abordar estas problemáticas de manera integral, se propone un proceso de capacitación diseñado para fortalecer las habilidades y conocimientos del personal encargado de las contrataciones. Este programa de formación se concibe como una iniciativa clave para potenciar la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo en cada fase del proceso logístico.

La capacitación no solo busca subsanar las deficiencias identificadas, sino que aspira a cultivar un entorno de trabajo en el que el personal esté capacitado para enfrentar desafíos emergentes, adaptarse a cambios normativos y fomentar las mejores prácticas en la gestión de contrataciones.

Este proceso de capacitación se alinea con la visión de la Municipalidad de Sihuas de convertirse en un referente de excelencia en la administración pública local, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos, la equidad en la toma de decisiones y la integridad en todos los procesos de contratación. A través de la inversión en el desarrollo del capital humano, la municipalidad busca consolidar un equipo altamente competente y comprometido con la misión de servir a la comunidad de manera efectiva y transparente. Cada tema incluye herramientas o actividades específicas para abordar esos problemas:

Tabla 5: Temas de capacitación del área de Logística

TEMA	SUB TEMA	HERRAMIENTAS	DIRIGIDO
Capacitación en el Uso de un Sistema de Gestión de Contrataciones	Desarrollo de habilidades para planificar y monitorear contrataciones a través de un sistema automatizado	Sesiones de capacitación presenciales o virtuales, tutoriales en video, manuales de usuario del software	
Procedimientos Documentados para Adquisiciones Menores	Creación de procedimientos documentados para garantizar transparencia y cumplimiento normativo	Talleres prácticos de redacción, revisión conjunta de procedimientos, acceso a modelos de documentos en línea	
Estudio de Mercado y Evaluación de Proveedores	Desarrollo de habilidades para realizar estudios de mercado, evaluar proveedores y tomar decisiones informadas	Seminarios web sobre análisis de mercado, ejercicios prácticos de evaluación de proveedores, acceso a plataformas de análisis de mercado	Jefe de Logística y Patrimonio
Capacitación en Normativas de Contrataciones Públicas	Conocimiento profundo de las leyes y regulaciones en contrataciones públicas	Cursos especializados en contrataciones públicas, sesiones informativas con expertos legales, actualización constante sobre cambios normativos	Asistente de Logística
Desarrollo de Competencias en Gestión Presupuestaria	Entendimiento y aplicación efectiva de los presupuestos asignados	Talleres sobre gestión presupuestaria, simulaciones de planificación financiera, análisis de casos prácticos	Apoyo Logística
Comunicación Efectiva en Contrataciones	Mejora de habilidades de comunicación interna y externa durante procesos de contratación	Ejercicios de comunicación efectiva, simulacros de situaciones de negociación, capacitación en redacción de informes claros y precisos	Apoyo Almacén
Desarrollo de un Equipo de Control Interno	Establecimiento de un equipo interno para el monitoreo y cumplimiento de los procesos	Formación de un equipo de control interno, talleres sobre auditoría interna, implementación de protocolos de revisión	Apoyo Patrimonio
Uso Eficiente de Herramientas Tecnológicas	Mejora en la eficiencia del personal mediante el uso efectivo de tecnologías	Capacitación en el uso de software específico, tutoriales en línea, sesiones prácticas de aplicaciones tecnológicas relevantes	
Gestión de Riesgos en Contrataciones Públicas	Desarrollo de habilidades para identificar y gestionar riesgos en los procesos de contratación	Talleres de gestión de riesgos, análisis de casos prácticos, implementación de un plan de gestión de riesgos	
Ética y Cumplimiento Normativo	Promoción de comportamientos éticos y cumplimiento normativo en todas las fases del proceso de contratación	Capacitación en ética profesional, creación de un código de ética, sesiones de sensibilización sobre cumplimiento normativo	

5.1.8. PRESUPUESTO

La transformación exitosa de la logística municipal hacia un modelo más eficiente y transparente requiere no solo un sólido plan estratégico, sino también recursos financieros adecuados. Es en este contexto que se presenta el presupuesto para la implementación, monitoreo y evaluación de la propuesta de mejora en el área de logística de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

Este presupuesto refleja la asignación cuidadosa de recursos financieros para respaldar cada fase crítica de la propuesta. Desde la capacitación del personal y la adquisición de tecnología hasta el monitoreo continuo y la evaluación final, cada partida presupuestaria se ha diseñado con el objetivo claro de garantizar la efectividad y sostenibilidad de la iniciativa.

Este documento financiero no solo es un reflejo de números y cifras; es la expresión tangible de nuestro compromiso con la mejora continua y la excelencia en el servicio público. Cada sol asignado busca generar un retorno significativo en términos de eficiencia operativa, transparencia y, en última instancia, en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad que servimos.

A medida que navegamos por este proceso, la administración responsable y estratégica de los recursos se convierte en un componente crítico. Este presupuesto no solo es una guía financiera, sino también una herramienta de toma de decisiones que permitirá una ejecución eficaz y la obtención de resultados tangibles.

Con este presupuesto, reafirmamos nuestro compromiso con una gestión logística que no solo responda a los desafíos actuales, sino que sienta las bases para un futuro logístico más robusto y adaptativo. En este esfuerzo conjunto, cada partida presupuestaria se convierte en una inversión en la mejora continua de nuestros procesos y en el cumplimiento de nuestra misión de servir a la comunidad con excelencia y transparencia.

Tabla 6: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Logística

PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	MARGEN DE ERROR
Implementación	Capacitación del Personal	Talleres de capacitación presenciales y virtuales	S/ 250.00	+10%
		Honorarios de facilitadores y expertos	S/ 200.00	+10%
		Material educativo y recursos de formación	S/ 150.00	+10%
	Adquisición de Herramientas y Tecnología	Software de gestión de contrataciones y logística	S/ 100.00	+10%
		Licencias y actualizaciones	S/ 150.00	+10%
		Equipamiento informático	S/ 800.00	+10%
Monitoreo	Herramientas de Monitoreo	Software de seguimiento y análisis de desempeño	S/ 100.00	+10%
		Consultorías para establecer indicadores clave de rendimiento (KPI)	S/ 100.00	+10%
	Capacitación en Monitoreo y Análisis de Datos	Sesiones de formación para el personal responsable del monitoreo	S/ 200.00	+10%
		Adquisición de materiales y herramientas educativas	S/ 100.00	+10%
Evaluación	Servicios de Evaluación Externa	Contratación de consultores externos para evaluar el impacto de la propuesta	S/ 200.00	+10%
		Honorarios profesionales y gastos de desplazamiento	S/ 100.00	+10%
	Encuestas y Recopilación de Datos	Costos asociados con la realización de encuestas	S/ 100.00	+10%
		Gastos de recopilación y análisis de datos	S/ 50.00	+10%
TOTAL			S/ 2,600.00	

5.2. AREA DE CONTABILIDAD

En el ámbito de la contabilidad, este capítulo representa un compromiso profundo con la transparencia y la eficacia en la Municipalidad Provincial de Sihuas. Comenzamos con un diagnóstico meticuloso de los procesos contables actuales, desentrañando cada aspecto para identificar posibles mejoras y garantizar el cumplimiento con normativas locales e internacionales.

Nuestra metodología se centra en la implementación de estándares contables transparentes y en la adopción de tecnologías modernas. Desde la automatización de procesos hasta la realización de auditorías internas y externas, buscamos fortalecer la integridad de los registros financieros y asegurar informes detallados y comprensibles.

El análisis detallado abarca cada transacción, evaluando su impacto en la salud financiera general. Cada recomendación propuesta se respalda con un análisis de costo-beneficio, garantizando que las mejoras contribuyan significativamente a la eficiencia y precisión contable.

Las propuestas de mejora, derivadas del diagnóstico y análisis, se materializan en un plan de implementación estratégico. Este plan detalla plazos, responsabilidades y etapas clave para la ejecución exitosa de cambios que fortalecerán la contabilidad municipal.

La comunicación transparente con todas las partes interesadas y sesiones de capacitación efectivas forman parte integral del proceso. Garantizamos que todo el personal esté informado y capacitado para adoptar nuevas prácticas, manteniendo un enfoque centrado en la mejora continua.

Cada ajuste contable se sustenta en un presupuesto detallado, evaluando cuidadosamente el retorno de inversión. Este enfoque financiero respalda decisiones informadas y sustentables, marcando el camino hacia una contabilidad más eficiente y transparente en beneficio de la comunidad.

5.2.1. DESCRIPCION

En el núcleo financiero de la Municipalidad Provincial de Sihuas, el área de Contabilidad desempeña un papel esencial en la gestión de recursos y en la garantía de la transparencia y eficiencia en el manejo de los fondos públicos. Este departamento está conformado por un equipo competente y dedicado, que trabaja en conjunto para mantener un registro preciso y oportuno de las transacciones financieras. A continuación, se presenta una descripción de los miembros clave de este equipo:

Tabla 7: Distribución del área de Contabilidad

PUESTO	ROL	RESPONSABILIDADES	CANT
Jefe de Contabilidad	Líder estratégico responsable de la gestión global del área de contabilidad	Soporte directo al jefe de Contabilidad en tareas operativas diarias	1
Asistente de Logística	Planificación financiera, supervisión del registro contable, asegurar el cumplimiento normativo	Registro y clasificación de transacciones, preparación de informes financieros, colaboración en auditorías internas y externas	1

Este equipo, aunque compacto, desempeña un papel fundamental en la estabilidad y transparencia financiera de la municipalidad. La precisión y la integridad en la gestión de los recursos públicos son aspectos fundamentales, y cada miembro del equipo contribuye significativamente para lograr estos objetivos. La sincronización entre el jefe de Contabilidad y el personal de apoyo es esencial para garantizar una contabilidad sólida y una toma de decisiones informada en beneficio de la comunidad.

Ilustración 2: Organigrama del área de Contabilidad



5.2.2. DIAGNOSTICO

El análisis FODA será fundamental para abordar las debilidades, capitalizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas en el área de contabilidad de la Municipalidad Provincial de Sihuas. Proporcionará una visión integral y detallada del estado actual, permitiendo la identificación de factores internos y externos que afectan su desempeño. Este enfoque estratégico es esencial para diseñar e implementar estrategias específicas que fortalezcan la gestión financiera municipal, asegurando así una contabilidad confiable y transparente.

Tabla 8: Análisis FODA del área de Contabilidad

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<p>Experiencia del Personal:</p> <p>Contamos con un equipo de contabilidad con experiencia en las operaciones financieras y contables municipales.</p> <p>Infraestructura Tecnológica:</p> <p>Disponemos de una infraestructura tecnológica que puede ser aprovechada para implementar soluciones digitales y mejorar la eficiencia.</p>	<p>Modernización Tecnológica:</p> <p>La oportunidad de implementar sistemas y herramientas tecnológicas avanzadas para fortalecer la gestión contable.</p> <p>Capacitación Continua:</p> <p>La posibilidad de proporcionar capacitación continua al personal para mejorar sus habilidades y adaptarse a las mejores prácticas contables</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Inexactitud en los Estados Financieros:</p> <p>Problemas en la veracidad y confiabilidad de los estados financieros previos.</p> <p>Falta de Control en Inventarios:</p> <p>La ausencia de inventarios confiables y la falta de conciliación de bienes.</p>	<p>Cambios Normativos:</p> <p>Amenazas relacionadas con cambios en la normativa contable que podrían impactar la operación del área.</p> <p>Falta de Cumplimiento Normativo:</p> <p>Riesgo de no cumplir con las normativas, lo que podría resultar en sanciones o pérdida de confianza.</p>

5.2.3. METODOLOGIA

La evaluación del área de contabilidad se llevará a cabo mediante una metodología integral que combine enfoques cuantitativos y cualitativos. La elección de métodos se basa en la necesidad de obtener una comprensión completa de la confiabilidad, precisión y transparencia de los procesos contables en la Municipalidad Provincial de Sihuas. A continuación, se describen los métodos utilizados y se justifica su selección:

Métodos Utilizados:

-) **Análisis Documental:** Revisión minuciosa de estados financieros anteriores, registros contables, políticas contables y cualquier documentación relacionada con transacciones financieras.

