

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA OFICINA DE
ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CAJAMARCA-2023**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bachiller: URBINA GUTIERREZ, SAIRA LISBETH

ASESOR:

Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO

CAJAMARCA - 2024



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Saira Lisbeth Urbina Gutierrez
DNI: 75864556
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Departamento Académico:
Ciencias Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA-2023
6. Fecha de evaluación: 14/11/2024
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 8%
9. Código Documento: oid:3117:405415133
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DESAPROBADO

Fecha Emisión: 18/11/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 _____ Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho DNI: 41515642	 _____ Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

El (la) asesor (a) y los miembros del jurado evaluador designados según RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° N°387-2024-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por la Bachiller SAIRA LISBETH URBINA GUTIERREZ denominada:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA-2023



Dr. Lic. Adm. Marco Antonio Pajares Arana
Presidente



Dr. Lic. Adm. Alejandro Vásquez Ruiz
Secretario



Dra. Lic. Adm. Rosa Bertha Mendoza Esquivés
Vocal



Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Asesora

A:

Dedico este trabajo a personas que son parte importante de mi vida, mis padres Rocio y Enrique, mis hermanas:

Evelin y Sofía; por los sacrificios y apoyo continuo, logrando ser los pilares en mi formación y desarrollo en mi vida. Mi mayor Gratitud hacia ellos y a Dios que nunca me abandona.

Saira Lisbeth Urbina Gutierrez

AGRADECIMIENTO

A mis padres, quienes han estado y son testigos de cada paso de mi vida, apoyándome y celebrando cada logro.

A Marlon M., por su apoyo incondicional a lo largo de todo el proceso de culminación de mi tesis.

A mi Asesora Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho, por toda su disposición, orientación para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Saira Lisbeth Urbina Gutierrez

ÍNDICE DE CONTENIDO

A:	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xx
ABSTRACT	xxi
INTRODUCCIÓN.....	xxii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
<i>1.2.1. Problema general</i>	2
<i>1.2.2. Problemas específicos</i>	2
1.3. Objetivos	2
<i>1.3.1. Objetivo general</i>	2
<i>1.3.2. Objetivos específicos</i>	2
1.4. Justificación de la investigación.....	3
<i>1.4.1. Justificación teórica</i>	3
<i>1.4.2. Justificación práctica</i>	3
<i>1.4.3. Justificación académica</i>	4
1.5. Limitaciones de la investigación	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5

2.1.	Antecedentes de la investigación	5
2.1.1.	<i>Antecedentes internacionales</i>	5
2.1.2.	<i>Antecedentes nacionales</i>	7
2.1.3.	<i>Antecedentes regionales</i>	11
2.2.	Base legal	13
2.2.1.	<i>Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General</i>	13
2.2.2.	<i>Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades</i>	15
2.2.3.	<i>Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado</i>	16
2.2.4.	<i>Directiva N°003-2021-OGA-MPC- Directiva para la contratación de bienes y servicios cuyos montos son iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias (UIT) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.</i>	20
2.2.5.	<i>Decreto Supremo N° 004-2013-PCM</i>	25
2.2.5.	<i>Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SG</i>	26
2.2.6.	<i>Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SG</i>	26
2.3.	Marco teórico y conceptual	27
2.3.1.	<i>Marco teórico</i>	27
2.4.	Marco conceptual	29
2.4.1.	<i>Administración por procesos</i>	29
2.4.2.	<i>La mejora por procesos</i>	32
2.4.3.	<i>Los procesos</i>	32
2.4.3.	<i>Gestión por procesos</i>	34
2.4.4.	<i>Mapa de procesos</i>	51
2.4.5.	<i>Diagrama de flujo de procesos</i>	52
2.5.	Definición de términos básicos	55
	CAPÍTULO III	60
	HIPÓTESIS Y VARIABLES	60

3.1.	Planteamiento de las hipótesis.....	60
3.1.1.	<i>Hipótesis general</i>	60
3.2.	Variables.....	60
3.2.1.	<i>Definición conceptual</i>	60
3.3.	Operacionalización de variables.....	61
	CAPÍTULO IV.....	62
	MARCO METODOLÓGICO	62
4.1.	Enfoque y métodos de investigación.....	62
4.1.1.	<i>Enfoque de la investigación</i>	62
4.1.2.	<i>Métodos de investigación</i>	62
4.2.	Diseño de la investigación.....	63
4.3.	Población y muestra	63
4.3.1.	<i>Población</i>	63
4.3.2.	<i>Muestra</i>	64
4.4.	Unidad de análisis	65
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
4.5.1.	<i>Técnicas de recolección de datos</i>	65
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	66
4.7.	Matriz de consistencia.....	67
	CAPÍTULO V	69
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	69
5.1.	Presentación de resultados.....	69
5.1.1.	<i>Resultados de encuestas a Trabajadores</i>	69
5.1.2.	<i>Resultados de Guía de Revisión Documentaria</i>	118
5.2.	Síntesis de los procesos analizados para estimar tiempos.....	142

5.3. Discusión de resultados	145
CAPITULO VI.....	152
PROPUESTA	152
6.1. Inventario de Proceso para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial..	152
6.2. Indicadores de desempeño para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.....	155
6.3. Fichas Técnica de Procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial....	158
6.4. Diagrama de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	163
6.6. Propuesta de reducción de tiempos en Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT	169
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
Referencias	174
Apéndices.....	184
Apéndice A: Guía de Revisión Documentaria	184
Apéndice B: Encuesta a trabajadores	191
Apéndice C: Validación del instrumento de investigación por expertos.....	195
Apéndice D: Conformidad de tesis por jefatura de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial	201
Anexos.....	202
Anexo 1: Inventario de procesos	202
Anexo 2: Ficha técnica de proceso	203
Anexo 3: Diagrama de proceso referencial	204
Anexo 4: Relación de trabajadores de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cotizaciones y cuadro comparativo	21
Tabla 2 Formato Anexo 2- Inventario de procesos.....	39
Tabla 3 Anexo 3-Ficha referencial de Indicador de desempeño.....	42
Tabla 4 Anexo 4 - Ficha técnica de proceso	43
Tabla 5 Simbología diagramas de flujo procesos	53
Tabla 6 Operacionalización de variables	61
Tabla 7 Unidad de análisis del grupo de interés de la población 1	65
Tabla 8 Unidad de análisis del grupo de interés de la población 2.....	65
Tabla 9 Matriz de consistencia	67
Tabla 10 Conocimiento sobre la Gestión por Procesos en Entidades Públicas	69
Tabla 11 Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	70
Tabla 12 Conocimiento acerca de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública)	71
Tabla 13 Productos que se genera en los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.....	72
Tabla 14 Usuarios que reciben el producto.....	73
Tabla 15 Cree que los productos de los procesos satisfacen las necesidades de los usuarios	74
Tabla 16 Existe demora, incumplimiento de plazos en la entrega de Producto	75
Tabla 17 Si su respuesta de la anterior pregunta es SI; responda ¿Por qué?	76
Tabla 18 Identifica con claridad los procesos de Contrataciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC	77

Tabla 19 Identifica los objetivos de cada proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial la MPC.....	78
Tabla 20 Establecido un inventario de registro de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC	79
Tabla 21 Objetivos de los procesos en la Oficina de Abastecimiento de la MPC están claramente definidos.....	80
Tabla 22 Existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso dentro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	81
Tabla 23 Actividades de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC están correctamente definidas.....	82
Tabla 24 Personal competente y capacitado para la ejecución de los procesos.....	83
Tabla 25 Instalaciones, área de trabajo y equipos informáticos adecuados para la ejecución de cada proceso.....	84
Tabla 26 Controles para verificar el cumplimiento de los requerimientos del área usuaria, las actividades y productos resultantes de los procesos	85
Tabla 27 Indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos	86
Tabla 28 Evaluación y seguimiento de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras se realiza a través del Cuadro Multianual de Necesidades	87
Tabla 29 Compras menores a 8UIT se realizan de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC	88
Tabla 30 cumplen con las Especificaciones Técnicas solicitadas	89

Tabla 32 Compras menores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos Directiva N°003-2021-OGA-MPC.....	91
Tabla 33 Compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado.....	92
Tabla 34 Compras mayores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado.....	93
Tabla 35 Gestionan de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento	94
Tabla 36 Alta de bienes muebles se realiza dentro de los quince (15) días según lo establecido en la Directiva N°006-2021-EF/54.01	95
Tabla 37 Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y se realiza dentro de los cinco (05) meses según lo establece la Directiva N°006-2021-EF/54.01.....	96
Tabla 38 Se cumplen los requerimientos y plazos establecidos para los Actos de Adquisición según la Directiva N°006-2021-EF/54.01	97
Tabla 39 Se realiza el mantenimiento de unidades vehiculares con antelación	98
Tabla 40 Etiquetados de mobiliario, maquinaria, vehículos y equipos, como herramientas de trabajo se realizan según lo que indica la Directiva N°006-2021-EF/54.01.....	99
Tabla 41 Informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.0.....	100
Tabla 42 Ingreso y registro en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad.....	101
Tabla 43 Salida de bienes del almacén se realiza mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA).....	102

Tabla 44 Informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingreso y de salidas....	103
Tabla 45 Firmadas y selladas la PECOSA por quién recibe la mercadería y/o materiales	104
Tabla 46 Ambientes e instalaciones existentes en almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles.....	105
Tabla 47 Control de suministro de combustible	106
Tabla 48 Se considera que el control de suministro es el adecuado	107
Tabla 49 Cumplimiento de programación y planificación de los Servicios Generales en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	108
Tabla 50 Supervisión periódica de los servicios generales.....	109
Tabla 51 Pago a tiempo de los servicios por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	110
Tabla 52 Mantenimiento correctivo de la infraestructura de la entidad, locales por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	111
Tabla 53 Representación gráfica de la secuencia de los procesos y procedimientos que se efectúan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial	112
Tabla 54 Secuencia e interacción de los procesos	113
Tabla 55 Elaboración de diagramas mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los procesos y procedimiento	114
Tabla 56 Manual de procedimientos para cada proceso	115
Tabla 57 Documentos generados sobre las mejoras en la organización de la entidad, son alcanzados a cada uno de los trabajadores	116
Tabla 58 Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC debería difundir documentos generados cuya comunicación sea más directa con el trabajador	117
Tabla 59 Análisis de tiempo del proceso de orden de compra menor a 8 UIT.....	120

Tabla 60 Análisis de tiempo del proceso de orden de servicio menor a 8 UIT	126
Tabla 61 Comparación de tiempos según Directiva N°003-2021-OGA-MPC y plazo real de orden de compra y servicio	132
Tabla 62 Análisis de tiempo- Fase de actuaciones preparatorias	134
Tabla 63 Análisis de tiempo de la fase de selección.....	137
Tabla 64 Análisis de tiempo de la fase de ejecución contractual	138
Tabla 65 Análisis documental del proceso de patrimonio	139
Tabla 66 Análisis documental del proceso de almacén	140
Tabla 67 Análisis documental del proceso de servicios generales	142
Tabla 68 Síntesis de los procesos analizados.....	142
Tabla 69 Inventario de procesos	153
Tabla 70 Ficha de indicador de desempeño PS01.0. Gestión de Contrataciones y Adquisiciones	155
Tabla 71 Ficha de indicador de desempeño PS01.02. Gestión de Control Patrimonial	156
Tabla 72 Ficha de indicador de desempeño PS01.03. Gestión de Almacén.....	157
Tabla 73 Ficha de indicador de desempeño PS01.04. Gestión de Servicios Generales	158
Tabla 74 Ficha técnica del proceso de gestión de contrataciones y adquisiciones	159
Tabla 75 Ficha técnica del proceso de gestión de control patrimonial	160
Tabla 76 Ficha técnica del proceso de gestión de almacén	161
Tabla 77 Ficha técnica del proceso de gestión de servicios generales	162
Tabla 78 Propuesta de reducción de tiempos en Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT	169
Tabla 79 Guía de revisión documentaria	184
Tabla 80 Formato Inventario de procesos (Anexo N° 2 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP)	202
Tabla 81 Formato Ficha técnica de proceso (Anexo N° 5 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).....	203
Tabla 82 Relación de trabajadores 2023	205

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Del Enfoque Funcional al Enfoque de la Gestión por Procesos.....	36
Figura 2 Pasos para la determinación de procesos.....	38
Figura 3 Anexo 5- Diagrama de proceso referencial y sus principales elementos	45
Figura 4 Pasos para el seguimiento, medición y análisis de procesos	46
Figura 5 Pasos para la mejora de procesos	48
Figura 6 Conocimiento sobre la Gestión por Procesos en Entidades Públicas.....	70
Figura 7 Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.....	71
Figura 8 Conocimiento acerca de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública)	72
Figura 9 Productos que se genera en los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.....	73
Figura 10 Usuarios que reciben el producto	74
Figura 11 Cree que los productos de los procesos satisfacen las necesidades de los usuarios....	75
Figura 12 Existe demora, incumplimiento de plazos en la entrega de Producto	76
Figura 13 Si su respuesta de la anterior pregunta es SI; responda ¿Por qué?	77
Figura 14 Identifica con claridad los procesos de Contrataciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC	78
Figura 15 Identifica los objetivos de cada proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimoniales la MPC	79
Figura 16 Establecido un inventario de registro de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	80

Figura 17 Objetivos de los procesos en la Oficina de Abastecimiento de la MPC están claramente definidos.....	81
Figura 18 Existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso dentro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC	82
Figura 19 Actividades de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC están correctamente definidas.....	83
Figura 20 Personal competente y capacitado para la ejecución de los procesos	84
Figura 21 Instalaciones, área de trabajo y equipos informáticos adecuados para la ejecución de cada proceso.....	85
Figura 22 Controles para verificar el cumplimiento de los requerimientos del área usuaria, las actividades y productos resultantes de los procesos	86
Figura 23 Indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos	87
Figura 24 Evaluación y seguimiento de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras se realiza a través del Cuadro Multianual de Necesidades	88
Figura 25 Compras menores a 8UIT se realizan de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC	89
Figura 26 Las compras menores a 8UIT cumplen con las Especificaciones Técnicas solicitadas	90
Figura 27 Compras menores a 8UIT cumplen con todos los procesos de manera correcta	91
Figura 28 Compras menores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos Directiva N°003-2021-OGA-MPC.....	92
Figura 29 Compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado.....	93

Figura 30 Compras mayores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado	94
Figura 31 Gestionan de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento	95
Figura 32 Alta de bienes muebles se realiza dentro de los quince (15) días según lo establecido en la Directiva N°006-2021-EF/54.01	96
Figura 33 Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y se realiza dentro de los cinco (05) meses según lo establece la Directiva N°006-2021-EF/54.01.....	97
Figura 34 Se cumplen los requerimientos y plazos establecidos para los Actos de Adquisición según la Directiva N°006-2021-EF/54.01	98
Figura 35 Se realiza el mantenimiento de unidades vehiculares con antelación	99
Figura 36 Etiquetados de mobiliario, maquinaria, vehículos y equipos, como herramientas de trabajo se realizan según lo que indica la Directiva N°006-2021-EF/54.01.....	100
Figura 37 Informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.0.....	101
Figura 38 Ingreso y registro en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad.....	102
Figura 39 Salida de bienes del almacén se realiza mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA).....	103
Figura 40 Informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingreso y de salidas .	104
Figura 41 Firmadas y selladas la PECOSA por quién recibe la mercadería y/o materiales	105

Figura 42 Ambientes e instalaciones existentes en almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles.....	106
Figura 43 Control de suministro de combustible.....	107
Figura 44 Se considera que el control de suministro es el adecuado.....	108
Figura 45 Cumplimiento de programación y planificación de los Servicios Generales en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	109
Figura 46 Supervisión periódica de los servicios generales	110
Figura 47 Pago a tiempo de los servicios por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	111
Figura 48 Mantenimiento correctivo de la infraestructura de la entidad, locales por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC.....	112
Figura 49 Representación gráfica de la secuencia de los procesos y procedimientos que se efectúan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.....	113
Figura 50 Secuencia e interacción de los procesos.....	114
Figura 51 Elaboración de diagramas mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los procesos y procedimiento	115
Figura 52 Manual de procedimientos para cada proceso.....	116
Figura 53 Documentos generados sobre las mejoras en la organización de la entidad, son alcanzados a cada uno de los trabajadores.....	117
Figura 54 Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC debería difundir documentos generados cuya comunicación sea más directa con el trabajador.....	118
Figura 55 Diagrama de proceso Gestión de Contrataciones y Adquisiciones.....	163

Figura 56 Diagrama de proceso Gestión de Contrataciones y Adquisiciones Menor a 8 UIT ..	164
Figura 57 Diagrama de proceso Gestión de Contrataciones y Adquisiciones Mayor a 8 UIT ..	165
Figura 58 Diagrama de proceso Gestión de Control Patrimonial	166
Figura 59 Diagrama de proceso Gestión de Almacén	167
Figura 60 Diagrama de proceso Gestión de Servicios Genera	168
Figura 61 Validación por Experto N°1	195
Figura 62 Validación por Experto N°2	197
Figura 63 Validación por Experto N°3	199
Figura 64 Formato Diagrama de proceso referencial (Anexo N° 6 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).....	204

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Provincial de Cajamarca; cuyo objetivo es diagnosticar la situación actual de la gestión por procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023. El tipo de investigación es aplicada, de nivel descriptivo y diseño No experimental-transversal, los métodos usados fueron: descriptivo, analítico, inductivo – deductivo; con una población 59 trabajadores de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial cuya muestra es 51 trabajadores. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y su instrumento el cuestionario y el análisis documental. Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC, no desarrolla una Gestión por Procesos, sino que viene gestionando sus funciones de manera vertical lo que limita la eficiencia en el desempeño de los trabajadores y coordinación entre áreas; encontrando deficiencias en los plazos establecidos en el trámite de certificación presupuestal, no se realiza el mantenimiento preventivo de unidades vehiculares, los ingresos y salidas de almacén no se informan mensualmente y no se cuenta con diagramas, flujogramas . Para ello se identificaron cuatro procesos: Proceso de Contrataciones y Adquisiciones, Proceso de Control Patrimonial, Proceso de Almacén y Proceso de Servicios Generales, para los cuales se ha propuesto un Modelo de Gestión por Procesos de acuerdo a la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP y sirva posteriormente como instrumento de guía para la ejecución de sus labores.

Palabras clave: gestión, procesos, modelo, diagramas, adquisiciones, contrataciones, control patrimonial, almacén, servicios generales, municipalidad, abastecimiento.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the Provincial Municipality of Cajamarca; the aim of which is to diagnose the current situation of the management by processes of the Office of Supply and Patrimonial Control of the Municipality in the year 2023. The type of research is applied, of descriptive level and design Non-experimental-transversal, the methods used were: description, analytical, inductive – deductive; with a population of 59 workers of the Office of Supply and Heritage Control whose sample is 51 workers. The survey was used as a data collection technique and its instrument was the questionnaire and document analysis. The results obtained in this investigation are that, the Office of Supply and Patrimonial Control of the MPC, does not develop a Process Management, but is managing its functions in a vertical way which limits the efficiency in the performance of the workers and coordination between areas; finding deficiencies according to deadlines established in the budget certification procedure, the preventive maintenance of vehicle units is not carried out, the revenues and exits from the warehouse are not monthly, and there are no diagrams, flowcharts and manual of procedures. To this end, four processes were identified: Procurement and Purchasing Process, Property Control Process, Warehouse Process and General Service Process, for which a Process Management Model has been proposed in accordance with Technical Standard No. 001-2018-PCM/SGP) and subsequently serves as a guide tool for the performance of its functions.

Key words: *management, processes, model, diagrams, acquisitions, contracts, patrimonial control, warehouse, general services, municipality, supply.*

INTRODUCCIÓN

En el Perú, desde el año 2002, con el fin de mejorar la eficiencia en la Gestión Pública, y de esta manera mejorar la atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, se crea la Ley N° 27658 – “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.

Los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú, siguen, es por ello que la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de ministros (PCM), pone a disposición la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, debiendo adaptarse de manera paulatina la gestión por procesos en todas las entidades públicas.

Es así que, en este marco se plantea en esta investigación elaborar un modelo de gestión por procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, cuya institución hasta la fecha no cuenta con una Gestión por Procesos que promueva la simplificación administrativa y organización institucional. Evidenciado deficiencias en la coordinación entre las áreas, ocasionando diversos problemas tanto para trabajadores como proveedores. Todo esto conlleva que se incrementen problemas dentro de la gestión administrativa afectando así al cumplimiento de metas institucionales.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera: En el capítulo I está conformado por el planteamiento de la investigación que incluye: la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, los objetivos, justificación y limitaciones. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, que comprende los antecedentes, base legal, marco teórico y conceptual y definición de términos básicos. En el capítulo III se desarrolla la hipótesis y variables. El capítulo IV se desarrolla la metodología, que a su vez comprende el enfoque y métodos de

investigación, diseño de la investigación, población y muestra, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y matriz de consistencia. En el capítulo V se presenta los resultados y discusión de la investigación. En el capítulo VI se presenta la propuesta que está compuesta por el: inventario de proceso, indicadores de desempeño, fichas técnicas de procesos y diagramas de procesos.

Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Provincial de Cajamarca tiene implementado un modelo de gestión por funciones, cuya organización es de forma vertical, dificultando así la integración y coordinación de las diferentes Oficinas y áreas que existen en la Municipalidad, lo que puede limitar la eficacia de la gestión.

El modelo actual de gestión por funciones ha afectado negativamente a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial donde se programa el almacenamiento y se garantiza el abastecimiento racional y oportuno de los bienes, así como, supervisar permanentemente la documentación y selección de proveedores, lo que puede limitar la eficiencia de gestión en cada área de esta unidad. Además, esta Oficina presenta un flujograma desactualizado y deficiente, careciendo de ser intuitiva y analítica, y no proporcione una visualización clara del funcionamiento del proceso.

Este modelo funcional existente no está permitiendo a esta Oficina cumplir con un servicio de calidad, esto se evidencia en los continuos reclamos por parte de los proveedores debido al incumplimiento de su pago en el tiempo establecido.

Dada esta problemática, es necesario considerar la implementación de un nuevo modelo de “Gestión por procesos en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial” de la Municipalidad Provincial de Cajamarca que promueva la integración y coordinación de las diferentes áreas que lo integra.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la situación actual de la gestión de procesos existente en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los procesos, sus secuencias e interacciones de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?
- ¿Cuáles son las deficiencias existentes en el proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?
- ¿Qué modelo de gestión por procesos se deberá plantear para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de la gestión por procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar y determinar los procesos, sus consecuencias e interacciones de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.

- Identificar las deficiencias existentes que intervienen en el proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.
- Elaborar un modelo de gestión por procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación responde a un interés laboral en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial con el propósito de dar a conocer los resultados y propuesta obtenida en dicho estudio a la Municipalidad Provincial de Cajamarca para que tome mayor importancia y establezca soluciones a esta problemática proyectándose a una implementación de un nuevo modelo de gestión por procesos en todas las áreas de la Oficina de Abastecimiento.

1.4.2. Justificación práctica

Esta investigación se plantea como una respuesta a una problemática, que involucra a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, debido a que se ha evidenciado que el modelo actual de gestión por funciones implementado en dicha institución, dificulta la integración y coordinación entre las áreas ocasionando así problemas con los proveedores que resultan más afectados por los continuos y reiterativos atrasos de pagos. Todo esto conlleva que se incrementen problemas dentro de la gestión administrativa afectando así al cumplimiento de metas institucionales. La importancia de esta investigación radica en la reducción de las actividades innecesarias, el cual beneficiará a las áreas operativas de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad.

1.4.3. Justificación académica

En el aspecto metodológico se justifica debido a que brinda a los trabajadores y/o funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca tener como marco de referencia la presente investigación, para obtener mayor información referente al modelo de gestión por procesos aplicado en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial el cual servirá como guía de una futura implementación.

1.5.Limitaciones de la investigación

- Limitaciones en la participación y compromiso de los colaboradores de la nueva gestión entrante, para brindar información respecto a sus actividades.
- Dificultad para acceder a información relevante sobre los procesos y prácticas actuales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.
- Escasez proyectos de investigación desarrollados a nivel local para tomar como referencia.

Estas limitaciones se fueron superando debido a que desde un inicio se planteó una comunicación directa y se estableció una buena coordinación con cada uno de los colaboradores de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que se explicó en qué consistía el tema de investigación y la importancia de recabar información real y exacta, así mismo, que dicha información se empleará para fines académicos. Por otro lado, respecto a la escasez de proyectos de investigación a nivel local con respecto a la gestión por procesos, se buscó antecedentes con similitud en cuanto al rubro de investigación y se espera que en un futuro se pueda ahondar más el tema propuesto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Chacón (2022) en su tesis: *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos basado en la Norma ISO 9001:2015 para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán*. Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte. Tiene como objetivo desarrollar un sistema de Gestión por Procesos basándose en la norma ISO 9001 para mejorar la productividad y calidad en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. Para la obtención de datos, se llevó a cabo una auditoría mediante el check list, realizándolo directamente con el departamento del área Administrativa. Evidenciándose, un 45% de cumplimiento en el contexto de la organización de la gestión de calidad; esto se debe a que no tienen identificado los procesos de sus actividades, el 38% de cumplimiento en cuanto al apoyo, esto a que la organización no tiene definido sus procedimientos, no tienen la documentación requerida por la norma, ni documentos fundamentales para el funcionamiento de sus procesos y el 55% de cumplimiento en su operación ya que no planifican, ejecutan y controlan los procesos que son indispensables para proveer los servicios. Concluyendo que, persiste la necesidad de establecer un sistema de gestión por procesos y desarrollar un plan de mejora para fortalecer las operaciones de la organización. El propósito es asegurar que todos los procesos del Municipio de Tulcán se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de las partes interesadas; permitiendo una secuencia lógica y ordenada de las actividades, reduciendo así los tiempos improductivos. Así mismo, se pretende pasar de un esquema tradicional funcional a una gestión por procesos.

Guallan (2022) en su tesis: *Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba*. Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Tiene como objetivo mejorar los procesos administrativos dentro del área de tesorería. La investigación es de tipo cualitativa y cuantitativa, de nivel descriptivo y diseño no experimental; que permitió analizar el cumplimiento de las actividades propias del área de tesorería, así como también el organigrama estructural y funcional del mismo. Cuya muestra es igual a la población conformado por 7 personas quienes forman parte de los funcionarios administrativos. Para la recopilación de la información se utilizó como técnica la observación mediante fichas de observación y la encuesta mediante un cuestionario. Concluyendo que, el autor a partir de su investigación establece un sistema de gestión por procesos para el área de tesorería, con lo cual describe las entradas, recursos, actividades y salidas de cada proceso identificado, así como también un flujograma de proceso, resaltando que el sistema de gestión por procesos en las organizaciones gubernamentales está enfocada a la satisfacción del cliente y al no tener definidos los procesos de cada área de manera adecuada genera que los funcionarios del área realicen las actividades sin tener en cuenta los tiempos establecidos. Además, cuando y en qué momento deben intervenir en un determinado proceso, al trabajar mediante el sistema de gestión por procesos se cumple con las expectativas del ciudadano en la atención cambiando así la cultura organizacional que trabaja por órdenes a trabajar en equipo.

Mendoza (2020) en su tesis: *Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí*. Tesis de pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí. Tiene como objetivo principal fortalecer el proceso administrativo en la Dirección de Gestión Financiera del GAD de Santa Ana para el mejoramiento

de los servicios municipales en el marco del Modelo de Gestión por Procesos durante el periodo de mayo 2019 a mayo 2020. La población está integrada por todo el personal que labora en dicha entidad conformado por 12 personas, siendo la muestra igual a la población. Para la recopilación de la información se utilizó como técnica la encuesta y fue aplicada a todo el personal del área de Dirección de Gestión Financiera. Concluyendo que, la entidad no cumple con todas las normativas, leyes y reglamentos que están establecidos. Por lo tanto, debe ser fortalecido de acuerdo a su estructura orgánica y sus operaciones, además, carece de manuales de procedimiento y políticas, mismos que son factores indispensables para la ejecución y delegación de funciones, por último, es de suma importancia la ejecución de una auditoría de gestión para poder detectar no conformidades e implementar estrategias y técnicas para garantizar el correcto desempeño de la entidad.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Cordova (2023) en su tesis: *Aplicación de la gestión por procesos para mejorar los instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de San Miguel*. Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola. Tiene como objetivo demostrar que la aplicación de la gestión por procesos contribuye a la mejora de los instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de San Miguel vigentes al 2021. El tipo de investigación es explicativa con enfoque cuantitativo. Se tomó como población solo el personal administrativo en planilla de la Municipalidad, conformado por 370 personas del año 2021. Se elige un muestreo no probabilístico por cuotas ya que la elección de los trabajadores no es aleatoria, sino intencional, a criterio del investigador, siendo un total de 95 personas. Para obtener la información se utilizó el análisis documental y el cuestionario. Concluyendo que, la investigación demuestra con un nivel de confianza al 95% que la aplicación de la gestión por procesos sí contribuye a la mejora de los instrumentos de gestión.

Además, se comprueba la veracidad del resultado dado que en una encuesta aplicada a 95 trabajadores de la entidad señala que el 96.8% indicó que la gestión por procesos sí impactó positivamente en la mejora de alguno de sus instrumentos de gestión; llegando así concluir la fiabilidad de la investigación como marco referencial para otras entidades públicas, en especial las de gobierno local. Así mismo, se determina que la aplicación de la gestión por procesos impacta significativamente en la mejora de los instrumentos de gestión y si se sigue de manera correcta y ordenada aplicar la gestión por procesos mediante la metodología de la norma técnica de la Secretaría de Gestión Pública éstas servirán como potentes insumos para mejorar cualquier ineficacia o ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos que tenga una entidad edil.

Blaz & Camones (2023) en su tesis: *Mejoras en la Gestión Logística de las contrataciones menores a 8 UIT en la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tiene como objetivo brindar opciones de mejoras en la gestión logística de las contrataciones menores a 8 UIT en la Municipalidad Metropolitana de Lima, las mismas que contribuirán a que los procedimientos administrativos sean más eficientes y eficaces. Se tomó como población las personas seleccionadas por su experiencia en sectores públicos y privados, principalmente en el área logística y áreas relacionadas. Siendo la población y muestra la misma de 30 personas encuestadas. Para la obtención de datos se utilizó la encuesta. Se identificó como elementos claves de la situación problemática: la rotación constante del personal de confianza, la poca difusión de los lineamientos y procedimientos internos, la poca experiencia del personal logístico en gestión de adquisiciones de bienes y servicios en el sector público y la capacitación limitada al personal del área usuaria, en materia de generación de los requerimientos, factores que no permiten que la entidad ejecute la totalidad de su presupuesto esto en base a que al 2023 se ha ejecutado el 61.6%, en el 2017-2019 fue el 82.43%, en el 2020-2022 fue el 85.70%.

En el cual concluye que, la correcta ejecución la gestión logística en contrataciones menores a 8 UIT contribuye a mejorar la gestión de recursos y a cumplir con los objetivos estratégicos de la municipalidad, el cual es brindar un servicio de calidad a la comunidad y juntamente con esto fomentar y brindar capacitaciones a los colaboradores tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral de estos, ya que todos los conocimientos y habilidades adquiridos serán en beneficio de una eficiente gestión logística.

Pitan & Soto (2022) en su tesis: *La modernización de la gestión pública y las contrataciones en la Subgerencia de Logística y Patrimonio de la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2021*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica. Tiene como objetivo precisar la relación de la modernización de la gestión pública y las contrataciones en la Sub Gerencia de Logística y Patrimonio de la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2021. El tipo de investigación es aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental. Se tomó como población a los servidores de la Subgerencia de Logística y Patrimonio de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, cuya muestra es igual a la población conformado por 25 personas. Para la recolección de datos se utilizó encuestas, cuestionarios, observaciones al personal administrativo y entrevistas informales. Los resultados mostraron una correlación directa y significativa $r=0.759$ con $(p=0,000)$ $p < 0.05$. Concluyendo así, que la modernización de la gestión pública se relaciona de forma directa y significativa con las contrataciones, esto aplicado a las fases de planificación y actuaciones preparatorias, de selección y ejecución contractual, con mayor porcentaje en las fases de planificación y actuaciones preparatorias y ejecución contractual, recomendando implementar los programas de difusión y capacitación para mejora continua relacionados a contrataciones y generar entornos para mejorar las capacidades de los cada uno de

los servidores públicos de la Sub Gerencia de Logística y Patrimonio de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ccama (2021) en su tesis: *Desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo. Tiene como objetivo conocer el desarrollo de la gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020. El tipo de investigación es básico de enfoque cualitativo; dado que se buscó que cada participante describa su trabajo y sus funciones, acorde a sus experiencias en el trámite de pago, es decir se buscará conocer y describir acerca de todo el proceso de pago y como este se desarrolla. Se trabajó como población a todos los trabajadores de las áreas participantes en el proceso de pago, cuya muestra es igual a la población conformado por 07 personas. Para la recolección de la información; se usó la guía de entrevista, a los trabajadores que participan de manera directa en los pagos correspondientes a los servicios básicos; logrando que cada entrevistado no solo indicó sus funciones, sino también cuáles son sus aportes para que mejorar aquellas falencias que se presentan en la actualidad, y lo cual genera demora en el trámite. Adicionalmente, se aplicó la revisión documental, que consiste en una data que contiene el registro de los documentos que fueron emitidos por la Subgerencia de Servicios Generales durante el año 2020. Concluyendo que, en el año 2020 quedaron pendientes de pago 20 memorándums, que, si bien fueron devengados, no se llegó a realizar el pago al finalizar el año, quedando pendiente para el año 2021 durante el mes de enero. Una de las principales falencias que causa la demora al inicio del proceso de pago es la entrega de los comprobantes de pago por parte de los proveedores y adicionalmente a esto la carga de documentos a trabajar, que originan que existe demora en el pago, pero que estos pueden ser mejorados si se da una delimitación clara de funciones al personal, así como establecer objetivos claros y que estos se den

a conocer, para que así puedan realizarse los pagos de manera oportuna y cumplir con los plazos establecidos.

2.1.3. Antecedentes regionales

Miranda (2024) en su tesis: *Gestión por procesos en el marco de modernización de la gestión pública en una Municipalidad de Cajamarca 2024*. Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo. Tiene como objetivo determinar de que manera la gestión por procesos influye en el marco de la modernización de la gestión pública en una Municipalidad de Cajamarca 2024. La investigación es tipo básica con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, el instrumento utilizado fue el cuestionario. La población estudiada comprende 200 trabajadores públicos y una muestra de 133 empleados seleccionados. Concluyendo que, los principales resultados indican mejoras en la eficiencia operativa, reducción de tiempos de respuesta, aumento de la satisfacción ciudadana y mayor transparencia y rendición de cuentas. Las conclusiones destacan que la gestión por procesos no solo optimiza la eficiencia y efectividad de los servicios públicos, sino que también promueve una mayor transparencia y participación ciudadana, esenciales para la modernización y legitimación de la gestión Pública Municipal.

Marín (2022) en su tesis: *Modernización de la gestión pública y su influencia en la calidad de atención al usuario de la Municipalidad Provincial de Chota, periodo 2021*. Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Cajamarca. Tiene como objetivo determinar la influencia de la modernización de la gestión pública en la calidad de atención al cliente de la Municipalidad Provincial de Chota. La investigación es de tipo descriptivo y correlacional, la técnica utilizada fue la encuesta con escala de Likert, se seleccionaron aleatoriamente a 177 consumidores de los servicios que ofrece el Centro de Atención al Ciudadano. Así mismo, para analizar el grado de calidad del servicio al usuario se utilizó el modelo SERVQUAL, que avalúa la variable desde el

punto de vista de los usuarios. Concluyendo que, existe una relación significativa entre modernización de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Chota y la calidad de atención percibida por el usuario; debido a que, sino se logra implementar una gestión moderna, según lo dispuesto en la Ley de Modernización de Gestión Pública, se está descuidando aspectos relacionados con una mejor atención al ciudadano; lo que demuestra que la modernización de la gestión de la Municipalidad es escasa por ende la calidad de atención también es deficiente.

Abanto (2021) en su tesis: *Procesos administrativos y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca 2019*. Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas. Tiene como objetivo determinar la influencia de los procesos administrativos en la gestión de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca 2019. El tipo de investigación es básica ya que se desarrollará en base a la problemática observada, de diseño no experimental, de corte transversal; el cual contó con una población conformada por un total de 88 trabajadores e entre funcionarios y subordinados de la Municipalidad Provincial de San Pablo; estimando como muestra conveniente trabajar con 37 colaboradores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y su instrumento el cuestionario que ayuden a comprender la analogía entre las variables de estudio. Concluyendo que, actualmente los procesos administrativos si influye significativamente en la gestión de la Municipalidad Distrital de San Pablo; pues el 65% de los colaboradores afirmaron que en el Municipio no mide y evalúa el rendimiento de los miembros que laboran dentro de la entidad, además, el 54% manifestaron que, no existe un aprovechamiento idóneo del recurso material, humano y financiero, el 65% de los trabajadores mencionan que actualmente no se está cumpliendo con los objetivos institucionales. Así mismo, el 49% de la población encuestada manifestaron que a menudo se desarrollan tareas cotidianas que no tienen nada que ver con los propósitos institucionales. Finalmente, el 62% de los colaboradores afirman

que los directivos de la alta gerencia no comunican las políticas y estrategias de trabajo para alcanzar los fines organizacionales.

2.2.Base legal

2.2.1. Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General

a. Definición de procedimiento Administrativo

De acuerdo al Artículo 29 de la Ley N° 27444 define al procedimiento administrativo como “al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados” (Ley del Procedimiento Administrativo General, 2019, pág. 11).

b. Regulación del procedimiento Administrativo

Según Instituto de Ciencias Hegel (2021):

Es la misma entidad pública quien regula el procedimiento administrativo o su superior jerárquico inmediato. Son ellas las responsables de darle cumplimiento mediante el control, fiscalización y revisión de los mismos. Solo cuando se hayan agotado las instancias administrativas se permite acudir al Poder Judicial para revisar la legalidad de un procedimiento administrativo.

c. Principios del procedimiento Administrativo

En el Artículo IV de la Ley del Procedimiento Administrativo General (2019) se sustenta los siguientes principios:

- **Principio de legalidad:** Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.
- **Principio de presunción de veracidad:** En la tramitación del procedimiento administrativo, se presume que los documentos y declaraciones formulados, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman.
- **Principio de celeridad:** Quienes participan en el procedimiento deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, evitando actuaciones procesales que dificulten su desenvolvimiento o constituyan meros formalismos.
- **Principio de eficacia:** Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados.
- **Principio de verdad material:** En el procedimiento, la autoridad administrativa competente deberá verificar plenamente los hechos que sirven de motivo a sus decisiones, para lo cual deberá adoptar todas las medidas probatorias necesarias autorizadas por la ley, aun cuando no hayan sido propuestas por los administrados o hayan acordado eximirse de ellas.

- **Principio de simplicidad:** Los trámites establecidos por la autoridad administrativa debe ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria.
- **Principio de responsabilidad:** La autoridad administrativa está obligada a responder por los daños ocasionados contra los administrados como consecuencia del mal funcionamiento de la actividad administrativa.
- **Principio de acceso permanente:** La autoridad administrativa está obligada a facilitar información a los administrados, para que en cualquier momento del referido procedimiento puedan conocer su estado de tramitación y a acceder y obtener copias de los documentos contenidos en dicho procedimiento. (pp. 3-4)

2.2.2. Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades

La presente Ley tiene como objetivo establecer normas a las municipalidades para la prestación del servicio público. Es por ello, que para el presente tema de estudio se ha seleccionado los siguientes artículos relacionados al tema. Los cuales son:

a. Administración Municipal

De acuerdo al Artículo 8, la administración municipal está integrada por “los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto”. (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003, p.5)

Así mismo, en el Artículo 26, la presente Ley nos menciona que “la administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad,

economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana”.
(Ley Orgánica de Municipalidades, 2003, p. 9)

b. Contrataciones y adquisiciones locales

De acuerdo al Artículo 34, los procesos de contratación y adquisición se rigen por los siguientes principios. Según Ley Orgánica de Municipalidades (2003):

Moralidad, libre competencia, imparcialidad, eficiencia, transparencia, economía, vigencia tecnológica y trato justo e igualitario; tienen como finalidad garantizar que los gobiernos locales obtengan bienes, servicios y obras de la calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados. (p. 11)

c. Ordenamiento Jurídico Municipal

Como se menciona en el Artículo 38, el ordenamiento jurídico de las municipalidades está constituido por “las normas emitidas por los órganos de gobierno y administración municipal, de acuerdo al ordenamiento jurídico nacional. Las normas y disposiciones municipales se rigen por los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa” (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003, p. 11).

2.2.3. Ley N° 30225 - Ley de Contrataciones del Estado

Conforme a lo establecido en el Artículo 1. Capítulo I, de la Ley de Contrataciones del Estado (2019):

La presente norma tiene como finalidad impulsar la ejecución de políticas públicas nacionales y sectoriales mediante la agilización de los procesos de contratación. Así mismo, en el Artículo 8, hace mención que es aplicable a las contrataciones que realizan

las Entidades y otras organizaciones que, para proveerse de bienes, servicios u obras, asumen el pago con fondos públicos. (p. 2)

A continuación, se identifica los siguientes artículos concernientes al tema de investigación:

a. Organización de la Entidad para las contrataciones

Según la Ley de Contrataciones del Estado (2019):

De acuerdo al Artículo 5, cada Entidad identifica en su Reglamento de Organización y Funciones u otros documentos de organización y/o gestión al órgano encargado de las contrataciones, de acuerdo con lo que establece el Reglamento. Siendo esta la función de gestión administrativa de contrato y la supervisión de la ejecución del contrato compete al área usuaria o al órgano al que se haya asignado tal función. Así mismo, las Entidades implementan, de manera gradual, medidas dirigidas a delimitar las funciones y las competencias de los distintos servidores que participan en las diferentes fases de los procesos de contratación. (p. 2)

b. Requerimiento

Conforme se señala en el Artículo 29. Requerimiento 29.8. El área usuaria de una Entidad es “responsable de la adecuada formulación del requerimiento de bienes o servicios, debiendo asegurar la calidad técnica y reducir la necesidad de su reformulación por errores o deficiencias técnicas que repercuten en el proceso de contratación” (Ley de Contrataciones del Estado, 2019, p. 35).

c. Contenido del expediente de contratación

Según lo establecido en el Artículo 42, Contenido del expediente de contratación 42.1. El órgano encargado de contrataciones lleva “un expediente del proceso de contratación en el que se ordena, archiva y preserva la información que respalda las actuaciones realizadas desde la formulación del requerimiento del área usuaria hasta el cumplimiento total de las obligaciones derivadas del contrato” (Ley de Contrataciones del Estado, 2019, p. 40).

Con respecto a los proveedores la presente Ley nos menciona en los siguientes artículos lo siguiente:

d. Calificación exigible a los proveedores

De acuerdo al Artículo 12, la Entidad califica a “los proveedores utilizando los criterios técnicos, económicos, entre otros, previstos en el reglamento. Para dicho efecto, los documentos del procedimiento de selección deben prever con claridad los requisitos que deben cumplir los proveedores a fin de acreditar su calificación” (Ley de Contrataciones del Estado, 2019, p. 7).

e. Actualización de información en el Registro Nacional de Proveedores.

Conforme se señala en el Artículo 11. del capítulo I, “los proveedores están obligados a tener actualizada la información registrada en el RNP para su intervención en el proceso de contratación. La falta de actualización afecta la vigencia de la inscripción en el RNP” (Ley de Contrataciones del Estado, 2019, p. 31).

f. Registro Nacional de Proveedores

De acuerdo al Artículo 46, del título IV de la Ley de Contrataciones del Estado (2019):

- La inscripción en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) tiene vigencia indeterminada sujeta a la actualización de información de conformidad con lo que señala el reglamento.
- En ningún caso el Registro Nacional de Proveedores (RNP) constituye una barrera de acceso para contratar con el Estado.
- Para ser participante, postor, contratista y/o subcontratista del Estado se requiere estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP).
- La presentación de documentación falsa o información inexacta ante el Registro Nacional de Proveedores (RNP) habilita la declaración de nulidad del acto correspondiente. (p. 18)

g. El pago

De acuerdo al Artículo 39 de la Ley de Contrataciones del Estado (2019) el pago se realiza de la siguiente manera:

- Después de ejecutada la respectiva prestación, pudiendo contemplarse pagos a cuenta.
- Excepcionalmente, el pago puede realizarse en su integridad por adelantado cuando, este sea condición de mercado para la entrega de los bienes o la prestación de los servicios, previo otorgamiento de la garantía, cuando corresponda.

- Los pagos por adelantado y a cuenta no constituyen pagos finales, por lo que el proveedor sigue siendo responsable hasta el cumplimiento total de la prestación objeto del contrato.
- En caso de retraso en el pago por parte de la Entidad, salvo que se deba acaso fortuito o fuerza mayor, esta reconoce al contratista los intereses legales correspondientes. (p. 14)

2.2.4. Directiva N°003-2021-OGA-MPC- Directiva para la contratación de bienes y servicios cuyos montos son iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias (UIT) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Según Directiva N°003-2021-OGA-MPC (2021):

Establece normas y procedimientos técnicos y administrativos de carácter obligatorio que permitan atender los requerimientos, autorización, otorgamiento y pago de bienes y servicios que requieran las diferentes Gerencias, Direcciones, Sub. Gerencias, órganos y Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, que regulen las contrataciones por montos iguales o inferiores a (08) Unidades impositivas Tributarias (UIT) respectivamente, dentro del marco de las acciones principales del proceso de Modernización de la Gestión Pública. (p. 6)

Dentro del procedimiento administrativo a seguir para la contratación por montos menores o iguales a ocho (8) UIT es el siguiente:

2.2.4.1. Formulación del requerimiento del área usuaria

Surge a partir de una necesidad del Área Usuaria; el cual debe remitir su requerimiento de adquisición de bienes, adjuntando las especificaciones técnicas o términos de referencia.

2.2.4.2. Pedido SIGA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa)

El Pedido SIGA debe “estar firmado por el responsable del área usuaria correspondiente y por el solicitante, de igual manera las especificaciones técnicas y/o términos de referencia” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 15).

2.2.4.3. Certificación de Crédito Presupuestario

“La Oficina General de Planeamiento y Presupuesto con el visto bueno asigna una meta presupuestal a solicitud previa del área usuaria para la adquisición de bienes” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p.17).

2.2.4.4. Estudio de mercado

Con la solicitud del requerimiento presentada por el área usuaria y con toda la documentación necesaria se procede a la indagación del mercado a fin de obtener un valor estimado, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 1

Cotizaciones y cuadro comparativo

Valor estimado o referencial	Cotizaciones
Hasta 1 UIT	Como mínimo 1 proforma y/o cotización, en cuyo caso se procede a la adquisición del bien o servicio.
Mayor a 1 UIT Hasta 5 UIT	02 proformas y/o cotizaciones como mínimo y cuadro comparativo.
Mayor a 5 UIT Hasta 8 UIT	03 proformas y/o cotizaciones a más y cuadro comparativo.

Nota: Datos tomados de la Directiva N°003-2021-OGA-MPC (2021).

Para tal efecto, se procede a enviar solicitudes de cotización mediante correos electrónicos, vía telefónica, etc, invitando a proveedores del rubro para la prestación del servicio.

Para seleccionar al proveedor se debe contar como mínimo con dos (2) cotizaciones de distintos proveedores que no tengan vínculo entre sí, evaluando el precio, la calidad, el tiempo y si cumple con las especificaciones técnicas solicitadas por el área usuaria. Todo este procedimiento es ejecutado por el área de Adquisiciones de la Unidad de Logística y Servicios Generales. (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 17)

2.2.4.5. Elaborar la Orden de Compra

Realizado por el área de afectaciones; donde se detalla los datos del proveedor, el concepto, la cantidad, descripción y precio de los bienes. La misma que debe contar con las firmas respectivas del responsable de Adquisiciones, y del jefe de la Unidad de logística y Servicios Generales como también quien lo elabora, para ello debe estar con registro SIAF. (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 18)

2.2.4.6. Notificar la Orden de Compra al Proveedor

Para su atención puede “notificarse a su domicilio legal o notificación directa. A partir del día siguiente de la notificación de la orden de compra o servicio correrá el plazo para el cumplimiento de las obligaciones de las partes”, indicando el plazo para la entrega de los bienes o prestación de servicios y el lugar (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 18).

2.2.4.7. Penalidades

En caso de retraso injustificado del proveedor por la entrega del bien, la Entidad le aplica automáticamente una penalidad por mora por cada día de atraso conforme se señala en el Artículo 162 de la Ley de Contrataciones del Estado (2019):

Penalidad por mora en la ejecución de la prestación se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Penalidad diaria} = \frac{0.10 \times \text{monto vigente}}{F \times \text{plazo vigente en días}}$$

Donde F tiene los siguientes valores:

- Para plazos menores o iguales a sesenta (60) días, para bienes, servicios en general, consultorías y ejecución de obras: F 0.40.
- Para plazos mayores a sesenta (60) días:
 - Para bienes, servicios en general y consultorías: F = 0.25
 - Para obras: F = 0.15 (p. 70)

2.2.4.8. Recepción del bien

“El encargado de Almacén recibe el bien adquirido, verificando junto con el expediente y orden de compra, que cumpla con las especificaciones técnicas, para lo cual requiere el apoyo del área usuaria” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 19).

En caso “no cumplieran con algún punto del expediente o de las especificaciones técnicas, no se le recibirá el bien y se entregará al proveedor indicándole las observaciones, dando un plazo de un (01) día para que sean subsanables” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021,p.9).

2.2.4.9.Elaborar PECOSA

En el SIGA se ingresan los datos respecto a la orden de compra, proveedor y verificación de los bienes que han sido adquiridos y de ser el caso se procede a realizar la codificación patrimonial si hubiese bienes administrados por la entidad (bienes muebles e inmuebles), tales como computadoras, impresoras, etc.

Para la elaboración de la PECOSA, se procede a realizar los siguientes pasos:

- Registrar la recepción de almacén: se ingresa datos como el año, costos, el tipo de bien, número de pedido, fecha de autorización y meta.
- Registrar la entrada de almacén
- Autorización del pedido
- Atención del pedido: se elabora la PECOSA y el expediente se deriva a Contabilidad para que se realice su respectivo devengado (compromiso de pago) y finalmente pasa a Tesorería donde se procede a realizar el pago ya sea en cheque o depósito.

2.2.4.10. Conformidad de la prestación y entrega del bien al área usuaria

El área usuaria emite conformidad a aquellas contrataciones de bienes cuyo monto es mayor o igual a ocho (2) Unidades Impositivas Tributarias, el valor de una (1) UIT es equivalente S/ 4400.00. Según Directiva N°003-2021-OGA-MPC (2021):

La conformidad se verifica con la guía entregada por el proveedor junto con el visto bueno del responsable de almacén. Una vez conforme con el bien, se procede a llamar al área de Patrimonio para registrar el bien en el SIGA - Módulo Patrimonio, y mediante PECOSA, se envía al área usuaria para su firma y conformidad. (p.19)

Esto indica que una vez conforme se hace la entrega para su custodia, uso y funcionamiento al área usuaria.

2.2.4.11. Pago

El pago de la prestación se realiza de la siguiente manera:

- La Entidad realiza “el pago de las contraprestaciones pactadas a favor del contratista dentro de los diez (10) días calendarios siguientes a la conformidad de los bienes y servicios siempre que verifiquen las condiciones establecidas en el contrato” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 21).
- El expediente para el pago de las compras es “gestionado por la Unidad de Logística y Servicios Generales, debiendo remitirlo a la Unidad de Contabilidad para su devengado correspondiente” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 21).
- Finalmente se envía a Tesorería donde se procede a realizar el pago al proveedor ya sea en cheque o depósito.

2.2.5. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

Según Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013) aprueba:

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, apostando por una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, presentando 05 pilares centrales, de los cuales el tercer pilar es Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas. Es por ello, que deberá cambiar el modelo tradicional de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad. (p. 3)

2.2.5. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SG

Según Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SG (2018) aprueba:

La Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, para la “Implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública” cuyo objetivo establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública. Esta norma desarrolla el marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos indicando que esta es progresiva. (p. 4)

2.2.6. Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SG

Según Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SG (2019) aprueba:

La Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP para la “Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público” cuyo objetivo es establecer disposiciones técnicas para la gestión de calidad del servicio en las entidades de la administración pública. Dentro de esta norma se establece 06 componentes del modelo para Gestión de la Calidad de Servicio, de los cuales el componente 3, “Fortalecer el servicio” hace énfasis a mejorar la experiencia persona-estado, y para ello la entidad deberá mejorar los procesos y procedimientos, tomando los elementos de los bienes y servicios, que pueden ser el personal, recursos, proveedores, procesos, infraestructura, tecnología, u otros específicos. (pp. 8-9)

2.3. Marco teórico y conceptual

2.3.1. Marco teórico

2.3.1.1. Teorías científicas

A. Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de procesos (Business Process Reengineering BPR) fue desarrollada por Michael Hammer y James Champy en la década de 1990. Es un enfoque gerencial que busca transformar radicalmente los procesos de una organización para lograr mejoras significativas en la eficiencia, calidad y rendimiento.

El concepto central de la Reingeniería es el rediseño radical de los procesos de negocio, en lugar de simplemente mejorarlos incrementalmente. Se parte de la premisa de que muchas organizaciones acumulan procesos y prácticas innecesarias a lo largo del tiempo, lo que resulta en ineficiencias, retrasos y costos innecesarios. La Reingeniería propone desafiar los métodos tradicionales y cuestionar todas las suposiciones para lograr un cambio significativo. (Hammer & Champy, 1993)

Según Hammer & Champy (1993) para aplicar la Reingeniería, se deben seguir ciertos pasos que incluyen:

- a. **Identificación de procesos clave:** Se seleccionan los procesos más críticos que afectan directamente la satisfacción del cliente y los resultados de la organización.
- b. **Rediseño radical:** Se eliminan las actividades que no agregan valor y se simplifican los flujos de trabajo. Se busca la automatización de tareas y la integración de funciones para reducir redundancias y tiempos muertos.

- c. **Enfoque en resultados:** La Reingeniería se orienta hacia la consecución de resultados tangibles y medibles, como reducción de costos, aumento de la velocidad de entrega y mejora de la calidad.
- d. **Cambio cultural:** La Reingeniería implica un cambio cultural en la organización, donde se alienta la creatividad, la toma de decisiones basadas en datos y la colaboración interdepartamental.

Aporte para la investigación:

La “Reingeniería de procesos” ha contribuido a la presente investigación ver cómo está desarrollando sus procesos la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y analizar qué es lo que se puede cambiar o mejorar. Así mismo, permitió identificar los procesos claves existentes, sus deficiencias en cada una de sus actividades para posteriormente eliminar las actividades innecesarias; logrando elaborar instrumentos de gestión indispensables para un buen funcionamiento. Proponiendo a esta oficina un cambio hacia la modernización, involucrando un trabajo colaborativo, con indicadores de desempeño que permitirán monitorear el progreso y/o cumplimiento de metas.

B. Teoría General de los Sistemas aplicada a modelos de gestión

La Teoría General de los Sistemas (TGS) fue “concebida originalmente para explicar fenómenos biológicos, pero rápidamente fue evidente su aplicación a diversas disciplinas” Peralta (como se citó en Bertalanffy, 1989).

El estudio de las organizaciones no fue ajeno a la aplicación de la TGS. Durante las últimas décadas se hicieron aportes importantes a la administración de empresas partiendo desde los postulados de la TGS, logrando adoptar conceptos propios de la teoría a la

interpretación de los fenómenos organizacionales, llevando a una nueva comprensión de la empresa como un sistema con respectivas interrelaciones entre los elementos que la conforman y, así mismo, con el ambiente que la rodea. (Peralta, 2016, p. 125)

Esto no sólo cambia la forma como se observa a la empresa y su dinámica, además puede afectar la forma como se analizan los problemas y situaciones reales que atañen a la organización, llegando a conclusiones y soluciones totalmente diferentes e innovadoras con respecto a las mismas del método mecanicista. (Peralta, 2016, p.126)

Aporte para la investigación:

La “Teoría General de los Sistemas aplicada a modelos de gestión” ha contribuido a la presente investigación, a identificar los procesos, procedimientos y actividades existentes en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial para posteriormente analizarlos y ver oportunidades de mejora y cuyos elementos que lo conforman funcionen interrelacionados como un sistema. De esta manera, se lograría definir las actividades claves y cumplir con las metas establecidas en el menor tiempo posible, desarrollando un diagrama de procesos para dicha oficina.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Administración por procesos

2.4.1.1. Definición de la administración por procesos

Según Fernández (2014):

Define a la gestión o administración por procesos de negocio (Business Process Management o BPM en inglés) a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. (p. 11)

2.4.1.2. Principios de la administración por procesos

Para la implementación de la administración por procesos en una organización se determinan siete principios a considerar. Según Fernández (2014) son:

a. Establecer la prioridad

La administración debe asignar responsables del proceso. Usualmente un colaborador de con amplia experiencia en las actividades que componen el proceso.

b. Verificar y describir el propósito del proceso

Con la mayor claridad y objetividad posible se determina el tipo de proceso, su interacción e importancia en la organización, así como su razón de ser.

c. Definir el proceso, sus límites e interfaces

Se refiere a determinar la clase de proceso, su inicio y su terminación, así como los límites de responsabilidad y campo de acción, aclarando las zonas críticas en la conjunción con otros procesos con el fin de establecer responsabilidades primarias que disminuyan la posibilidad de confusión.

d. Documentar el proceso

Usualmente usando mapas o flujogramas del mismo donde se detallan de manera precisa sus entradas y salidas, responsables, clientes, actividades, nomenclaturas, etc.

e. Establecer puntos de control

Generalmente situadas en las entradas, actividades que componen el proceso y sus salidas. Se usan principalmente para generar y medir indicadores de cumplimiento.

f. Definir los indicadores

Se refieren a datos cuantitativos que permitan medir el desempeño, resultados, niveles de cumplimiento.

g. Mejora de procesos

Se caracteriza por tener principio, pero no fin por lo que definen a los procesos de una manera dinámica en el tiempo. El actual método puede generar una alta rentabilidad a la organización, pero siempre está expuesto a una mejora. (p. 15)

2.4.1.3. Beneficios de la administración por procesos

Entre los principales beneficios de la administración por procesos se destacan. Según Fernández (2014) son:

- Optimiza los tiempos operativos de trabajo
 - Optimiza los costos del proceso
 - Eleva los estándares de calidad del producto y/o servicio
 - Minimiza y previene los errores
 - Reduce los tiempos muertos y actividades repetidas
 - Facilita la creación de indicadores
 - Simplifica y ayuda en la comprensión de actividades complejas
 - Optimiza el uso de recursos generales
 - Apoya el cumplimiento de objetivos estratégicos, departamentales e individuales
- (pp.16-17)

2.4.2. La mejora por procesos

2.4.2.1. Fases de la mejora por procesos

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos.

- a. Planificar :** en esta fase se debe “establecer un plan para el propósito de la organización, definir metas y métodos que permitirán alcanzarlos y tener en cuenta los recursos disponibles” (Villacrés, 2017).
- b. Ejecutar:** se debe empezar “esta etapa capacitando y desarrollando al personal, para que el equipo sepa por qué y cómo debe ser ejecutado determinado trabajo” (Villacrés, 2017).
- c. Controlar:** para esta etapa “se debe comparar la meta alcanzada con la planificada, es decir verificar si los resultados alcanzados concuerdan con lo planificado” (Villacrés, 2017).
- d. Actuar:** en esta fase se debe “corregir los desvíos definitivamente, para que no se repitan y verificar si el plan fue realmente seguido” (Villacrés, 2017).

2.4.3. Los procesos

2.4.2.2. Definición de proceso

Un proceso “es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2019, p. 7).

2.4.2.3. Elementos de un proceso

Los elementos que conforman un proceso. Según Málaga (2018) son:

- a. **Entrada (Input):** Son los recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- b. **Salida (Output):** Las salidas pueden ser bienes y servicios:
 - **Bienes:** Tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
 - **Servicios:** Intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.
- c. **Recursos:** Son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso de forma óptima.
- d. **Control:** Está a cargo de personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. (p. 21)
- e. **Proceso:** “Son los límites claros y conocidos que comienzan con una necesidad concreta y terminan con su satisfacción” (Educaguia, s.f).

2.4.2.4. Clasificación de los procesos

Los procesos se clasifican de la siguiente manera:

a. Procesos operativos o misionales

Son los procesos que “tienen contacto directo con el cliente. Son necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación” (Pepper, 2020).

b. Procesos estratégicos

Son los procesos “relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Estos procesos tienen como característica principal crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad” (Málaga, 2018, p. 22).

c. Procesos de soporte o de apoyo

Pardo (como se citó Dávila, 2021) plantea que dicho proceso sirve apoyo a los procesos operativos y estratégicos, en el cual suelen enfocarse de dotar los recursos que necesitan los otros procesos para su funcionamiento, entre estos se encuentran el proceso de selección y contratación de personal, el proceso de mantenimiento o el proceso de compras.

2.4.3. Gestión por procesos

2.4.3.1. Definición de Gestión por procesos

La gestión por procesos propone un “modelo operativo basado en procesos para empresas y organizaciones. Se trata de la interacción entre las áreas de todos los procesos de una empresa para que todas operen juntas, hacia metas estratégicas comunes” (SYDLE, 2021).

Al contrario de una “estructura empresarial funcional - más tradicional, con departamentos y jerarquía verticales, la cultura de una empresa orientada a procesos se centra en analizar, definir, optimizar, monitorear y controlar los procesos de negocio para mejorar su desempeño y generar competitividad” (SYDLE, 2021).

2.4.3.2. Características de una organización que gestiona por procesos

Una entidad que trabaja considerando el enfoque de gestión por procesos tiene las siguientes características. Según Escuela Nacional de Administración Pública (2021):

- Identifica, documenta y mide con indicadores todos los procesos de la entidad para gestionar la red de actividades de la misma y sus respectivas interacciones.
- Genera productos (bienes y/o servicios públicos) de valor agregado para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos de la entidad.
- Analiza y mejora continuamente su gestión gracias a la contribución de las personas involucradas (ejecutores del proceso).
- Define responsables para los procesos. Uno de los líderes de los órganos o unidades orgánicas debe tomar el rol de “Dueño del proceso”. (pp.41-42)

2.4.3.3. Gestión por procesos y Gestión Funcional

Según Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2012):

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las cadenas de valor de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. (p. 14)

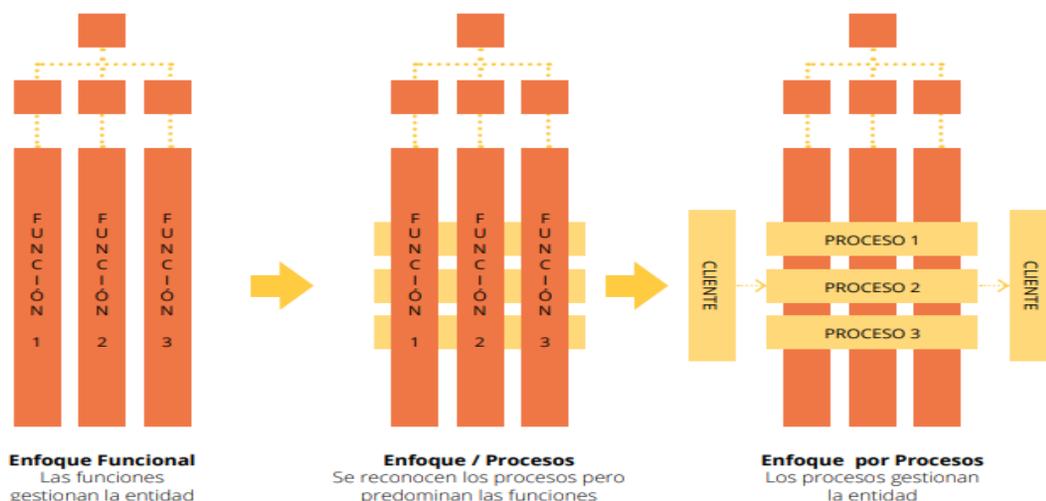
La Escuela Nacional de Administración Pública (2021) hace referencia que:

Una entidad que trabaja bajo el enfoque de procesos gestiona integralmente sus procesos, actividades, tareas y formas de trabajo, asegurándose que los bienes y servicios que producen generen impactos positivos en las personas, satisfaciendo sus necesidades. Así mismo, la gestión funcional puede llevar a que cada una de los órganos o unidades orgánicas de la entidad se enfoque únicamente en lo que sucede en su campo de acción,

olvidándose que es parte de una cadena de actividades que inicia con la necesidad de la persona y que culmina con su satisfacción. (p. 43)

Figura 1

Del Enfoque Funcional al Enfoque de la Gestión por Procesos



Nota: Tomado de Escuela Nacional de Administración Pública (2021).

2.4.3.4. Importancia de la implementación de la gestión por procesos

Según Panchillo et al. (2020):

Su importancia radica en la expansión de su contribución desde el ámbito productivo hacia otras áreas de la organización, como un enfoque diferenciado de la gestión empresarial tradicional, el cual despliega una visión transversal de la organización, acercándola al cliente y, por tanto, enfatizando en la eficiencia de la cadena de valor que permite satisfacer las necesidades de los mismos. (p. 27)

La implementación de la gestión por procesos es importante. Según Escuela Nacional de Administración Pública (2021):

Porque contribuye al cumplimiento de la misión de la entidad, al logro de sus objetivos, a proporcionar bienes y servicios públicos de calidad, así como a la toma de decisiones en diferentes aspectos de la gestión institucional, tales como:

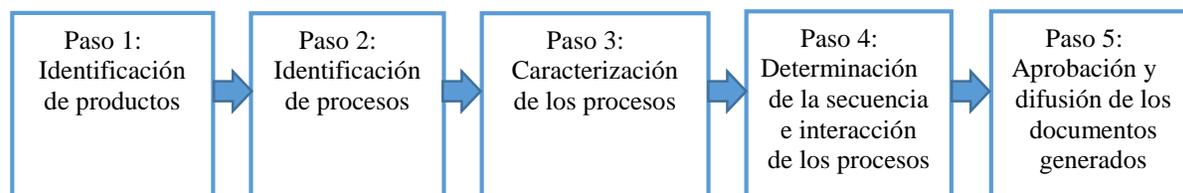
- Planificación estratégica.
- Gestión presupuestal.
- Implementación de indicadores de gestión.
- Elaboración de documentos de gestión organizacional.
- Implementación del servicio civil.
- Identificación e implementación de mejoras.
- Implementación del Sistema de Control Interno.
- Cumplimiento del marco normativo en materia de Modernización de la Gestión Pública (MGP).
- Implementación de sistemas de gestión: modelos excelencia, sistemas de gestión de la calidad, etc. (p. 46)

2.4.3.5. Fases de la implementación de la Gestión por procesos

Las fases para implementar la gestión por procesos son tres:

A. FASE 1-Determinación de procesos

Implica “la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 6). Esta fase se conforma por los siguientes pasos:

Figura 2*Pasos para la determinación de procesos*

Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p.6)

Paso N° 1: Identificación de productos

Según Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018) la identificación de los procesos de la entidad se inicia con:

El reconocimiento, por parte del equipo, de los productos previstos de dicha institución en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán. Para ello, se toman en cuenta los reglamentos sustantivos aplicables (por ejemplo, normas de creación o específicas de asignación de competencias, o leyes de organización y funciones u orgánicas, entre otras. (p. 6)

Así mismo, “con el fin de obtener una mejor descripción de los productos, se pueden tomar en consideración documentos como las políticas y los planes (nacionales, sectoriales e institucionales) o los reglamentos de organización y funciones de la entidad” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 6).

Paso N° 2: Identificación de procesos

Consiste en la “identificación, por parte del equipo, de los procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos establecidos en el paso anterior” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 6).

Con la información de los “procesos operativos identificados, se realiza la búsqueda de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).

Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el inventario de procesos que a continuación se muestra:

Tabla 2

Formato Anexo 2- Inventario de procesos

N°	Nombre del proceso	Producto(s) del proceso	Personas que recibe el producto o productos del proceso	Tipo de proceso	Dueño del proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder)
	Denominación que se le da al proceso	Resultado del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad	Puede ser una persona, un grupo de personas, una organización, un proceso, entre otros	Aquí se indica si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo)	Quién tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología).	Denominación del procedimiento, en caso le corresponda.

Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p. 21)

Paso N° 3: Caracterización de los procesos

En este paso consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:

- a. Objetivo del proceso:** Pretende alcanzar con la ejecución del proceso (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).
- b. Dueño del proceso:** “Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla el resultado previsto” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).
- c. Elementos de entrada:** “Necesidades y expectativas de las personas son ingresadas al proceso para ser transformadas en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) y otros intangibles (información)” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).
- d. Actividades:** Es el “conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).
- e. Producto:** Resultado de un proceso, “entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).

- f. Persona que recibe el producto:** Es el “receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros; y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 7).
- g. Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018):
- **Recursos humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico. (p. 8)
 - **Instalaciones:** Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que, por defecto, deberían de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, telefonía, internet, entre otros). Ejemplo: oficinas administrativas, centros de atención de personas, etc. (p. 8)
 - **Sistemas informáticos:** Sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, y de esta manera dar soporte a los procesos. (p. 8)
 - **Equipos:** Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso. Por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros. (p. 8)
- h. Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 8).

- i. Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. En el Anexo 3, se incluye un formato de ficha de indicador de desempeño:

Tabla 3

Anexo 3-Ficha referencial de Indicador de desempeño

Proceso	Nombre y código del proceso
Objetivo	Resultado previsto de la ejecución del proceso.
Indicador	Nombre del indicador.
Finalidad de indicador	Descripción de la finalidad de la medición.
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador.
Unidad de medida	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %).
Frecuencia	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual).
Oportunidad de medida	De acuerdo con la Frecuencia, es el momento en el que se reporta el resultado.
Línea base	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.
Meta	Fin hacia el que se dirigen las acciones.
Fuente de datos	Origen de la información con la que se construye el indicador.
Responsable	Área responsable de reportar el indicador.

Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p. 22)

Luego de la identificación de los elementos que conforman los procesos, se procede con la elaboración de la ficha técnica y el diagrama del proceso:

Tabla 4*Anexo 4 - Ficha técnica de proceso*

Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	Nombre del proceso.
Tipo de proceso	dicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).
Dueño del proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología).
Objetivo del proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
Indicador de desempeño	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.
Producto	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.
Persona que recibe el producto	Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, un proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.
Elementos de entrada	Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
Controles:	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto.
Recursos	Elementos necesarios para la operación de los procesos.
Recursos humanos	Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.

Instalaciones	Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).
Sistemas informáticos	Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, y de esta manera dar soporte a los procesos.
Equipos	Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: Computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.

Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p. 23)

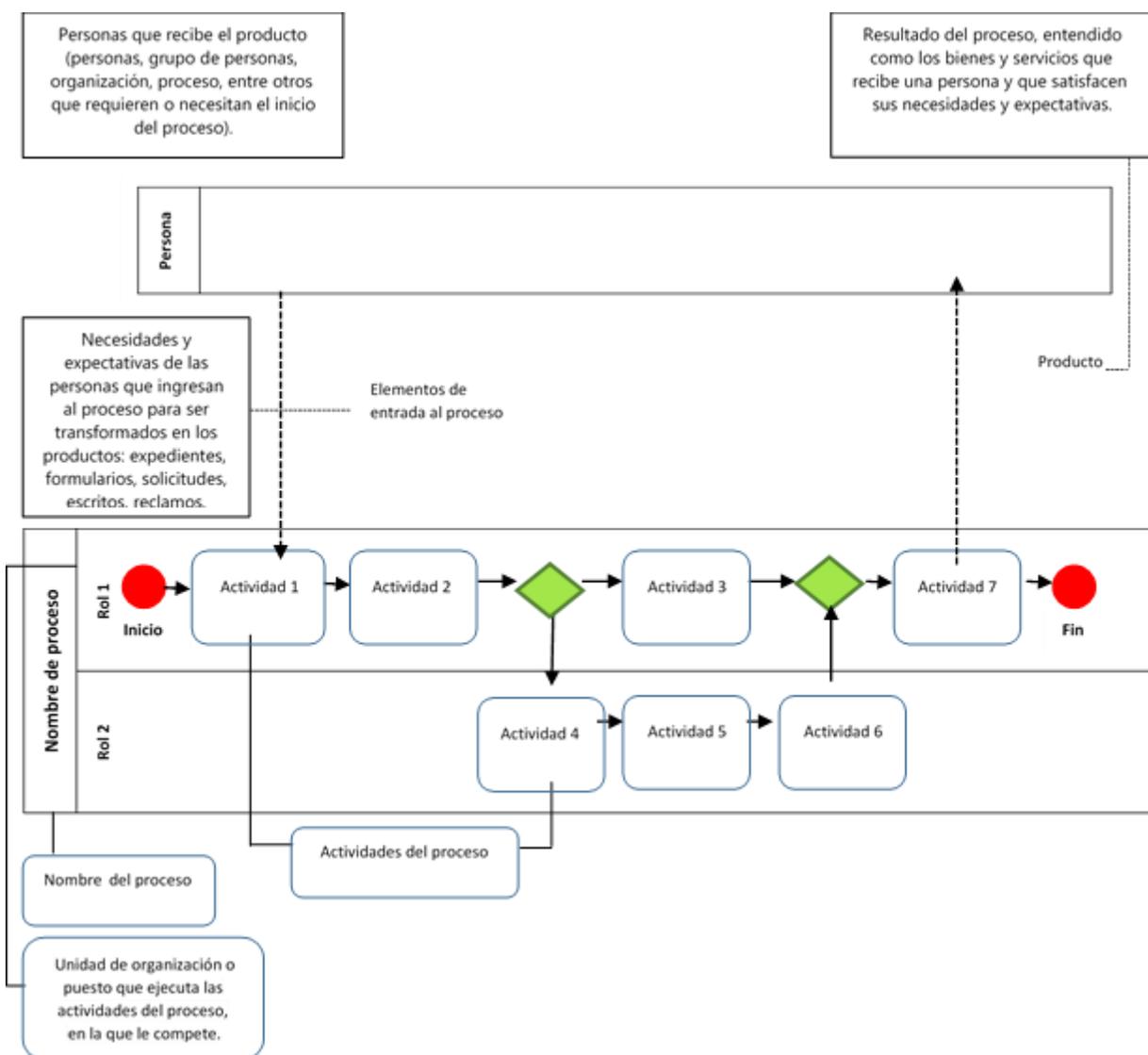
Paso N° 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

Consiste en la “determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos del proceso, la persona que los recibe y los elementos de entrada” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 9).

Para desarrollar este paso “se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. A esta representación gráfica se le denomina (mapa de procesos)” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 9).

Figura 3

Anexo 5- Diagrama de proceso referencial y sus principales elementos



Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p. 24)

Paso N° 05: Aprobación y difusión de los documentos generados

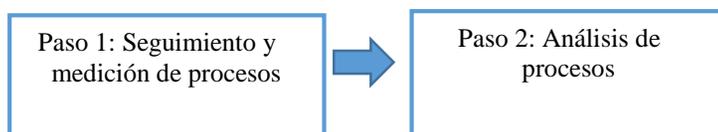
“Las fichas técnicas y los diagramas de los procesos y las fichas de los indicadores de desempeño son revisados y aprobados por el dueño de los mismos, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 10).

B. FASE 2 - Seguimiento, medición y análisis de procesos

El seguimiento, medición y análisis “consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, pág. 10). Esta fase se conforma por los siguientes pasos:

Figura 4

Pasos para el seguimiento, medición y análisis de procesos



Nota. Datos tomados de Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p. 10).

Paso N° 01 Seguimiento y medición de procesos

Según Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018) el siguiente paso consiste en:

Seleccionar los indicadores de desempeño identificados en la fase anterior sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos. Para este paso se seleccionan los indicadores que permitan:

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los bienes y servicios de la entidad.
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los bienes y servicios.
- Corroborar la cobertura de la entrega de los bienes y servicios.
- Establecer la tasa de inconformidad de los bienes y servicios.
- Cuantificar los reclamos.
- Cuantificar la productividad de los servidores.

- Medir los costos del proceso.
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte. (pp.10-11)

Luego de seleccionar los “indicadores de los procesos, los dueños de los mismos o el órgano responsable, en la entidad de su seguimiento y medición, procede a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 11).

Paso N° 02 Análisis de procesos

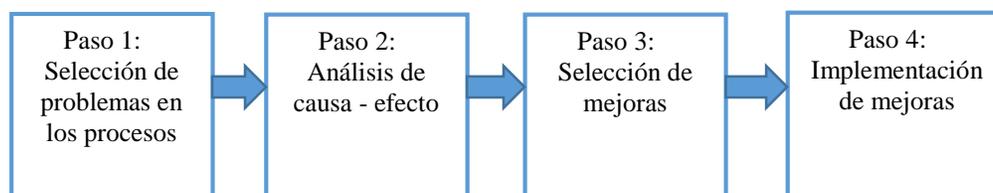
Consiste en la “comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento se compara con las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 11).

El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias, así como para evaluar los progresos de la entidad en el logro de sus objetivos y, en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento de la entidad. (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p.11)

Del análisis de los resultados se “identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo con los pasos establecidos para la siguiente fase” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 11).

C. FASE 3 - Mejora de procesos

Se refiere a la “optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 11). Esta fase se conforma por los siguientes pasos:

Figura 5*Pasos para la mejora de procesos*

Nota. Datos tomados de Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p. 11).

Paso N° 01: Selección de problemas en los procesos

Según Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018) implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:

- El logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- La satisfacción de las personas.
- La tecnificación de los procesos.
- La productividad de los servidores.
- El clima laboral.
- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- La eficacia del uso de los recursos.
- La transparencia de los procesos.
- La forma de organizarse. (p. 12)

El problema seleccionado es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos. (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 12).

Paso N° 02: Análisis de causa-efecto

Consiste en el “análisis e identificación objetiva de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto)” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 12).

Paso N° 03: Selección de mejoras

Consiste en la “selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 12).

Según Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018) la factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto sobre la causa seleccionada.
- Costo que representa su aplicación.
- Tiempo que tomará su desarrollo.
- Disponibilidad de recursos.
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso. (p. 12)

La mejora seleccionada se “valida con el dueño del proceso, a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 12).

Paso N° 04: Implementación de mejoras

Para este fin se “elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora” (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 13).

En caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento como, por ejemplo. Según Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018):

- Asignación de más recursos.
- Redefinición de alcances o plazos.
- Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas.
- Autorización para concluir la implementación. (p. 13)

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones. Según Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018):

- Actualizando la planificación organizacional.
- Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.

- Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
- Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- Actualizando instrumentos de gestión organizacional.
- Elaborando o actualizando la documentación de los procesos.
- Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.
- Agregando el método de solución en la gestión de la entidad. (p.13)

2.4.3.6. Roles en la implementación de la gestión por procesos

Para la implementación de la gestión por procesos se han identificado los siguientes roles:

- La máxima autoridad administrativa de la entidad actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública (Escuela Nacional de Administración Pública, 2021, p. 48).
- El responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad convoca la conformación del equipo que se encargará de la aplicación de las disposiciones contenidas en la Norma Técnica (Escuela Nacional de Administración Pública, 2021, p. 48).

2.4.4. Mapa de procesos

2.4.4.1. Definición de mapa de procesos

El mapa de procesos es la "representación gráfica de los procesos de una organización, en la que se agrupan en procesos estratégicos, operativos y de soporte" (Muñoz & Elizabeth, 2018, p. 22).

2.4.4.2. Importancia del mapa de procesos

Elaborar un mapa de procesos es importante. Según (Escuela Nacional de Administración Publica (2021) porque:

- Ayuda a visualizar cómo se realiza el trabajo en una entidad.
- Permite representar una fotografía instantánea en un tiempo específico de cómo se combinan las funciones, actividades, entradas y productos que la entidad usa para proveer valor agregado a las personas.
- Permite tener un mejor control de indicadores.
- Ayuda a documentar su actual ruta de satisfacción hacia el cliente. (pp.63-64)

2.4.5. Diagrama de flujo de procesos

2.4.5.1. Definición de diagrama de flujo de procesos

“Es un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso” (Avibert Blog, 2020).

2.4.5.2. Tipos de diagrama de flujo

Existen diferentes tipos de diagramas de flujo y cada uno de éstos tiene sus propósitos. A continuación, se detallan los siguientes:

a. Diagrama de flujo vertical

Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo). En las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina (Orion, 2020, p. 4).

b. Diagrama de flujo horizontal

Es un gráfico en donde existen columnas y líneas. En las columnas están los símbolos (de operación, transporte, control, espera y archivo). En las líneas se destaca la secuencia de los pasos y se hace referencia en cada paso a los funcionarios involucrados en la rutina. (Orion, 2020, p. 6)

c. Diagrama de bloque

Este “es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado” (Orion, 2020, p. 6).

2.4.5.3. Importancia de los diagramas de flujo

Según Gonzalez (2019):

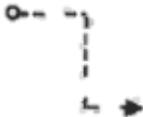
Los diagramas de flujo son de mucha importancia ya que especifican de manera gráfica cualquier proceso. Actualmente los diagramas de flujo son utilizados en la mayoría de empresas para llevar un control pasos a paso de ciertas actividades que permitan la correcta realización operativa de la misma. Además, ayuda a verificar actividades innecesarias de departamentos y así equilibrar entre el personal las labores encomendadas. (p. 12)

2.4.5.4. Simbología diagramas de flujo

Tabla 5

Simbología diagramas de flujo procesos

Símbolos	Nombre	Descripción
	Inicio	Indica dónde se inicia un proceso.
	Fin	Indica el fin de un proceso.

	Actividad	Indica acción, es la actividad que se realiza dentro del proceso.
	Subproceso	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia. La forma tiene un borde delgado.
	Compuerta exclusiva	Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona.
	Evento condicional	Estos se habilitan tan pronto como llega un token, pero esperarán hasta que se cumpla una condición para pasar al siguiente paso en el flujo del proceso. No tienen una interfaz de usuario y no están deshabilitados, a diferencia de las tareas condicionales.
	Flujo de secuencia	Es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.
	Flujo de mensaje	Se utiliza para mostrar el flujo de mensajes entre dos entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos.
	Contenedor (pool)	Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades).
	Carril (Lane)	Es una subpartición dentro del proceso. Se utiliza para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.

	Anotación	Son mecanismos para que un modelador provea información adicional, al lector de un diagrama.
	Objetos de datos	Proveen información sobre cómo documentos, datos y otros objetos son utilizados y actualizados durante el proceso.

Nota. Tomado de Bizagi (2024).

2.5. Definición de términos básicos

- **Actividad:** “Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad” (Real Academia Española, 2022).
- **Área usuaria:** Es la “dependencia encargada de realizar los requerimientos de bienes, servicios y obras que requiere para el cumplimiento de sus objetivos y metas” (Rivera & Pérez, s.f, p. 5).
- **Compromiso:** Se realiza cuando “la entidad reserva parte de su presupuesto para el cumplimiento de determinada obligación derivada de un contrato u orden de compra o servicio” (Castro, 2021, p. 22).
- **Contrato:** Comprende a las órdenes de compra emitidas por la Unidad de Logística y Servicios Generales, mediante las cuales se perfecciona la contratación de bienes, servicios y consultorías solicitadas por las Gerencias, Direcciones, Subgerencias, Gerencias, Órganos y Unidades Orgánicas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 7)

- **Cotización:** “Es establecer o estimar un precio o bien pagar una cuota. A través de la cotización se estima y se determina el valor real de un bien, de un servicio o de un activo financiero” (Delsol, 2023).
- **Devengado:** Es una “obligación para el cumplimiento de la condición pactada y se realiza cuando el área usuaria o técnica otorga la conformidad al contratista que entrego el bien o la prestación del servicio” (Castro, 2021, p. 22).
- **Entregable:** “Es el resultado - producto (s), bien (es) cuantificables (s) y verificable(s) que presenta el contratista, locador o consultor de acuerdo a lo establecido en la orden de servicio, orden de compra o contrato suscrito por las partes” (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 8)
- **Especificaciones técnicas:** Se utiliza en caso de bienes. Es un formato mediante el cual el área usuaria consigna la descripción objetiva y precisa de las características fundamentales del bien requerido, y las condiciones en la que debe ejecutarse para cumplir con la finalidad pública de la contratación, el cual debe incluir además los requisitos de calificación que se consideren necesarios. (Trujillo, 2023, p. 3)
- **Expediente de pago:** “Contiene todos los documentos generados a partir de la suscripción del contrato o emisión de la orden de compra o servicio hasta el pago” (Castro, 2021, p. 22).
- **Gestión:** Es un “conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Economipedia, 2020).

- **Girado:** Consiste en “emitir el comprobante de pago correspondiente a nombre del contratista que entrego el bien o presto el servicio a la entidad” (Castro, 2021, p. 22).
- **Logística:** Es el “proceso de planificación, desarrollo y control eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen hasta el de consumo de manera que se satisfagan las necesidades del consumidor” (García, 2007, p. 31).
- **Modelo:** “Es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real Academia Española, 2022).
- **MPC:** Municipalidad Provincial de Cajamarca
- **Municipalidad:** Es la institución del estado, con personería jurídica, facultada para ejercer el gobierno de un distrito o provincia, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito (Consulting, 2018).
- **Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial:** Es el Órgano encargado de la programación, ejecución y control de los procesos del sistema administrativo de abastecimiento de la municipalidad, de conformidad con la normativa correspondiente. Depende de la Oficina General de Administración y se encuentra a cargo de un funcionario designado por Resolución de Alcaldía. (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2024)
- **Orden de compra:** Documento emitido por la Unidad de Logística y Servicios Generales para formalizar la contratación de los bienes, solicitados por las áreas usuarias de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Es un contrato simplificado que implica su cumplimiento por ambas partes en donde se especifica el tiempo de entrega del bien. (Directiva N°003-2021-OGA-MPC, 2021, p. 7)

- **Pedido Comprobante Salida (PECOSA):** “Documento a través del cual el Área de Almacén de la Unidad de Logística realiza la entrega del bien o bienes a la dependencia correspondiente” (SINEACE, 2021).
- **Procedimiento:** Es una “forma específica de llevar a cabo un proceso, subproceso o actividad” (Davila, 2021, p. 22).
- **Procedimiento administrativo:** El procedimiento administrativo se entiende como “el conjunto de actos y trámites necesarios para que una entidad emita un acto administrativo eficaz, es decir, produzca efectos jurídicos sobre los administrados” (Instituto de Ciencias Hegel, 2021).
- **Proceso:** Es un “conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (MINEDU, 2023).
- **Propuesta:** Es una “oferta o invitación, que alguien le efectúa a otro individuo con la intención de llevar a cabo alguna actividad, fin, u objetivo común” (Florencia, 2012).
- **Proveedor:** Es a aquella “persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contra prestación” (Sánchez, 2021).
- **Requerimiento:** Pedido de compra o servicio elaborado por el área usuaria en el Sistema integrado de Gestión Administrativa - SIGA, el cual incluye las especificaciones técnicas o términos de referencia en el que se describe la totalidad de la necesidad que desea satisfacer, incluyendo además los requisitos de calificación que debe cumplir el proveedor. (SINEACE, 2021)

- **Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF):** Es un software de uso obligatorio por todas las entidades del Estado, allí se registran información de Ingresos y Gastos de la institución, también brinda reportes y estados de gestión valiosos para el control concurrente y toma de decisiones. (Desarrollo Global, 2023)
- **Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA):** Es una herramienta informática que simplifica y automatiza los procesos administrativos en una entidad del Estado y que sigue las normas establecidas por los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos del Estado. (Universidad Continental, 2023)
- **Subproceso:** Es un “conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un subproceso es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande” (Bizagi, 2023).
- **Unidad Impositiva (UIT):** “Es el valor en soles establecido por el Estado para determinar impuestos, infracciones, multas y otros aspectos tributarios” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.Planteamiento de las hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, por lo que no se ha propuesto determinar una hipótesis. Esta afirmación basada en el libro Metodología de la Investigación donde se infiere que; “el mero acto de medir un fenómeno para describirlo no requiere de hipótesis, por lo tanto, los estudios meramente descriptivos carecen de la misma” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2018, p. 13).

3.2.Variables

La presente investigación tiene como variable: Gestión por Procesos.

3.2.1. *Definición conceptual*

Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial de las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos; así como con el logro de los objetivos institucionales (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, p. 4).

3.3.Operacionalización de variables

Tabla 6

Operacionalización de variables

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Gestión por Procesos	Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial de las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos; así como con el logro de los objetivos institucionales. (Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, 2018, pág. 4)	La gestión por procesos será evaluada mediante la identificación de productos y procesos, así mismo, será caracterizará los procesos y finalmente se determinará la secuencia e interacción de los mismos.	Determinación de Procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de productos. 2. Identificación de procesos. 3. Caracterización de los procesos. 4. Determinación de la secuencia e interacción de los procesos. 5. Aprobación y difusión de los documentos generados. 	<p>Guía de revisión documental (ROF 2023 MPC, Directiva N°003-2021-OGA-MPC, LEY N°30225).</p> <p>Guía de inventario de procesos (Anexo 2 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).</p> <p>Cuestionario dirigido a los trabajadores. Guía de ficha técnica de proceso (Anexo 5 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).</p> <p>Diagrama de proceso referencial (Anexo 6 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).</p> <p>Documento de conformidad por Jefatura de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.</p>

Nota. Elaborado en base a la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018). Aprobado mediante Resolución Secretaría de Gestión Publica N°006-2018-PCM/SGP.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLOGÍCO

4.1. Enfoque y métodos de investigación

4.1.1. *Enfoque de la investigación*

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de nivel descriptivo; debido a que se realizó la recolección de información y se analizó las actividades, procesos; para así utilizar los resultados obtenidos de la investigación para proponer una propuesta de solución a la problemática existente en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca; con la finalidad de mejorar la gestión diseñando un modelo de gestión por procesos.

4.1.2. *Métodos de investigación*

Para la recolección de datos se emplearon los siguientes métodos de investigación:

a. Método descriptivo

Se empleó este método para describir cada una de las actividades del proceso actual de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, lo que permitió obtener una visión completa y detallada de todas las actividades involucradas. Esto conllevó a tomar decisiones informadas para mejorar los procesos y optimizar la gestión de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

b. Método analítico

Se empleó este método para analizar cada uno de los procesos que siguen en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial y a través de ello identificar los componentes clave y las deficiencias. Una vez analizado cada proceso por separado, se procedió a elaborar un modelo de gestión por procesos para dicha Oficina.

c. Método inductivo – deductivo

Para la recolección de datos se utilizó el método inductivo y deductivo, ya que en base a las teorías científicas relacionadas con la variable; se construyó el marco teórico que le dio sustento a la investigación la misma que se aplicó en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación a seguir es No experimental- transversal; puesto que no se hizo manipulación de variables se estudió a la muestra tal como es, así mismo, la recolección y análisis de la información fue tomada en un determinado periodo de tiempo durante el año 2023.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población referida a la presente investigación está conformada por dos poblaciones:

a. Población 1:

Está conformada por el personal que labora en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, siendo un total de 59 trabajadores que inherentes en los procesos de esta Unidad. (**Ver Anexo 4**)

b. Población 2:

Está conformada por todos los procesos que se dan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca que son un total de 4 procesos.

4.3.2. Muestra

a. Muestra población 1:

Para determinar el tamaño de muestra de la población en estudio se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NxpqxqzZ^2}{(N - 1)(e)^2 + pxqxZ^2}$$

Donde:

p = Nivel de aceptación

q = Nivel de rechazo

N = Población total

e = Error de estimación

Z = Nivel de confianza

n = Muestra seleccionada

Para determinar la muestra se utilizará los siguientes datos:

- N = Población total = 59
- Nivel de confianza $(1 - \alpha) = 95\%$, $Z = 1.96$
- Error máximo $5\% = 0.05$
- $P = 0.5$
- $q = 0.5$

$$n = \frac{NxpqxqzZ^2}{(N - 1)(e)^2 + pxqxZ^2}$$

$$n = \frac{59 \times 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(59 - 1)(0.05)^2 + 0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}$$

$$n = 51.26 = 51$$

Según el resultado obtenido se aplicó la encuesta a **51** trabajadores.

b. Muestra población 2:

La muestra es la misma a la población; puesto que la población es pequeña y representa un 100%, siendo un total de 4 procesos.

4.4.Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por:

Tabla 7

Unidad de análisis del grupo de interés de la población 1

Grupo de interés	Población 1	Muestra
Trabajadores	59	51
Total		51

Tabla 8

Unidad de análisis del grupo de interés de la población 2

Grupo de interés	Población 2	Muestra
Procesos	4	4
Total		4

4.5.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos en la presente investigación son: el análisis documental y la encuesta a trabajadores de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.

4.5.1.1.Análisis documental

Se utilizó como instrumento una guía de revisión documental; con el fin de evaluar el procedimiento administrativo, procesos inherentes a la Unidad de estudio.

4.5.1.2.Encuesta

Es una técnica que usa como instrumento el cuestionario de diagnóstico. Se empleó con el fin de recabar información acerca de las deficiencias en los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.

4.6.Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de información de la presente investigación, se emplearon los datos obtenidos en las encuestas y se utilizó el programa Microsoft Excel, donde se tabularon los datos y su representación se realizó mediante figuras, y posteriormente se realizó un breve análisis de los resultados obtenidos con el objetivo de interpretar la opinión de los encuestados.

4.7. Matriz de consistencia

Tabla 9
Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Instrumentos
<p>Pregunta principal</p> <p>¿Cuál es la situación actual de la gestión de procesos existente en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Diagnosticar la situación actual de la gestión por procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.</p>	<p>La presente investigación tiene un alcance descriptivo, por lo que no se ha propuesto determinar una hipótesis.</p>	<p>Gestión por procesos</p>	<p>Determinación de Procesos</p>	<p>1. Identificación de productos.</p>	<p>Enfoque de investigación Cualitativo</p> <p>Nivel de investigación Descriptiva</p> <p>Diseño de la investigación No experimental-transversal</p>	<p>-Guía de revisión documental (ROF 2023 MPC, Directiva N°003-2021-OGA-MPC).</p> <p>-Guía de inventario de procesos (Anexo 2 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).</p>
<p>Preguntas específicas</p> <p>¿Cuál es la gestión existente en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Identificar los procesos actuales de la gestión de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.</p>				<p>2. Identificación de procesos.</p>	<p>Población de estudio Está conformada por:</p> <p>-Población 1: 59 trabajadores.</p> <p>-Población 2: 4 procesos</p>	<p>- Cuestionario dirigido a los trabajadores.</p>

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores / Cualidades	Metodología	Instrumentos
¿Cuáles son las deficiencias existentes en el proceso logística de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?	Identificar las deficiencias existentes que intervienen en el proceso logístico de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.				3.Caracterización de los procesos	<p>Tamaño de la muestra Está conformada por:</p> <p>-Muestra 1: 51 trabajadores.</p> <p>-Muestra 2: 4 procesos</p>	-Guía de ficha técnica de proceso (Anexo 5 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).
¿Qué modelo de gestión por procesos se deberá plantear para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023?	Elaborar un modelo de gestión por procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el año 2023.				4.Determinación de la secuencia e interacción de los procesos.		-Diagrama de proceso referencial (Anexo 6 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP).
					5. Aprobación y difusión de los documentos generados		-Documento de conformidad por jefatura de la Oficina de Abastecimiento y control Patrimonial

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las encuestas y el análisis documental, estos desempeñan un papel crucial en esta investigación con lo que se obtiene una comprensión de las necesidades y realidad existente en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca con respecto a la gestión de procesos en el año 2023.

5.1.1. Resultados de encuestas a Trabajadores

Para la recolección de datos de cómo se gestionan los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca se elaboró una Encuesta a los trabajadores de dicha Oficina con 49 preguntas configurado de tal forma que permitió obtener Información determinando deficiencias. A continuación, se detalla los resultados de cada pregunta con su respectiva interpretación:

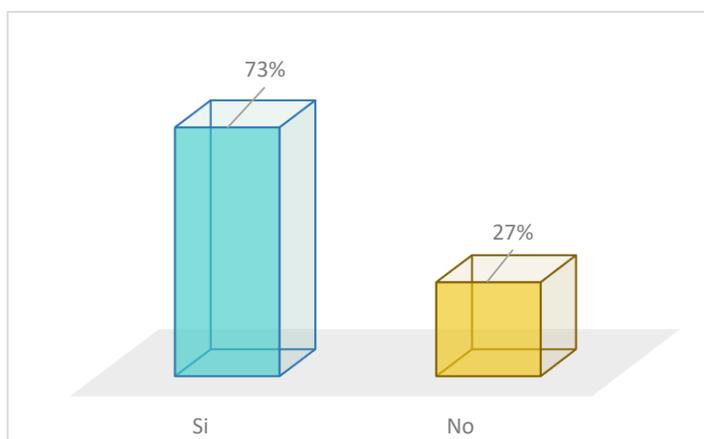
Pregunta N° 01

Tabla 10

Conocimiento sobre la Gestión por Procesos en Entidades Públicas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	37	73%
No	14	27%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 6*Conocimiento sobre la Gestión por Procesos en Entidades Públicas*

Nota. Tabla 8

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 73% de los encuestados consideran que tiene conocimiento sobre la Gestión por Procesos en Entidades Públicas y el 27% manifiesta que no. Esto se planteó debido a que es importante saber si los colaboradores tienen algún conocimiento de gestión por procesos, ya que va a permitir realizar recomendaciones a la entidad para que todos los colaboradores tengan una base sólida de este tema indispensable para una gestión moderna y más eficaz.

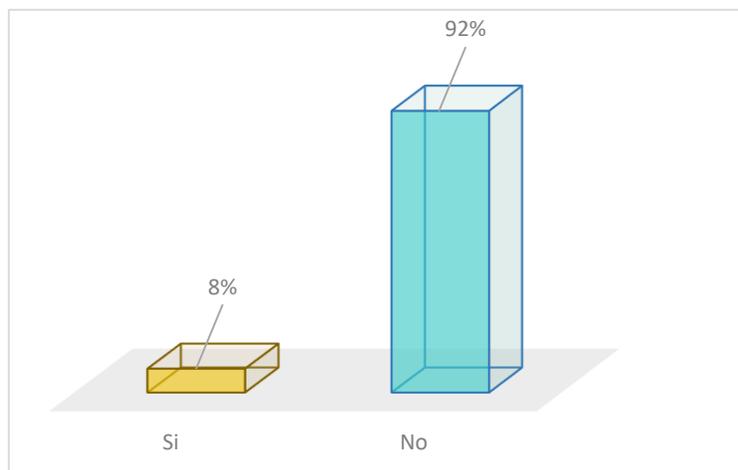
Pregunta N° 02**Tabla 11***Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	8%
No	47	92%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 7

Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca



Nota. Tabla 9

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 92% de los encuestados consideran que no se aplica la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 8% manifiesta que Si. Este resultado ayuda a comprender si la entidad aplica o no una gestión por procesos, importante para diagnosticar la situación actual de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.

Pregunta N° 03

Tabla 12

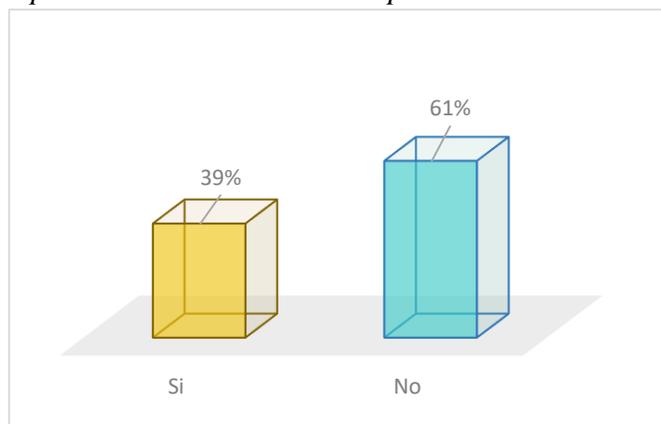
Conocimiento acerca de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública)

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	20	39%
No	31	61%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 8

Conocimiento acerca de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública)



Nota. Tabla 10

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 61% de los encuestados manifiestan que no tienen conocimiento acerca de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública y el 39% opina que Si. Otra parte importante del conocimiento de los colaboradores con respecto a la Gestión por procesos en una entidad pública es conocer la normativa vigente para su implementación, y ver si hay deficiencias en cuanto a la capacitación profesional.

Pregunta N° 04**Tabla 13**

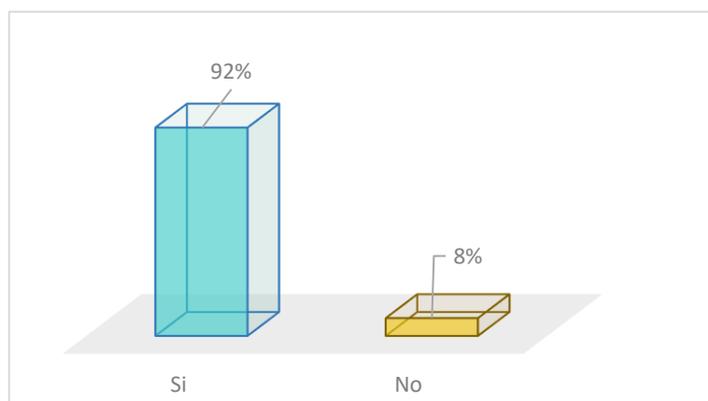
Productos que se genera en los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 9

Productos que se genera en los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial



Nota. Tabla 11

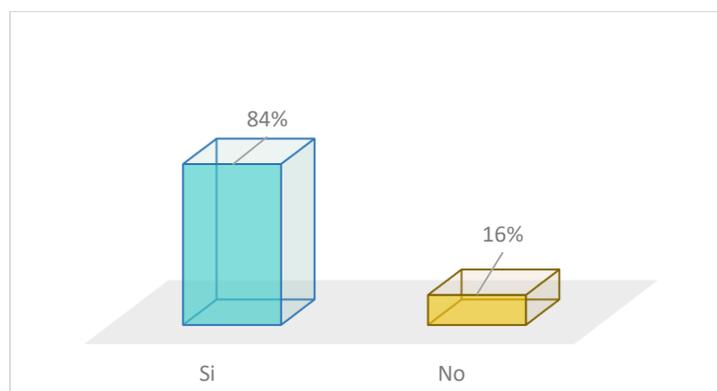
Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 92% de los encuestados consideran que si identifican los productos de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 8% manifiesta que no. En una gestión por procesos es importante que se identifiquen claramente los productos de cada proceso, porque ayudará que los colaboradores entiendan mejor la forma de trabajo.