Justificación: Proporciona una visión detallada de la integridad de la información contable y revela posibles problemas en la veracidad de los estados financieros.

-) **Entrevistas con el Personal de Contabilidad:** Entrevistas estructuradas con el jefe de contabilidad y el personal de apoyo para obtener información interna sobre procedimientos, desafíos y posibles soluciones.

Justificación: Permite obtener percepciones directas del equipo contable y comprender las dinámicas internas que pueden afectar la precisión y confiabilidad de la contabilidad.

-) **Auditoría Contable:** Evaluación detallada de los procedimientos contables, la precisión de los registros y la conformidad con las normativas contables.

Justificación: Identifica posibles inexactitudes, debilidades en los controles internos y áreas críticas que requieren corrección.

-) **Encuestas de Satisfacción Interna:** Encuestas destinadas al personal de la municipalidad para evaluar la percepción interna sobre la calidad y utilidad de la información contable proporcionada.

Justificación: Proporciona una evaluación interna de la eficacia de los servicios contables y la utilidad de la información financiera para la toma de decisiones.

-) **Comparación con Normativas Contables:** Revisión detallada de la conformidad con las normativas contables vigentes y comparación con las mejores prácticas del sector.

Justificación: Identifica áreas donde la municipalidad puede mejorar su conformidad y adoptar mejores prácticas contables.

5.2.4. ANALISIS DETALLADO

-) **Inexactitud en los Estados Financieros:**

Descripción del Problema: Los estados financieros, incluyendo el Balance General, Estados de Ganancias y Pérdidas, Estados de Cambios en el Patrimonio Neto, Flujo de Efectivo y notas a los estados financieros, carecen de veracidad y confiabilidad. Esta falta de precisión compromete la utilidad de la información para la toma de decisiones a corto plazo.

Revisiones Insuficientes: La inexactitud puede derivar de revisiones inadecuadas de los registros contables, incluyendo errores de registro, clasificación y cálculo.

Falta de Conciliaciones Rigurosas: La falta de conciliaciones bancarias y de cuentas afecta la coherencia entre los registros contables y las transacciones reales.

-) **Falta de Control en Inventarios:**

Descripción del Problema: No se realizan inventarios y balances confiables, y no se lleva a cabo una conciliación de bienes, quedando omisos ante la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN).

Ausencia de Procedimientos Claros: La falta de procesos definidos para realizar inventarios y conciliaciones contribuye a la omisión y descuido en la gestión de bienes.

Desconexión con Normativas: La no conciliación de bienes con la SBN puede resultar en sanciones y pérdida de confianza en la gestión patrimonial.

) **Falta de Control en el Arqueo de Caja y Conciliaciones:**

Descripción del Problema: No se cuenta con un sistema de control para el arqueo de caja, así como las conciliaciones respectivas con cada una de las cuentas corrientes de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

Ausencia de Procedimientos de Control: La falta de un sistema formal de arqueo de caja contribuye a la posibilidad de irregularidades y pérdida de efectivo.

Desconexión entre Registros y Transacciones: La falta de conciliaciones afecta la veracidad de los saldos contables y puede ocultar posibles desviaciones.

) **Proyectos no Reclasificados ni Transferidos:**

Descripción del Problema: Los proyectos ejecutados bajo el principio de cerrar las brechas a nivel nacional, como salud, educación y electrificación, no están siendo reclasificados y/o transferidos al sector que corresponde.

Falta de Seguimiento Post Ejecución: La omisión en la reclasificación sugiere una desconexión entre la ejecución y el seguimiento contable.

Riesgo de Desinformación: La no transferencia afecta la transparencia y puede conducir a informes financieros que no reflejen la realidad.

) **Ausencia de Saneamiento Contable:**

Descripción del Problema: No existe un saneamiento contable con la finalidad de demostrar saldos reales y confiables para una mejor toma de decisiones.

Falta de Procedimientos de Saneamiento: La carencia de procesos formales de saneamiento dificulta la corrección de errores y desviaciones contables.

Riesgo de Información Errónea: La ausencia de saldos reales compromete la credibilidad de la información financiera y limita la toma de decisiones informada.

Este análisis detallado resalta la complejidad y las implicaciones de cada problema identificado en el área de contabilidad. La comprensión precisa de estos problemas es esencial para desarrollar estrategias de mejora efectivas y garantizar la integridad de la gestión financiera municipal.

5.2.5. PROPUESTA DE MEJORA

La mejora continua es un pilar fundamental en la optimización de los procesos organizativos, y el área de contabilidad, como epicentro de la gestión financiera, no escapa a esta premisa. La identificación de desafíos en la veracidad, confiabilidad y transparencia de los registros contables en la Municipalidad Provincial de Sihuas nos ha motivado a desarrollar una propuesta de mejora integral. Esta propuesta se concibe como un paso estratégico para fortalecer la gestión contable, garantizando información financiera precisa y una toma de decisiones informada.

La propuesta se estructura en torno a soluciones prácticas y fácilmente accesibles, enfocadas en abordar cada problema identificado de manera específica. A través de la implementación de herramientas y actividades concretas, buscamos no solo corregir las deficiencias existentes, sino también establecer prácticas robustas que aseguren la sostenibilidad y eficacia a largo plazo.

Esta propuesta no solo aspira a resolver los problemas identificados, sino a establecer un marco sólido que promueva la eficiencia, la transparencia y la conformidad normativa en el área de contabilidad. Creemos firmemente que esta iniciativa no solo beneficiará a la municipalidad, sino que también sentará las bases para una gestión financiera más efectiva, cumpliendo con las expectativas de transparencia y responsabilidad en la administración de los recursos públicos.

Tabla 9: Actividades de propuesta de mejora del área de Contabilidad

PROCESO	PROPUESTA DE MEJORA	HERRAMIENTA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PUNTAJE
Inexactitud en los Estados Financieros	Implementación de Software de Contabilidad y Revisiones Regulares	Seleccionar un software de contabilidad confiable que automatice procesos, reduciendo errores manuales	Establecer revisiones mensuales de los registros contables, utilizando el software para identificar y corregir errores de manera proactiva	Jefe de Contabilidad	Máximo
Falta de Control en Inventarios	Desarrollo de Procedimientos Estandarizados	Crear un manual de procedimientos de inventario que detalle pasos específicos y responsabilidades	Realizar un inventario físico trimestral con base en los procedimientos establecidos y conciliar los resultados con los registros contables	Jefe de Contabilidad	Máximo
Falta de Control en el Arqueo de Caja y Conciliaciones	Implementación de Sistemas de Control Interno	Establecer un sistema de control interno que incluya arqueos de caja regulares y conciliaciones periódicas	Realizar arqueos de caja mensuales, documentar discrepancias y realizar conciliaciones con las cuentas corrientes de manera trimestral	Jefe de Contabilidad	Máximo
Proyectos no Reclasificados ni Transferidos	Establecimiento de un Proceso de Seguimiento Post Ejecución	Crear un formulario de seguimiento para cada proyecto que indique la necesidad de reclasificación o transferencia	Designar a un responsable de revisar los proyectos ejecutados y asegurarse de que la reclasificación y transferencia se realicen dentro de los 30 días posteriores a la finalización del proyecto	Jefe de Contabilidad	Máximo
Ausencia de Saneamiento Contable	Implementación de Procedimientos de Saneamiento Contable	Crear un plan de saneamiento contable que incluya la identificación de errores, correcciones y auditorías internas	Realizar un proceso de saneamiento contable anual, revisando los saldos de cuentas clave y corrigiendo cualquier discrepancia identificada	Jefe de Contabilidad	Máximo

5.2.6. PLAN DE IMPLEMENTACION, MONITOREO Y EVALUACION

La mejora continua en la gestión contable es esencial para asegurar la integridad, precisión y transparencia en el manejo de los recursos financieros en la Municipalidad Provincial de Sihuas. Con el objetivo de abordar los desafíos identificados en el área de contabilidad, hemos desarrollado un Plan de Implementación, Monitoreo y Evaluación estratégico. Este plan se concibe como un conjunto integral de acciones diseñadas para corregir deficiencias, fortalecer procesos y garantizar un rendimiento óptimo en la gestión financiera municipal.

El plan se estructura en torno a soluciones prácticas y accesibles, centradas en cada uno de los problemas identificados. La implementación efectiva de estas soluciones no solo abordará los desafíos actuales, sino que también sentará las bases para un ambiente contable robusto y sostenible. A través de este plan, buscamos no solo corregir las ineficiencias, sino también establecer una cultura de mejora continua que promueva la excelencia en la gestión de los recursos públicos.

Este documento presenta una visión holística de las acciones a emprender, identifica a los responsables clave, y asigna los recursos necesarios para cada iniciativa propuesta. Además, se establecen mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación para garantizar la efectividad de las implementaciones y permitir ajustes continuos según sea necesario.

El compromiso con este Plan de Implementación, Monitoreo y Evaluación refleja la dedicación de la Municipalidad Provincial de Sihuas hacia la mejora constante y el cumplimiento de estándares elevados en la administración de sus finanzas. Al adoptar este enfoque proactivo, esperamos no solo resolver los desafíos actuales, sino también fortalecer la capacidad del área de contabilidad para enfrentar los retos futuros con confianza y eficacia.

Tabla 10: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Contabilidad

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	RESULTADO ESPERADO
Implementación	Adquisición e implementación del software de contabilidad	Gerente Administración y Finanzas	Material de oficina y de escritorio. Software de contabilidad, capacitación del personal.	Enero 2024 – Febrero 2024	Software adquirido
	Desarrollo de un manual de procedimientos para inventarios	Jefe de Contabilidad		Febrero 2024	Manual desarrollado
	Capacitación del personal en el uso del nuevo software, ejecución de inventarios físicos trimestrales y realización de conciliaciones periódicas	Jefe de Contabilidad		Febrero 2024	Capacitación ejecutada
	Establecimiento de revisiones mensuales de los registros contables	Jefe de Contabilidad		Febrero 2024 – Marzo 2024	Revisiones ejecutadas
Monitoreo	Supervisión mensual de la utilización correcta del software	Jefe de Contabilidad	Material de oficina y de escritorio.	Abril 2024 – Junio 2024	Supervisión realizada
	Revisiones aleatorias de registros contables para identificar posibles errores, los informes de inventario y procedimientos de arqueos de caja	Jefe de Contabilidad	Acceso al software, herramientas de auditoría.	Junio 2024 – Julio 2024	Registros revisados
Evaluación	Análisis de informes mensuales para evaluar la precisión	Jefe de Contabilidad	Material de oficina y de escritorio.	Septiembre 2024 – Octubre 2024	Informes realizados
	Encuestas de satisfacción del personal sobre la nueva herramienta, efectividad de los nuevos procedimientos y efectividad de los nuevos controles.	Jefe de Contabilidad	Informes de revisiones mensuales, retroalimentación del personal.	Octubre 2024	Encuestas ejecutadas
	Auditoría interna semestral de procedimientos de inventario, conciliaciones	Jefe de Contabilidad	Material de oficina y de escritorio.	Noviembre 2024	Encuestas realizadas

5.2.7. COMUNICACIÓN Y CAPACITACION

La búsqueda constante de la excelencia en la gestión financiera es un compromiso fundamental para garantizar la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos. Conscientes de los desafíos identificados en el área de contabilidad de la Municipalidad Provincial de Sihuas, nos embarcamos en un viaje de capacitación estratégica. Este programa formativo tiene como objetivo empoderar a nuestro valioso personal con las habilidades y conocimientos necesarios para abordar los problemas específicos que han surgido.

La capacitación que presentamos no es solo un ejercicio teórico; es una inversión tangible en el desarrollo profesional y la mejora continua. Cada tema abordará aspectos críticos identificados en la gestión contable, desde la inexactitud en los estados financieros hasta la ausencia de saneamiento contable. A través de esta iniciativa, aspiramos a crear un equipo contable altamente capacitado, capaz de superar los desafíos actuales y preparado para afrontar eficazmente los desafíos futuros.

Este programa no solo se centra en corregir las deficiencias identificadas, sino también en cultivar una mentalidad de mejora continua. Las sesiones teóricas se combinan estratégicamente con actividades prácticas, permitiendo a nuestro equipo no solo comprender los conceptos, sino también aplicarlos de manera efectiva en situaciones del mundo real.

En última instancia, esta capacitación representa un paso significativo hacia la transformación positiva del área de contabilidad. Al fortalecer las habilidades y conocimientos de nuestro equipo, estamos construyendo las bases para una gestión financiera más robusta, transparente y alineada con los estándares más elevados de excelencia. A través de esta iniciativa, reafirmamos nuestro compromiso con la calidad en la administración de los recursos, asegurando el éxito continuo de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

Tabla 11: Temas de capacitación del área de Contabilidad

TEMA	SUB TEMA	HERRAMIENTAS	DIRIGIDO
Inexactitud en los Estados Financieros	Principios básicos de contabilidad	Taller práctico sobre el uso del nuevo software contable	Jefe de Contabilidad Asistente de Contabilidad
	Uso efectivo de software de contabilidad	Simulación de revisiones mensuales de registros contables	
	Procedimientos de revisión y conciliación	Estudio de casos para identificar y corregir errores comunes	
Falta de Control en Inventarios	Métodos efectivos de gestión de inventarios	Sesión práctica sobre la elaboración de un manual de procedimientos	
	Procedimientos para realizar inventarios físicos	Ejercicio de inventario físico en equipo	
	Importancia de la conciliación de registros	Pruebas de conciliación para mejorar la coherencia entre registros y existencias físicas	
Falta de Control en el Arqueo de Caja y Conciliaciones	Procedimientos efectivos de arqueo de caja	Simulacro de arqueo de caja	
	Técnicas para realizar conciliaciones precisas	Ejercicio de conciliación de cuentas corrientes	
	Importancia del control interno en las transacciones financieras	Sesiones de capacitación en herramientas y métodos de control interno	
Proyectos no Reclasificados ni Transferidos	Proceso de seguimiento post ejecución de proyectos	Desarrollo conjunto de un formulario de seguimiento de proyectos	
	Técnicas de reclasificación y transferencia	Sesiones de capacitación sobre procesos de reclasificación y transferencia	
	Coordinación entre el equipo de proyectos y contabilidad	Reuniones regulares entre el equipo de proyectos y el departamento de contabilidad	
Ausencia de Saneamiento Contable	Importancia del saneamiento contable	Workshop sobre la creación de un plan de saneamiento contable	
	Métodos y procedimientos de saneamiento	Simulación de auditorías internas	
	Auditoría interna y procesos de corrección	Evaluación conjunta de saldos y correcciones necesarias	

5.2.8. PRESUPUESTO

La elaboración de un presupuesto representa no solo un ejercicio financiero, sino un acto estratégico que orienta las acciones y decisiones de una organización. En el caso de la Municipalidad Provincial de Sihuas, reconocemos la importancia de cada partida presupuestaria en la consecución de nuestros objetivos y en el cumplimiento eficiente de nuestras responsabilidades hacia la comunidad que servimos.

La justificación económica y financiera de nuestro presupuesto es más que un mero respaldo numérico; es un análisis detallado que vincula cada asignación de recursos con metas claras y prioridades estratégicas. Este documento no solo refleja cifras y proyecciones, sino también una visión clara de cómo cada inversión contribuirá al progreso y bienestar de nuestra jurisdicción.

En la siguiente presentación, exploraremos no solo los números detrás del presupuesto, sino también las decisiones y consideraciones que respaldan cada asignación financiera. Desde la inversión en infraestructura hasta los programas de bienestar social, cada partida presupuestaria está respaldada por una cuidadosa evaluación de necesidades, oportunidades y, sobre todo, un compromiso inquebrantable con el uso eficiente y responsable de los recursos.

La justificación económica y financiera en este presupuesto no solo se trata de números; se trata de responsabilidad, transparencia y una mirada estratégica hacia el futuro. A través de este ejercicio, demostramos nuestro compromiso no solo con la eficiencia financiera, sino también con la rendición de cuentas y la entrega de resultados tangibles para la comunidad que servimos. Acompáñenos en este análisis detallado que, más allá de los balances, refleja nuestro compromiso constante con el desarrollo sostenible y el bienestar de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

Tabla 12: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Contabilidad

PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	MARGEN DE ERROR
Implementación	Capacitación del Personal	Talleres de capacitación presenciales y virtuales	S/ 150.00	+10%
		Honorarios de facilitadores y expertos	S/ 200.00	+10%
		Material educativo y recursos de formación	S/ 50.00	+10%
	Adquisición de Herramientas y Tecnología	Software de gestión de contabilidad	S/ 100.00	+10%
		Licencias y actualizaciones	S/ 100.00	+10%
		Equipamiento informático	S/ 750.00	+10%
Monitoreo	Herramientas de Monitoreo	Software de seguimiento y análisis de desempeño	S/ 50.00	+10%
		Consultorías para establecer indicadores clave de rendimiento (KPI)	S/ 100.00	+10%
	Capacitación en Monitoreo y Análisis de Datos	Sesiones de formación para el personal responsable del monitoreo	S/ 200.00	+10%
		Adquisición de materiales y herramientas educativas	S/ 100.00	+10%
Evaluación	Servicios de Evaluación Externa	Contratación de consultores externos para evaluar el impacto de la propuesta	S/ 200.00	+10%
		Honorarios profesionales y gastos de desplazamiento	S/ 100.00	+10%
	Encuestas y Recopilación de Datos	Costos asociados con la realización de encuestas	S/ 100.00	+10%
		Gastos de recopilación y análisis de datos	S/ 50.00	+10%
TOTAL			S/ 2,250.00	

5.3. AREA RECURSOS HUMANOS

En este siguiente capítulo, nos sumergimos en la esencia misma de la Municipalidad Provincial de Sihuas al explorar el área vital de Recursos Humanos. El diagnóstico inicial traza un perfil detallado de las actuales prácticas, identificando áreas de desarrollo y fortalezas en la gestión de nuestro capital humano.

Nuestra metodología se forja en la creación de un entorno laboral que promueva el crecimiento y bienestar. Desde el diseño de programas de desarrollo profesional hasta la implementación de políticas de bienestar, nos enfocamos en potenciar las habilidades y el bienestar emocional de nuestro equipo.

El análisis detallado examina cada aspecto de la gestión del talento, desde la selección hasta el desarrollo continuo. Cada recomendación propuesta se basa en un análisis de las necesidades del personal y las tendencias del mercado laboral, garantizando un enfoque proactivo hacia la evolución de nuestro capital humano.

Las propuestas de mejora se plasman en un plan de implementación estratégico, estableciendo hitos claros y responsabilidades definidas. Este plan busca no solo mejorar las prácticas actuales, sino también anticiparse a futuros desafíos mediante la implementación de un sólido plan de sucesión.

La comunicación abierta y bidireccional es esencial durante este proceso de cambio. Estrategias claras de comunicación y sesiones de capacitación efectivas aseguran que nuestro equipo comprenda y abrace las mejoras propuestas, fomentando así una cultura organizacional robusta y positiva.

Cada ajuste en Recursos Humanos se respalda con un presupuesto detallado, evaluando la inversión en el desarrollo y bienestar de nuestro equipo como una inversión estratégica en el éxito a largo plazo de la Municipalidad Provincial de Sihuas. Este capítulo marca el compromiso con la maximización del potencial de nuestro capital más valioso: nuestro talentoso y dedicado equipo.

5.3.1. DESCRIPCION

El área de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Sihuas es el núcleo encargado de gestionar y potenciar el talento humano, asegurando que los colaboradores cuenten con las condiciones propicias para contribuir eficientemente al cumplimiento de los objetivos institucionales. Conformada por un equipo comprometido, la estructura actual comprende al jefe de Recursos Humanos, un Administrativo y un Asistente, quienes trabajan en colaboración para garantizar el funcionamiento óptimo de todos los procesos relacionados con el personal.

Tabla 13: Distribución del área de Recursos Humanos

PUESTO	ROL	RESPONSABILIDADES	CANT
Jefe de Recursos Humanos	Liderar y dirigir estratégicamente el área de Recursos Humanos para alinear las prácticas con los objetivos organizacionales	Desarrollar y ejecutar estrategias para la gestión efectiva del talento. Supervisar la implementación de políticas y procedimientos de Recursos Humanos. Colaborar con la alta dirección para entender y satisfacer las necesidades organizativas	1
Administrativo de Recursos Humanos	Apoyar en la administración y ejecución eficiente de tareas operativas y administrativas del área de Recursos Humanos	Gestionar la documentación relacionada con contrataciones, desvinculaciones y cambios de personal. Coordinar procesos de reclutamiento y selección bajo la supervisión del jefe de Recursos Humanos. Asistir en la administración de la nómina y beneficios	1
Asistente de Recursos Humanos	Brindar soporte administrativo y logístico para el correcto funcionamiento de las operaciones del área de Recursos Humanos	Mantener actualizados los registros del personal. Coordinar eventos y actividades relacionadas con el bienestar laboral. Asistir en la comunicación interna y en la gestión de canales de retroalimentación	1

Estos roles y responsabilidades están diseñados para optimizar la eficiencia y eficacia del área de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Sihuas, asegurando que cada miembro del equipo contribuya de manera significativa a la gestión integral del talento y al bienestar de los colaboradores.

Ilustración 3: Organigrama del área de Recursos Humanos



5.3.2. DIAGNOSTICO

En la búsqueda continua por mejorar la gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Sihuas, nos embarcamos en un análisis integral utilizando la herramienta FODA. El Análisis FODA, que se basa en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, proporcionará una visión estratégica que guiará nuestras acciones para potenciar el rendimiento y la eficacia de esta área crucial.

El Análisis FODA es una herramienta estratégica que nos permite evaluar interna y externamente el área de Recursos Humanos. Identificará tanto las fortalezas internas que podemos potenciar como las oportunidades externas que podemos aprovechar, así como las debilidades internas que necesitamos abordar y las amenazas externas que debemos anticipar y mitigar.

Esta herramienta nos brindará una comprensión profunda de la situación actual del área de Recursos Humanos, destacando aspectos que contribuyen al éxito y aquellos que requieren atención inmediata. Con esta visión enriquecida, estamos mejor equipados para desarrollar estrategias específicas que fortalezcan la gestión del talento y promuevan un entorno laboral óptimo.

Tabla 14: Análisis FODA del área de Recursos Humanos

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<p>Experiencia y compromiso del equipo de Recursos Humanos.</p> <p>Infraestructura tecnológica para procesos administrativos.</p> <p>Disposición para la mejora por parte de la dirección</p>	<p>Desarrollo de un proceso de selección transparente y basado en méritos.</p> <p>Acceso a programas de capacitación externos.</p> <p>Potencial para mejorar la imagen institucional a través de una atención al ciudadano de calidad.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Proceso de selección politizado.</p> <p>Falta de capacitación adecuada para el personal.</p> <p>Desajuste de perfiles y funciones</p>	<p>Expectativas ciudadanas no satisfechas.</p> <p>Normativas laborales cambiantes.</p> <p>Posible resistencia interna al cambio</p>

Este análisis FODA servirá como base estratégica para el diseño e implementación de acciones específicas que capitalicen las fortalezas, aprovechen las oportunidades, aborden las debilidades y mitiguen las amenazas en el área de Recursos Humanos. A través de este proceso, aspiramos a fortalecer nuestra capacidad para gestionar eficazmente el talento y contribuir al éxito continuo de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

5.3.3. METODOLOGIA

La metodología propuesta se erige como el cimiento sobre el cual edificaremos soluciones específicas para abordar los desafíos identificados. Este proceso meticuloso busca no solo resolver problemas, sino también instaurar prácticas efectivas y sostenibles que fortalezcan el rendimiento del equipo y la eficacia organizacional.