Pregunta N° 05**Tabla 14**

Usuarios que reciben el producto

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	43	84%
No	8	16%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 10*Usuarios que reciben el producto**Nota.* Tabla 12

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 84% de los encuestados manifiestan que si identifica a los usuarios que reciben los productos y el 16% opina que no. Al igual de la importancia de identificar los productos, es indispensable que cada colaborador reconozca quienes son los usuarios que reciben cada producto, esto va a permitir identificar cuáles son los involucrados en cada proceso.

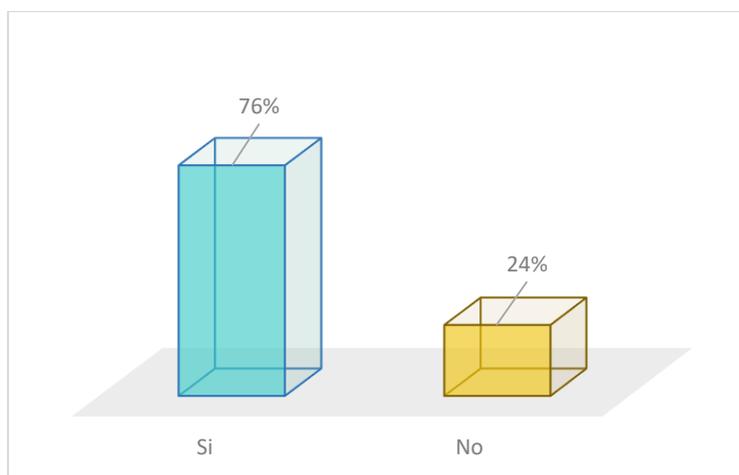
Pregunta N° 06**Tabla 15***Cree que los productos de los procesos satisfacen las necesidades de los usuarios*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	39	76%
No	12	24%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 11

Cree que los productos de los procesos satisfacen las necesidades de los usuarios



Nota. Tabla 13

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 76 % de los encuestados mencionan que los productos de los procesos si satisfacen las necesidades de los usuarios y el 24% responden que no. Se plantea esta pregunta con el motivo de evaluar si se cumple con las necesidades de las personas que reciben los productos.

Pregunta N° 07**Tabla 16**

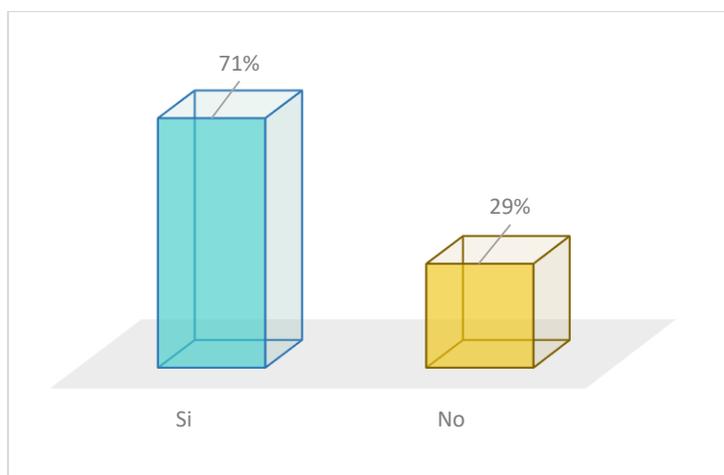
Existe demora, incumplimiento de plazos en la entrega de Producto

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	36	71%
No	15	29%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 12

Existe demora, incumplimiento de plazos en la entrega de Producto



Nota. Tabla 14

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 71% de los encuestados manifiestan que, si existe demora, incumplimiento de plazos en la entrega de Productos y el 29% opinan que no. Determinar si se cumplen los plazos o no es de vital importancia para diagnosticar una de las deficiencias existentes en la oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial y determinar posteriormente que procesos presentan estas falencias.

Pregunta N° 08

Tabla 17

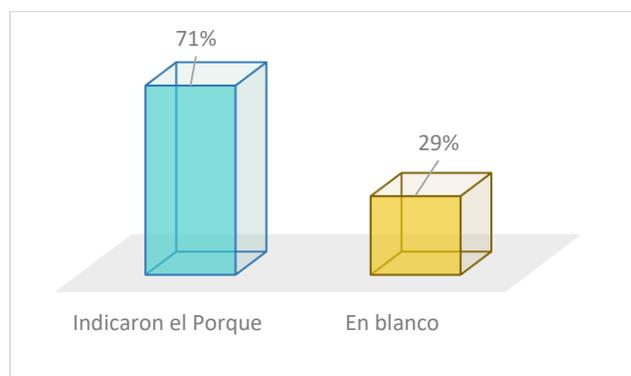
Si su respuesta de la anterior pregunta es SI; responda ¿Por qué?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Indicaron el Porque	36	71%
En blanco	15	29%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 13

Si su respuesta de la anterior pregunta es SI; responda ¿Por qué?



Nota. Tabla 15

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 71% de los encuestados indican los problemas que generan la demora en la entrega de productos, tales como: no se respeta plazos, personal no capacitado, burocracia, demora de las áreas usuarias en solicitar los requerimientos, desconocimiento de procesos administrativos, los proveedores no entregan en el plazo establecido, falta de coordinación entre áreas, falta de capacitación, etc y 29% no respondieron. Esta pregunta es esencial por que complementa a la pregunta N°07, donde se obtiene las falencias existentes de la gestión actual, información base para la propuesta y recomendaciones de esta investigación.

Pregunta N° 09**Tabla 18**

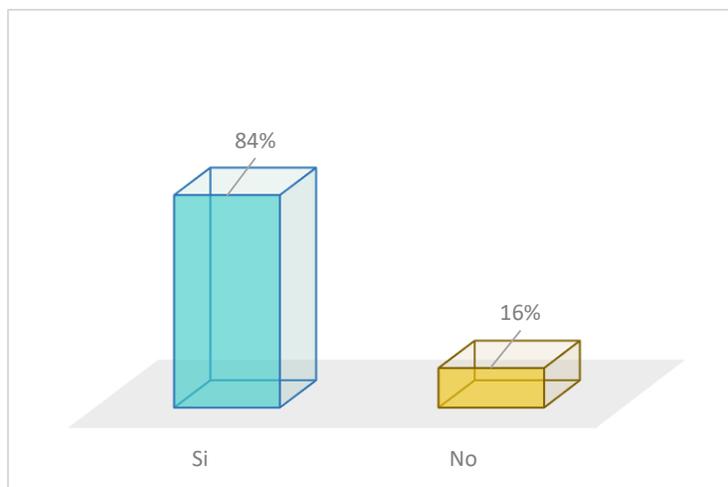
Identifica con claridad los procesos de Contrataciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	43	84%
No	8	16%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 14

Identifica con claridad los procesos de Contrataciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC



Nota. Tabla 16

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 84% de los encuestados, si identifican los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 16% no identifica. Identificar los procesos existentes de forma clara ayuda a que puedan entender mejor el planteamiento de esta investigación.

Pregunta N° 10**Tabla 19**

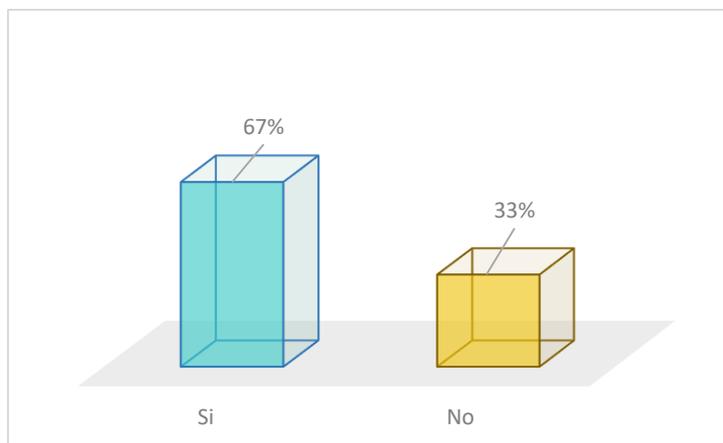
Identifica los objetivos de cada proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial la MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	34	67%
No	17	33%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 15

Identifica los objetivos de cada proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimoniales la MPC



Nota. Tabla 17

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 67% de los encuestados, si identifica los objetivos de cada proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimoniales Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 33% no identifica. En una gestión por procesos los objetivos deben ser claros, y precisos de tal forma que los colaboradores puedan entenderlo.

Pregunta N° 11**Tabla 20**

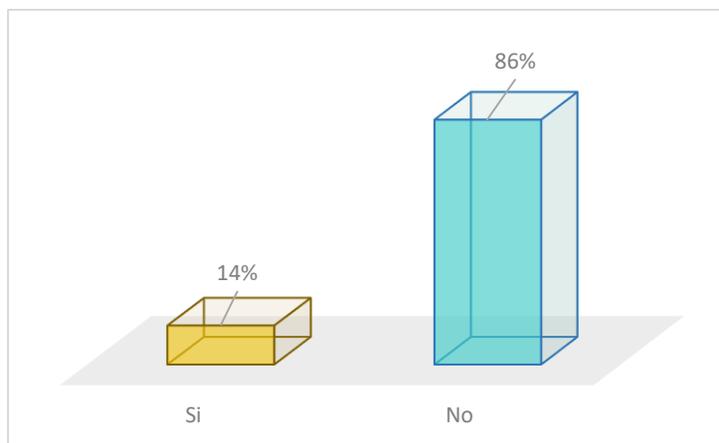
Establecido un inventario de registro de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	7	14%
No	44	86%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 16

Establecido un inventario de registro de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC



Nota. Tabla 18

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 86% de los encuestados, manifiesta que no se ha establecido un inventario de registro de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 14% mencionan que sí. Establecer un inventario de registro de procesos es parte inicial para la determinación de procesos en una entidad pública si en caso este no tuviera.

Pregunta N° 12**Tabla 21**

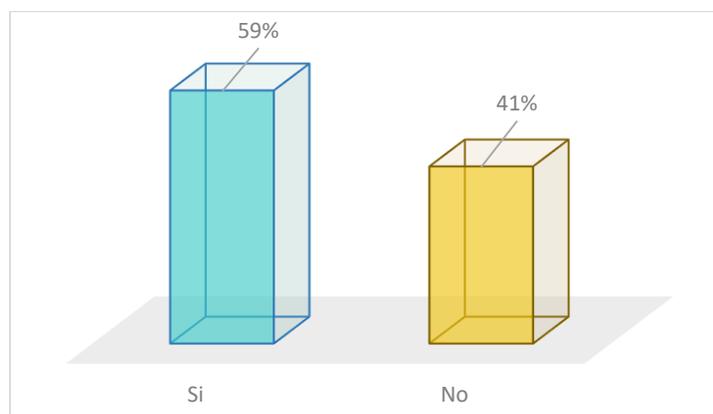
Objetivos de los procesos en la Oficina de Abastecimiento de la MPC están claramente definidos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	30	59%
No	21	41%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 17

Objetivos de los procesos en la Oficina de Abastecimiento de la MPC están claramente definidos



Nota. Tabla 19

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 59% de los encuestados manifiestan que los objetivos de los procesos en la Oficina de Abastecimiento de la Municipalidad Provincial de Cajamarca están claramente definidos y el 41% no. Los Objetivos al estar claramente definidos ayudan a los colaboradores a trabajar de forma tal que puedan alcanzar los objetivos de cada proceso.

Pregunta N° 13**Tabla 22**

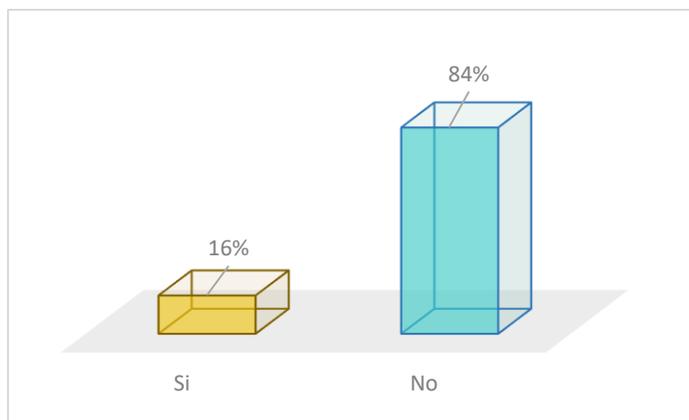
Existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso dentro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	8	16%
No	43	84%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 18

Existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso dentro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC



Nota. Tabla 20

INTERPRETACIÓN: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 84% de los encuestados manifiestan que no existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso dentro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 16% manifiestan que si. El propietario de un proceso cumple un rol importante, debido que es el profesional responsable de gestionar el proceso de principio a fin, garantizando el cumplimiento de objetivos.

Pregunta N° 14**Tabla 23**

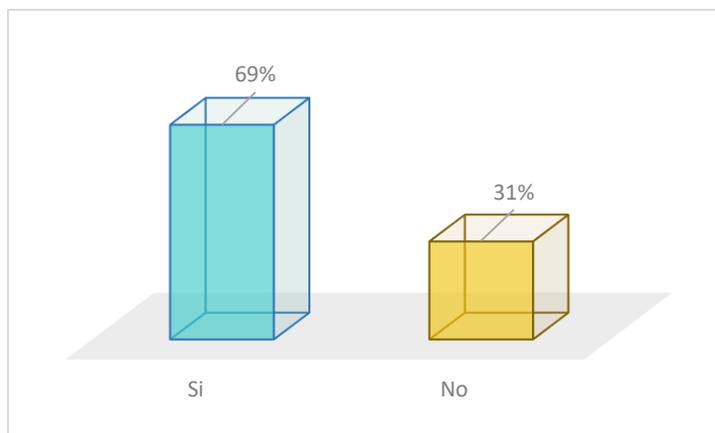
Actividades de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC están correctamente definidas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	35	69%
No	16	31%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 19

Actividades de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC están correctamente definidas



Nota. Tabla 21

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 69% de los encuestados consideran que las actividades de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca están correctamente definidas y el 31% manifiestan que no. Dentro de una gestión de procesos es imperativo que se describan de qué forma se debe realizar cada actividad, cumpliendo con los requerimientos y plazos establecidos por la entidad.

Pregunta N° 15**Tabla 24**

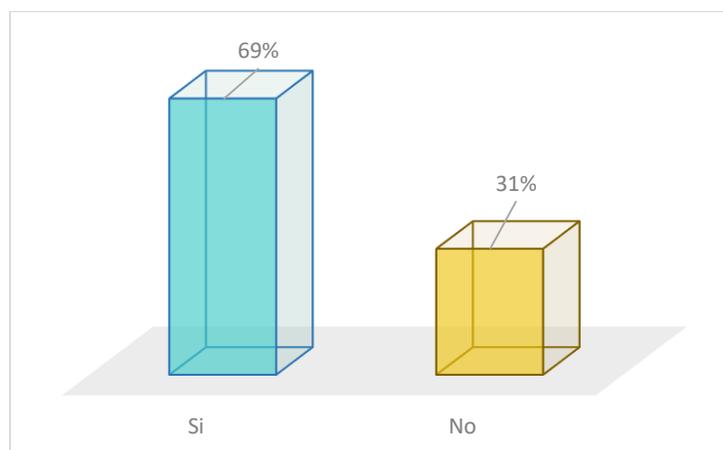
Personal competente y capacitado para la ejecución de los procesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	35	69%
No	16	31%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 20

Personal competente y capacitado para la ejecución de los procesos



Nota. Tabla 22

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 69% de los encuestados manifiestan que se cuenta con personal competente y capacitado para la ejecución de los procesos y el 31% consideran que no. El recurso humano es esencial para que se cumplan con los objetivos institucionales, y debería ser obligatorio que se cuente con profesionales capacitados que aporten en las mejoras continuas de cada proceso.

Pregunta N° 16**Tabla 25**

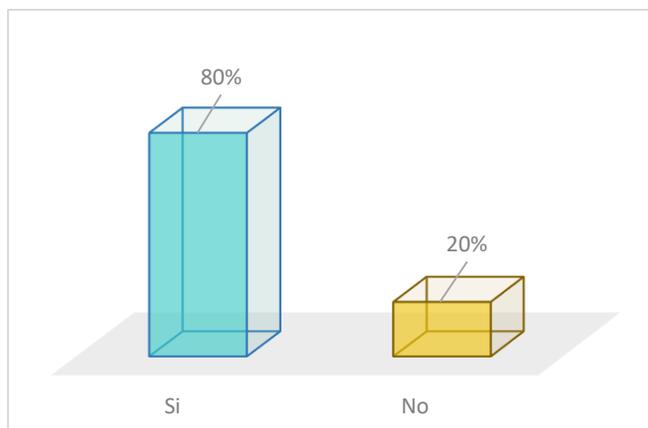
Instalaciones, área de trabajo y equipos informáticos adecuados para la ejecución de cada proceso

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	41	80%
No	10	20%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 21

Instalaciones, área de trabajo y equipos informáticos adecuados para la ejecución de cada proceso



Nota. Tabla 23

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 80% de los encuestados manifiestan que se cuenta con instalaciones (oficinas con mobiliario), área de trabajo y equipos informáticos adecuados para la ejecución de cada proceso y el 20% consideran que no. Es importante en la entidad que los trabajadores y el entorno de trabajo cuenten con el equipamiento, ambiente, funcionales para que se pueda desarrollar sin obstáculos todas las actividades de un proceso.

Pregunta N° 17**Tabla 26**

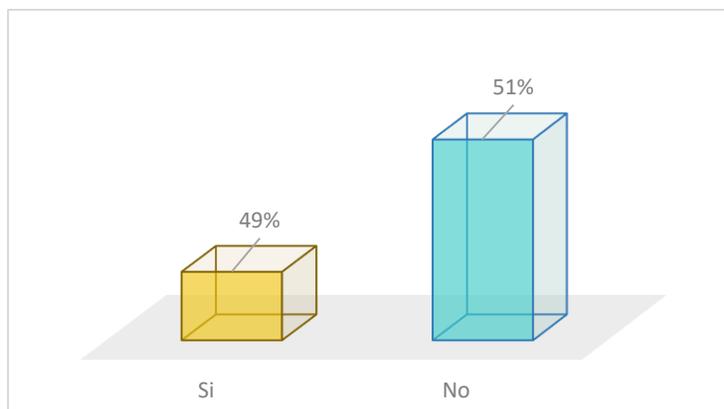
Controles para verificar el cumplimiento de los requerimientos del área usuaria, las actividades y productos resultantes de los procesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	25	49%
No	26	51%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 22

Controles para verificar el cumplimiento de los requerimientos del área usuaria, las actividades y productos resultantes de los procesos



Nota. Tabla 24

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 51% de los encuestados manifiestan que no existen controles para verificar el cumplimiento de los requerimientos del área usuaria, las actividades y productos resultantes de los procesos y el 49% consideran que si. Es por ello la importancia de un dueño de proceso que desarrolle mecanismos de control para analizar y supervisar los trabajos, bajo el enfoque del cumplimiento de metas institucionales.

Pregunta N° 18**Tabla 27**

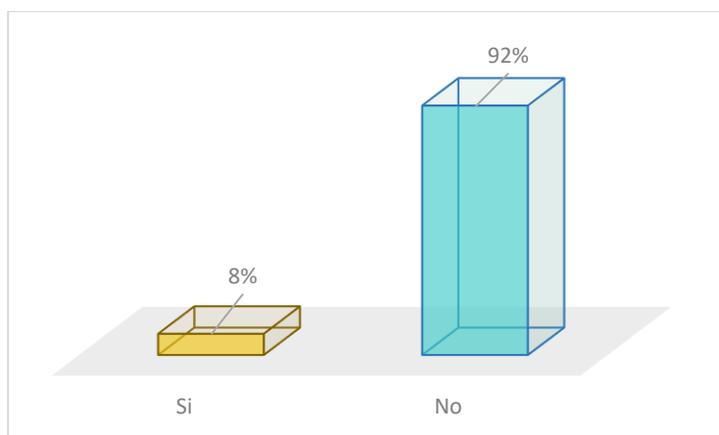
Indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	8%
No	47	92%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 23

Indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos



Nota. Tabla 25

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 92% de los encuestados manifiestan que no se ha determinado indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos y el 8% consideran que si. Cuando se habla de controles en una gestión de procesos la normativa existente pone a disposición el uso de Ficha técnica de indicadores, el cual permite evaluar el rendimiento de un proceso.

Pregunta N° 19**Tabla 28**

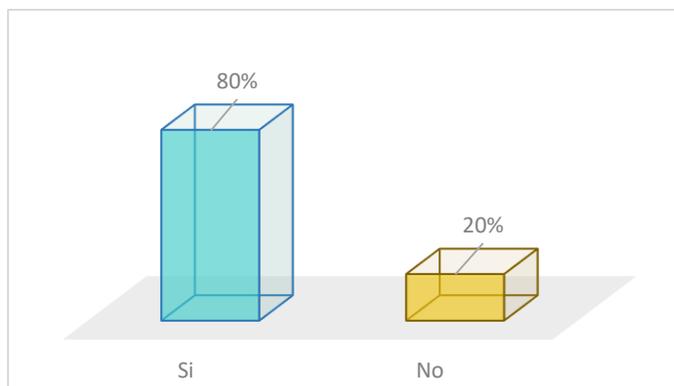
Evaluación y seguimiento de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras se realiza a través del Cuadro Multianual de Necesidades

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	41	80%
No	10	20%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 24

Evaluación y seguimiento de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras se realiza a través del Cuadro Multianual de Necesidades



Nota. Tabla 26

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 80% de los encuestados manifiestan que si se realiza la evaluación y seguimiento de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras a través del Cuadro Multianual de Necesidades y el 20% manifiestan que no. Con esta pregunta se pretende indagar si materialmente, la planificación multianual está siendo una práctica efectiva de manera de proveer una clara proyección de bienes y servicios.

Pregunta N° 20**Tabla 29**

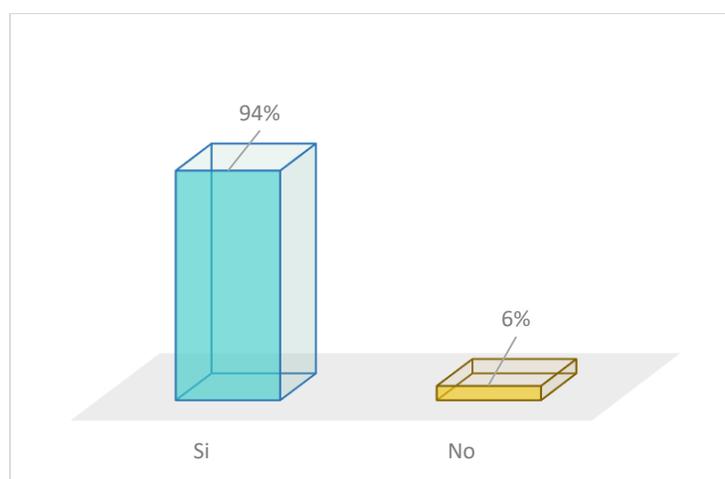
Compras menores a 8UIT se realizan de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	48	94%
No	3	6%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 25

Compras menores a 8UIT se realizan de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC



Nota. Tabla 27

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 94% de los encuestados manifiestan que las compras menores a 8UIT se realizan de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC y el 6% consideran que no. La revisión del cumplimiento de esta directiva permite verificar la adherencia a normas internas sobre compras de menor valor.

Pregunta N° 21**Tabla 30**

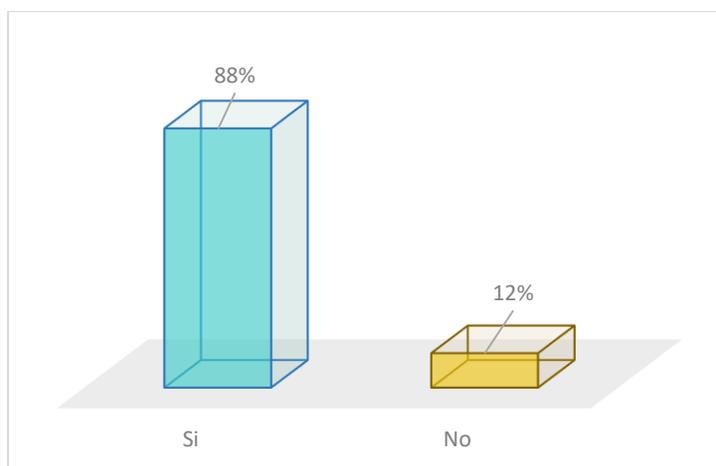
Cumplen con las Especificaciones Técnicas solicitadas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	45	88%
No	6	12%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 26

Las compras menores a 8UIT cumplen con las Especificaciones Técnicas solicitadas



Nota. Tabla 28

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 88% de los encuestados manifiestan que las compras menores a 8UIT cumplen con las Especificaciones Técnicas solicitadas y el 12% consideran que no. Esto mide la cercanía de los bienes que se compran cumpliendo a cabalidad las especificaciones técnicas y, por lo tanto, la calidad de los bienes.

Pregunta N° 22

Tabla 31

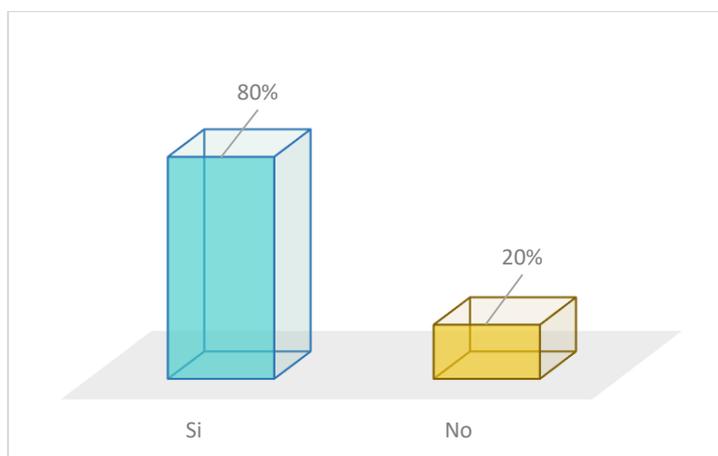
Compras menores a 8UIT cumplen con todos los procesos de manera correcta

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	41	80%
No	10	20%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 27

Compras menores a 8UIT cumplen con todos los procesos de manera correcta



Nota. Tabla 29

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 80% de los encuestados manifiestan que las compras menores a 8UIT cumplen con todos los procesos de manera correcta y el 20% consideran que no. Esto va a asegurar que cada paso en el proceso de compra se realice estrictamente para prevenir irregularidades.

Pregunta N° 23**Tabla 32**

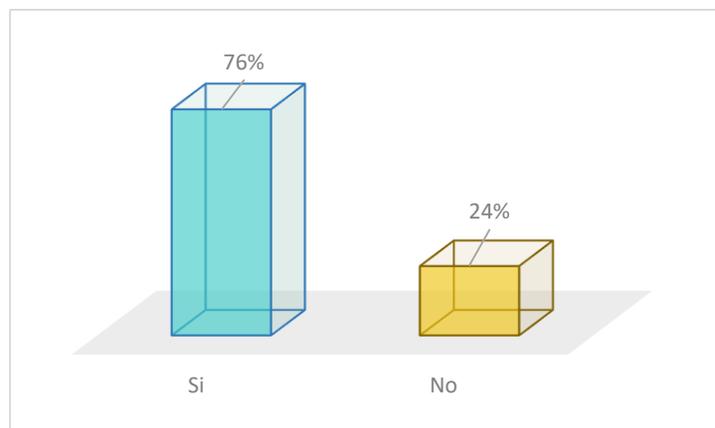
Compras menores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos Directiva N°003-2021-OGA-MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	39	76%
No	12	24%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 28

Compras menores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos Directiva N°003-2021-OGA-MPC



Nota. Tabla 30

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 76% de los encuestados manifiestan que las compras menores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos Directiva N°003-2021-OGA-MPC y el 24% consideran que no. La verificación de los plazos permitiría un juicio de la importancia de la eficiencia y si corresponde, el fiel cumplimiento de los procesos de adquisiciones menores a 8UIT.

Pregunta N° 24**Tabla 33**

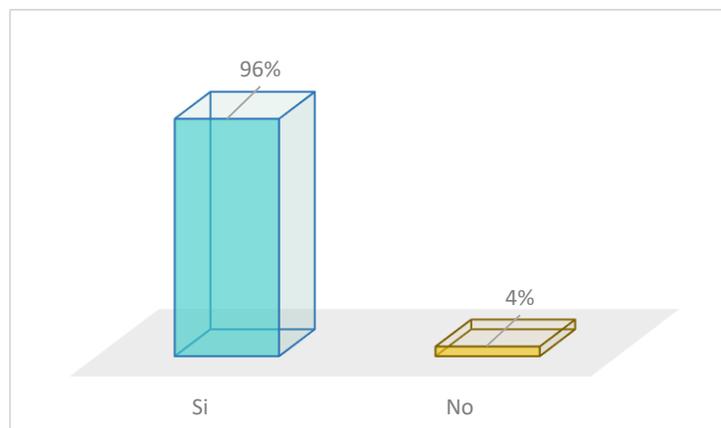
Compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	49	96%
No	2	4%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 29

Compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado



Nota. Tabla 31

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 96% de los encuestados manifiestan que las compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado y el 4% consideran que no. Asegurarse de que estos tipos de compras por su valor se realicen bajo la Ley de Contrataciones del Estado, evitando problemas legales, el cumplimiento mayoritario es indicativo de la adhesión a la Ley.

Pregunta N° 25**Tabla 34**

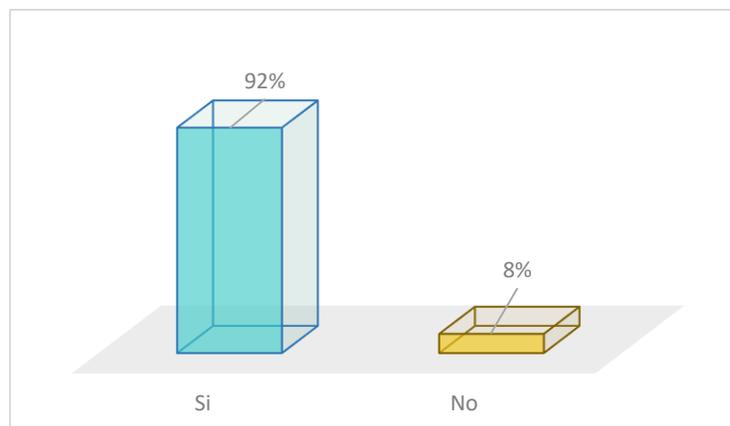
Compras mayores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	47	92%
No	4	8%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 30

Compras mayores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado



Nota. Tabla 32

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 92% de los encuestados manifiestan que las compras mayores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado y el 8% consideran que no. La finalidad de esta pregunta es verificar la eficiencia en el manejo de plazos en adquisiciones de gran valor, el cual refleja la capacidad de planificación.

Pregunta N° 26**Tabla 35**

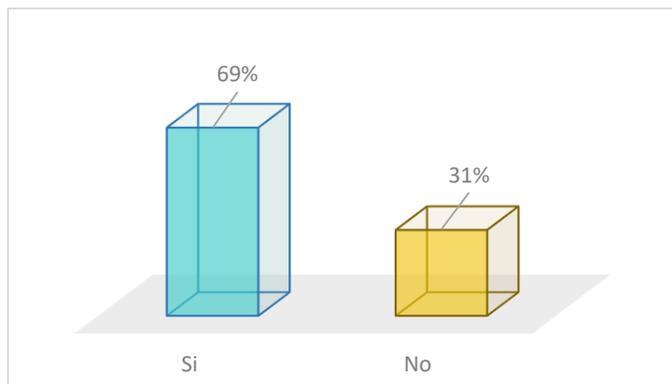
Gestionan de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	35	69%
No	16	31%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 31

Gestionan de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento



Nota. Tabla 33

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 69% de los encuestados manifiestan que si se gestiona de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento y el 31% consideran que no. La gestión adecuada de los bienes promueve su correcto manejo y conservación, minimizando cualquier posibilidad de su mal uso.

Pregunta N° 27**Tabla 36**

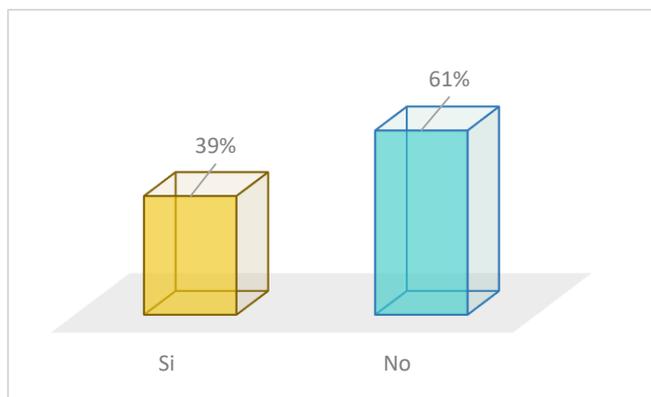
Alta de bienes muebles se realiza dentro de los quince (15) días según lo establecido en la Directiva N°006-2021-EF/54.01

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	20	39%
No	31	61%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 32

Alta de bienes muebles se realiza dentro de los quince (15) días según lo establecido en la Directiva N°006-2021-EF/54.01



Nota. Tabla 34

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 61% de los encuestados manifiestan que el Alta de bienes muebles no se realiza dentro de los quince (15) días según lo establecido en la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento y el 39% consideran que si. En este sentido, esto mide si el período previsto de registro de bienes muebles se cumple o no, lo que garantiza la disponibilidad previa de los activos y un seguimiento adicional de ellos.

Pregunta N° 28**Tabla 37**

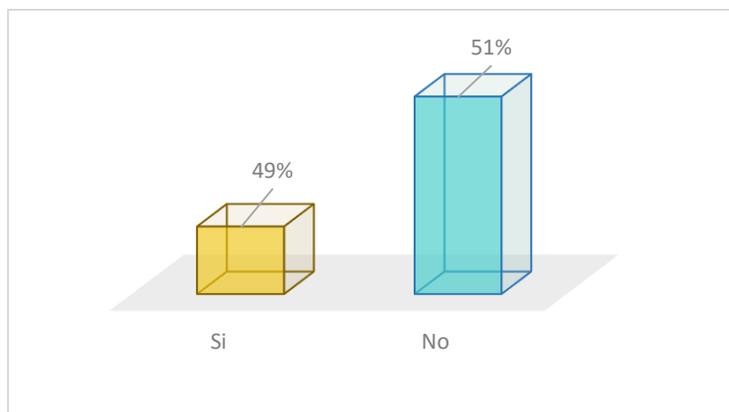
Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y se realiza dentro de los cinco (05) meses según lo establece la Directiva N°006-2021-EF/54.01

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	25	49%
No	26	51%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 33

Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y se realiza dentro de los cinco (05) meses según lo establece la Directiva N°006-2021-EF/54.01



Nota. Tabla 35

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 51% de los encuestados manifiestan que la Baja de bienes muebles no se realiza dentro de los cinco (05) meses según lo establece la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento y el 49% consideran que Si. Con esto, se pretende evaluar si los colaboradores de la oficina cumplen o conocen sobre la directiva que regula los bienes muebles en una entidad pública.

Pregunta N° 29**Tabla 38**

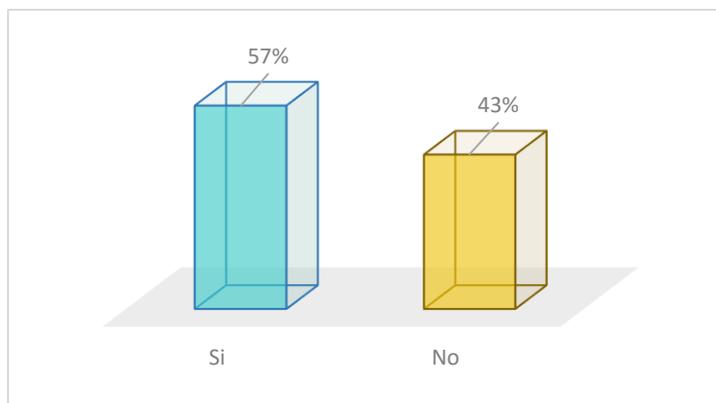
Se cumplen los requerimientos y plazos establecidos para los Actos de Adquisición según la Directiva N°006-2021-EF/54.01

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	29	57%
No	22	43%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 34

Se cumplen los requerimientos y plazos establecidos para los Actos de Adquisición según la Directiva N°006-2021-EF/54.01



Nota. Tabla 36

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 57% de los encuestados manifiestan que si se cumplen los requerimientos y plazos establecidos para los Actos de Adquisición según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento y el 43% consideran que no. Con esto, se pretende evaluar si los colaboradores tienen entero conocimiento y desarrollan sus actividades en base a la normativa vigente.

Pregunta N° 30**Tabla 39**

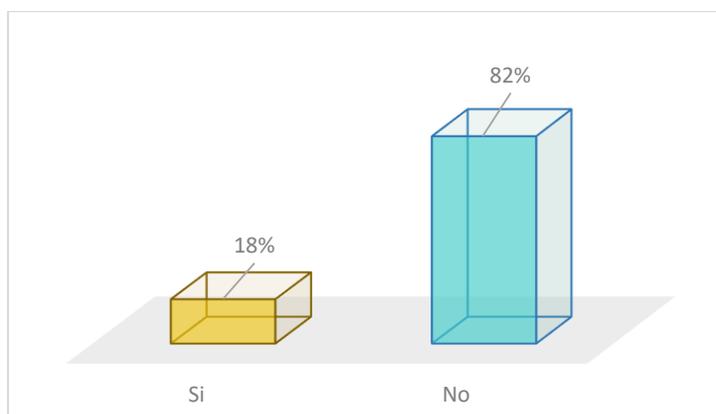
Se realiza el mantenimiento de unidades vehiculares con antelación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	9	18%
No	42	82%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 35

Se realiza el mantenimiento de unidades vehiculares con antelación



Nota. Tabla 37

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 82% de los encuestados manifiestan que no se realiza con antelación el mantenimiento de unidades vehiculares y el 18% consideran que Si. Con esto, se pretende analizar si existe inconveniente en el uso de vehículo para la movilidad y transporte, en cuanto el personal lo requiera.

Pregunta N° 31**Tabla 40**

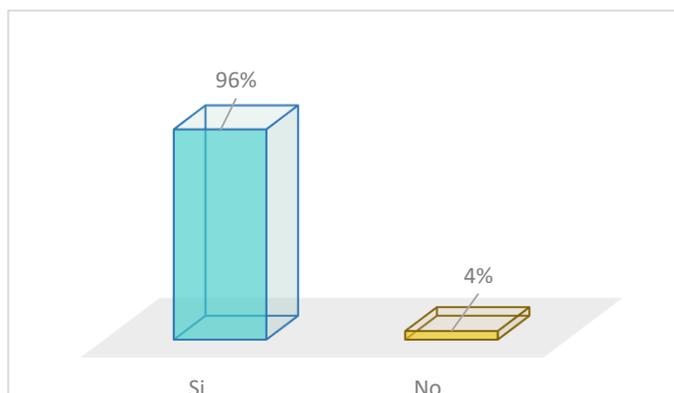
Etiquetados de mobiliario, maquinaria, vehículos y equipos, como herramientas de trabajo se realizan según lo que indica la Directiva N°006-2021-EF/54.01

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	49	96%
No	2	4%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 36

Etiquetados de mobiliario, maquinaria, vehículos y equipos, como herramientas de trabajo se realizan según lo que indica la Directiva N°006-2021-EF/54.01



Nota. Tabla 38

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 96% de los encuestados manifiestan que los etiquetados de mobiliario, maquinaria, vehículos y equipos, herramientas de trabajo si se realizan según lo que indica la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento y el 4% consideran que no. El etiquetado correcto, es parte del inventario que se debe realizar en una entidad para el mobiliario, maquinaria, equipos, entre otros y cumplir con la normativa vigente, y llevar una mejor control y seguimiento de ello.

Pregunta N° 32

Tabla 41

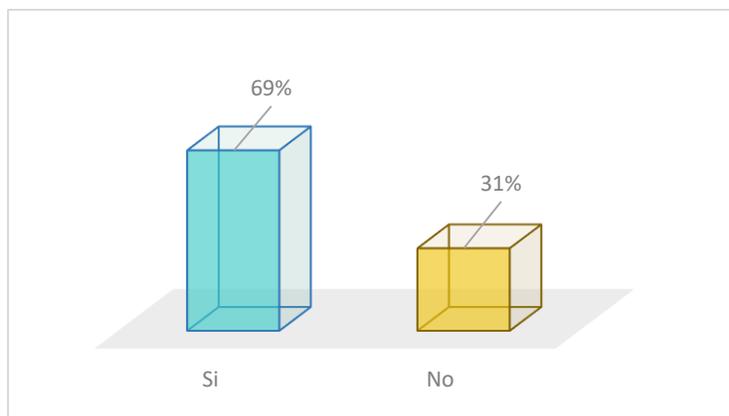
Informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.0

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	35	69%
No	16	31%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 37

Informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.0



Nota. Tabla 39

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 69% de los encuestados manifiestan que el informe final de inventario de Bienes Muebles si obedece al Anexo 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento y el 31% consideran que no. EL cumplimiento mínimo de un informe establecido por norma se debe respetar en cualquier institución, esto en beneficio a un control efectivo.

Pregunta N° 33**Tabla 42**

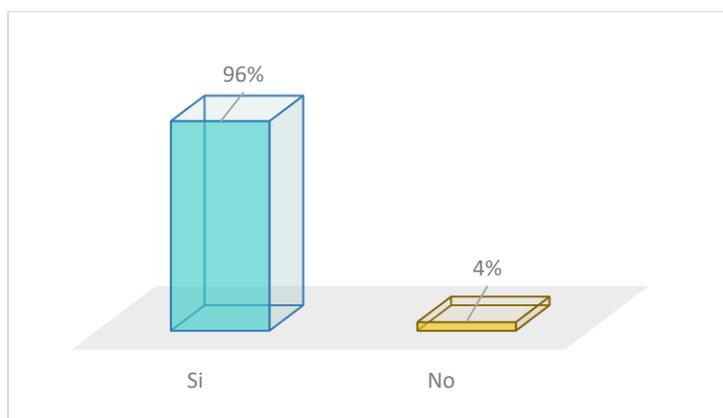
Ingreso y registro en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	49	96%
No	2	4%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 38

Ingreso y registro en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad



Nota. Tabla 40

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 96% de los encuestados manifiestan que si se ingresan y se registran en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad y el 4% consideran que no. Es importante saber que todos los bienes estén documentados, facilitando la distribución de estos y futuro control.

Pregunta N° 34**Tabla 43**

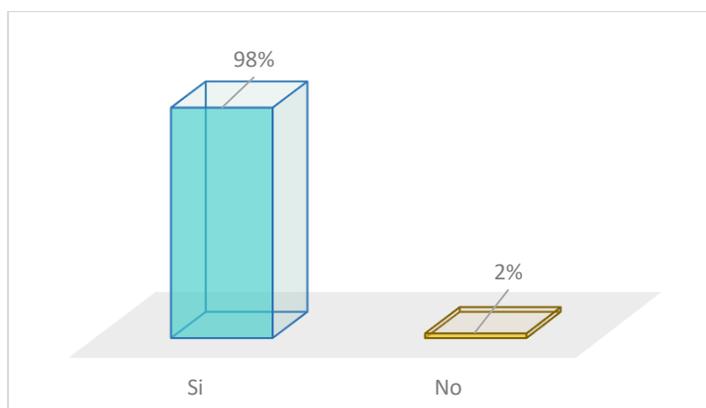
Salida de bienes del almacén se realiza mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA)

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	50	98%
No	1	2%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 39

Salida de bienes del almacén se realiza mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA)



Nota. Tabla 41

INTERPRETACIÓN: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 98% de los encuestados manifiestan que si se realiza la salida de bienes del almacén mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA) y el 2% consideran que no. Una revisión diligente de los bienes, y el cumplimiento de comprobante de salida, es un mecanismo apropiado que se debe respetar para así evitar riesgo de extravío.

Pregunta N° 35**Tabla 44**

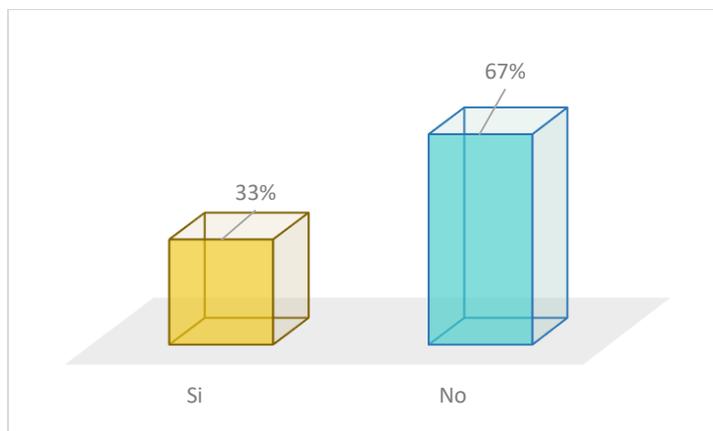
Informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingreso y de salidas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	17	33%
No	34	67%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 40

Informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingreso y de salidas



Nota. Tabla 42

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 67% de los encuestados manifiestan que no se informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingreso y de salidas y el 33% consideran que si. Los reportes mensuales aseguran transparencia y seguimiento más oportuno y efectivo.

Pregunta N° 36

Tabla 45

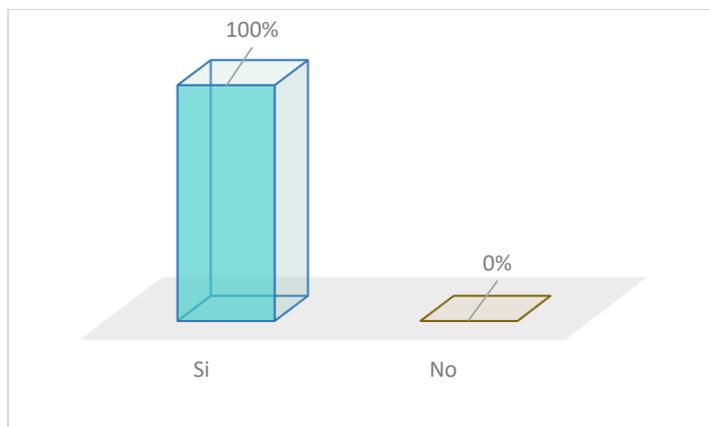
Firmadas y selladas la PECOSA por quién recibe la mercadería y/o materiales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	51	100%
No	0	0%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 41

Firmadas y selladas la PECOSA por quién recibe la mercadería y/o materiales



Nota. Tabla 43

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 100% de los encuestados manifiestan que las PECOSAS si son firmadas y selladas, por quién recibe la mercadería y/o materiales. La formalización del proceso de recepción de un bien es un registro vital para el control en almacén.

Pregunta N° 37**Tabla 46**

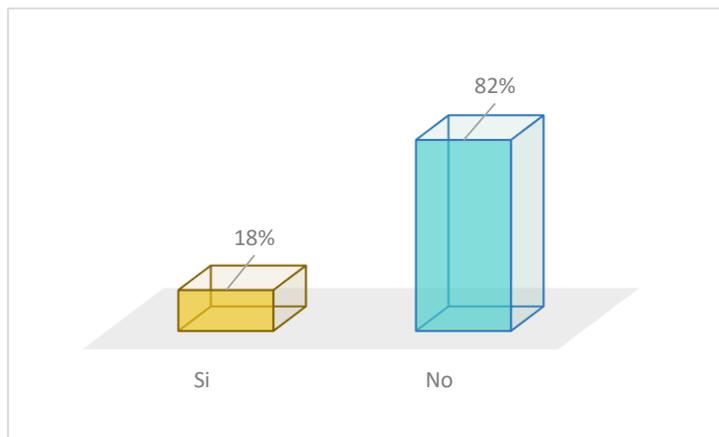
Ambientes e instalaciones existentes en almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	9	18%
No	42	82%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 42

Ambientes e instalaciones existentes en almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles



Nota. Tabla 44

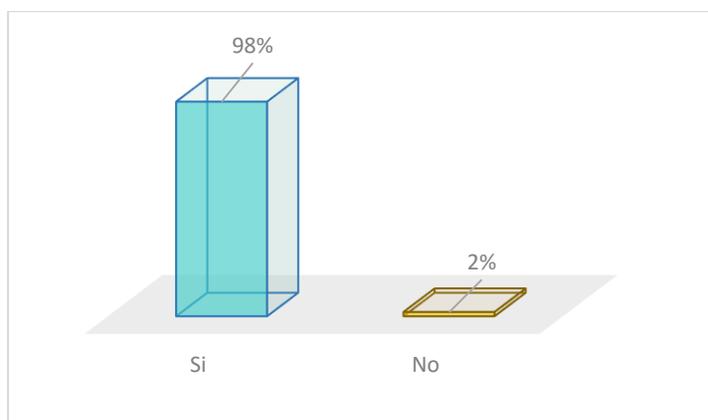
Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 82% de los encuestados manifiestan que los ambientes e instalaciones existentes en almacén no son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Mueble y el 18% consideran que si. La entidad deberá proveer de ambientes idóneos y que cumplan lo establecido por las normas vigentes.

Pregunta N° 38**Tabla 47**

Control de suministro de combustible

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	50	98%
No	1	2%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 43*Control de suministro de combustible*

Nota. Tabla 45

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 98% de los encuestados manifiestan que si existe un control de suministro de combustible y el 2% consideran que no. Es importante controlar de forma más detallada los gastos de combustibles, el control de ello implicará minimizar perdidas.

Pregunta N° 39**Tabla 48**

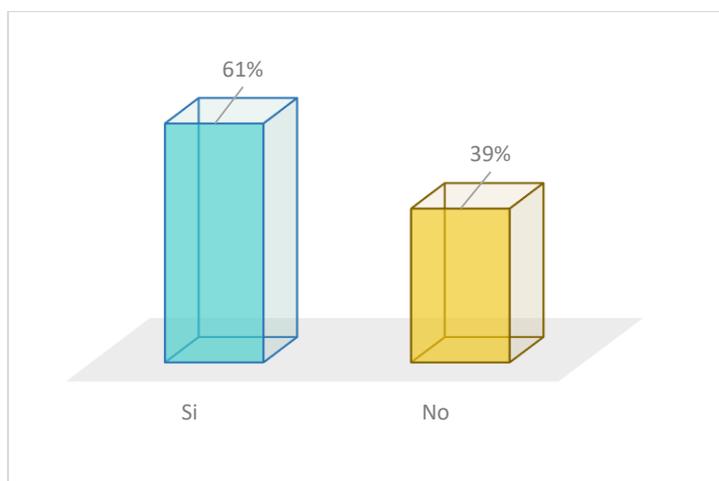
Se considera que el control de suministro es el adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	31	61%
No	20	39%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 44

Se considera que el control de suministro es el adecuado



Nota. Tabla 46

Interpretación: Esta pregunta es vinculante con la pregunta N°39, donde todos los que afirmaron la existencia de un control de suministro de combustible asciende en un total de 50 encuestados de los cuales el 61% indican que, si es el adecuado y el restante, el 39% indica que no. La planificación de un control adecuado, con transparencia y mejoras continuas permitirán que las entidades cumplan con los objetivos instituciones.

Pregunta N° 40

Tabla 49

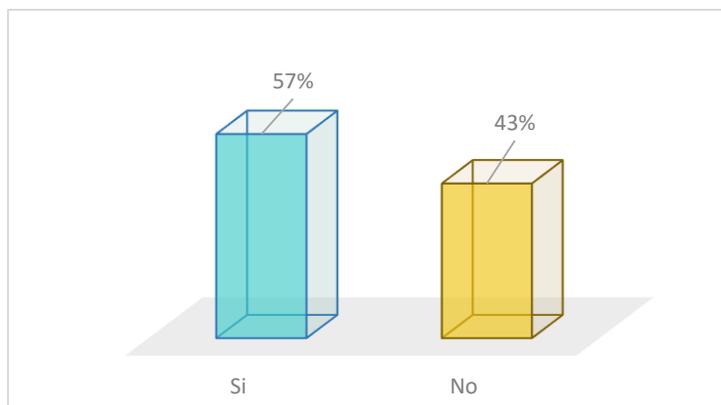
Cumplimiento de programación y planificación de los Servicios Generales en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	29	57%
No	22	43%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 45

Cumplimiento de programación y planificación de los Servicios Generales en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC



Nota. Tabla 47

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 57% de los encuestados manifiestan que si se cumple con la programación y planificación de los Servicios Generales en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 43% consideran que no. Esto evalúa si existe mecanismo de controles en cuanto a programación y planificación de gastos en servicios generales.

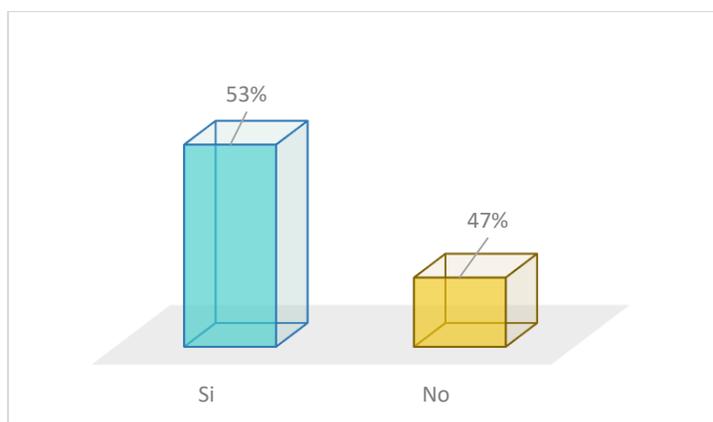
Pregunta N° 41

Tabla 50

Supervisión periódica de los servicios generales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	27	53%
No	24	47%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 46*Supervisión periódica de los servicios generales**Nota.* Tabla 48

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 53% de los encuestados manifiestan que si se realiza periódicamente la supervisión de los Servicios Generales y el 47% consideran que no. Una buena Supervisión garantizará que se dé mejores servicios, esta deberá estar programada de tal forma que se logre optimizar los recursos.

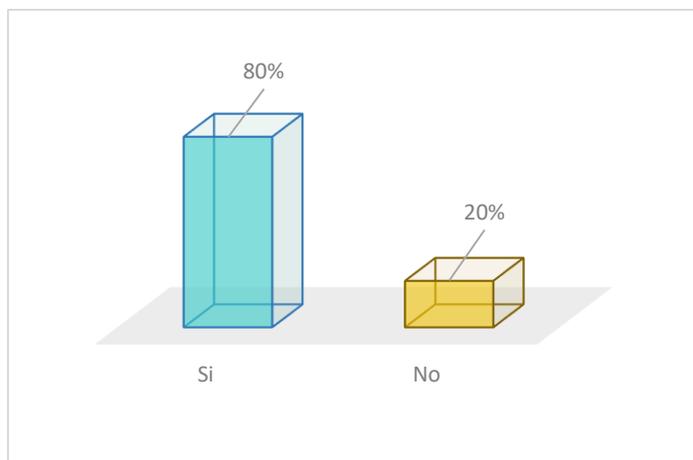
Pregunta N° 42**Tabla 51***Pago a tiempo de los servicios por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	41	80%
No	10	20%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 47

Pago a tiempo de los servicios por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC



Nota. Tabla 49

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 80% de los encuestados manifiestan que si se realiza a tiempo los pagos de los servicios (energía eléctrica, agua potable, internet por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 20% consideran que no. El buen funcionamiento de instalaciones de las entidades y los recursos necesarios para desempeñar las actividades es parte clave y de soporte para una entidad.

Pregunta N° 43**Tabla 52**

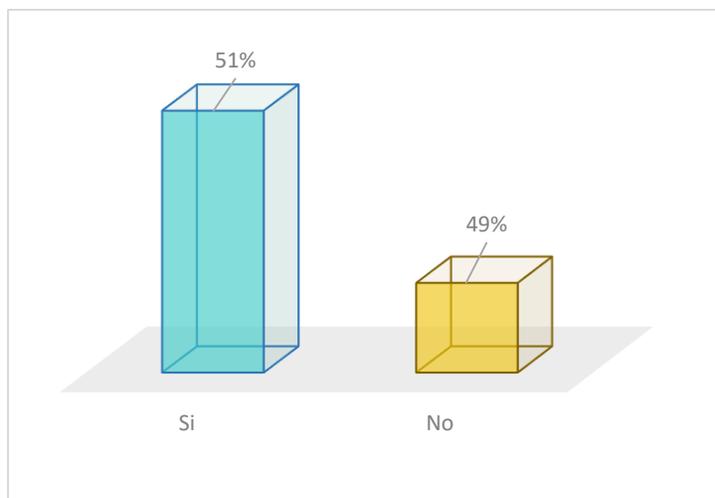
Mantenimiento correctivo de la infraestructura de la entidad, locales por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	26	51%
No	25	49%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 48

Mantenimiento correctivo de la infraestructura de la entidad, locales por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC



Nota. Tabla 50

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 51% de los encuestados manifiestan que, si se realiza el mantenimiento correctivo de la infraestructura de la entidad, locales por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y el 49% consideran que no. Una buena gestión de infraestructura, locales lleva a que la entidad cuide de forma correcta y sostenible su patrimonio.

Pregunta N° 44**Tabla 53**

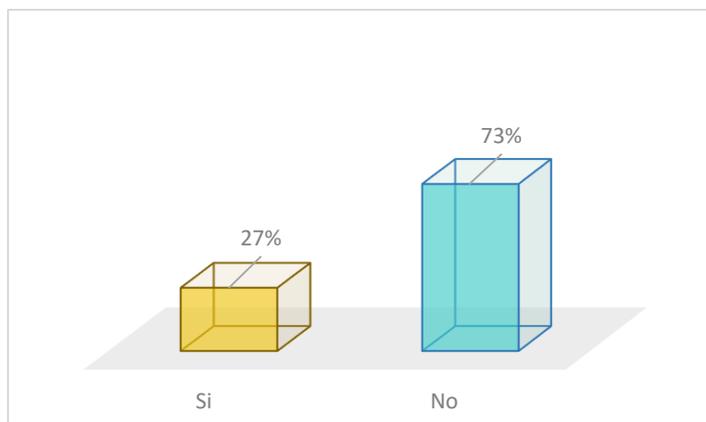
Representación gráfica de la secuencia de los procesos y procedimientos que se efectúan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	14	27%
No	37	73%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 49

Representación gráfica de la secuencia de los procesos y procedimientos que se efectúan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial



Nota. Tabla 51

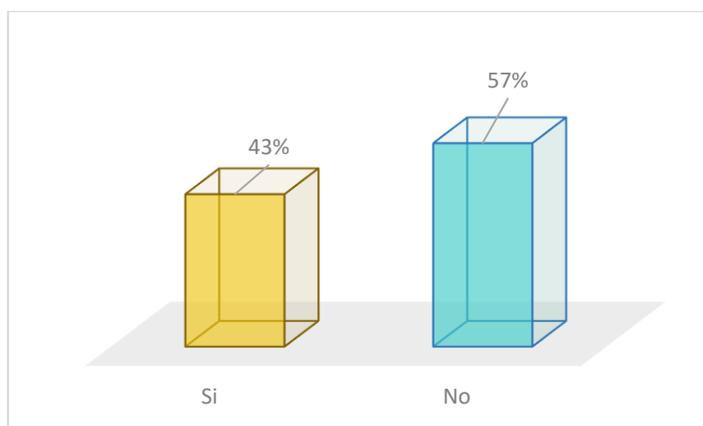
Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 73% de los encuestados afirman que no existe representación gráfica mediante diagramas, flujogramas, de la secuencia de los procesos y procedimientos inherentes que se efectúan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial y el 27% consideran que si. Un complemento indispensable para la organización de una entidad y la eficiencia es implementar Representaciones graficas de los flujos de proceso, que facilita la visualización y mejor comprensión de sus elementos.

Pregunta N° 45**Tabla 54**

Secuencia e interacción de los procesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	6	43%
No	8	57%
Total	14	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 50*Secuencia e interacción de los procesos**Nota.* Tabla 52

Interpretación: Esta pregunta es vinculante con la pregunta N°44, donde todos los que afirmaron la existencia de una representación gráfica de los procesos y procedimiento asciende en un total de 14 encuestados de los cuales el 57% indican que No se establece de manera adecuada y clara las secuencias e interacción de los procesos y el resto, el 43% indican que si.

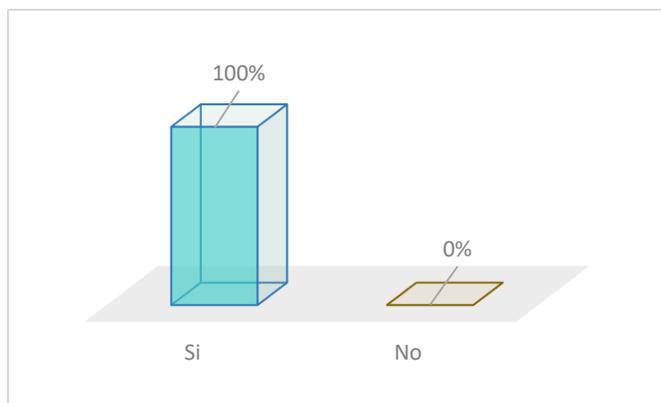
Pregunta N° 46**Tabla 55***Elaboración de diagramas mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los procesos y procedimiento*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	37	100%
No	0	0%
Total	37	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 51

Elaboración de diagramas mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los procesos y procedimiento



Nota. Tabla 53

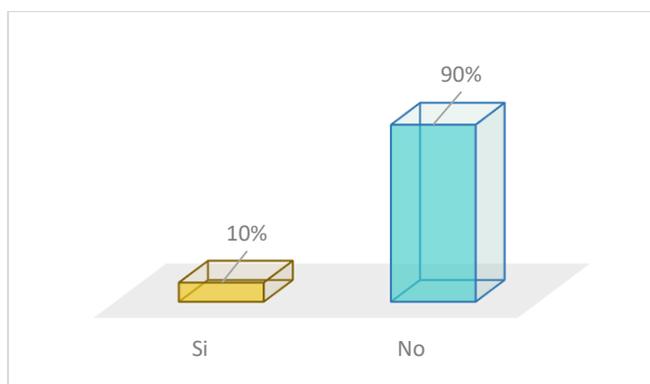
Interpretación: Esta pregunta es vinculante con la pregunta N°44, donde todos los que Negaron la existencia de una representación gráfica de los procesos y procedimiento asciende en un total de 37 encuestados de los cuales el 100% indican que la elaboración de diagrama de procesos y procedimientos mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los procesos y procedimientos. Un diagrama de procesos es importante, ya que permite tener una mejor visualización de la secuencia gráfica de cada una de las actividades desarrolladas en cada proceso, garantizando una mejor comunicación entre colaboradores y áreas involucradas.

Pregunta N° 47**Tabla 56**

Manual de procedimientos para cada proceso

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	5	10%
No	46	90%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 52*Manual de procedimientos para cada proceso**Nota.* Tabla 54

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 90% de los encuestados manifiestan que la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca no tiene establecido un manual de procedimientos para cada Proceso y el 10% consideran que si. Tener establecido un manual de procedimientos va a permitir comprender a fondo como se realiza las actividades de cada proceso de la Oficina de Abastecimientos y como ejecutar cada tarea de acuerdo a las normas.

Pregunta N° 48**Tabla 57**

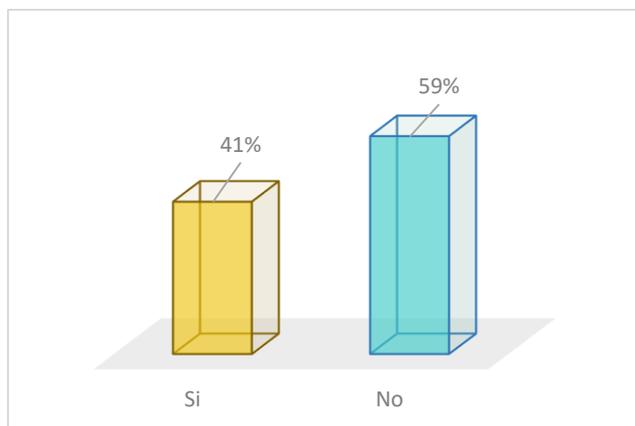
Documentos generados sobre las mejoras en la organización de la entidad, son alcanzados a cada uno de los trabajadores

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	21	41%
No	30	59%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 53

Documentos generados sobre las mejoras en la organización de la entidad, son alcanzados a cada uno de los trabajadores



Nota. Tabla 55

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 59% de los encuestados manifiestan que los documentos generados sobre las modificaciones, mejoras en organización de la entidad, no son alcanzados a cada uno de los trabajadores y el 41% consideran que sí. La importancia radica que, ante la creación de documentos generados por la entidad deben ser difundidos a los trabajadores; debiendo adaptarse a las nuevas políticas de modernización.

Pregunta N° 49**Tabla 58**

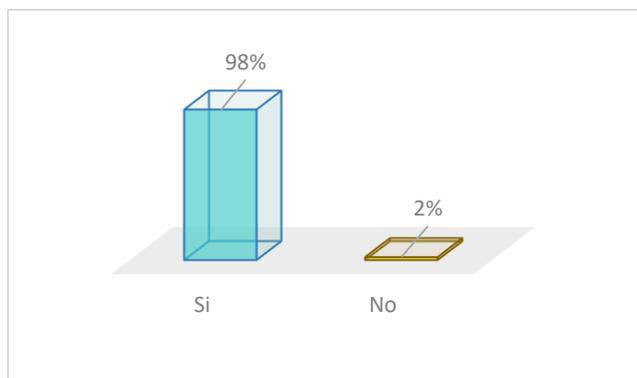
Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC debería difundir documentos generados cuya comunicación sea más directa con el trabajador

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	50	98%
No	1	2%
Total	51	100%

Nota. Encuesta por cuestionario aplicado el 12 de septiembre del 2023.

Figura 54

Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC debería difundir documentos generados cuya comunicación sea más directa con el trabajador



Nota. Tabla 56

Interpretación: Según la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta; el 98% de los encuestados consideran que la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, debería difundir documentos generados cuya comunicación sea más directa con el trabajador (vía correo electrónico, documento dirigido a cada área y el 2% consideran que no. Es por ello, la importancia de dar a conocer y mantener capacitados, actualizados a los trabajadores ante cualquier cambio de documentos generados por acorde a los lineamientos propuestos por la entidad.

5.1.2. Resultados de Guía de Revisión Documentaria

Para el análisis documentario se diseñó una “Guía de revisión documentaria” (**Ver apéndice A**), a través del cual se busca complementar el diagnóstico actual que servirá como base para la construcción de un enfoque de gestión de procesos adaptado a las necesidades específicas de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial. Para ello se evaluará los procesos de: Contrataciones y Adquisiciones, Patrimonio, Almacén y Servicios Generales.