La esencia de esta metodología reside en su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas del área de Recursos Humanos, abordando las distintas facetas de los desafíos identificados. Cada paso y enfoque están diseñados considerando las particularidades de nuestra Municipalidad y la búsqueda constante de la mejora continua.

A lo largo de esta metodología, nos sumergiremos en la revisión de procesos, la implementación de cambios estratégicos y la capacitación efectiva. Nos apoyaremos en la colaboración activa de cada miembro del equipo y en la implementación de prácticas que fomenten un ambiente laboral enriquecedor.

Este proceso metodológico no solo es un conjunto de pasos; es una invitación a la transformación y al fortalecimiento. Al finalizar, aspiramos a no solo abordar los desafíos actuales, sino a establecer bases sólidas que perduren en el tiempo y contribuyan al éxito continuo de la Municipalidad Provincial de Sihuas.

) **Proceso de Selección Politizado:**

Metodología: Implementación de un sistema de selección basado en méritos y competencias. Establecimiento de comités de evaluación objetivos y capacitados.

Justificación: Garantiza una selección de personal basada en habilidades y competencias, eliminando influencias políticas. Aumenta la objetividad y transparencia en la asignación de puestos, fortaleciendo la eficiencia y equidad.

) **Desajuste de Perfiles y Funciones:**

Metodología: Revisión y actualización de manuales de organizaciones y funciones, así como perfiles de puestos. Evaluación y reasignación de personal para garantizar correspondencia con los requisitos.

Justificación: Alinea las capacidades del personal con las necesidades del puesto, mejorando la eficiencia operativa. Previene conflictos laborales al asegurar una asignación de roles coherente con las habilidades y competencias.

) **Carencia de Capacitación Adecuada:**

Metodología: Identificación de necesidades de capacitación individual y grupal. Desarrollo e implementación de un plan de capacitación continuo.

Justificación: Mejora las habilidades y competencias del personal, aumentando la productividad y eficacia. Promueve el desarrollo profesional y personal, incrementando la satisfacción y compromiso laboral.

) **Déficit en Habilidades de Atención al Ciudadano:**

Metodología: Implementación de programas de desarrollo de habilidades sociales y de atención al público. Evaluación periódica del desempeño en interacciones con la ciudadanía.

Justificación: Mejora la imagen institucional al proporcionar un servicio ciudadano de calidad. Fomenta relaciones positivas con la comunidad, fortaleciendo la confianza en la Municipalidad.

Cada metodología propuesta se ajusta a la naturaleza específica de los problemas identificados en el área de Recursos Humanos, buscando soluciones prácticas y efectivas. La justificación se centra en los beneficios directos de cada enfoque, desde la eliminación de prácticas politizadas hasta el fortalecimiento de habilidades y competencias para una gestión de personal más eficiente.

5.3.4. ANALISIS DETALLADO

En el corazón de cualquier organización, la gestión efectiva de Recursos Humanos es un pilar fundamental para el éxito y la cohesión institucional. La Municipalidad Provincial de Sihuas, en su constante búsqueda de la excelencia, ha emprendido un análisis detallado para comprender a fondo los desafíos que enfrenta en esta esfera crucial.

Este análisis meticuloso no es simplemente una exploración superficial de problemas; es una inmersión profunda en las complejidades y dinámicas que afectan directamente el rendimiento y la eficacia de nuestra Municipalidad. A través de este proceso, buscamos desentrañar las capas de desafíos que impactan el área de Recursos Humanos, identificando sus causas y explorando los efectos que reverberan en toda la institución.

Cada problema que enfrentamos es un punto de partida para la transformación. Desde la politización del proceso de selección hasta la carencia de habilidades en la atención al ciudadano, este análisis detallado nos ofrece una visión completa de los obstáculos que debemos superar para fortalecer la gestión de nuestro capital humano.

Este viaje hacia la comprensión profunda de nuestros desafíos es el fundamento sobre el cual construiremos soluciones significativas y duraderas. Invitamos a todos los miembros de la Municipalidad a ser participantes activos en este proceso, contribuyendo con sus perspectivas y conocimientos para formar un futuro laboral más fuerte y exitoso para todos.

) **Proceso de Selección Politizado:**

Descripción del Problema: La Municipalidad Provincial de Sihuas presenta una falta de un proceso de selección objetivo y transparente, donde el factor político tiene un peso significativo. El criterio de elección parece centrarse en lealtades políticas en lugar de méritos y competencias.

Impactos Identificados: Descontento entre el personal al percibir falta de igualdad de oportunidades. Posible baja eficiencia y desempeño

insatisfactorio debido a la falta de alineación con habilidades y competencias.

Causas Probables: Influencia política en la toma de decisiones relacionadas con contrataciones y promociones. Ausencia de un sistema de selección formal y transparente.

) **Desajuste de Perfiles y Funciones:**

Descripción del Problema: El personal asignado a diversas áreas no cumple con los perfiles requeridos según los manuales de organización y funciones, así como el perfil de puestos. Existe una discrepancia entre las habilidades del personal y las demandas específicas de sus roles.

Impactos Identificados: Ineficiencia operativa y falta de especialización en tareas asignadas. Posibles conflictos laborales debido a expectativas no cumplidas.

Causas Probables: Falta de revisión y actualización periódica de manuales y perfiles. Deficiencias en los procesos de asignación y evaluación de personal.

) **Carencia de Capacitación Adecuada:**

Descripción del Problema: El personal contratado y/o nombrado no recibe la capacitación adecuada para desempeñar sus funciones. La ausencia de un plan de formación idóneo deja al personal sin las habilidades necesarias.

Impactos Identificados: Baja productividad y posibles errores en la ejecución de tareas. Falta de desarrollo profesional y personal, afectando la motivación.

Causas Probables: Falta de un plan de capacitación estructurado y personalizado, además de ausencia de seguimiento y evaluación de la efectividad de la capacitación.

) **Déficit en Habilidades de Atención al Ciudadano:**

Descripción del Problema: El personal encargado de áreas carece de habilidades de empatía y buen trato hacia los ciudadanos. La falta de estas habilidades puede generar insatisfacción entre los ciudadanos sihuasinos.

Impactos Identificados: Insatisfacción ciudadana y deterioro de la imagen institucional. Posibles conflictos y reclamaciones debido a un servicio deficiente.

Causas Probables: Ausencia de programas de desarrollo de habilidades sociales y atención al usuario. Falta de énfasis en la importancia de la calidad del servicio.

Este análisis proporciona una visión detallada de cada problema, identificando sus impactos y causas subyacentes. La comprensión profunda de estos problemas servirá como base para la implementación de soluciones efectivas en el proceso de mejora en el área de Recursos Humanos.

5.3.5. PROPUESTA DE MEJORA

En el afán de consolidar un entorno laboral robusto y eficiente, la Municipalidad Provincial de Sihuas se embarca en una ambiciosa iniciativa de mejora en el área de Recursos Humanos. Reconociendo los desafíos que impactan directamente la gestión de nuestro talento humano, esta propuesta surge como un compromiso con la evolución continua, la equidad y la excelencia en el servicio público.

Nos enfrentamos a una realidad donde el proceso de selección se ha visto comprometido por influencias políticas, los perfiles y funciones no siempre se alinean adecuadamente, la capacitación no es siempre idónea y las habilidades de atención al ciudadano requieren fortalecimiento. Esta propuesta no solo es una respuesta a estos desafíos, sino un paso decidido hacia la transformación positiva y sostenible de nuestro equipo.

Tabla 15: Actividades de propuesta de mejora del área de Recursos Humanos

PROCESO	PROPUESTA DE MEJORA	HERRAMIENTA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PUNTAJE
Proceso de Selección Politizado	Implementación de un sistema de selección basado en méritos y competencias	Entrevistas estructuradas y pruebas objetivas	<p>Desarrollar una matriz de competencias para cada puesto.</p> <p>Establecer comités de selección imparciales y capacitados.</p> <p>Implementar pruebas específicas para evaluar habilidades y conocimientos.</p>	Jefe de Recursos Humanos	Máximo
Desajuste de Perfiles y Funciones	Revisión y actualización de manuales de organización y funciones, así como perfiles de puestos	Revisión de competencias y habilidades requeridas para cada puesto	<p>Crear equipos de revisión para analizar la correspondencia entre perfiles y funciones.</p> <p>Actualizar manuales con base en las recomendaciones de los equipos de revisión.</p>	Jefe de Recursos Humanos	Máximo
Carencia de Capacitación Adecuada	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación continuo	Evaluación de necesidades de capacitación y elaboración de planes personalizados	<p>Realizar encuestas de evaluación de habilidades y conocimientos del personal.</p> <p>Colaborar con instituciones educativas o consultores externos para diseñar programas de capacitación</p>	Jefe de Recursos Humanos	Máximo
Déficit en Habilidades de Atención al Ciudadano	Implementación de programas de desarrollo de habilidades sociales y de atención al público	Evaluación de habilidades blandas y entrenamientos específicos	<p>Realizar talleres interactivos de servicio al cliente.</p> <p>Incorporar ejercicios de simulación de situaciones de atención al público en los programas de capacitación</p>	Jefe de Recursos Humanos	Máximo

5.3.6. PLAN DE IMPLEMENTACION, MONITOREO Y EVALUACION

En nuestra incansable búsqueda de la excelencia en la gestión de Recursos Humanos, la Municipalidad Provincial de Sihuas se embarca en un proceso trascendental de implementación, monitoreo y evaluación. Conscientes de los desafíos específicos que afectan nuestro capital humano, este proceso se erige como la hoja de ruta que garantizará la efectividad y sostenibilidad de las mejoras propuestas.

La implementación de medidas concretas en la selección, asignación de roles, capacitación y atención al ciudadano demanda un enfoque estructurado. Este proceso no solo implica la ejecución de acciones específicas, sino también la creación de mecanismos rigurosos de monitoreo y evaluación que permitan medir y ajustar continuamente nuestra ruta de mejora.

A través de esta iniciativa, aspiramos no solo a superar los desafíos identificados, sino a establecer un estándar elevado en la gestión de Recursos Humanos. Invitamos a cada miembro de la Municipalidad a ser partícipe activo en este proceso, contribuyendo con su experiencia y perspectivas para consolidar un entorno laboral más eficiente, transparente y centrado en el desarrollo continuo. Este es un compromiso colectivo hacia un futuro laboral más sólido y prometedor para la Municipalidad Provincial de Sihuas.

Este plan integral garantiza una implementación estructurada, monitoreo continuo y evaluación sistemática, asegurando la efectividad de las mejoras en el área de Recursos Humanos.

Tabla 16: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Recursos Humanos

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	RESULTADO ESPERADO
Implementación	Establecer comités de selección imparciales	Gerente Administración y Finanzas	Material de oficina y de escritorio	Enero 2024 – Febrero 2024	Conformación de Comité
	Desarrollar matrices de competencias para cada puesto	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024	Matrices desarrolladas
	Crear equipos de revisión para analizar la correspondencia entre perfiles y funciones	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024	Conformación de equipos
	Actualizar manuales con base en las recomendaciones de los equipos de revisión	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024	Manuales actualizados
	Realizar encuestas de evaluación de habilidades y conocimientos del personal	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024	Encuestas realizadas
	Colaborar con instituciones educativas para diseñar programas de capacitación	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024	Programas diseñados
	Realizar talleres interactivos de servicio al cliente	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024 – Marzo 2024	Talleres ejecutados
	Incorporar ejercicios de simulación en programas de capacitación	Jefe de Recursos Humanos		Febrero 2024 – Marzo 2024	Programas efectuados
Monitoreo	Seguimiento de la implementación de comités de selección imparciales	Jefe de Recursos Humanos	Material de oficina y de escritorio	Abril 2024 – Junio 2024	Supervisión realizada
	Evaluación de la actualización de manuales y	Jefe de Recursos Humanos		Mayo 2024 – Junio 2024	Evaluación realizada

	perfiles				
	Monitoreo del avance en la ejecución de programas de capacitación	Jefe de Recursos Humanos		Junio 2024 – Julio 2024	Monitoreos revisados
Evaluación	Evaluación anual de la eficacia del proceso de selección	Jefe de Recursos Humanos	Material de oficina y de escritorio	Septiembre 2024 – Octubre 2024	Evaluación realizados
	Revisión semestral de la correspondencia entre perfiles y funciones	Jefe de Recursos Humanos		Noviembre 2024	Informes revisados
	Encuestas anuales de satisfacción y desempeño del personal	Jefe de Recursos Humanos		Noviembre 2024	Encuestas realizadas

5.3.7. COMUNICACIÓN Y CAPACITACION

En nuestro compromiso constante con la excelencia y el desarrollo continuo, la Municipalidad Provincial de Sihuas se enorgullece en presentar un Programa Integral de Capacitación en Recursos Humanos. Este programa, meticulosamente diseñado, surge como respuesta a los desafíos identificados en nuestra gestión de talento humano, buscando fortalecer habilidades, mejorar procesos y fomentar un ambiente laboral más eficiente y cohesionado.