Para tal sentido a continuación se presenta los resultados de la revisión documentaria de cada proceso:

5.1.2.1. Proceso de Contrataciones y Adquisiciones

Para este proceso nos apoyamos en las regulaciones de la Directiva de la MPC de Contrataciones Menores a 8 UIT (Directiva N°003-2021-OGA-MPC), Ley de Contrataciones del Estado (Ley N° 30225) entre otros documentos.

a. Contrataciones y Adquisiciones menores a 8 UIT

Para determinar si existe incumplimiento o demora en los plazos del proceso de Contrataciones y Adquisiciones en la MPC menores a 8 UIT, se eligió cuatro expedientes de órdenes de compra: N° 57844 (Agua), N° 53242 (Combustible), N°20906 (Equipos), N°63717 (Detergente) y tres expedientes de órdenes de servicio: N°68225 (Contratación personal), N° 55142 (Mantenimiento vehículos) y N° 59260 (Alquiler de camioneta) efectuados en el año 2023. Estos se eligieron por la complejidad y demanda de cada uno de ellos, siendo la adquisición de agua y detergente los que conllevan menor complejidad en su trámite. Así mismo, las órdenes de equipos, contratación de personal, mantenimiento de vehículos y alquiler de camioneta requieren más especificaciones teniendo una complejidad media y por último se elige la adquisición de combustible que es de uso prioritario y mayor demanda en la entidad, para el cumplimiento de metas institucionales como por ejemplo recolección de residuos sólidos y seguridad ciudadana en la ciudad de Cajamarca. Sin embargo, este último debido a su necesidad debería realizarse en los plazos establecidos según normativa vigente.

Esta elección nos permitirá saber los tiempos reales que demandan en su trámite cada uno de ellos. Para ello, se procedió a detallar las fechas de movimiento de cada actividad inherente a cada adquisición mencionada anteriormente. Así mismo, se contabilizará el tiempo que demora la contratación en (días) y se verificará con los plazos establecidos en la Directiva N°003-2021-OGA-MPC, normativa para Contrataciones menores a 8UIT que se detallan en la siguiente tabla N° 58.

Tabla 59*Análisis de tiempo del proceso de orden de compra menor a 8 UIT*

PROCESO DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES											
a.1 ANALISIS DE TIEMPO DEL PROCESO MENORES A 8 UIT (ORDEN DE COMPRA)											
ITEM	RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	Núm. Expediente 57844 (Agua)		Núm. Expediente 53242 (Combustible)		Núm. Expediente 20906 (Equipos)		Núm. Expediente 63717 (Detergente)	
				Fecha de Movimiento	Tiempo (días)	Fecha de Movimiento	Tiempo (días)	Fecha de Movimiento	Tiempo (días)	Fecha de Movimiento	Tiempo (días)
1	ÁREA USUARIA	1	Presentar expediente (requerimiento de compra)	31/07/2023	01	10/07/2023	02	17/04/2023	02	21/08/2023	01
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	2	Recepcionar expediente	31/07/2023		10/07/2023		18/04/2023		21/08/2023	
		3	Derivar al jefe de Administración para evaluación de requerimiento	31/07/2023		11/07/2023		18/04/2023		21/08/2023	
2	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	4	Evaluar expediente	1/08/2023	01	11/07/2023	010	18/04/2023	0106	21/08/2023	030
		5	Derivar a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial para realizar estudio de mercado	1/08/2023		11/07/2023		18/04/2023		21/08/2023	
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	6	Recepcionar expediente	1/08/2023		11/07/2023		18/04/2023		21/08/2023	
		7	Derivar para realizar estudio de mercado	1/08/2023		11/07/2023		19/04/2023		22/08/2023	
	SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	8	Registrar ingreso de recepción de expediente	1/08/2023		12/07/2023		19/04/2023		22/08/2023	

3	JEFE DE ABASTECIMIENTO	9	Derivar al jefe de Abastecimiento	1/08/2023		12/07/2023		19/04/2023		22/08/2023
		10	Recepcionar y revisar expediente	1/08/2023		12/07/2023		19/04/2023		22/08/2023
		11	Derivar al especialista en contrataciones (cotizador) para estudio de mercado	1/08/2023		12/07/2023		02/05/2023 (No disponibilidad presupuestal)		29/08/2023 (No disponibilidad presupuestal)
	SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	12	Recepcionar expediente	1/08/2023		12/07/2023		3/05/2023		29/08/2023
		13	Derivar expediente al cotizador (Area de adquisiciones)	1/08/2023		12/07/2023		18/07/2023		19/09/2023
	ESPECIALISTA DE CONTRATACIONES	14	Recepcionar y elaborar estudio de mercado	1/08/2023		21/07/2023		2/08/2023		20/09/2023
		15	Derivar al área de adquisiciones para autorización de certificación presupuestal	7/08/2023	09	24/07/2023	014	21/08/2023	07	20/09/2023
	SECRETARIA DE ADQUISICIONES	16	Recepcionar expediente	7/08/2023		24/07/2023		21/08/2023		20/09/2023
		17	Elaborar informe solicitando autorización presupuestal	8/08/2023		24/07/2023		21/08/2023		20/09/2023
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	18	Derivar expediente a la Oficina de Administración	8/08/2023		24/07/2023		21/08/2023		20/09/2023
19		Recepcionar expediente	8/08/2023		24/07/2023		22/08/2023		20/09/2023	
20		Derivar al Jefe de Administración para revisión de expediente	8/08/2023		24/07/2023		22/08/2023		20/09/2023	

JEFE DE ADMINISTRACIÓN	21	Recepcionar expediente y revisar	8/08/2023		24/07/2023		22/08/2023		20/09/2023
	22	Derivar a Secretaría para realizar MEMORANDO solicitando certificación presupuestal	8/08/2023		24/07/2023		22/08/2023		20/09/2023
SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	23	Recepcionar expediente	8/08/2023		24/07/2023		22/08/2023		20/09/2023
	24	Elaborar MEMORANDO solicitando certificación presupuestal	8/08/2023		24/07/2023		24/08/2023		20/09/2023
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO	25	Derivar expediente a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	8/08/2023		24/07/2023		24/08/2023		20/09/2023
	26	Recepcionar expediente	8/08/2023		4/08/2023		24/08/2023		20/09/2023
	27	Derivar al Jefe de Planeamiento y Presupuesto para revisión	8/08/2023		4/08/2023		24/08/2023		20/09/2023
JEFE DE PLANEAMIENTO	28	Recepcionar expediente	8/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		20/09/2023
	29	Derivar a la oficina de Presupuesto para su evaluación y atención de acuerdo a disponibilidad presupuestal	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO	30	Recepcionar expediente	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
	31	Derivar expediente a la Oficina de Presupuesto	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023

4	SECRETARIA DE PRESUPUESTO	32	Recepcionar expediente	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
		33	Derivar expediente al Jefe de la Oficina de Presupuesto	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
	JEFE DE PRESUPUESTO	34	Recepcionar expediente	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
		35	Evaluar expediente y atender de acuerdo a disponibilidad presupuestal	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
		36	Derivar al Gestor de Procesos para realizar certificación presupuestal	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
	GESTOR DE PROCESOS	37	Recepcionar expediente	14/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
		38	Elaborar certificación presupuestal	16/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
		39	Derivar expediente a la Oficina de Presupuesto	16/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
	SECRETARIA DE PRESUPUESTO	40	Recepcionar expediente	16/08/2023		7/08/2023		28/08/2023		12/10/2023
		41	Derivar expediente a la Oficina de Abastecimiento	16/08/2023	06	7/08/2023	04	29/09/2023	011	12/10/2023
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	42	Recepcionar expediente	16/08/2023		7/08/2023		29/09/2023		12/10/2023	
	43	Derivar expediente al jefe de la Oficina de Abastecimiento para firma de Certificación Presupuestal	16/08/2023		7/08/2023		29/09/2023		12/10/2023	

	JEFE DE ABASTECIMIENTO	44	Recepcionar y revisar expediente (firma de certificación)	16/08/2023		7/08/2023		29/09/2023		12/10/2023	
		45	Derivar al digitador para elaboración de orden de compra	16/08/2023		8/08/2023		10/10/2023		12/10/2023	
	DIGITADOR	46	Recepcionar expediente	16/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		16/10/2023	
		47	Elaborar orden de compra	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		25/10/2023	
		48	Derivar al Jefe de Abastecimiento para firma de orden de compra	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		25/10/2023	
5	NOTIFICADOR	49	Notificación de orden de compra (proveedor) o servicio	22/08/2023	01	11/08/2023	01	10/10/2023	01	25/10/2023	01
6	JEFE DE ABASTECIMIENTO	50	Recepcionar y firmar	22/08/2023	018	11/08/2023	047	10/10/2023	015	25/10/2023	015
		51	Derivar a la Oficina de Abastecimiento	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		25/10/2023	
	SECRETARIA DE ADQUISICIONES	52	Recepción de expediente	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		25/10/2023	
		53	Derivar a almacén expediente para emitir pecosa	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		25/10/2023	
	SECRETARIA DE ALMACÉN	54	Recepcionar expediente	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		26/10/2023	
		55	Derivar expediente al Jefe de Almacén para elaboración de pecosa	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		26/10/2023	
	JEFE DE ALMACÉN	56	Recepción de expediente	22/08/2023		11/08/2023		10/10/2023		26/10/2023	
		57	Plazo de entrega según especificaciones técnicas de OC	10 días		30 días		20 días		05 días	

		(Descontar en días calendarios)						
	58	Derivar al encargado para generar pecosa correspondiente	22/08/2023	11/08/2023	8/11/2023	30/10/2023		
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	59	Recepcionar expediente	22/08/2023	11/08/2023	8/11/2023	30/10/2023		
	60	Emitir Pedido Comprobante de Salida (PECOSA)	18/09/2023	13/10/2023	8/11/2023	30/10/2023		
JEFE DE ALMACÉN	61	Derivar pecosa al Jefe de Almacén	18/09/2023	13/10/2023	8/11/2023	31/10/2023		
	62	Recepcionar expediente de pecosa generada	18/09/2023	17/10/2023	8/11/2023	31/10/2023		
	63	Derivar orden de compra al área usuaria para firma de pecosa y acta de conformidad	19/09/2023	17/10/2023	8/11/2023	31/10/2023		
SECRETARIA DE ALMACÉN	64	Recepcionar expediente virtual y físico	19/09/2023	17/10/2023	8/11/2023	31/10/2023		
	65	Derivar expediente al área usuaria para firma de pecosa y acta de conformidad de bienes	19/09/2023	17/10/2023	8/11/2023	31/10/2023		
SECRETARIA DE AREA USUARIA	66	Recepcionar expediente virtual y físico	19/09/2023	17/10/2023	8/11/2023	31/10/2023		
	68	Derivar al Jefe de área usuaria	19/09/2023	17/10/2023	9/11/2023	31/10/2023		
SOLICITANTE DEL PEDIDO DE COMPRA	69	Recepcionar expediente	19/09/2023	17/10/2023	9/11/2023	31/10/2023		
	70	Firmar expediente de conformidad	19/09/2023	17/10/2023	13/11/2023	9/11/2023		

7	SECRETARIA DE ALMACÉN	71	Derivar al área de almacén	19/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		14/11/2023	
		72	Recepcionar expediente	20/09/2023	01	17/10/2023	023	14/11/2023	01	14/11/2023	02
	JEFE DE ALMACÉN	73	Derivar al Jefe de almacén para firma	20/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		14/11/2023	
		74	Recepción de expediente (pecosa)	20/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		14/11/2023	
		75	Firmar orden de compra, acta de conformidad, ingreso por compra y pecosa	20/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		15/11/2023	
	SECRETARIA DE ALMACÉN	76	Derivar expediente	20/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		15/11/2023	
		77	Recepcionar expediente	20/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		15/11/2023	
	JEFE DE ABASTECIMIENTO	78	Derivar expediente en físico (pecosa) para firma de Jefe de Abastecimiento	20/09/2023		17/10/2023		14/11/2023		16/11/2023	
		79	Firmar expediente (pecosa)	20/09/2023		30/10/2023		14/11/2023		16/11/2023	
	SECRETARIA DE ALMACÉN	80	Armar expediente para contabilidad	20/09/2023		30/10/2023		14/11/2023		16/11/2023	
		81	Derivar expediente a contabilidad	20/09/2023		9/11/2023		14/11/2023		16/11/2023	
				037			0101			0143	084

Nota. Datos tomados del Reporte de Movimientos MPC Códigos de Expedientes 2023057844, 2023053242, 2023020906, 2023063717 (2024).

Total en días expediente N° 57844 (Agua)	38 días
Total en días expediente N° 53242 (Combustible)	102 días
Total en días expediente N° 20906 (Equipos)	143 días
Total en días expediente N° 63717 (Detergente)	84 días

Tabla 60*Análisis de tiempo del proceso de orden de servicio menor a 8 UIT*

PROCESO DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES									
a.2. ANALISIS DE TIEMPO DEL PROCESO MENORES A 8 UIT (ORDEN DE SERVICIO)									
ITEM	RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	Núm. Expediente 68225 (Contratación personal)		Núm. Expediente 55142 (Mantenimiento vehículos)		Núm. Expediente 59260 (Alquiler camioneta)	
				Fecha de Movimiento	Tiempo (días)	Fecha de Movimiento	Tiempo (días)	Fecha de Movimiento	Tiempo (días)
1	ÁREA USUARIA	1	Presentar expediente (requerimiento de servicio)	4/09/2023	02	15/08/2023	02	3/08/2023	01
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	2	Recepcionar expediente	4/09/2023		15/08/2023		3/08/2023	
		3	Derivar al jefe de Administración para evaluación de requerimiento	5/09/2023		16/08/2023		3/08/2023	
2	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	4	Evaluar expediente	5/09/2023	06	16/08/2023	01	4/08/2023	06
		5	Derivar a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial para realizar estudio de mercado	5/09/2023		16/08/2023		4/08/2023	
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	6	Recepcionar expediente	5/09/2023		16/08/2023		4/08/2023	
		7	Derivar para realizar estudio de mercado	5/09/2023		16/08/2023		4/08/2023	
	SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	8	Registrar ingreso de recepción de expediente	5/09/2023		17/08/2023		4/08/2023	
		9	Derivar al Jefe de Abastecimiento	5/09/2023		17/08/2023		4/08/2023	

3	JEFE DE ABASTECIMIENTO	10	Recepcionar y revisar expediente	5/09/2023		17/08/2023		7/08/2023	
		11	Derivar al especialista en contrataciones (cotizador) para estudio de mercado	6/09/2023		17/08/2023		10/08/2023	
	SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	12	Recepcionar expediente	11/09/2023		17/08/2023		10/08/2023	
		13	Derivar expediente al cotizador (Área de adquisiciones)	11/09/2023		17/08/2023		10/08/2023	
	ESPECIALISTA DE CONTRATACIONES	14	Recepcionar y elaborar estudio de mercado	11/09/2023		17/08/2023		10/08/2023	
		15	Derivar al área de adquisiciones para autorización de certificación presupuestal	11/09/2023	04	28/08/2023	022	10/08/2023	015
	SECRETARIA DE ADQUISICIONES	16	Recepcionar expediente	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
		17	Elaborar informe solicitando autorización presupuestal	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
		18	Derivar expediente a la Oficina de Administración	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	19	Recepcionar expediente	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
		20	Derivar al Jefe de Administración para revisión de expediente	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	21	Recepcionar expediente y revisar	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
		22	Derivar a Secretaría para realizar MEMORANDO solicitando certificación presupuestal	11/09/2023		28/08/2023		10/08/2023	
		23	Recepcionar expediente	12/09/2023		28/08/2023		11/08/2023	

SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	24	Elaborar MEMORANDO solicitando certificación presupuestal	12/09/2023		28/08/2023		11/08/2023
	25	Derivar expediente a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	12/09/2023		28/08/2023		11/08/2023
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO	26	Recepcionar expediente	12/09/2023		5/09/2023		14/08/2023
	27	Derivar al Jefe de Planeamiento y Presupuesto para revisión	12/09/2023		5/09/2023		14/08/2023
JEFE DE PLANEAMIENTO	28	Recepcionar expediente	13/09/2023		5/09/2023		15/08/2023
	29	Derivar a la Oficina de Presupuesto para su evaluación y atención de acuerdo a disponibilidad presupuestal	13/09/2023		5/09/2023		15/08/2023
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO	30	Recepcionar expediente	14/09/2023		5/09/2023		15/08/2023
	31	Derivar expediente a la Oficina de Presupuesto	14/09/2023		5/09/2023		15/08/2023
SECRETARIA DE PRESUPUESTO	32	Recepcionar expediente	14/09/2023		6/09/2023		15/08/2023
	33	Derivar expediente al Jefe de la Oficina de Presupuesto	14/09/2023		6/09/2023		15/08/2023
JEFE DE PRESUPUESTO	34	Recepcionar expediente	15/09/2023		6/09/2023		15/08/2023
	35	Evaluar expediente y atender de acuerdo a disponibilidad presupuestal	15/09/2023		6/09/2023		15/08/2023
GESTOR DE PROCESOS	36	Derivar al Gestor de Procesos para realizar certificación presupuestal	15/09/2023		6/09/2023		25/08/2023
	37	Recepcionar expediente	15/09/2023		19/09/2023		25/08/2023

		38	Elaborar certificación presupuestal	15/09/2023		19/09/2023		25/08/2023	
		39	Derivar expediente a la Oficina de Presupuesto	15/09/2023		19/09/2023		25/08/2023	
4	SECRETARIA DE PRESUPUESTO	40	Recepcionar expediente	15/09/2023	05	19/09/2023	03	25/08/2023	011
		41	Derivar expediente a la Oficina de Abastecimiento	15/09/2023		19/09/2023		25/08/2023	
	SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	42	Recepcionar expediente	15/09/2023		19/09/2023		28/08/2023	
		43	Derivar expediente al jefe de la Oficina de Abastecimiento para firma de Certificación Presupuestal	15/09/2023		19/09/2023		28/08/2023	
	JEFE DE ABASTECIMIENTO	44	Recepcionar y revisar expediente (firma de certificación)	15/09/2023		19/09/2023		28/08/2023	
		45	Derivar al digitador para elaboración de orden de servicio	15/09/2023		19/09/2023		1/09/2023	
	DIGITADOR	46	Recepcionar expediente	19/09/2023		20/09/2023		1/09/2023	
		47	Elaborar orden de servicio	19/09/2023		22/09/2023		1/09/2023	
		48	Derivar al jefe de Abastecimiento para firma de orden de servicio	19/09/2023		22/09/2023		5/09/2023	
	JEFE DE ABASTECIMIENTO	49	Recepcionar y firmar	20/09/2023		22/09/2023		5/09/2023	
		50	Derivar al notificador	20/09/2023		22/09/2023		5/09/2023	
5	NOTIFICADOR	51	Notificar orden de servicio (proveedor)	19/09/2023	01	22/09/2023	01	5/09/2023	01
6		52	Recepcionar expediente	20/09/2023	01	22/09/2023	04	5/09/2023	06

SECRETARIA DE ADQUISICIONES	53	Derivar orden de servicio al área usuaria para emitir conformidad, firma de orden de acuerdo a términos de referencia	20/09/2023		22/09/2023		6/09/2023	
AREA USUARIA	54	Recepcionar expediente (hasta cumplir plazo de entrega según TDR)	20/09/2023		22/09/2023		6/09/2023	
	55	Plazo de entrega según TDR de OS (Descontar en días calendarios)	15 días		15 días		30 días	
	56	Elaborar informe de conformidad y firma de Orden de servicio	6/10/2023		10/10/2023		11/10/2023	
	57	Derivar a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial para trámite de pago	6/10/2023		10/10/2023		11/10/2023	
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	58	Recepcionar expediente	6/10/2023		10/10/2023		11/10/2023	
	59	Derivar al Jefe de Abastecimiento para V°B°	6/10/2023		11/10/2023		11/10/2023	
	60	Derivar a la Oficina de Contabilidad para devengado	6/10/2023		11/10/2023		11/10/2023	
				019		08		015

Nota. Datos tomados del Reporte de Movimientos MPC Códigos de Expedientes 2023068225, 2023055142, 2023059260 (2024).

Total en días expediente N° 68225 (Contratación personal)	19 días
Total en días expediente N° 55142 (Mantenimiento de vehículos)	8 días
Total en días expediente N° 59260 (Alquiler de camioneta)	15 días

Luego del análisis realizado en las tablas **a.1** y **a.2**, se compara con los plazos establecidos en la Directiva N° 003-2021-OGA-MPC (Directiva para la Contratación de Bienes y Servicios Cuyos Montos son Iguales o Inferiores a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias (UIT) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca), como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 61

Comparación de tiempos según Directiva N°003-2021-OGA-MPC y plazo real de orden de compra y servicio

ANÁLISIS								
Procesos de Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT								
ITEM	DESCRIPCIÓN	Orden de Compra (Agua, combustible, equipos, detergente)			Orden de Servicio (Contratación de personal, mantenimiento de vehículos, alquiler de camioneta)			
		Tiempo establecido por Directiva (Días)	Plazo real (Días)	Resultado	Tiempo establecido por Directiva (Días)	Plazo real (Días)	Resultado	
1	La Dirección General de Administración derive el requerimiento a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	1	Mayor a 1	NO	1	Mayor a 1	NO	
2	La Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial elabora el cuadro comparativo y derive a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.	5	Mayor a 10	NO	5	Mayor a 6	NO	
3	Autorización de la certificación presupuestal emitida por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.	1	Mayor a 7	NO	1	Mayor a 4	NO	

4	Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, elabore la orden de compra y/o servicios, comprometa y registre el N° SIAF.	1	Mayor a 4	NO	1	Mayor a 3	NO
5	Comunicar al proveedor la orden de compra y/o servicio para su atención correspondiente mediante notificación de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	1	1	SI	1	1	SI
6	Responsable de Almacén emita la PECOSA y de la conformidad del bien con el V° B° del área usuaria de ser el caso (dependiendo de los términos de referencia en plazos de entrega)	2	Mayor a 9	NO	-	-	-
7	Área usuaria emita la conformidad del bien y/o la prestación de servicio, contados a partir de recibido el bien y/o servicio.	2	Mayor a 6	NO	2	Mayor a 4	NO
Total de tiempo		13 días			11 días		

Nota. Datos tomados de la Tabla 57 y Tabla 58.

Según Directiva N°003-2021-OGA-MPC, establece trece (13) y once (11) días calendarios desde de la derivación del expediente (requerimiento) hasta la conformidad de la Orden de Compra o Servicio respectivamente. A partir de esto y según los resultados obtenidos de la Tabla 59, se puede evidenciar que existe demora en la mayoría de procedimientos de contratación menor a 8 UIT; concluyendo que no se cumple con los días establecidos por Directiva.

b. Contrataciones y Adquisiciones mayores a 8 UIT

Las contrataciones y adquisiciones mayores a 8 UIT que se realizan en la MPC se rigen mediante LEY N°30225 “Ley de Contrataciones del Estado”, que comprenden 3 fases: Fase de actuaciones preparatorias, fase de selección y fase de ejecución contractual. Para ello, se procedió a evaluar un proceso de selección N° 58118 “Adquisición de combustible para las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Cajamarca - correspondiente a los meses de agosto a diciembre del año 2023” otorgado mediante SIE-7-2023-MPC-, para ver si existe incumplimiento o demora en los plazos, detallando las fechas de movimiento de cada actividad inherente a este proceso efectuado en el año 2023. Posteriormente, se contabilizará el tiempo que demora el proceso (en días) y se verificará con los plazos que establecidos por dicha ley. A continuación, se detalla la fase de actuaciones preparatorias:

Tabla 62

Análisis de tiempo- Fase de actuaciones preparatorias

PROCESO DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES				
ANÁLISIS DE TIEMPO DEL PROCESO MAYORES A 8 UIT				
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDADES	Núm. Expediente 58118 (Proceso combustible)	
			Fecha de Movimiento	Tiempo (días)
FASE DE ACTUACIONES PREPARATORIAS				
ÁREA USUARIA SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	1	Presentar expediente (requerimiento)	31/07/2023	02
	2	Registrar ingreso de recepción de expediente	01/08/2023	
	3	Derivar a la Oficina de Administración	02/08/2023	
SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	4	Recepcionar expediente	02/08/2023	02
	5	Derivar al jefe de Administración para evaluación de requerimiento	02/08/2023	
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	6	Evaluar expediente	02/08/2023	
	7	Derivar a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial para realizar estudio de mercado	02/08/2023	
SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	8	Recepcionar expediente	03/08/2023	
	9	Derivar para realizar estudio de mercado	03/08/2023	
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	10	Registrar ingreso de recepción de expediente	03/08/2023	
	11	Derivar al jefe de Abastecimiento	03/08/2023	
	12	Recepcionar y revisar expediente	03/08/2023	

JEFE DE ABASTECIMIENTO	13	Derivar al especialista en contrataciones (cotizador) para estudio de mercado	03/08/2023	
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	14	Recepcionar expediente	04/08/2023	
	15	Derivar expediente al cotizador (Área de adquisiciones)	04/08/2023	
ESPECIALISTA DE CONTRATACIONES	16	Recepcionar y elaborar estudio de mercado (cotización)	04/08/2023	
	17	Derivar al área de adquisiciones para autorización de certificación presupuestal	04/08/2023	021
SECRETARIA DE ADQUISICIONES	18	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	19	Elaborar informe solicitando autorización presupuestal	07/08/2023	
	20	Derivar expediente a la Oficina de Administración	07/08/2023	
SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	21	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	22	Derivar al Jefe de Administración para revisión de expediente	07/08/2023	
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	23	Recepcionar expediente y revisar	07/08/2023	
	24	Derivar a Secretaría para realizar MEMORANDO solicitando certificación presupuestal	07/08/2023	
SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	25	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	26	Elaborar MEMORANDO solicitando certificación presupuestal	07/08/2023	
	27	Derivar expediente a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	07/08/2023	
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO	28	Recepción de expediente	07/08/2023	
	29	Derivar al Jefe de Planeamiento y Presupuesto para revisión	07/08/2023	
JEFE DE PLANEAMIENTO	30	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	31	Derivar a la oficina de Presupuesto para su evaluación y atención de acuerdo a disponibilidad presupuestal	07/08/2023	
SECRETARIA DE PLANEAMIENTO	32	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	33	Derivar expediente a la Oficina de Presupuesto	07/08/2023	
SECRETARIA DE PRESUPUESTO	34	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	35	Derivar expediente al Jefe de la Oficina de Presupuesto	07/08/2023	
JEFE DE PRESUPUESTO	36	Recepcionar expediente	07/08/2023	
	37	Evaluar expediente y atender de acuerdo a disponibilidad presupuestal	07/08/2023	
	38	Derivar al Gestor de Procesos para realizar certificación presupuestal	14/08/2023	
GESTOR DE PROCESOS	39	Recepcionar expediente	15/08/2023	
	40	Elaborar certificación presupuestal	24/08/2023	
	41	Derivar expediente a la Oficina de Presupuesto	25/08/2023	
SECRETARIA DE PRESUPUESTO	42	Recepcionar expediente	25/08/2023	
	43	Derivar expediente a la Oficina de Abastecimiento	25/08/2023	07

SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	44	Recepcionar expediente	28/08/2023	
	45	Derivar expediente al jefe de la Oficina de Abastecimiento para firma de Certificación Presupuestal	28/08/2023	
JEFE DE ABASTECIMIENTO	46	Recepcionar y revisar expediente (firma de certificación)	28/08/2023	
	47	Derivar al especialista de procesos de selección (realizar actos administrativos para la convocatoria de combustible)	28/08/2023	
ESPECIALISTA DE CONTRATACIONES	48	Recepcionar expediente	31/08/2023	
	49	Derivar Proyecto de Solicitud de Aprobación de Expediente de Contratación	01/09/2023	
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	50	Recepcionar expediente	01/09/2023	04
	51	Elaborar Formato 2 (Solicitud de Aprobación del Expediente)	01/09/2023	
	52	Derivar a Gerencia Municipal	01/09/2023	
SECRETARIA DE GERENCIA MUNICIPAL	53	Recepcionar expediente	01/09/2023	
	54	Derivar con proyecto de resolución a Gerente Municipal	05/09/2023	
GERENCIA MUNICIPAL	55	Recepcionar expediente	05/09/2023	
	56	Emisión de Proyecto con Resolución por Gerente Municipal	05/09/2023	
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	57	Recepcionar expediente	05/09/2023	01
	58	Derivar a Especialista en Procesos de Selección para proyectar bases	05/09/2023	
ESPECIALISTA DE CONTRATACIONES	59	Recepcionar expediente	05/09/2023	
	60	Elaborar bases	05/09/2023	
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTO	61	Recepcionar expediente	06/09/2023	02
	62	Elaborar Formato 7 (Solicitud de Aprobación de Bases)	06/09/2023	
SECRETARIA DE GERENCIA MUNICIPAL	63	Recepcionar expediente	06/09/2023	
	64	Derivar Resolución a las Áreas involucradas	08/09/2023	
OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	65	Recepcionar expediente virtual	08/09/2023	
	66	Publicar Resolución en la Plataforma del Estado Peruano y Portal Transparencia de la MPC	08/09/2023	
Total de días de la Fase Actuaciones Preparatorias				039
Total de días desde el Requerimiento hasta la Certificación Presupuestal (Actividad N°01-42)				025

Nota. Datos tomados del Reporte de Movimientos MPC Códigos de Expedientes 2023058118 (2024).

Según el análisis realizado, esta fase se desarrolla en un total de 39 días; evidenciando mayor demora con 25 días la certificación presupuestal.

Tabla 63*Análisis de tiempo de la fase de selección*

FASE DE SELECCIÓN	Fecha de Movimiento	Tiempo (días)
Inicio de convocatoria	08/09/2023	010

Cronograma

Etapa	Fecha Inicio	Fecha Fin
Convocatoria	08/09/2023	08/09/2023
Registro de participantes, registro y presentación de ofertas	11/09/2023 00:01	20/09/2023 23:59
Apertura de ofertas y el periodo de lances	21/09/2023 09:00	21/09/2023 10:00
Otorgamiento de la Buena Pro A TRAVES DEL SISTEMA ELECTRONICO DE CONTRATACIONES DEL ESTADO - SEACE	22/09/2023 14:30	22/09/2023

Otorgamiento de la Buena Pro	22/09/2023
Consentimiento de la Buena Pro	06/10/2023

Nota. Datos tomados de la página del SEACE (2023).

Según Directiva N° 006-2019-OSCE/CD (2022) - Procedimiento de Selección de Subasta Inversa Electrónica indica:

Que el plazo mínimo que debe mediar entre la convocatoria y la etapa de apertura de ofertas y el periodo de lances es de cinco (5) días hábiles, salvo en los procedimientos cuyo valor estimado sea mayor a noventa Unidades Impositivas Tributarias (90 UIT), en cuyo caso el plazo mínimo es de ocho (8) días hábiles (p.3). En este caso supera las 90 UIT por lo que el plazo establecido en el cronograma es de 10 días; cumpliendo así con la Directiva.

De acuerdo al Artículo 64.2 de la Ley de Contrataciones del Estado (2019) establece:

En el caso de Subasta Inversa Electrónica, el consentimiento de la buena pro se produce al día siguiente de la notificación del otorgamiento de la buena pro, teniendo un plazo mínimo de cinco (5) a ocho (8) días hábiles y según el ejemplo citado se está cumpliendo los plazos normativos. (p. 46)

Tabla 64*Análisis de tiempo de la fase de ejecución contractual*

FASE DE EJECUCION CONTRACTUAL	Fecha de Movimiento
Fecha de suscripción de contrato	17/10/2023

Nota. Datos tomados de la página del SEACE (2023).

Según el Artículo 141 de la Ley de Contrataciones del Estado (2019) establece que:

El postor ganador de la buena pro tiene 8 días hábiles luego del consentimiento de la Buena Pro para presentar los requisitos para perfeccionar el contrato y en un plazo que no puede exceder de los dos (2) días hábiles siguientes de presentados los documentos la Entidad suscribe el contrato, cumpliendo con los plazos establecidos por Ley. (p. 66)

Con esta fase estaría concluyendo el análisis de todo el procedimiento de compras mayores a 8 UIT, cuyos resultados se obtuvieron que en la fase de actuaciones preparatorias existe demora en el trámite de certificación presupuestal; y en las dos últimas se cumple según lo que establece la Ley de Contrataciones del Estado.

5.1.2.2. Procesos de Patrimonio

En este proceso se utilizará como fuente de análisis la “Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento”, que tiene por “objeto regular la gestión de los bienes muebles que formen parte o sean susceptibles de incorporación al patrimonio de las entidades del Sector Público que se encuentran bajo el ámbito del sistema nacional de abastecimiento” (Directiva N° 006-2021-EF/54.01, 2021, p. 3).

Para ello, se analizarán nueve Ítems correspondiente a actividades propios del proceso del cual se detallan a continuación:

Tabla 65*Análisis documental del proceso de patrimonio*

ANÁLISIS DOCUMENTAL			
B. PROCESO DE PATRIMONIO	Tiempo establecido por Reglamento (Días/meses)	Plazo Real	Resultado (Cumple: SI/NO)
1 El Alta de bienes muebles patrimoniales se realiza dentro de los quince (15) días.	15 días	6	SI
2 El Alta de bienes muebles patrimoniales se registra en el Módulo de Patrimonio del SIGA MEF de la documentación que acredite las causas.		SI	SI
3 El registro de Bien muebles patrimoniales se efectúa en 10 días hábiles.	10 días	6	SI
4 La identificación de bienes se da mediante código, nombre o siglas de la entidad u órgano de la entidad, fecha, y símbolo material.		SI	SI
5 Asignación en uso de Bienes muebles patrimoniales se efectúa en un plazo no mayor a 20 días hábiles, a partir de la verificación y conformidad de los bienes en almacén.	20 días	6	SI
6 Se realiza el Saneamiento Administrativo de bienes muebles sobrantes, faltantes.		Se realiza anual con el inventario de bienes muebles con la entrega de inventario al comparar sobrantes y faltantes.	SI
7 La Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y es aprobado mediante resolución municipal.		En algunos casos por ejemplo acuerdos para venta y tratado	SI
8 La disposición Final se realiza dentro de los cinco (05) meses después de aprobado la baja del bien inmueble.	5 meses	Donación o venta (SI)	SI
9 El informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo N° 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.01		SI	SI

Según la información obtenida mediante el análisis realizado por cada actividad, cumple con los plazos y disposiciones de la Directiva N° 006-2021-EF/54.01.

5.1.2.3. Procesos de Almacén

En este proceso se utilizará como fuente de análisis la “Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles”, que tiene como objeto establecer los procedimientos y actividades para la organización y gestión del almacenamiento, las operaciones de asignación y el traslado de bienes muebles a los usuarios finales (Directiva N° 0004-2021-EF/54.01, 2021, p. 3).

Para ello, se analizarán dieciséis Ítems correspondiente a actividades propios del proceso del cual se detallan a continuación:

Tabla 66

Análisis documental del proceso de almacén

ANÁLISIS DOCUMENTAL		
C. PROCESO DE ALMACÉN		Resultado (Cumple: SI/NO)
1	La Oficina cuenta con el Almacén Virtual (Sistema Informático de Soporte a la Gestión de Almacenamiento y Distribución) en el SIGA MEF	SI
2	La recepción de los bienes se realiza mediante Orden de Compra y Guía de Remisión	SI
3	La Guía de Remisión es firmada por el Responsable de Almacén	SI
4	Existe un responsable de Almacén encargado de verificar los bienes puestos en obra	SI
5	Ingresan y se registran a Almacén todos los bienes adquiridos por la entidad en el KARDEX	SI
6	Se autoriza la salida de bienes muebles de almacén mediante el Pedido Comprobante Salida (PECOSA)	SI
7	Se informa los movimientos de Almacén tanto de ingresos y de salidas por lo menos una vez al mes y se remite a la Oficina de Contabilidad	NO (realiza trimestral)

8	El Responsable de la Gestión de Almacenamiento y Distribución identifica mensualmente las existencias con permanencia mayor a un año o con fecha de vencimiento en los próximo seis meses y las reporta a la Oficina de Abastecimiento y Control patrimonial.	NO (realiza trimestral)
9	Los ambientes e instalaciones existentes en Almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles.	SI
10	Existe un Sistema de Control de Combustible	SI
11	Para la emisión del vale de combustible, cada vehículo cuenta con SOAT y revisión técnica vigente	SI
12	Se registra en el vale de combustible el nombre del conductor, fecha, cantidad y tipo de combustible	SI
13	Se registra en la bitácora el kilometraje de recorrido por la Unidad Vehicular	SI
14	Se procesa diariamente en el Sistema de Control de Combustible los datos de vales de combustible.	SI
15	Se verifica los precios a facturar a través del contrato, cartas de variación de precios del proveedor y portal web de Petroperú.	SI
16	Se genera el cuadro consolidado quincenal del consumo de combustible, por cantidad de galones e importes.	SI

Según la información obtenida mediante el análisis realizado por cada actividad, en los ítems 7,8 y 16 no se están cumpliendo según las disposiciones de la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01, esto referido al registro de movimientos de almacén en forma mensual e identificación mensual de existencias con permanencia mayor a un año o con fecha de vencimiento en los próximos seis meses; ambas actividades se realizan en la Entidad **trimestralmente**.

5.1.2.4. Procesos de Servicios Generales

Para este proceso nos apoyamos en las metas desarrolladas por el área de servicios generales. Para ello, se analizarán cinco Ítems correspondiente a actividades propios del proceso del cual se detallan a continuación:

Tabla 67*Análisis documental del proceso de servicios generales*

ANÁLISIS DOCUMENTAL		
D. PROCESO DE SERVICIOS GENERALES		Resultado (Cumple: SI/NO)
1	Se realiza la inspección de locales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (mantenimiento, acondicionamiento y reparación de infraestructura).	SI
2	Se realiza el servicio de limpieza en los locales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.	SI
3	Se realiza Servicios de mantenimiento y reparación de (electricidad, mobiliario, etc).	SI
4	Se realiza Servicios de alquileres de locales	SI
5	Se realiza Servicios básicos (agua, luz, electricidad, internet)	SI

Según la información obtenida mediante el análisis realizado por cada actividad, se evidencia que se está cumpliendo con todas las actividades del proceso de Servicios Generales.

5.2. Síntesis de los procesos analizados para estimar tiempos

Tabla 68*Síntesis de los procesos analizados*

SINTESIS DE RESULTADOS DE LOS PROCESOS ANALIZADOS				
A. PROCESO DE CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES				Observación
a. Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT	Tiempo según Normativa (días)	Tiempo real según análisis (días)/ promedio	Resultado	
<i>Regulado por: Directiva N°003-2021-OGA-MPC "Directiva para la Contratación de bienes y servicios cuyos montos son iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias (UIT) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca".</i>				
a.1. Contratación y adquisición menores a 8UIT (orden de compra)	13 días	92 días	No cumple	Demora en la elaboración de cuadro comparativo, certificación presupuestal, conformidad del área usuaria

a.2. Contratación y adquisición menores a 8UIT (orden de servicio)	11 días	14 días	No cumple	Demora en la elaboración de cuadro comparativo, certificación presupuestal Observación
b. Contrataciones y Adquisiciones Mayores a 8 UIT <i>Regulado por: Ley N° 30225 "Ley de Contrataciones del Estado" (Fase selección y ejecución contractual)</i> FASES :	Tiempo según Normativa (días)	Tiempo real según análisis (días)/ promedio	Resultado	Observación
1. Fase de actuaciones preparatorias	7 días	25 días	No cumple	Está fase no está regulado por la Ley N°30225, sin embargo, se comparó con los plazos establecidos en la Directiva N°003-2021-OGA-MPC; desde el requerimiento hasta la certificación presupuestal (7 días)
2. Fase de selección	5- 8 días hábiles mínimo	10 días hábiles	Si cumple	
3. Fase de ejecución contractual	8 días hábiles	7 días hábiles	Si cumple	
B. PROCESO DE PATRIMONIO				Observación
<i>Regulado por: Directiva N° 006-2021-EF/54.01 "Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento".</i>	Tiempo según normativa (Días/meses)	Tiempo real según análisis (días)	Resultado	
El Alta de bienes muebles patrimoniales se realiza dentro de los quince (15) días.	15 días	6 días	Si cumple	
El Alta de bienes muebles patrimoniales se registra en el Módulo de Patrimonio del SIGA MEF de la documentación que acredite las causas.	----		Si cumple	
El registro de Bien muebles patrimoniales se efectúa en 10 días hábiles.	10 días	6 días	Si cumple	
La identificación de bienes se da mediante código, nombre o siglas de la entidad u órgano de la entidad, fecha, y símbolo material.	----		Si cumple	
Asignación en uso de Bienes muebles patrimoniales se efectúa en un plazo no mayor a 20 días hábiles, a partir de la verificación y conformidad de los bienes en almacén.	20 días	6 días	Si cumple	

Se realiza el Saneamiento Administrativo de bienes muebles sobrantes, faltantes.	----		Si cumple	
La Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y es aprobado mediante resolución municipal.	----		Si cumple	
La disposición Final se realiza dentro de los cinco (05) meses después de aprobado la baja del bien inmueble.	5 meses	Dentro de los 5 meses	Si cumple	
El informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo N° 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.01	----		Si cumple	
C. PROCESO DE ALMACÉN				Observación
<i>Regulado por: Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 "Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles".</i>			Resultado	
La Oficina cuenta con el Almacén Virtual (Sistema Informático de Soporte a la Gestión de Almacenamiento y Distribución) en el SIGA MEF			Si cumple	
La recepción de los bienes se realiza mediante Orden de Compra y Guía de Remisión			Si cumple	
La Guía de Remisión es firmada por el Responsable de Almacén			Si cumple	
Existe un responsable de Almacén encargado de verificar los bienes puestos en obra			Si cumple	
Ingresan y se registran a Almacén todos los bienes adquiridos por la entidad en el KARDEX			Si cumple	
Se autoriza la salida de bienes muebles de almacén mediante el Pedido Comprobante Salida (PECOSA)			Si cumple	
Se informa los movimientos de Almacén tanto de ingresos y de salidas por lo menos una vez al mes y se remite a la Oficina de Contabilidad			No cumple	Se realiza trimestralmente
El Responsable de la Gestión de Almacenamiento y Distribución identifica mensualmente las existencias con permanencia mayor a un año o con fecha de vencimiento en los próximos seis meses y las reporta a la Oficina de Abastecimiento y Control patrimonial.			No cumple	Se realiza trimestralmente
Los ambientes e instalaciones existentes en Almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles.			Si cumple	
Existe un Sistema de Control de Combustible			Si cumple	
Para la emisión del vale de combustible, cada vehículo cuenta con SOAT y revisión técnica vigente			Si cumple	
Se registra en el vale de combustible el nombre del conductor, fecha, cantidad y tipo de combustible			Si cumple	
Se registra en la bitácora el kilometraje de recorrido por la Unidad Vehicular			Si cumple	
Se procesa diariamente en el Sistema de Control de Combustible los datos de vales de combustible.			Si cumple	

Se verifica los precios a facturar a través del contrato, cartas de variación de precios del proveedor y portal web de Petroperú.	Si cumple	
Se genera el cuadro consolidado quincenal del consumo de combustible, por cantidad de galones e importes.	Si cumple	
D. PROCESO DE SERVICIOS GENERALES		Observación
	Resultado	
Se realiza la inspección de locales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (mantenimiento, acondicionamiento y reparación de infraestructura).	Si cumple	
Se realiza el servicio de limpieza en los locales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.	Si cumple	
Se realiza Servicios de mantenimiento y reparación de (electricidad, mobiliario, etc).	Si cumple	
Se realiza Servicios de alquileres de locales	Si cumple	
Se realiza Servicios básicos (agua, luz, electricidad, internet)	Si cumple	

5.3. Discusión de resultados

El 73% de los encuestados tiene conocimiento sobre La Gestión de Procesos en Entidades Públicas pero el 61% No tiene conocimiento de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública) y el 92% manifiesta que no se aplica en la Municipalidad Provincial de Cajamarca la Gestión por Procesos; lo cual concuerda con lo que menciona Chacón (2022) en su tesis “*Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos basado en la Norma ISO 9001:2015 para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Túcán*”, el cual concluye en su estudio que persiste la necesidad de establecer un sistema de gestión por procesos y desarrollar un plan de mejora para fortalecer las operaciones de la organización, debido que no tienen identificado los procesos de sus actividades, no tienen documentación requerida por la norma, ni documentos fundamentales para el funcionamiento de sus procesos.

En cuanto a la Identificación de Productos, en una Gestión por proceso se tiene como resultado que mayor a 76% de los encuestados señalan que Si identifican los productos y que dichos productos satisfacen las necesidades de los usuarios. En cuanto al incumplimiento de plazos en la entrega de productos, se tiene un 71% de los encuetados manifiestan que existe demora por las siguientes razones: no se respeta plazos, personal no capacitado, burocracia, demora de las áreas usuarias en solicitar los requerimientos, desconocimiento de procesos administrativos, los proveedores no entregan en el plazo establecido, falta de coordinación entre áreas y falta de capacitación del personal; lo cual concuerda con lo que menciona Guallan (2022) en su tesis *“Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba”*, en el cual resalta en sus conclusiones que al no tener definidos los procesos en cada área de forma adecuada, los funcionarios realizaran sus actividades sin tener en cuenta los tiempos establecidos.

Con respecto a la Identificación de Procesos; los encuestados manifiestan que identifican con claridad los procesos de Contrataciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC en un 84%. Un 41% manifiestan que los objetivos de los procesos no están claramente definidos, a lo cual se suma un 84% que señalan que NO existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar cada proceso existente; lo cual concuerda con lo que menciona Abanto (2021) en su tesis *“Procesos administrativos y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca 2019”*, en el cual señala en sus conclusiones que más de la mitad de trabajadores no está cumpliendo con los objetivos institucionales, además de esto los colaboradores afirman que los directivos de la alta gerencia no comunican las políticas y estrategias de trabajo para alcanzar los fines organizacionales.

Se tiene un resultado de 31% según las encuestas que no se cuenta con personal competente y capacitado para la ejecución del proceso. Y sobre los controles para verificar el cumplimiento de los procesos se tiene un porcentaje dividido. El 92% indica que no se han determinado indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos; lo cual concuerda con lo que menciona Blaz & Camones (2023) en su tesis “*Mejoras en la Gestión Logística de las contrataciones menores a 8 UIT en la Municipalidad Metropolitana de Lima*”, en el cual identifica elementos claves de la situación problemática: la rotación constante del personal de confianza, la poca difusión de los lineamientos y procedimientos internos, la poca experiencia del personal logístico en gestión de adquisiciones de bienes y servicios en el sector público y la capacitación limitada al personal del área usuaria, en materia de generación de los requerimientos, factores que no permiten que la entidad ejecute la totalidad de su presupuesto.

Con respecto al Proceso de Contrataciones y Adquisiciones los resultados arrojan, que el 94% si se realizan las compras menores a 8 UIT de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC. Pero al comparar con en análisis documentario realizado con expedientes de contrataciones se evidencia que no se cumple con los días establecidos por la Directiva. La directiva establece 13 días para órdenes de compras y 11 días para órdenes de servicios, y según los resultados del análisis documentario, para órdenes de compra se analizaron 4 expedientes contabilizando el tiempo para la ejecución de dichas ordenes siendo el resultado más favorable de 38 días y el mayor 143 días, muy por encima de la normativa. Para Ordenes de Servicio el escenario también no es un poco más alentador porque uno de los expedientes analizados arroja 08 días y el más desfavorable 15 días, por lo que también se evidencia que hay demora; lo cual concuerda con lo que menciona Blaz & Camones (2023) en su tesis “*Mejoras en la Gestión Logística de las contrataciones menores a*

8 UIT en la Municipalidad Metropolitana de Lima”, en el cual concluye que, la correcta ejecución de la gestión logística en contrataciones menores a 8 UIT contribuye a mejorar la gestión de recursos y a cumplir con los objetivos estratégicos de la municipalidad, el cual es brindar un servicio de calidad a la comunidad y juntamente con esto fomentar y brindar capacitaciones a los colaboradores tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral de estos, ya que todos los conocimientos y habilidades adquiridos serán en beneficio de una eficiente gestión logística.

Un 96% de los encuestados indican que las compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 “Ley de Contrataciones del Estado”. Pero al comparar con en análisis documentario realizado con expedientes de contrataciones se evidencia que en la fase de actuaciones preparatorias existe demora en el trámite de certificación presupuestal, así mismo, en las dos últimas fases (Fase de selección y Fase de ejecución contractual) cumple según lo que establece la Ley de Contrataciones del Estado. En compras mayores a 8UIT, no se establece plazos en la fase de actuaciones preparatorias, y cuyo resultado del análisis de un expediente de adquisición, arroja un tiempo de 39 días para la ejecución de esta fase, de los cuales 25 días abarca la certificación presupuestal, identificándose claramente que es aquí donde existe demora. En las Fases restantes: fase de selección y fase de ejecución contractual los resultados son positivos, ya que al estar regulado por la Ley de Contrataciones del Estado los trabajadores cumplen con los plazos establecidos; lo cual concuerda con lo que menciona Pitan & Soto (2022) en su tesis “*La modernización de la gestión pública y las contrataciones en la Subgerencia de Logística y Patrimonio de la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2021*”, en el cual concluye que, la modernización de la gestión pública se relaciona de forma directa y significativa con las contrataciones con mayor porcentaje en las fases de planificación y actuaciones preparatorias y ejecución contractual, recomendando implementar los programas de difusión y capacitación para

mejora continua relacionados a contrataciones y generar entornos para mejorar las capacidades de los cada uno de los servidores públicos.

Con respecto al Proceso de Control Patrimonial, el 69% menciona que si gestionan de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 “Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento”; concordando con el análisis documental, donde cada actividad cumple con los plazos y disposiciones de la Directiva N° 006-2021-EF/54.01. Pero se tiene que, un 82% de encuestados manifiestan que no se realiza con antelación el mantenimiento de unidades vehiculares. Con respecto al Proceso de Almacén, se tiene como resultado que el 96% manifiesta que si se ingresan y se registran en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad y las salidas de estos se realiza mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA) con un 98%; lo cual concuerda con lo que menciona Mendoza (2020) en su tesis “*Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí*”, en el cual resalta la importancia de la ejecución de una auditoría de gestión para poder detectar no conformidades e implementar estratégicas y técnicas para garantizar el correcto desempeño de la entidad.

Pero un 67% indica que no se informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingresos y de salidas, esto se corrobora con el análisis documental donde no se están cumpliendo con las disposiciones según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01, esto referido al registro de movimientos de almacén en forma mensual e identificación mensual de existencias con permanencia mayor a un año o con fecha de vencimiento en los próximo seis meses; ambas actividades se realizan en la Entidad trimestralmente; lo cual concuerda con lo que menciona Miranda (2024) en su tesis “*Gestión por procesos en el marco de modernización de la gestión*”

pública en una Municipalidad de Cajamarca 2024”, en el cual en una de sus conclusiones, señala que la gestión por procesos promueve una mayor transparencia esenciales para la modernización y legitimación de la gestión pública municipal.

Con respecto a los ambientes e instalaciones existentes en almacén el 82% de los encuestados manifiestan que no son los adecuados para la conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 “Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles”. Con respecto al Proceso de Servicios Generales más del 50% indica que; si se cumple con la programación y planificación de los Servicios Generales y eso se confirma con el análisis documentario realizado, lo cual concuerda con lo que menciona Marín (2022) en su tesis “*Modernización de la gestión pública y su influencia en la calidad de atención al usuario de la Municipalidad Provincial de Chota, periodo 2021*”, en el cual concluye que, existe una relación significativa entre modernización de la gestión pública y la calidad de atención percibida por el usuario, por lo que demuestra que si la modernización de la gestión de la Municipalidad es escasa por ende la calidad de atención también es deficiente.

Con respecto a la determinación de la secuencia e interpretación de los procesos, se tiene como resultados que el 73% de los encuestados señalan que No existe representación gráfica mediante diagramas, flujogramas, de la secuencia de los procesos y procedimientos inherentes que se efectúan en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, de los cuales el 100% creen que la elaboración de diagrama de procesos y procedimientos mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los mismos; lo cual concuerda con lo que menciona Guallan (2022) en su tesis “*Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba*”, en el cual concluye que, al trabajar mediante el sistema de gestión por proceso se cumple con las expectativas del ciudadano en la

atención cambiando así la cultura organizacional que trabaja por órdenes a trabajar en equipo, y diseña un sistema de gestión por procesos, describiendo las entradas, recursos, actividades y salida de cada proceso identificado, así como también un flujograma de proceso.

El 90% de los encuestados señalan que la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, no tiene establecido un manual de procedimientos para cada Proceso. Con respecto a la aprobación y difusión de los documentos generados la mayoría de los encuestados señalan que se debería informar en forma más directa a cada trabajador cualquier documento que se genere; lo cual concuerda con lo que menciona Mendoza (2020) en su tesis *“Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí”*, en el cual concluye que, la entidad no cumple con todas las normativas, leyes y reglamentos que están establecidos. Por lo tanto, debe ser fortalecido de acuerdo a su estructura orgánica y sus operaciones, además, carece de manuales de procedimiento y políticas, mismos que son factores indispensables para la ejecución y delegación de funciones.

CAPITULO VI

PROPUESTA

En el capítulo “Resultados y Discusión”, se identificó las deficiencias, necesidades que actualmente presenta la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, con lo cual ayudará al diseño de un Modelo de Gestión para dicha Oficina, elemento importante de la nueva cultura organizacional que debe primar en las entidades públicas señalado en la Ley Marco de Modernización del Estado. Este Modelo de Gestión de Procesos consta en la identificación de procesos existentes en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, realizar la documentación de procesos identificados, proponer indicadores para medir la efectividad y eficiencia de un proceso. Dentro de la documentación de procesos identificados comprende: elaboración del inventario de procesos, elaboración de fichas técnicas de los procesos y diagramas de procesos.

Por lo cual se ha aplicado los métodos, técnicas y herramientas para la determinación de procesos definidas en la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, **“Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”**, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP. Así mismo, en la parte final de este capítulo se realiza un comparativo de reducción de tiempo con la nueva propuesta correspondiente a los procesos de contrataciones y adquisiciones.

6.1. Inventario de Proceso para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial

Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el inventario de procesos; para ello se definió un Proceso General de Nivel 0: “PS01 Gestión de Abastecimiento y Control Patrimonial” clasificándose como un proceso de soporte o apoyo debido a que tiene como objetivo principal garantizar el suministro adecuado de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Entidad. Dentro de este proceso se definió cuatro Procesos de Nivel 1, el cual se detalla a continuación en la tabla de Inventario de Procesos:

Tabla 69

Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS						
Código	Nombre del proceso	Producto(s) del proceso	Personas que recibe el producto o productos del proceso	Tipo de proceso	Dueño del proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder
PS01.01.	Gestión de Contrataciones y Adquisiciones	Contrataciones de bienes y servicios, contratos suscritos, Orden de Servicio/Orden de compra, Constancia de no adeudo de bienes, Bienes entregados, Actas PECOSA, Constancia de cumplimiento de la prestación, resolución de contratos por incumplimiento.	Unidades u oficinas Organizaciones de la MPC (área usuaria), Los contratistas o proveedores, persona natural o jurídica, servidores de la MPC.	Proceso de soporte (o de apoyo).	Jefe de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	-Formulación y Aprobación de Plan Anual de Contrataciones. -Contrataciones menores a 8UIT. - Contrataciones mayores a 8UIT.
PS01.02.	Gestión de Control Patrimonial	Resoluciones de alta y baja de bienes muebles, Informe Técnico del área especializada, Informe Final de la Comisión de Inventario Físico de Bienes Muebles.	Unidades u oficinas Organizaciones de la MPC (área usuaria), Los contratistas o proveedores, persona natural o jurídica, servidores de la MPC.	Proceso de soporte (o de apoyo).	Coordinador del Área de Patrimonio.	-Asignación de bienes patrimoniales y registro de altas. -Control de desplazamiento de bienes patrimoniales. -Registro de baja u disposición final de bienes patrimoniales. -Elaboración de inventario de bienes muebles patrimoniales. -Pago de Pólizas de seguro. -Administración, mantenimiento y reparación de unidades vehiculares.

PS01.03.	Gestión de Almacén	Nota de entrada al almacén, Pedido Comprobante Salida (PECOSA), tarjeta de control visible de almacén (BINCARD), Informe de registro y control de existencias, guía de remisión u otro que acredite la entrega, Registro de entrada al almacén (mensual), Informe de inventario inicial y final, registro de salidas de almacén (mensual), reporte de almacén valorizado e inventario Valorizado.	Unidades u oficinas Organizaciones de la MPC (área usuaria), Los contratistas o proveedores, persona natural o jurídica, servidores de la MPC.	Proceso de soporte (o de apoyo).	Coordinador del Área Almacén	<ul style="list-style-type: none"> -Control de existencias. -Elaboración de inventario de existencias de almacén. -Baja de bienes muebles. -Control de suministros de combustible.
PS01.04.	Gestión de Servicios Generales	Contrataciones de bienes y servicios, Bienes entregados, Acta PECOSA, Mantenimiento correctivo de vehículos, Control y asignación de unidades vehiculares.	Unidades u oficinas Organizaciones de la MPC (área usuaria), Los contratistas o proveedores, persona natural o jurídica, servidores de la MPC.	Proceso de soporte (o de apoyo).	Coordinador del Área de Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamiento y programación de los servicios generales. -Supervisión y ejecución de los servicios generales. -Reparación y mantenimiento de las diferentes infraestructuras locales de la entidad. - Pago de servicios básicos. -Control y supervisión de la limpieza y seguridad de locales.

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 21)

6.2. Indicadores de desempeño para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial

Siguiendo con el cumplimiento de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP, luego de la identificación de los procesos y realizar el inventario de estos, es indispensable contar con indicadores de desempeños por proceso, por lo que se diseñó las Fichas de Desempeño para poder realizar el seguimiento al logro de objetivos y tener un mejor control de ello. Se diseñaron cuatro fichas de desempeño para el Modelo de Gestión de Procesos para la Oficina de abastecimiento y Control Patrimonial, los cuales son:

Tabla 70

Ficha de indicador de desempeño PS01.0. Gestión de Contrataciones y Adquisiciones

Ficha de indicador de desempeño PS01.01	
Proceso	PS01.01. Gestión de Contrataciones y Adquisiciones
Objetivo	Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos de abastecimiento de bienes y prestación de servicios a fin de garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, haciendo un uso eficiente de los recursos, bajo el marco de la normatividad vigente.
Indicador	Cantidad de requerimientos por Contratos u órdenes de servicio/compra atendidos.
Finalidad del indicador	Determinar la Cantidad de Contratos u órdenes de servicio/compra aprobados.
Fórmula	$= \frac{\text{Cantidad de Contratos u órdenes de servicio/compra aprobados}}{\text{la cantidad de Contratos u órdenes de servicio/compra presentados para aprobar}} \times 100\%$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Oportunidad de medida	A los 03 días hábiles del mes siguiente al mes calculado
Línea base	El mes equivalente del año anterior
Meta	Cumplimiento del 100%
Fuente de datos	Registro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial
Responsable	Jefe de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 22)

Tabla 71*Ficha de indicador de desempeño PS01.02. Gestión de Control Patrimonial*

Ficha de indicador de desempeño PS01.02	
Proceso	PS01.02. Gestión de Control Patrimonial
Objetivo	Asignar, controlar, registrar los bienes patrimoniales, así como la elaboración de inventario de las mismas y registro de baja de bienes patrimoniales y el pago de pólizas de seguro, conjuntamente con la administración, mantenimiento, revisión y reparación de flota vehicular.
Indicador	Nivel de eficacia en la atención de servicios en relación a bienes patrimoniales.
Finalidad del indicador	Medir el nivel de atención de servicios requeridos respecto a la administración de los bienes patrimoniales.
Fórmula	$=(\text{Total de servicios atendidos}/\text{Total de servicios requeridos})*100\%$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Oportunidad de medida	A los 03 días hábiles del mes siguiente al mes calculado
Línea base	El mes equivalente del año anterior
Meta	Cumplimiento del 90%
Fuente de datos	Registro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial
Responsable	Coordinador de Patrimonio

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 22)

Tabla 72*Ficha de indicador de desempeño PS01.03. Gestión de Almacén*

Ficha de indicador de desempeño PS01.03	
Proceso	PS01.03. Gestión de Almacén
Objetivo	Administrar y controlar el ingreso, registro y asignación de las existencias en el almacén, así como realizar el inventario de las mismas, baja de bienes muebles y el control de suministro de combustible.
Indicador	Tiempo de atención de requerimientos de salida de almacén
Finalidad del indicador	Medir la oportunidad en la atención de requerimientos que las áreas usuarias realizan a Almacén.
Fórmula	$= (\text{Total de requerimientos atendidos dentro de los plazos} / \text{Total de requerimientos recibidos}) * 100\%$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Oportunidad de medida	A los 03 días hábiles del mes siguiente al mes calculado
Línea base	el mes equivalente del año anterior
Meta	Cumplimiento del 90%
Fuente de datos	Registro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial
Responsable	Coordinador de Almacén

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 22)

Tabla 73

Ficha de indicador de desempeño PS01.04. Gestión de Servicios Generales

Ficha de indicador de desempeño PS01.04	
Proceso	PS01.04. Gestión de Servicios Generales
Objetivo	Administrar, y controlar la limpieza y seguridad de locales de la Entidad, así como ejecutar la reparación y mantenimiento de las mismas. Así como también de los servicios básicos.
Indicador	Nivel de atención de servicios.
Finalidad del indicador	Medir la oportunidad en la atención de requerimientos que las áreas usuarias realizan al proceso de servicios generales.
Fórmula	$=(\text{Total de servicios atendidos}/\text{Total de servicios requeridos}) * 100\%$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia	Mensual
Oportunidad de medida	A los 03 días hábiles del mes siguiente al mes calculado
Línea base	el mes equivalente del año anterior
Meta	Cumplimiento del 90%
Fuente de datos	Registro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial
Responsable	Coordinador de Servicios Generales

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 22)

6.3. Fichas Técnica de Procesos

A partir de las necesidades, deficiencias y los recursos empleados encontradas en la investigación, se diseña una ficha de proceso para cada proceso establecidos en la Tabla N°66 (Inventario de Procesos).

Tabla 74*Ficha técnica del proceso de gestión de contrataciones y adquisiciones*

Ficha Técnica del Proceso PS01.01.	
Nombre del proceso	Gestión de Contrataciones y Adquisiciones
Tipo de proceso	Proceso de soporte (o de apoyo).
Dueño del proceso	Jefe de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.
Objetivo del proceso	Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos de abastecimiento de bienes y prestación de servicios a fin de garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, haciendo un uso eficiente de los recursos, bajo el marco de la normatividad vigente.
Indicador de desempeño	Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones de la MPC.
Producto	Contrataciones de bienes y servicios, contratos suscritos, Orden de Servicio/Orden de compra, Constancia de no adeudo de bienes, Bienes entregados, Actas PECOSA, Constancia de cumplimiento de la prestación, resolución de contratos por incumplimiento.
Persona que recibe el producto	Oficinas, Gerencias, Subgerencias de la MPC, Contratistas o proveedores, persona natural o jurídica, servidores de la MPC.
Elementos de entrada	Requerimiento de bienes y servicios del área usuaria, Ofertas de postores para procedimiento de selección, Recurso de apelación a los procedimientos de selección, Documentos de postores ganadores de la buena pro, conformidad de servicio, solicitud de constancia o informe de cumplimiento de la prestación (Bienes y servicios en general)
Controles:	Evaluación del estado de atención de los requerimientos de contratistas.
Recursos	
Recursos humanos	Personal competente y capacitados en los procesos y sistemas informáticos empleados.
Instalaciones	Oficinas con mobiliario e instalación para computo.
Sistemas informáticos	Word, Excel, Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).
Equipos	Equipo de cómputo, impresora, fotocopidora, scanner.

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 23)

Tabla 75*Ficha técnica del proceso de gestión de control patrimonial*

Ficha Técnica del Proceso PS01.02.	
Nombre del proceso	Gestión de Control Patrimonial
Tipo de proceso	Proceso de soporte (o de apoyo).
Dueño del proceso	Coordinador del Área de Patrimonio
Objetivo del proceso	Asignar, controlar, registrar los bienes patrimoniales, así como la elaboración de inventario de las mismas y registro de baja de bienes patrimoniales y el pago de pólizas de seguro, conjuntamente con la administración, mantenimiento, revisión y reparación de flota vehicular.
Indicador de desempeño	Nivel de eficacia en la atención de servicios en relación a Bienes Patrimoniales (Total de servicios atendidos / total de servicios requeridos)
Producto	Resoluciones de alta y baja de bienes muebles, Informe Técnico del área especializada, Informe Final de la Comisión de Inventario Físico de Bienes Muebles.
Persona que recibe el producto	Coordinador de Control Patrimonial, Oficinas, Gerencias y Subgerencias de la MPC.
Elementos de entrada	Informe final de inventario físico de bienes muebles del año anterior, Relación de compras de bienes muebles realizados anualmente, Informe de solicitud y/o devolución de bienes, Informe de técnico de alta de bienes muebles, Requerimiento de Bienes patrimoniales, Contrato u Orden de Compra, solicitud de atención de reparación de flota vehicular, bienes patrimoniales.
Controles:	Informes del cumplimiento de las actividades planificadas.
Recursos	
Recursos humanos	Personal competente y capacitados en los procesos.
Instalaciones	Oficinas con mobiliario e instalación para computo. Word, Excel, Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), Sistema Integral Patrimonial (SISPAT).
Equipos	Equipo de cómputo, impresora, fotocopidora, scanner, vehículos, herramientas y equipos de mantenimiento.

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 23)

Tabla 76*Ficha técnica del proceso de gestión de almacén*

Ficha Técnica del Proceso PS01.03.	
Nombre del proceso	Gestión de Almacén
Tipo de proceso	Proceso de soporte (o de apoyo).
Dueño del proceso	Coordinador del Área de Almacén
Objetivo del proceso	Administrar y controlar el ingreso, registro y asignación de las existencias en el almacén, así como realizar el inventario de las mismas, baja de bienes muebles y el control de suministro de combustible.
Indicador de desempeño	- Tiempo de atención de requerimiento de salida de almacén. - Nivel de diferencia en la conciliación de inventario.
Producto	Nota de entrada al almacén, Pedido de comprobante de Salida (PECOSA), tarjeta de control visible de almacén (BINCARD), tarjeta Kardex, Informe de registro y control de existencias, guía de remisión u otro que acredite la entrega, Registro de entrada al almacén (mensual), Informe de inventario inicial y final, registro de salidas de almacén (mensual), reporte de almacén valorizado e inventario valorizado.
Persona que recibe el producto	Encargado de almacén, coordinador de almacén, Jefe de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, Áreas usuarias de la MPC.
Elementos de entrada	Solicitud de bienes y suministro, Guía de remisión, Orden de compra, Pedido de Comprobante de Salida, Resoluciones de Ingreso de Nota de entrada del almacén, Informe final de Inventario de existencia en almacén, solicitud de abastecimiento de combustible.
Controles	Evaluación de las actividades para la administración de almacén.
Recursos	
Recursos humanos	Personal competente y capacitados en los procesos y sistemas informáticos empleados.
Instalaciones	Ambientes de oficina, almacenaje.
Sistemas informáticos	Word, Excel, Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), Sistema de Control de Combustible.
Equipos	Equipo de cómputo, impresora, fotocopidora, scanner, módulos de almacenajes.

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 23)

Tabla 77*Ficha técnica del proceso de gestión de servicios generales*

Ficha Técnica del Proceso PS01.04.	
Nombre del proceso	Gestión de Servicios Generales
Tipo de proceso	Proceso de soporte (o de apoyo).
Dueño del proceso	Coordinador del Área de Servicios Generales
Objetivo del proceso	Administrar, y controlar la limpieza y seguridad de locales de la Entidad, así como ejecutar la reparación y mantenimiento de las mismas. Así como también de los servicios básicos.
Indicador de desempeño	Nivel de eficacia en la atención de servicios (Total de servicios atendidos / total de servicios requeridos)
Producto	Operatividad de las instalaciones, Cumplimiento adecuado de los contratos de servicios, Plan de mantenimiento, Informes de pagos de servicios, Emisión de notas de pago de alquiler de locales de la Entidad.
Persona que recibe el producto	Coordinador de Servicios Generales, Oficinas, Gerencias y Subgerencias de la MPC.
Elementos de entrada	Requerimiento de bienes y/o servicios generales, Servicio de mantenimiento de locales, Servicios de limpieza de locales, Solicitud de servicios varios, Diagnóstico de condición de la oficina y Recibos mensuales de servicios básicos.
Controles	Informes del cumplimiento de las actividades.
Recursos	
Recursos humanos	Personal competente y capacitados en los procesos de servicios generales.
Instalaciones	Oficinas con mobiliario e instalación para computo.
Sistemas informáticos	Word, Excel, Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).
Equipos	Equipo de cómputo, impresora, fotocopidora, scanner, herramientas y equipos de mantenimiento.