Nos enfrentamos a una nueva era de transformación, donde la calidad de nuestras interacciones, desde la selección de personal hasta la atención al ciudadano, define la excelencia institucional. Este programa no solo es una respuesta a los desafíos actuales, sino una inversión en el futuro de nuestro equipo y, por ende, en el éxito continuo de la Municipalidad.

Cada tema de capacitación, respaldado por herramientas especializadas, se ha diseñado considerando las necesidades específicas de nuestro entorno laboral. Invitamos a cada miembro de la municipalidad a participar activamente en este programa, para adquirir nuevas habilidades, contribuir a la mejora institucional y ser agentes de cambio positivo en nuestra comunidad.

Tabla 17: Temas de capacitación del área de Recursos Humanos

TEMA	SUB TEMA	HERRAMIENTAS	DIRIGIDO
Desarrollo de Competencias en Procesos de Selección	Técnicas de entrevista objetiva	Simulaciones de entrevistas	Jefe de Recursos Humanos Administrativo de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos
	Evaluación de competencias y habilidades	Plataformas de evaluación de competencias	
Alineación de Perfiles y Funciones	Revisión y actualización de manuales de organización y funciones	Talleres de revisión de manuales	
	Análisis de perfiles de puestos	Software de gestión de perfiles	
Diseño y Ejecución de Programas de Capacitación	Identificación de necesidades de formación	Encuestas de evaluación de habilidades	
	Desarrollo de programas personalizados	Plataformas de diseño de programas de capacitación	
Desarrollo de Habilidades de Atención al Ciudadano	Comunicación efectiva	Role-playing en situaciones de atención al público	
	Resolución de conflictos	Entrenamientos en habilidades sociales	
Gestión del Cambio y Adaptabilidad	Estrategias para gestionar el cambio	Estudios de casos de éxito en gestión del cambio	
	Desarrollo de la adaptabilidad	Simulaciones de situaciones cambiantes	
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo de habilidades de liderazgo	Talleres de liderazgo	
	Fomento de la colaboración y trabajo en equipo	Dinámicas de construcción de equipo	
Evaluación del Desempeño y Retroalimentación	Métodos efectivos de evaluación	Simulacros de evaluación del desempeño	
	Técnicas de retroalimentación constructiva	Herramientas digitales de retroalimentación	

5.3.8. PRESUPUESTO

La Municipalidad Provincial de Sihuas reconoce la necesidad de realizar inversiones estratégicas para fortalecer y potenciar el área de Recursos Humanos. La implementación de mejoras conlleva una planificación financiera meticulosa, y es en este contexto que se presenta un presupuesto detallado y justificado que respalda nuestra visión de un entorno laboral más eficiente y desarrollado.

La gestión eficaz de los recursos económicos es esencial para garantizar la eficiencia y efectividad de las iniciativas propuestas. Este presupuesto se fundamenta en una cuidadosa evaluación de las necesidades específicas del área, considerando cada aspecto de la capacitación, implementación, monitoreo y evaluación. La justificación económica y financiera de cada partida presupuestaria se alinea directamente con los beneficios proyectados, asegurando un retorno de inversión que se traduzca en un capital humano más capacitado y en procesos más eficientes.

Cada céntimo invertido es una contribución tangible a la mejora de nuestro equipo. Es una inversión en la calidad de los servicios que brindamos a nuestra comunidad. Este presupuesto refleja nuestra dedicación a la mejora continua y a la creación de un entorno laboral que promueva el crecimiento y el desarrollo tanto individual como colectivo. Con transparencia y responsabilidad fiscal, avanzamos hacia un futuro laboral más sólido y próspero para la Municipalidad de Sihuas.

Tabla 18: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Recursos Humanos

PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	MARGEN DE ERROR
Implementación	Desarrollar una matriz de competencias para cada puesto	Entrevistas estructuradas y pruebas objetivas	S/ 200.00	+10%
	Establecer comités de selección imparciales y capacitados		S/ 200.00	+10%
	Implementar pruebas específicas para evaluar habilidades y conocimientos		S/ 100.00	+10%
Monitoreo	Crear equipos de revisión para analizar la correspondencia entre perfiles y funciones	Revisión de competencias y habilidades requeridas para cada puesto	S/ 50.00	+10%
	Actualizar manuales con base en las recomendaciones de los equipos de revisión		S/ 100.00	+10%
Evaluación	Realizar encuestas de evaluación de habilidades y conocimientos del personal	Evaluación de necesidades de capacitación y elaboración de planes personalizados	S/ 200.00	+10%
	Colaborar con instituciones educativas o consultores externos para diseñar programas de capacitación		S/ 100.00	+10%
	Realizar talleres interactivos de servicio al cliente	Evaluación de habilidades blandas y entrenamientos específicos	S/ 100.00	+10%
	Incorporar ejercicios de simulación de situaciones de atención al público en los programas de capacitación		S/ 50.00	+10%
TOTAL			S/ 1,100.00	

5.4. ÁREA DE TESORERÍA

En este último capítulo, exploramos el corazón financiero de la Municipalidad Provincial de Sihuas: el área de Tesorería. Iniciamos con un diagnóstico profundo, analizando los actuales flujos de efectivo, inversiones y gestión de fondos para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la solidez financiera.

Nuestra metodología se centra en estrategias proactivas para garantizar la liquidez y optimizar los recursos financieros. Desde la implementación de tecnologías avanzadas para la gestión de fondos hasta la negociación de condiciones bancarias favorables, buscamos asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.

El análisis detallado examina cada transacción financiera, evaluando su impacto en la liquidez y la salud financiera general. Cada propuesta de mejora se sustenta en un análisis de riesgos y beneficios, asegurando que cada ajuste contribuya significativamente a la gestión eficiente de los recursos financieros.

Las propuestas de mejora se traducen en un plan de implementación estratégico, detallando acciones específicas, plazos y responsabilidades. Este plan busca no solo optimizar la gestión financiera actual, sino también anticipar y mitigar posibles desafíos futuros.

La comunicación transparente con los involucrados y sesiones de capacitación aseguran que todos comprendan y adopten las nuevas estrategias financieras. La colaboración cercana con instituciones financieras y la promoción de prácticas financieras sostenibles son también elementos clave.

Cada ajuste en Tesorería se respalda con un presupuesto detallado, evaluando cuidadosamente el retorno de inversión. Este enfoque financiero sólido respalda decisiones informadas, marcando el camino hacia una tesorería eficiente y resistente, fundamental para el bienestar financiero de la Municipalidad Provincial de Sihuas. Con este capítulo, cerramos el círculo de mejoras, consolidando la visión de una gestión financiera robusta y sostenible para el futuro.

5.4.1. DESCRIPCION

El jefe de Tesorería es un miembro clave del equipo financiero, encargado de supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la gestión de los recursos financieros de la entidad. Su papel central implica garantizar la liquidez y solidez financiera, así como el cumplimiento de las obligaciones económicas de la organización.

Tabla 19: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Tesorería

PUESTO	ROL	RESPONSABILIDADES	CANT
Jefe de Tesorería	Supervisar la recepción y custodia de fondos. Coordinar la gestión de cuentas bancarias y transacciones financieras.	Velar por la correcta contabilización de ingresos y egresos. Mantener registros precisos de todas las transacciones financieras. Preparar informes financieros y presupuestarios. Proporcionar análisis financiero para la toma de decisiones.	1

La función del jefe de Tesorería es esencial para el éxito financiero de la organización, ya que desempeña un papel crucial en la gestión responsable de los recursos económicos y en la toma de decisiones financieras estratégicas.

ILUSTRACIÓN 4: ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE TESORERÍA



5.4.2. DIAGNOSTICO

El análisis FODA a continuación destaca la necesidad de capitalizar en las fortalezas y oportunidades, mientras se abordan de manera proactiva las debilidades y amenazas identificadas. La implementación de mejoras en la gestión financiera y la adopción de prácticas más eficientes pueden posicionar al área de Tesorería para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el futuro.

Tabla 20: Tabla 14: Análisis FODA del área de Tesorería

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<p>La existencia de diversas fuentes de financiamiento proporciona flexibilidad para la gestión de recursos.</p> <p>La necesidad de documentación para la gestión de gastos demuestra una preocupación por la transparencia y la conformidad con las áreas usuarias.</p>	<p>Establecer un proceso administrativo formal para la gestión de gastos puede mejorar la eficiencia y transparencia en la asignación de recursos.</p> <p>La introducción de conciliaciones bancarias puede proporcionar una visión más clara y precisa de la situación financiera, permitiendo una toma de decisiones más informada.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La falta de alineación entre los ingresos y los gastos presenta un riesgo de gestión financiera ineficiente y falta de claridad en la asignación de recursos.</p> <p>La falta de un registro cronológico y la no adherencia a los plazos establecidos pueden resultar en retrasos y deficiencias en la gestión de pagos.</p>	<p>La falta de un proceso administrativo formal y de conciliaciones bancarias puede dar lugar a la percepción de falta de transparencia en la gestión financiera.</p> <p>El registro inadecuado de expedientes de pago y la ausencia de conciliaciones bancarias pueden aumentar el riesgo de incumplimiento con normativas financieras.</p>

5.4.3. METODOLOGIA

La metodología propuesta aborda cada problema de manera específica, utilizando enfoques adaptados a las características y necesidades de cada desafío. La implementación de estas metodologías se llevará a cabo de manera secuencial, monitoreando constantemente los resultados para realizar ajustes según sea necesario.

) **Uso Inadecuado de Ingresos:**

Metodología: Realizar un análisis detallado de los ingresos y gastos actuales. Establecer un sistema de asignación presupuestaria que refleje claramente la correlación entre ingresos y gastos.

Justificación: Asegurar que los recursos se asignen de manera estratégica y alineada con las necesidades prioritarias.

) **Proceso Administrativo de Gastos:**

Metodología: Diseñar e implementar un proceso administrativo formal que incluya validación de documentos por parte de las áreas usuarias. Capacitar al personal involucrado en la nueva metodología.

Justificación: Mejorar el control y seguimiento de la ejecución de gastos, garantizando conformidad y transparencia.

) **Registro Inadecuado de Expedientes de Pago:**

Metodología: Establecer un sistema de registro cronológico para expedientes de pago. Implementar un mecanismo de seguimiento que garantice el cumplimiento de los plazos establecidos por normativas.

Justificación: Agilizar los procesos de pago y cumplir con las normativas establecidas para evitar sanciones.

) **Ausencia de Conciliaciones Bancarias:**

Metodología: Implementar un sistema de conciliaciones bancarias periódicas. Formar al personal en la realización de conciliaciones y su importancia.

Justificación: Proporcionar una visión clara y precisa de la situación financiera para una toma de decisiones más informada.

) **Implementación de un Proceso Administrativo Formal:**

Metodología: Realizar un análisis de procesos existentes. Diseñar un nuevo proceso administrativo formal y documentarlo. Proporcionar capacitación y apoyo durante la transición.

Justificación: Aumentar la eficiencia y transparencia en la gestión de gastos.

) **Implementación de Conciliaciones Bancarias:**

Metodología: Definir un protocolo claro para la realización de conciliaciones. Introducir herramientas tecnológicas que faciliten el proceso.

Justificación: Mejorar la visibilidad sobre la situación financiera y reducir el riesgo de errores.

5.4.4. ANALISIS DETALLADO

Estos problemas señalan áreas críticas que requieren atención inmediata en el área de Tesorería para garantizar una gestión financiera efectiva, transparente y conforme a las normativas establecidas.

) **Uso Inadecuado de Ingresos:**

Descripción: Los ingresos provenientes de diversas fuentes se asignan sin una correspondencia clara con los gastos, lo que podría resultar en una gestión financiera ineficiente y falta de transparencia.

Impacto: Falta de claridad en el destino de los fondos y posible desajuste presupuestario.

) **Proceso Administrativo de Gastos:**

Descripción: La ejecución de gastos carece de un proceso administrativo formal que incluya la validación de documentos por parte de las áreas usuarias, lo que podría dar lugar a la falta de control y seguimiento en la utilización de los recursos.

Impacto: Posible falta de conformidad con las áreas usuarias y falta de transparencia en la gestión de gastos.

) **Registro Inadecuado de Expedientes de Pago:**

Descripción: Los expedientes de pago no siguen un registro cronológico y no se ajustan a los plazos establecidos por normativas, lo que puede generar demoras y afectar la eficiencia en la tramitación de los pagos.

Impacto: Posibles retrasos en los procesos de pago y riesgo de incumplimiento de normativas.

) **Ausencia de Conciliaciones Bancarias:**

Descripción: La falta de conciliaciones bancarias y la ausencia de determinación de saldos financieros inmediatos dificultan la toma de decisiones informadas y la gestión eficiente de los recursos financieros.

Impacto: Falta de visibilidad sobre la situación financiera actual y posibles dificultades en la toma de decisiones estratégicas.

5.4.5. PROPUESTA DE MEJORA

Estas propuestas de mejora se enfocan en la implementación de sistemas, procesos y herramientas específicas para abordar cada problema identificado en el área de Tesorería, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones.

Tabla 21: Actividades de propuesta de mejora del área de Tesorería

PROCESO	PROPUESTA DE MEJORA	HERRAMIENTA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PUNTAJE
Uso Inadecuado de Ingresos	Implementar un sistema de presupuesto por programa que vincule claramente los ingresos con los gastos asociados	Software de gestión presupuestaria	Capacitación al personal en el nuevo sistema y metodología de asignación presupuestaria	Jefe de Tesorería	Máximo
Proceso Administrativo de Gastos	Diseñar y establecer un proceso administrativo formal para la gestión de gastos, que incluya la validación de documentos por parte de las áreas usuarias	Sistema de gestión documental	Elaborar manuales y procedimientos para el nuevo proceso y proporcionar capacitación al personal	Jefe de Tesorería	Máximo
Registro Inadecuado de Expedientes de Pago	Implementar un sistema de registro cronológico y seguimiento automatizado para los expedientes de pago	Software de gestión de pagos	Capacitar al personal en el nuevo sistema y establecer procedimientos para el registro y seguimiento de expedientes	Jefe de Tesorería	Máximo
Ausencia de Conciliaciones Bancarias	Establecer un proceso regular de conciliaciones bancarias y determinación de saldos financieros inmediato	Software de conciliación bancaria	Capacitar al personal en la realización de conciliaciones y establecer un calendario para su ejecución	Jefe de Tesorería	
Implementación de un Proceso Administrativo Formal	Realizar un análisis de procesos existentes y diseñar un proceso administrativo formal	Diagramas de flujo y manuales de procedimientos	Consultas con áreas usuarias para garantizar la adecuación del nuevo proceso	Jefe de Tesorería	Máximo
Implementación de Conciliaciones Bancarias	Definir un protocolo claro para la realización de conciliaciones y utilizar herramientas tecnológicas para facilitar el proceso	Software de conciliación bancaria	Capacitar al personal en la nueva metodología y garantizar la adopción de las herramientas tecnológicas	Jefe de Tesorería	Máximo

5.4.6. PLAN DE IMPLEMENTACION, MONITOREO Y EVALUACION

En la búsqueda constante de la excelencia y la eficiencia en la gestión financiera, se ha diseñado un Plan de Implementación, Monitoreo y Evaluación para abordar de manera integral los desafíos identificados en el área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Sihuas. Este plan no solo representa un compromiso con la transparencia y la responsabilidad, sino también una iniciativa proactiva para fortalecer los cimientos de una administración financiera sólida.

La implementación de este plan es un paso estratégico hacia la mejora continua, abordando de manera específica cada uno de los problemas identificados en el área de Tesorería. La meta principal es optimizar la asignación de recursos, asegurar la transparencia en los procesos financieros y proporcionar una toma de decisiones informada y estratégica.

A través de este plan, no solo se introducirán nuevas metodologías y herramientas, sino que también se fomentará la capacitación del personal para garantizar una transición suave y una adopción efectiva de las mejoras propuestas. El monitoreo constante de los procesos implementados permitirá ajustes ágiles y la corrección de posibles desafíos, asegurando que las soluciones sean efectivas y sostenibles a lo largo del tiempo.

La evaluación de los resultados no solo se centrará en métricas cuantitativas, sino también en la percepción y la satisfacción del personal, así como en la conformidad de las áreas usuarias. Este enfoque holístico garantizará que el impacto de las mejoras no solo se refleje en indicadores financieros, sino también en la calidad y la eficiencia de la gestión.

Este plan representa el compromiso de la Municipalidad Provincial de Sihuas con la mejora continua, la eficiencia operativa y la rendición de cuentas a la comunidad. Al fortalecer la gestión financiera, la Municipalidad no solo cumple con las normativas y regulaciones, sino que también sienta las bases para un desarrollo sostenible y un servicio público de calidad.

Tabla 22: Cronograma del plan de implementación de mejora continua del área de Tesorería

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	RESULTADO ESPERADO
Implementación	Adquisición e instalación de Software de gestión presupuestaria, gestión de pagos y de conciliación bancaria	Gerente Administración y Finanzas	Material de oficina y de escritorio	Enero 2024 – Febrero 2024	Software adquirido
	Capacitación del personal sobre el nuevo sistema, uso de nuevas herramientas tecnológicas	Jefe de Tesorería		Febrero 2024	Capacitaciones realizadas
	Diseño y documentación de procesos administrativo, protocolo para conciliaciones y análisis y diseño de procesos	Jefe de Tesorería		Febrero 2024	Manuales actualizados
	Adopción de procedimientos y documentación y comunicación de nuevos procedimientos	Jefe de Tesorería		Febrero 2024	Manuales actualizados
	Desarrollo de programas de capacitación y sesiones de formación	Jefe de Tesorería		Febrero 2024	Capacitaciones realizadas
Monitoreo	Seguimiento mensual de asignación y ejecución presupuestaria, evaluación del cumplimiento de objetivos financieros	Jefe de Tesorería	Material de oficina y de escritorio	Abril 2024 – Junio 2024	Supervisión realizada
	Supervisión de procesos, revisión continua de la adherencia al nuevo proceso, evaluación de la eficiencia mediante KPI	Jefe de Tesorería		Mayo 2024 – Junio 2024	Supervisión realizada
	Seguimiento de pagos, supervisión del registro y seguimiento de expedientes, evaluación del cumplimiento de	Jefe de Tesorería		Junio 2024 – Julio 2024	Supervisión realizada

	plazos				
	Auditorías periódicas de conciliaciones bancarias, revisión mensual de saldos financieros, auditorías internas regulares para evaluar la adhesión	Jefe de Tesorería		Junio 2024 – Julio 2024	Supervisión realizada
	Encuestas de satisfacción del personal. Evaluación continua de la competencia del personal, observación de la adopción de nuevas tecnologías	Jefe de Tesorería		Julio 2024	Encuestas realizadas
	Comparación de ingresos y gastos, análisis de la mejora en eficiencia y transparencia	Jefe de Tesorería		Septiembre 2024 – Octubre 2024	Evaluación realizados
	Encuestas de satisfacción del personal y áreas usuarias, análisis de la conformidad del personal con el nuevo proceso	Jefe de Tesorería		Noviembre 2024	Informes revisados
	Evaluación de la eficiencia en el procesamiento de pagos, análisis de la reducción de tiempos de trámite	Jefe de Tesorería		Noviembre 2024	Encuestas realizadas
	Análisis de la precisión y oportunidad de la información financiera	Jefe de Tesorería		Noviembre 2024	Informes revisados
	Evaluación de la capacidad del personal para realizar conciliaciones. Análisis de la eficacia de la capacitación, medición de la mejora en competencia y eficiencia del personal	Jefe de Tesorería	Material de oficina y de escritorio	Noviembre 2024	Evaluación realizados
Evaluación					

5.4.7. COMUNICACIÓN Y CAPACITACION

En el continuo compromiso de la Municipalidad Provincial de Sihuas con la mejora constante y la excelencia en la gestión financiera, se presenta un programa integral de capacitación diseñado para fortalecer las habilidades y conocimientos del personal del área de Tesorería. Estas capacitaciones no solo abordan desafíos específicos identificados en la gestión financiera municipal, sino que también buscan empoderar al equipo con herramientas y competencias necesarias para impulsar la eficiencia y la transparencia.

Cada capacitación ha sido cuidadosamente diseñada para enfocarse en áreas críticas, desde la gestión presupuestaria hasta la implementación de nuevas tecnologías y metodologías. Este programa no solo busca llenar brechas identificadas, sino también fomentar un entorno de aprendizaje continuo y adaptabilidad frente a los desafíos cambiantes en el ámbito municipal.

A través de sesiones interactivas, talleres prácticos y el uso de herramientas tecnológicas de vanguardia, aspiramos a proporcionar al personal las habilidades prácticas y la comprensión conceptual necesarias para abordar los desafíos específicos identificados en el área de Tesorería. Creemos firmemente que la inversión en el desarrollo del personal no solo beneficia a los individuos, sino que también se traduce en una gestión financiera más efectiva y en un servicio público de mayor calidad para la comunidad.

Tabla 23: Temas de capacitación del área de Tesorería

TEMA	SUB TEMA	HERRAMIENTAS	DIRIGIDO
Uso Inadecuado de Ingresos	Gestión Eficiente de Ingresos Municipales	Casos de estudio sobre gestión presupuestaria	Jefe de Tesorería
		Talleres prácticos con software de gestión presupuestaria	
Proceso Administrativo Informal para Gastos	Optimización de Procesos Administrativos en Finanzas Municipales	Desarrollo de manuales de procesos administrativos	
		Simulaciones de casos prácticos	
Falta de Registro Cronológico de Expedientes de Pago	Gestión Efectiva de Expedientes de Pago	Capacitación en software de gestión de pagos	
		Ejercicios prácticos de registro y seguimiento de expedientes	
Falta de Conciliaciones Bancarias Regulares	Importancia y Proceso de Conciliaciones Bancarias	Talleres sobre el proceso de conciliaciones bancarias	
		Simulaciones prácticas con datos reales	
Saneamiento Contable y Falta de Conformidad del Personal	Mejoras en Saneamiento Contable y Conformidad del Personal	Desarrollo de protocolos de conformidad	
		Sesiones interactivas de retroalimentación	
Necesidad de Actualización Tecnológica y Metodológica	Actualización Tecnológica y Nuevas Metodologías en Finanzas Municipales	Capacitación en nuevas herramientas tecnológicas	
		Implementación de programas de mentoría	

Con este programa de capacitación, la Municipalidad no solo se prepara para superar desafíos actuales, sino que sienta las bases para un futuro más robusto y eficiente. Cada sesión no solo es una oportunidad para adquirir conocimientos, sino también para fomentar la colaboración, la innovación y el compromiso con los principios de una administración pública de excelencia.

5.4.8. PRESUPUESTO

En el marco de un compromiso continuo con la eficiencia, transparencia y el uso prudente de los recursos, presentamos el presupuesto estratégico de la Municipalidad Provincial de Sihuas. Este documento no es solo un registro de ingresos y gastos; es una herramienta cuidadosamente elaborada que refleja nuestra visión de una gestión financiera sólida y sostenible.

La justificación económica y financiera de este presupuesto radica en la necesidad de responder de manera efectiva a los desafíos identificados, abordando las áreas críticas que impactan directamente en la calidad de los servicios y el bienestar de nuestra comunidad. Cada asignación de recursos está respaldada por un análisis detallado de las prioridades municipales, considerando tanto las demandas actuales como las futuras.

La gestión eficiente de los recursos económicos y financieros es esencial para garantizar la viabilidad a largo plazo de los proyectos y servicios municipales. Este presupuesto refleja nuestra dedicación a la responsabilidad fiscal, la optimización de recursos y el logro de metas estratégicas que contribuyan al desarrollo sostenible de nuestra comunidad.

A través de este presupuesto, reafirmamos nuestro compromiso con la transparencia, presentando un desglose claro y comprensible de cómo se asignarán y utilizarán los recursos. La justificación económica y financiera no solo reside en los números, sino en la visión integral de cómo estos recursos contribuirán al crecimiento y bienestar de Sihuas.

Este presupuesto no solo es un documento financiero; es una herramienta dinámica que respalda nuestra misión de servir a la comunidad con eficacia, responsabilidad y una gestión financiera prudente. Con esta perspectiva, esperamos que este presupuesto no solo sea un reflejo de nuestras aspiraciones, sino también un instrumento para construir un futuro más próspero y sostenible para todos.

Tabla 24: Presupuesto del plan de mejora continua del área de Tesorería

PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO	MARGEN DE ERROR
Implementación	Capacitación del Personal	Talleres de capacitación presenciales y virtuales	S/ 200.00	+ -10%
		Honorarios de facilitadores y expertos	S/ 200.00	+ -10%
		Material educativo y recursos de formación	S/ 100.00	+ -10%
	Adquisición de Herramientas y Tecnología	Software de gestión de tesorería	S/ 100.00	+ -10%
		Licencias y actualizaciones	S/ 100.00	+ -10%
		Equipamiento informático	S/ 800.00	+ -10%
Monitoreo	Herramientas de Monitoreo	Software de seguimiento y análisis de desempeño	S/ 50.00	+ -10%
		Consultorías para establecer indicadores clave de rendimiento (KPI)	S/ 100.00	+ -10%
	Capacitación en Monitoreo y Análisis de Datos	Sesiones de formación para el personal responsable del monitoreo	S/ 200.00	+ -10%
		Adquisición de materiales y herramientas educativas	S/ 100.00	+ -10%
Evaluación	Servicios de Evaluación Externa	Contratación de consultores externos para evaluar el impacto de la propuesta	S/ 200.00	+ -10%
		Honorarios profesionales y gastos de desplazamiento	S/ 100.00	+ -10%
	Encuestas y Recopilación de Datos	Costos asociados con la realización de encuestas	S/ 100.00	+ -10%
		Gastos de recopilación y análisis de datos	S/ 50.00	+ -10%
TOTAL			S/ 2,400.00	

CONCLUSIONES

1. **En relación al objetivo general:** “Promover un desempeño eficiente de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas” se ha logrado este objetivo aplicando, en la investigación, un tratamiento de cada uno de las cuatro áreas de esta gerencia: Logística, Contabilidad, Recursos Humanos y Tesorería. La importancia de este logro es fundamental para superar la actual ineficiencia administrativa.
2. **Con relación al objetivo específico 1:** “Promover un desempeño eficiente del área logística de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas”, se ha logrado elaborar Propuestas de mejora sobre la base de directivas internas que involucran sus respectivas estrategias de comunicación y capacitación. Para ello fue necesario la descripción, el diagnóstico FODA, la comprensión de la metodología y el análisis detallado de los factores clave del área de logística municipal. Este logro es importante para superar la actual ineficiencia logística, con el único afán de implementar soluciones innovadoras que impulsen la eficiencia, mejoren la calidad de los servicios y fortalezcan la capacidad de adaptación del equipo de logística.
3. **Con relación al objetivo específico 2:** “Promover un desempeño eficiente del área contabilidad de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas”, se ha logrado elaborar Propuestas de mejora sobre la base de directivas internas que involucran sus respectivas estrategias de comunicación y capacitación. Para ello fue necesario la descripción, el diagnóstico FODA, la comprensión de la metodología y el análisis detallado de los factores clave del área de contabilidad municipal. Este logro es importante para superar la actual ineficiencia contable, con la finalidad de optimizar los procesos organizativos, garantizando de esta forma la información financiera para la toma de decisiones oportuna.
4. **Con relación al objetivo específico 3:** “Promover un desempeño eficiente del área Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas”, se ha logrado elaborar Propuestas de mejora sobre la base de directivas internas que involucran sus respectivas estrategias de

comunicación y capacitación. Para ello fue necesario la descripción, el diagnóstico FODA, la comprensión de la metodología y el análisis detallado de los factores clave del área de Recursos Humanos municipal. Este logro es importante para superar la actual ineficiencia del área de Recursos Humanos, permitiendo que los procesos de selección no sean comprometidos por influencias políticas, logrando que los perfiles y funciones de cada servidor y/o funcionario se adecue al MOF, así mismo mediante el diagnóstico FODA, la capacitación será la idónea y fortalecerá el desempeño institucional, así como generará habilidades de atención al ciudadano.

- 5. Con relación al objetivo específico 4:** “Promover un desempeño eficiente del área Tesorería de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas”, se ha logrado elaborar Propuestas de mejora sobre la base de directivas internas que involucran sus respectivas estrategias de comunicación y capacitación. Para ello fue necesario la descripción, el diagnóstico FODA, la comprensión de la metodología y el análisis detallado de los factores clave del área de tesorería, permitiendo que los procesos, herramientas mejoren la eficiencia, transparencia, y rendición de cuentas, fortaleciendo a la gestión financiera.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el trabajo de investigación “Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la gerencia administrativa de la Municipalidad Provincial de Sihuas”, es relevante ampliar futuras investigaciones para evaluar otros canales de atención o abordar distintas problemáticas. Este enfoque busca continuar mejorando y optimizando las metas a nivel institucional. Es necesario explorar más allá de las áreas ya examinadas, considerando diversos canales de atención y posibles desafíos no abordados anteriormente. Esta ampliación en la investigación permitirá una comprensión más completa de las necesidades y oportunidades de mejora, contribuyendo así a un perfeccionamiento continuo de las estrategias y objetivos institucionales.

-) Se recomienda poner en práctica la directiva interna específica para el departamento de logística. El propósito de esta acción es optimizar los procesos y la planificación relacionados con la adquisición de bienes y servicios, reduciendo el tiempo necesario y evitando aumentos significativos en los costos asociados. La implementación de esta directriz contribuirá a una gestión más eficiente, agilizando los procedimientos y garantizando una planificación más efectiva en el área de logística, lo que resultará en beneficios notables en términos de tiempo y costos.
-) Se recomienda implementar la directiva interna para el área de contabilidad, con la finalidad de contar con estados financieros y presupuestales veraces y confiables aptos para la toma de decisiones a corto plazo.
-) Se recomienda implementar la directiva interna para el área de personal, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio en beneficio de la ciudadanía, quedando reflejado en personal con mayor capacidad de resolución problemas, así como profesionales competitivos.
-) Se recomienda implementar la directiva interna para el área de tesorería, con la finalidad de que cada proveedor sea cancelado de forma oportuna mediante los plazos establecidos, así como mantener un saldo financiero a tiempo real.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, K. (2022). Gestión administrativa y la calidad del servicio en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato. [Tesis de Maestría- Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/35592>
- Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1, 66-78. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Arias, L. (2016). *Mejora de procesos en los laboratorios y talleres del DPTI*. [Tesis de Maestría – ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara]. <http://hdl.handle.net/11117/3900>
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es
- Arreghini, H. (2022). Qué es Contabilidad. *Contabilidad Y Auditoría*, (55), 49-78. [https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.55\(28\)pp49-78](https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.55(28)pp49-78)
- Arteaga, H., Intriago, D. y Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*. 2(4), 421-431 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802887>
- Asenjo, K. (2020). *Responsabilidad social como modelo de gestión municipal en el distrito de Pátapo, Chiclayo*. [Tesis de Maestría – Universidad Cesar Vallejo]. <https://doi.org/10.26495/rch.v4i1.1287>
- AA.VV. (1982). *Glosario de Términos Administrativos*. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. Serie: organización y Métodos, Núm. 11. México.
- Bacigalupe, M. (2020). Los estudios del comportamiento humano en la construcción de la neurociencia educativa. *Inter disciplina*, 8(22), 223-245. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2020.22.76427>

- Bagur, S., Rosselló, M., Paz, B. & Verger, S. (2021). Integrative approach of mixed methodology in educational research. RELIEVE. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 27(1). <https://doi.org/10.30827/relieve.v27i1.21053>
- Baque, M., Espinoza, L., y Orrala, E. (2022). Servicio de atención al cliente y su incidencia en el desarrollo de la compañía de transporte Mixta CTM 24 de mayo. RECIMUNDO: *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 60-70. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.60-70](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.60-70)
- Barrera, A. e Ysuiza, M. (2022). Gestión administrativa y calidad de servicio de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto 2018. *Revista gobierno y gestión pública*, 5(1). <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/RevistaGobiernoYG/article/view/2341>
- Barrios, A. (2023). Main contributions of the pioneers of quality. *Brazilian Journal of Business*, 5(2), 1126-1140. <https://doi.org/10.34140/bjbv5n2-025>
- Beltrán, J. y López, J. (2018). Evolución de la Administración. *Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó, Medellín*. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf
- Benavídez, E., Segarra, E., Colina, E., Siguenza, L., & Arcentales, R. (2019). Process mapping as a basis for the application of activity-based costing systems in assembly industries. *Revista Economía y Política*, (30), 48-71. <https://doi.org/10.25097/rep.n30.2019.03>
- Betlloch, I., Ramón, R., Abellán, C. & Pascual, J. (2019). Implementation and development of an integrated quality management system according to the ISO 9001:2015 standard in a Dermatology Service. *Actas Dermo-Sifiliográficas*, 110(2), 92-101. [10.1016/j.ad.2018.08.003](https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.08.003)
- Blas, F, Uribe, Y., Cacho, A. y Valqui, J. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 290-301. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845024/html/>

- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Cabrera, H., Medina, A., Nogueira, D. y Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/5722/572260849001.pdf>
- Carballo, B. y Arellano, A. (2019). Modelo de arquitectura de procesos organizacionales: una guía para el análisis y gestión de micro y pequeñas empresas. *Revista Gestión I+ D*, 4(2), 47-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468002>
- Cardona, Y., Chumaceiro, A., Beltrán, L., Contreras, A., Acurero, M., Gómez, C., Gómez, E., Vitola, S., Arce, J., Jiménez, L. y Caldera, K. (2018). Enfoques, teorías y perspectivas de la Administración de Empresas y sus Programas Académicos. <https://doi.org/10.21892/9789588557663>
- Carrillo, F., Carrillo, V. y Moreno, C. (2018). Calidad Total: Un enfoque de la administración del siglo XXI. *RECIMUNDO*, 2(3), 634-647. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.634-647](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.634-647)
- Carvajal, A. (2021). *Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Máster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros*. [Tesis de Maestría – Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3346/1/77500.pdf>
- Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito–Provincia de Pichincha*. [Tesis de Maestría – Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Castillo, R., Cárdenas, M. y Palomino, G. (2020). Calidad del servicio municipal desde la perspectiva del ciudadano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 898-913. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.130

- Cazenave, A., y Levín, P. (2021). Adam Smith: el capitalismo y su frustrado proyecto de civilización. *Cultura Económica*, 39(101), 50–66. <https://doi.org/10.46553/cecon.39.101.2021.p50-66>
- Chessman, Y. (2022). Los mecanismos de articulación y coordinación intergubernamental de Políticas Nacionales y Territoriales en el Perú. *IUS ET VERITAS*, (65), 24-40. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.002>
- Chunga, R., Arteaga, C. y Delgado, E. (2022). Remuneración salarial y su incidencia en la calidad de vida de la zona urbana del Cantón Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 384-402. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383357>
- Cruz, B. y Díaz, J. (2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estado. ¿Utopía o realidad? *Polo del conocimiento*, 5(10), 334-347. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1812>
- Del Castillo, R., López, C. y Sánchez, M. (2020). Responsabilidad social municipal bajo la percepción de los jóvenes en ciudades de turismo de negocios y recreativo. *Revista Administracao em Diálogo*, 22(1), 57-80. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i1.41162>
- Díaz, J., Suarez, S., Nanzy, R., y Bizarro, E. (2020). Accidentes laborales en el Perú: Análisis de la realidad a partir de datos estadísticos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(89), 312-329. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31533>
- Díaz, J. y Portillo, E. (2022). Historia y evolución de la administración. [10.13140/RG.2.2.11843.48160](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11843.48160)
- Díaz, M., Pizzán, N., Rosales, C., Reátegui, J. y Pizzán, S. (2022). Servicios de e-gobierno y satisfacción del usuario en una municipalidad. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 728-744. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.258>
- Farias, A., Zambrano, L., Macias, M. y Gómez, N. (2021). El Ambiente de Trabajo y su Influencia en la Satisfacción Laboral como Prevención del Estrés en

- los Empleados. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 62.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8384030>
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., y Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 102–112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., y Meza, V. (2019). Indicators of Efficiency and Efficiency in the management of materials procurement in companies of the construction sector of the Department of Atlántico, Colombia. *Revista espacios*, 40(22).
<https://w.revistaespacios.com/a19v40n22/19402216.html>
- García, M., Vesga, J. y Gómez, C. (2020). Clima organizacional: Teoría y práctica (1a. ed.). Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia. *Facultad de Psicología*. <https://hdl.handle.net/10983/26059>
- Guevara, G., Verdesoto, A. & Castro, N. (2020). Educational research methodologies (descriptive, experimental, participatory, and action research). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hurtado, F. (2020). Fundamentos metodológicos de la investigación: El génesis del nuevo conocimiento. *Revista Scientific*, 5(16), 99-119.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- Illera, M. (2022). Conflicto, derecho y mecanismos alternativos. *Ius et Praxis*, 28(1), 236-253. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122022000100236>
- López, E., Rojas, V., Saavedra, J., Díaz, F., y Paredes, C. (2022). Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial de San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 65-87.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1865
- López, H., Aquije, M., Garay, L., Guzmán, M., Vásquez, J. y Mavila, J. (2021). La gestión municipal y su impacto en la gobernabilidad en los gobiernos

- locales del Perú, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7278-7301. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.845
- Malacalza, B. (2020). Development Cooperation and International Relations. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (125), 209-228. doi.org/10.24241/rcai.2020.125.2.209
- Mavila, M., Rodríguez, G., Miguel, J., Garay, L. y Carlo, H. (2021). La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8100-8131. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.893
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Mendoza, V. y Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Munive, E. (2022). El Sistema de Integridad pública en el Perú: una propuesta para fortalecer la gobernanza con integridad. *IUS ET VERITAS*, (65), 57-69. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.004>
- Murillo, G., García, M. & González, C. (2019). Proposal of organizational structure for knowledge intensive organizations: a characterization of centers of excellence. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Olano, S. (2020). Modelo estructural de organización municipal para mejorar la calidad de servicios públicos del Gobierno local de San Ignacio, Cajamarca (Perú). *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 20(34). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878538>

- Palacios, P y Saavedra, M. (2018). Institutional R&D environment and its influence on employment and sales in Mexican manufacturing SMEs. *Revista Finanzas y Política Económica*, 10(1), 111-133. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2018.10.1.4>
- Pantoja, M. y Salazar, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, (87), 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Peña, D., Sanchez, M. y Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Recimundo*, 6(1), 120-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)
- Pérez, G., y Pérez, A. (2019). Bases teóricas y beneficios de la gestión por procesos. México: *Universidad Autónoma de Guadalajara*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2019/14.03.pdf>
- Petrone, P. (2021). Principles of the effective communication in a healthcare organization. *Revista colombiana de cirugía*, 36(2), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Plikamin, S., & Luengalongkot, P. (2021). *The relationship between job satisfaction and work performance of sub-district municipality administrators in the eastern region, Thailand*. In MATEC Web of Conferences, 336, p. (09025). <https://doi.org/10.1051/matecconf/202133609025>
- Pineda, E. y Tello, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte? análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(4), 112-130. <https://www.redalyc.org/journal/5177/517764491016/517764491016.pdf>
- Piñero, E., Vivas, F., & de Valga, L. (2018). 5S's program for continuous improvement, quality and productivity in the workplaces. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 6(20), 99-110. <https://www.redalyc.org/journal/2150/215057003009/html/>
- Pulido, A., Ruiz, A. y Ortiz, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista*

chilena de ingeniería, 28(1), 56-67. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100056>

Quesada, A. y León, A. (2020). Métodos teóricos de investigación: análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracto-concreto e histórico-lógico. *Universidad de Matanzas*. <https://acortar.link/XLCyDf>

Quintana, E. 2019. Principios básicos de la Administración imperial romana. *Revista Digital de derecho Administrativo*. 23, 9–39. <https://doi.org/10.18601/21452946.n23.02>

Quiroz, J. (2022). El nivel de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota: Una metodología para gobiernos locales. *Industrial Data*, 25(1), 79-102. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.20870>

Riquelme, J., Pedraja, L. y Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. *Una revisión de la literatura. Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista médica sanitas*, 21(3), 141-146. <https://acortar.link/DdD87>

Rodríguez, M., Palomino, G. y Aguilar, C (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 704-719. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108

Ruiz, M. (2022). Gestión municipal y calidad de servicio público en la municipalidad de Pueblo Libre, 2021. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(50), 91–100. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24285>

Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J. (2020). Diagnosis of the application of the PHVA cycle according to ISO 9001: 2015 in the INCARPALM Company. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6), 459-472. doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.440

Silva, E. J., Silva, G., y Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Morales,

Región San Martín. *Zhoecoen*, 10(1), 56–63.
<https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>

Sotelo, J. (2017). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las MyPE's: caso peruano*. [Tesis de Doctorado – Universidad Politécnica de Cataluña].

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/406961/TJLFSR1de1.pdf>

Soria, B. (2011). *Diccionario Municipal Peruano. Herramientas para la Gestión Municipal*. 2da edición. Lima: Ediciones Nova Print S.A.C

Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Vergaray, J., García, C., Gutiérrez, W., León, F., y León, C. (2021). Gestión administrativa y clima laboral, en la municipalidad provincial del Santa, Ancash, Perú 2021. *Revista Qualitas*, 22(22), 046-058.

<https://doi.org/10.55867/qual22.04>

Vidal, R. (2021). Nociones y discusiones sobre la Administración pública en el Perú: una mirada a su diferenciación administrativa y jurisdiccional. *Ius Inkarrí*, 10(10), 249-266. <https://doi.org/10.31381/iusinkarri.v10n10.4642>

Wagner, A. (2022). La función ética del ritual en la filosofía de Confucio. *Contrastes. Revista Internacional De Filosofía*, 27(2), 131–145.

<https://doi.org/10.24310/Contrastescontrastes.v27i2.12848>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Categorías de análisis (Variables)	Dimensiones	Indicadores	Técnica de análisis	Instrumento de análisis	Fuentes
Desempeño de Gerencia Administrativa	Eficiencia	Recursos ejecutados/Recursos programados	Documental	Presupuesto Institucional Modificado	Siaf – Municipalidad Provincial de Sihuas
Directivas	Área de Logística	Nº de proceso de contratación convocados/Procesos de contratación programados	Documental	Plan Anual de Contrataciones	Página web de la OSCE - SEACE
		Nº de cotizaciones para compras menores de 8 UIT/Requerimientos solicitados	Documental	Requerimientos solicitados	Registro de ingreso de documentos en el área de logística
		Nº de ordenes compras emitidas/Ordenes entregadas al proveedor	Documental	Ordenes emitidas	Registro de ordenes emitidas
	Área de contabilidad	Razonabilidad de saldos de los Estados Financieros/Saldos de los Estados Financieros	Documental	Estados Financieros	Siaf – Modulo contable Municipalidad Provincial de Sihuas
		Notas de contabilidad de transferencia de obras/obras liquidadas por transferir	Documental	Notas de contabilidad	Siaf – Modulo contable Municipalidad Provincial de Sihuas

		Movimiento de bienes/Saldo financieros de bienes	Documental	Pecosas	Acta de conciliación de bienes.
Área de Recursos Personal	Personal con perfil profesional/Manual de perfil de puesto	Documental	Currículo Vitae	File de cada personal de Municipalidad Provincial de Sihuas	
				Manual de perfil de puestos	
	Personal capacitado /Total de personal	Documental	Currículo Vitae	File de cada personal de Municipalidad Provincial de Sihuas	
				Entrevista	Cuestionario
Área de Tesorería	Nº de documentos atendidos /Total de documentos por pagar	Documental	Ejecución de pagos	Siaf – Municipalidad Provincial de Sihuas	
	SalDOS de Conciliaciones bancarias /SalDOS de caja financieros	Documental	Extractos Bancarios	Reportes de Extractos bancarios de la Municipalidad Provincial de Sihuas	

				Conciliaciones Bancarios	Acta de conciliaciones bancarias
				Saldos de la cuenta única de tesoro	Reporte de la página web – Ministerio de economía y finanzas

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PRODUCTO	CATEGORIA DE ANALISIS (VARIABLES)	METODOLOGIA
<p>General La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su gerencia administrativa debido a la carencia de directivas internas.</p>	<p>General Promover un desempeño eficiente de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.</p>	<p>General Propuesta integral de directivas internas para la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial Sihuas</p>	<p>Desempeño de la gerencia administrativa.</p> <p>Directivas internas</p>	<p>Propósito o finalidad: Especialización</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Diseño: No Experimental</p>
<p>Específico 1 La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su área de logística debido a la carencia de directivas internas.</p>	<p>Específico 1 Promover un desempeño eficiente del área logística de la Municipalidad Provincial de Sihuas, formulando directivas internas.</p>	<p>Específico 1 Directiva interna para el área de logística de la Municipalidad Provincial Sihuas</p>	<p>Desempeño del área de logística</p> <p>Directivas internas</p>	
<p>Específico 2 La Municipalidad Provincial de Sihuas no tiene un desempeño eficiente en su área de</p>	<p>Específico 2 Promover un desempeño eficiente del área contabilidad de la Municipalidad</p>	<p>Específico 2 Directiva interna para el área de contabilidad de la Municipalidad Provincial Sihuas</p>	<p>Desempeño del área de contabilidad</p>	

contabilidad debido a la carencia de directivas internas.	Provincial de Sihas, formulando directivas internas.		Directivas internas	Método: Analítico - Sintético
Específico 3 La Municipalidad Provincial de Sihas no tiene un desempeño eficiente en su área de Recursos Humanos debido a la carencia de directivas internas.	Específico 3 Promover un desempeño eficiente del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Sihas, formulando directivas internas.	Específico 3 Directiva interna para el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial Sihas	Desempeño del área de personal Directivas internas	
Específico 4 La Municipalidad Provincial de Sihas no tiene un desempeño eficiente en su área de tesorería debido a la carencia de directivas internas.	Específico 4 Promover un desempeño eficiente del área tesorería de la Municipalidad Provincial de Sihas, formulando directivas internas.	Específico 4 Directiva interna para el área de tesorería de la Municipalidad Provincial Sihas	Desempeño del área de tesorería Directivas internas	

ANEXO 3: UBICACIÓN DE LA PROVINCIA DE SIHUAS



Fuente: Imagen Tomada Google

ANEXO 4: PROVINCIA DE SIHUAS



Fuente: Imagen Tomada Google

ANEXO 6: PLAZOS PARA EL REGISTRO DEL COMPROMISO, DEVENGADO, GIRADO Y PAGADO.



Fuente: Ministerio de Economía