Nota: Elaborado siguiendo la estructura de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018, p. 23)

6.4. Diagrama de procesos

Figura 55

Diagrama de proceso Gestión de Contrataciones y Adquisiciones

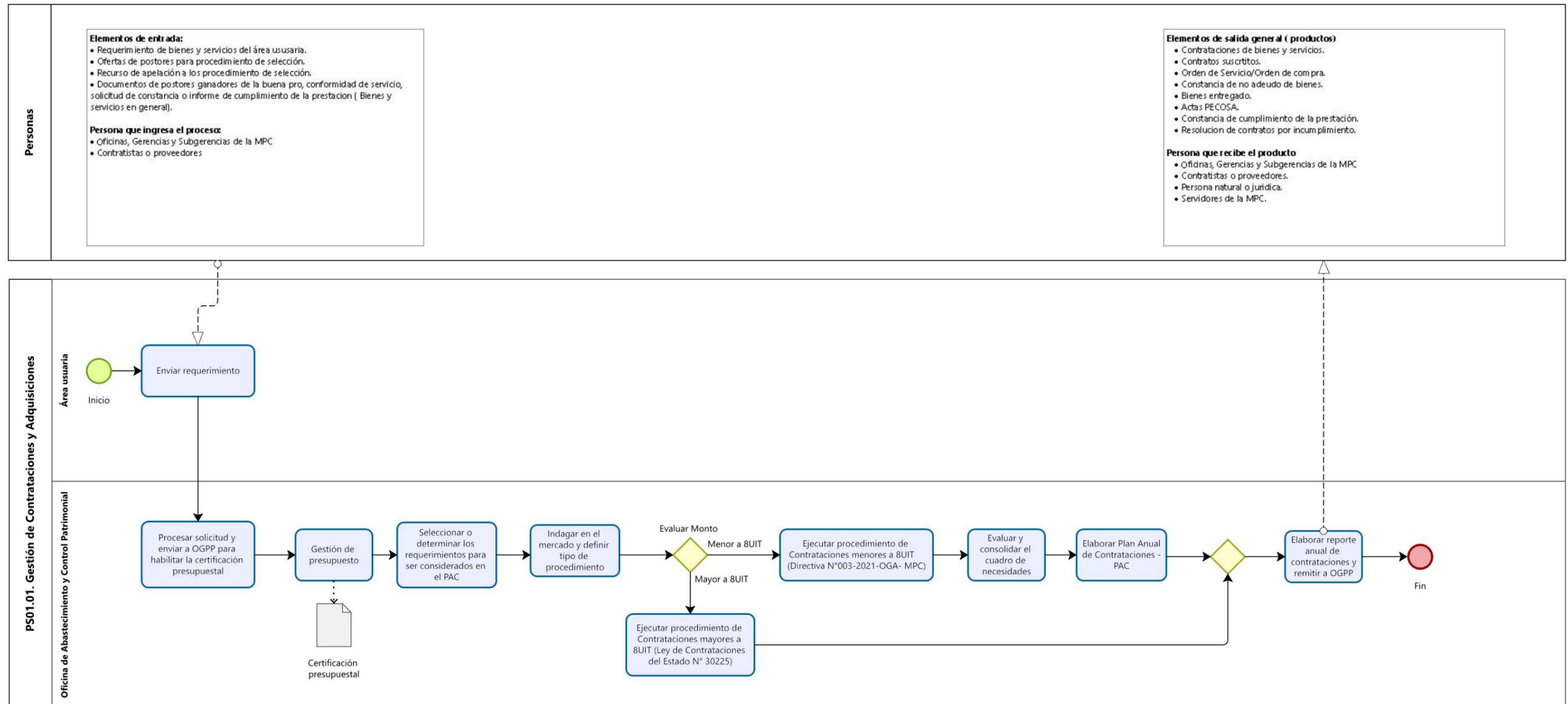


Figura 56
Diagrama de proceso Gestión de Contrataciones y Adquisiciones Menor a 8 UIT

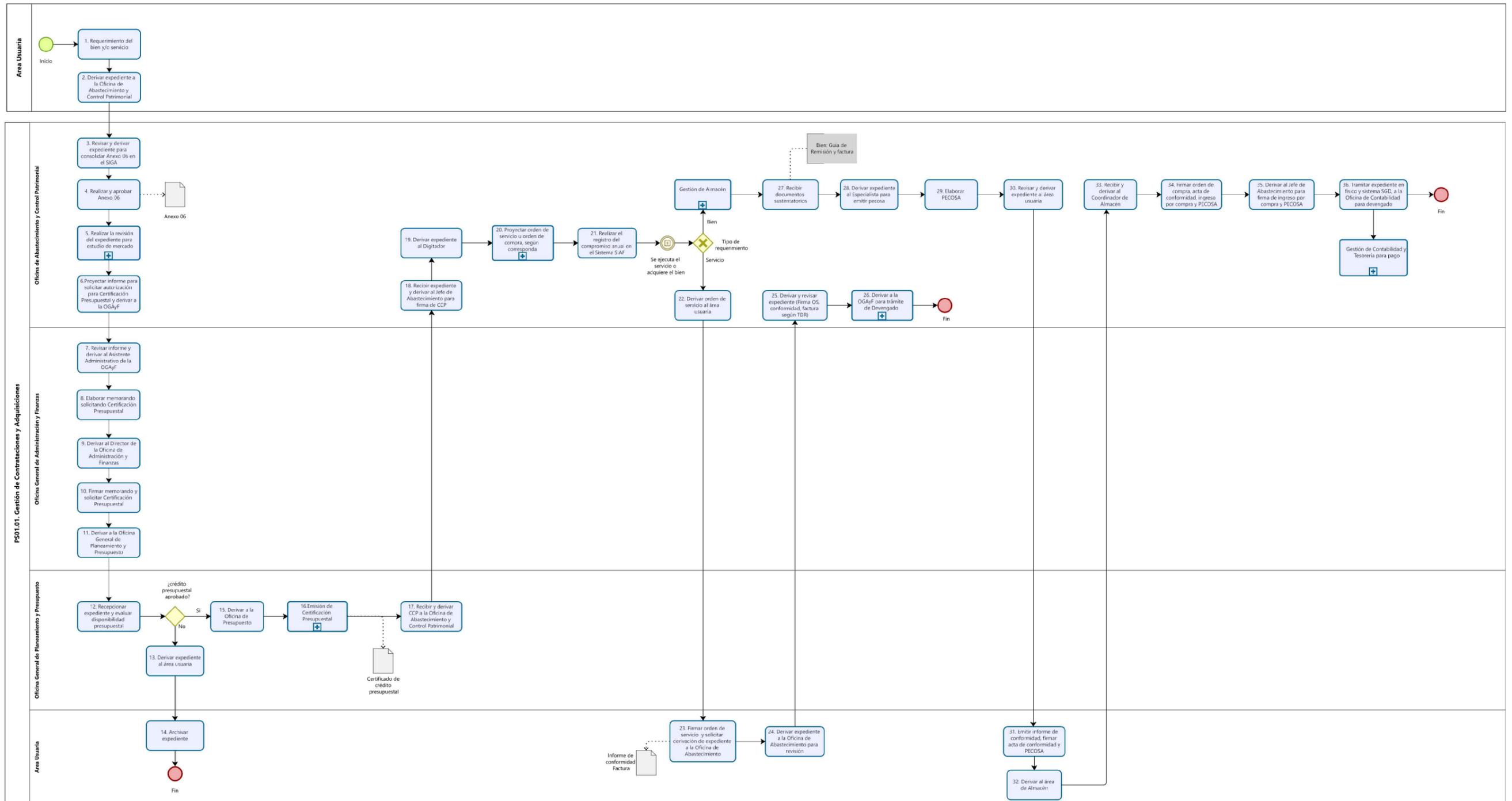


Figura 58

Diagrama de proceso Gestión de Control Patrimonial

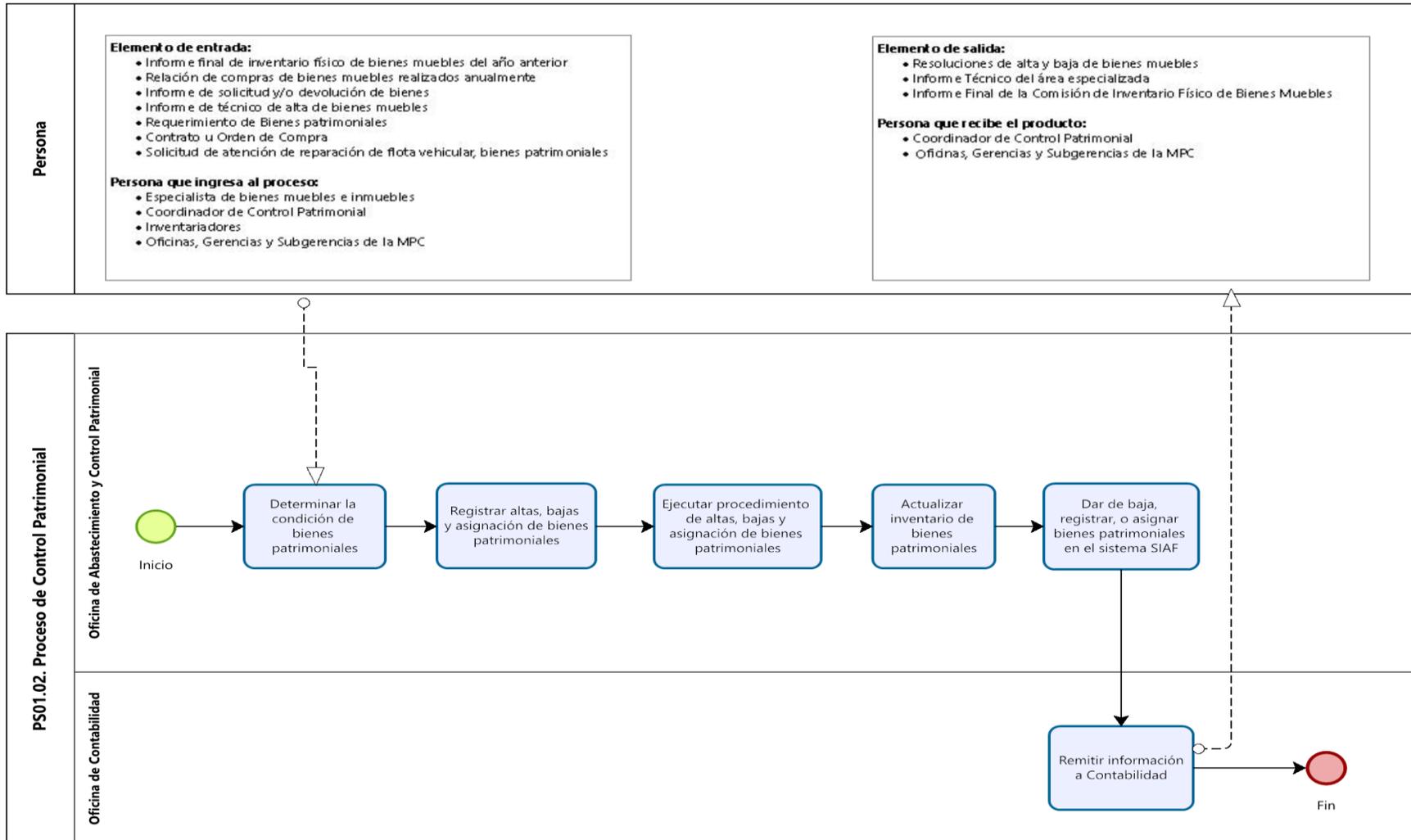


Figura 59

Diagrama de proceso Gestión de Almacén

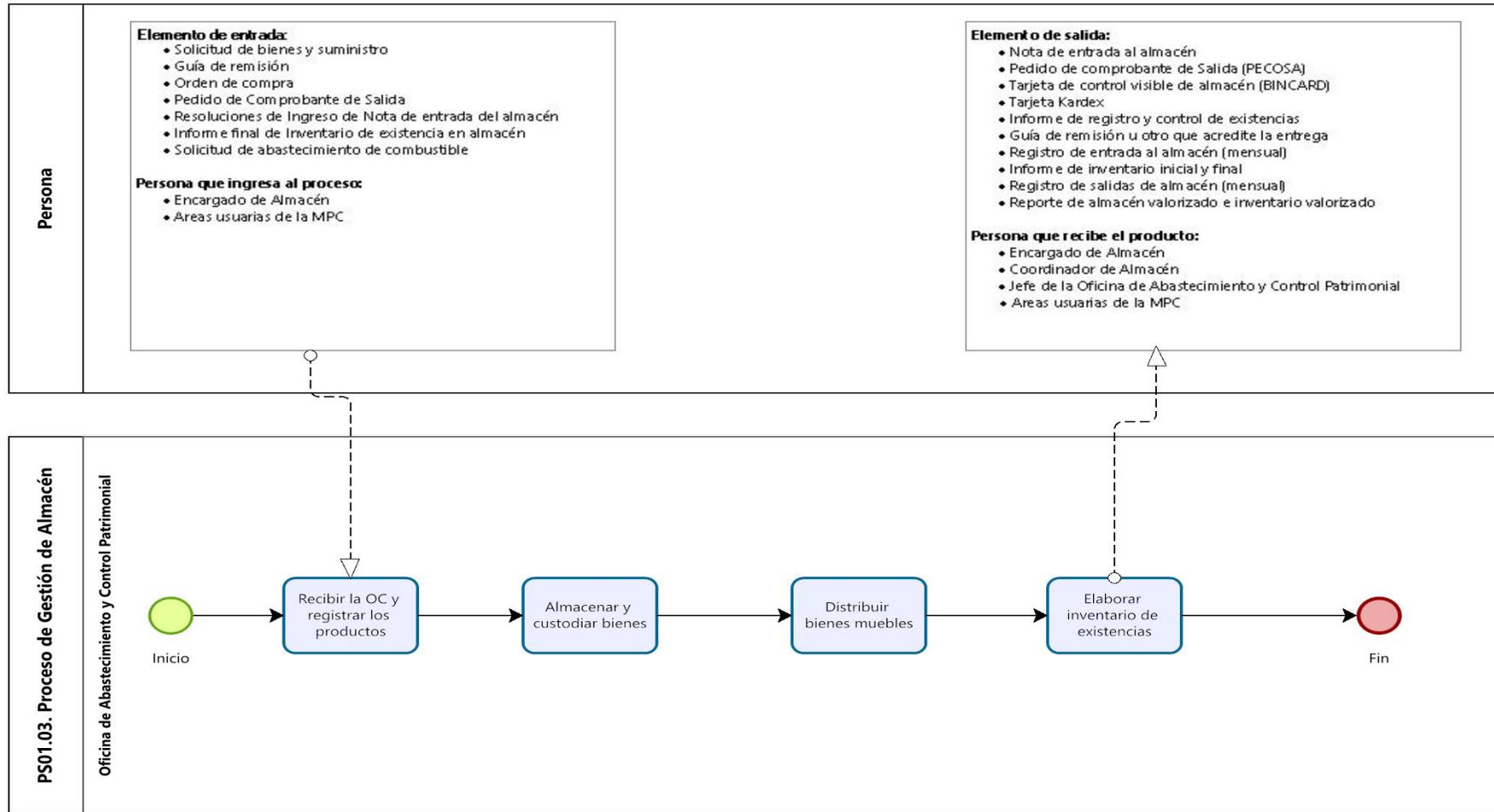
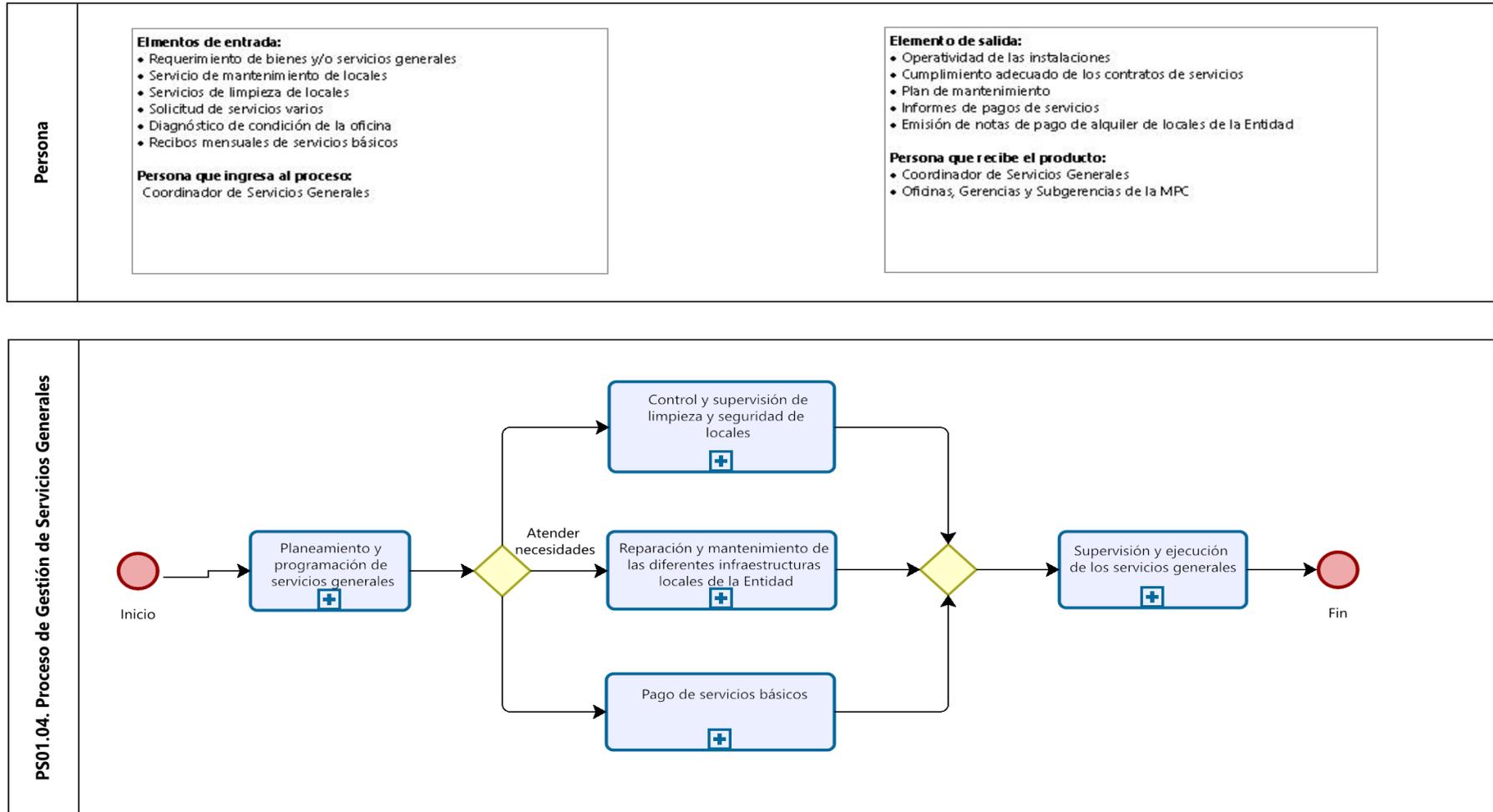


Figura 60

Diagrama de proceso Gestión de Servicios Generales



6.6. Propuesta de reducción de tiempos en Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT

Tabla 78

Propuesta de reducción de tiempos en Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT

N°	Descripción	Plazo establecido por Directiva N°003-2021-OGA-MPC para Órdenes de Compra (días)	Plazo Real para Órdenes de Compra (días prom)	Propuesta de tiempo para Orden de Compra (días)	Plazo establecido por Directiva N°003-2021-OGA-MPC para Órdenes de Servicio (días)	Plazo Real para Ordenes de Servicio (días prom)	Propuesta de tiempo para Orden de Servicio (días)
1	La Dirección General de Administración derive el requerimiento a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	1	2	1	1	2	1
2	La Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial elabora el cuadro comparativo y derive a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.	5	37	7	5	4	5
3	Autorización de la certificación presupuestal emitida por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.	1	12	3	1	3	3
4	Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, elabore la orden de compra y/o servicios, comprometa y registre el N° SIAF.	1	9	2	1	2	2
5	Comunicar al proveedor la orden de compra y/o servicio para su atención correspondiente mediante notificación de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	1	1	1	1	1	1
6	Responsable de Almacén emita la PECOSA y de la conformidad del bien con el V° B° del área usuaria de ser el caso (dependiendo de los términos de referencia en plazos de entrega)	2	24	5	-	-	-
7	Área usuaria emita la conformidad del bien y/o la prestación de servicio, contados a partir de recibido el bien y/o servicio.	2	7	2	2	2	2
Plazo total (días)		13	92	21	11	14	14

En esta tabla se presenta la reducción de tiempos como propuesta a esta problemática para Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8 UIT; se propone reducir este tiempo a 21 días para orden de compra y 14 días para orden de servicio, Así mismo, aunque la Directiva N°003-2021-OGA-MPC indica menos tiempo, esta propuesta reconoce las limitaciones y deficiencias identificados en el análisis documental, ofreciendo una solución más realista y alcanzable.

CONCLUSIONES

1. La Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca no desarrolla una Gestión por Procesos; actualmente viene gestionando sus funciones verticalmente lo que limita la eficiencia y coordinación entre áreas.
2. En la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, se identificó cuatro procesos siendo los siguientes: Proceso de Contrataciones y Adquisiciones, Proceso de Control Patrimonial, Proceso de Almacén y Proceso de Servicios Generales; evidenciándose que existe deficiencias en algunos de ellos.
3. En el Proceso de Contrataciones y Adquisiciones, las compras menores a 8 UIT está regulada por la Directiva N°003-2021-OGA-MPC, que establece plazos desde la derivación del requerimiento hasta la conformidad de la Orden de Compra o Servicio; concluyendo que no se cumple con lo establecido según el análisis realizado a siete expedientes de contratación.
4. Las compras mayores a 8 UIT está regulada por la Ley de Contrataciones del Estado “LEY N° 30225”, concluyendo que en la fase de actuaciones preparatorias existe demora en el trámite de certificación presupuestal y en las dos últimas fases (Fase de selección y Fase de ejecución contractual) cumple según lo que establecido en dicha norma.
5. En el Proceso de Control Patrimonial, cada actividad cumple con lo dispuesto en la Directiva N°006-2021-EF/54.01 “Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento”; pero hay deficiencia en el uso vehicular debido a que no se realiza un mantenimiento preventivo.
6. En el Proceso de Almacén, los movimientos de ingresos y salidas de bienes muebles de la Entidad no se informan mensualmente como indica la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 sino trimestralmente, así mismo, los ambientes e instalaciones para la

conservación y mantenimiento de los mismos no son los adecuados; generando deficiencias en cuanto al control de bienes muebles.

7. En el proceso de Servicios Generales, se llegó a concluir que se viene cumpliendo con todas sus actividades programadas: pago de servicios de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable, internet), mantenimiento de la infraestructura de la Entidad y limpieza de locales.
8. La Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial al no aplicar una Gestión por Procesos; carece de instrumentos de gestión tales como: diagramas, flujogramas y manual de procedimientos, que son indispensables para lograr una mejor comprensión y control de cada proceso.
9. Se estableció como propuesta de solución a dicha problemática elaborar un Modelo de Gestión por Procesos cumpliendo con el contenido mínimo de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública), para lo cual se realizó un inventario de registro de procesos, fichas de procesos, indicadores de desempeño para evaluar y mejorar cada proceso y diseño de diagramas de procesos inherentes a la Oficina de Abastecimiento; contribuyendo a mejorar el desarrollo de actividades entre áreas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Cajamarca implementar un Modelo de Gestión por Procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial y que esta investigación les sirva como Guía y así mejorar la eficiencia administrativa y el rendimiento de la Entidad.
2. Se recomienda a la Entidad que una vez implementado la Gestión por Procesos en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, se proceda a realizar previamente capacitaciones al personal para que tengan conocimientos de dichos procesos y les sirva como instrumento de guía para el desarrollo de su desempeño; esto ligado con los lineamientos Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”.
3. Se recomienda a la Entidad utilizar los diagramas de procesos de Compras Menores a 8 UIT y Compras Mayores a 8 UIT, diseñados en base a este estudio realizado; para gestionar mejor los tiempos y las actividades establecidas en la Directiva N°003-2021-OGA-MPC y la Ley N° 30225 “Ley de Contrataciones del Estado”.
4. Se recomienda a la Entidad aplicar los tiempos propuestos en la Tabla 78, concernientes a cada procedimiento del Proceso de Contrataciones y Adquisiciones Menores a 8UIT (orden compra y orden de servicio).
5. Se recomienda a la Entidad establecer un plan de mantenimiento preventivo a la flota vehicular de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y así evitar inconvenientes en las actividades programadas para el cumplimiento de metas.
6. Se recomienda exigir al encargado de Almacén emitir informes mensualmente de ingresos y salidas de los bienes muebles de la Entidad para un mayor control de estos, así mismo, mejorar los ambientes del almacén para una adecuada distribución y manejo de los bienes; y no causar retraso alguno.

7. Dentro del Modelo de Gestión por Procesos propuesto en esta investigación, se ha elaborado instrumentos de Gestión en base a la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP tales como: inventario de registro de procesos, fichas de procesos, indicadores de desempeño y diseño de diagramas de procesos; por lo que se recomienda emplearlos para mejorar la coordinación, comunicación y planificación entre áreas.

Referencias

- Abanto, M. (2021). Procesos administrativos y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de San Pablo, Cajamarca 2019. *Tesis de pregrado*. Universidad Alas Peruanas, Cajamarca. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10153/Tesis_ProcesosAdministrativos_Gesti%
c3%b3n.Municipio_San%20Pablo_Cajamarca.pdf?sequence=1
&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10153/Tesis_ProcesosAdministrativos_Gesti%c3%b3n.Municipio_San%20Pablo_Cajamarca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Avibert Blog*. (2020). Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <http://avibert.blogspot.com/2012/01/diagrama-de-flujo-herramientas-basicas.html>
- Bizagi*. (2024). Recuperado el 20 de Marzo de 2024, de https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn_shapes.htm
- Blaz, K., & Camones, V. (2023). Mejoras en la Gestión Logística de las contrataciones menores a 8 UIT en la Municipalidad Metropolitana de Lima. *Tesis de pregrado*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/671228/Blaz_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castro, K. (2021). Análisis del procedimiento de pagos a los proveedores en inversión pública de la Municipalidad Provincial de Otuzco. *Tesis de pregrado*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo. Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de <https://docplayer.es/223561431-Universidad-nacional-de-trujillo.html>
- Ccama, M. (2021). Desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020. *Tesis de posgrado*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60069/Ccama_PMR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chacón, J. (2022). Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos basado en la Norma ISO 9001:2015 para el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán. *Tesis de pregrado*. Universidad Técnica del Norte, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12792/2/04%20IND%20355%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Consulting. (2018). Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de <https://reconsulting.org/blog/2018/03/que-funcion-cumple-una-municipalidad/#:~:text=en%20zonas%20rurales,-,La%20Municipalidad.,el%20desarrollo%20de%20su%20%20C3%A1mbito>

Cordova, K. (2023). Aplicación de la gestión por procesos para mejorar los instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de San Miguel. *Tesis de pregrado*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <https://repositorio.usil.edu.pe/bitstreams/07b5028a-f16b-4e9a-ac3b-1ff2c688db9b/download>

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. (2013). Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357174/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf?v=1567454992>

Delsol. (2023). Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de <https://www.sdelsol.com/glosario/cotizacion/>

Desarrollo Global. (2023). Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de <https://blog.desarrolloglobal.pe/que-es-el-siaf-y-como-funciona>

Directiva N° 003-2021-OGA-MPC. (2021). Recuperado el 2 de Setiembre de 2021, de <https://www.municaj.gob.pe/sites/default/files/archivos/resoluciones/2021-04/ROGA-079.pdf>

Directiva N° 0004-2021-EF/54.01. (2021). Recuperado el 23 de Febrero de 2024, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2149387/RD0011_2021EF5401.pdf.pdf?v=1630595278

Directiva N° 006-2019-OSCE/CD. (2022). Recuperado el 23 de Febrero de 2024, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3798145/Directiva%20N%C2%B0%20006-2019-OSCE/CD%20%28Modificada%20mediante%20Resoluci%C3%B3n%20N%C2%BA%2020213-2022-OSCE/PRE%29.pdf?v=1666946418>

Directiva N° 006-2021-EF/54.01. (2021). Recuperado el 23 de Febrero de 2024, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3571962/Directiva%20N%C2%B0%200006-2021-EF54.01-DGA%20BIENES%20MUEBLES.pdf.pdf>

Economipedia. (2020). Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>

Educagua. (s.f). Gestión de calidad. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <http://www.educagua.com/apuntesde/calidad/gestion-por-procesos.pdf>

Escuela Nacional de Administración Pública. (2021). *Escuela Nacional de Administración Pública*. Recuperado el 13 de Marzo de 2023, de Gestión por procesos para la Administración Pública: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679188/Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%20para%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf?v=1643415901>

- Fernández, D. (2014). Levantamiento y propuesta de mejora de procesos y elaboración del manual de perfiles de cargos para la fundación Hermano Miguel. *Tesis de pregrado*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7839/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Florencia, U. (2012). Definición ABC. Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de <https://www.definicionabc.com/social/propuesta.php>
- García, A. (2007). Desarrollo de un modelo para la implementación del código EAN/UCC 128 en el centro de distribución Guatire del laboratorio Schering Ploug11. *Tesis posgrado*. Universidad Católica Andres Bello, Caracas. Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9469.pdf>
- Gonzalez, J. (2019). Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana. Universidad Técnica de Machala, Machala. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/E-4389_GONZALEZ%20ESPINOSA%20JENNIFFER%20XIOMARA.pdf
- Goyzueta, C. (2018). Análisis de la Gestión Logística de la Empresa de Transportes Elio S.A.C. para la Formulación de una Propuesta de Mejora, Arequipa 2017. *Tesis de Pregrado*. Universidad Tecnológica del Perú, Arequipa. Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/1351/Christiam%20Goyzueta_Tesis_Titulo%20Profesional_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guallan, A. (2022). Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el área de tesorería del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba. *Tesis de pregrado*.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/17677/1/12T01536.pdf>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Bogotá: Norma. Recuperado el 05 de

Agosto de 2023, de

https://books.google.com.pe/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la Investigación (Vol. Capítulo 2). México. Obtenido de <https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

Instituto de Ciencias Hegel. (2021). El procedimiento administrativo en Perú. Recuperado el 2 de Marzo de 2023, de <https://hegel.edu.pe/blog/el-procedimiento-administrativo-en-peru/>

Ley de Contrataciones del Estado. (2019). Diario Oficial el Peruano. Lima. Recuperado el 07 de Marzo de 2023, de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0022/tuo-ley-30225.pdf>

Ley del Procedimiento Administrativo General. (2019). Diario Oficial el Peruano. Lima. Recuperado el 2 de Marzo de 2023, de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0005/13-texto-unico-ordenado-de-la-ley-27444-ley-de-procedimiento-administrativo-general-1.pdf>

Ley Orgánica de Municipalidades. (2003). Diario Oficial el Peruano. Lima. Recuperado el 2 de Marzo de 2023, de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>

- Málaga, D. (2018). Propuesta de mejora en pago a Proveedores de la Oficina General de Procesos Electorales (ONPE)- Sede Lima. *Tesis Pregrado*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5900/M%C3%A1laga%20Izquierdo%2C%20David%20Ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mallar, M. (2019). La Gestión por procesos: Un enfoque de Gestión Eficiente. *Revista Científica "Visión Futuro"*, 13(1). Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marín, E. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la calidad de atención al usuario de la Municipalidad Provincial de Chota, periodo 2021. *Tesis de posgrado*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/6034/Tesis%20Edwin%20Mar%C3%ADn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, J. (2020). Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en las normas y reglamentos aplicables en la Dirección de Gestión Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Ana, Provincia de Manabí. *Tesis de pregrado*. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2855/1/MENDOZA%20CHIQUITO%20JOSSELIN%20YARIZA.pdf>
- Minedu. (2023). Recuperado el 2017 de Marzo de 2023, de <http://informativo.mined.gob.sv:8090/DNP/GMGC/DGC/procesos/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Plataforma digital Unica del Estado Peruano*.

Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de https://www.gob.pe/institucion/mef/buscador?term=UIT&institucion=mef&topic_id=&contenido=&sort_by=none

Miranda, M. (2024). Gestión por procesos en el marco de modernización de la gestión pública en una Municipalidad de Cajamarca 2024. *Tesis de posgrado*. Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/149258>

Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP. (2018) Lima. Recuperado el 23 de Mayo de 2023, de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP_N_006-2018-PCM-SGP.pdf?v=1546470348

Orion. (2020). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. *Mideplan*. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistemico/04_diagramasflujo.pdf

Panchillo, E., Guivar, J., & Heredia, J. (2020). Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L.Lima-2020. *Tesis de Pregrado*. Universidad Peruana de las Américas, Lima. Recuperado el 13 de Marzo de 2023, de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/PANCHILLO%20-%20GUIVAR%20-%20HEREDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Pepper, S. (2020). La gestión por procesos. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. Recuperado el 05 de Agosto de 2023, de <https://core.ac.uk/reader/267966460>
- Pitan, M., & Soto, J. (2022). La modernización de la gestión pública y las contrataciones en la Subgerencia de Logística y Patrimonio de la Municipalidad Provincial de Huancavélica -2021. *Tesis de Pregrado*. Universidad Nacional de Huancavélica, Huancavélica. Recuperado el 12 de Octubre de 2024, de <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b9c7c609-f31e-4b4e-8dac-ee286487822e/content>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (2024). Recuperado el 15 de Mayo de 2024, de <https://www.gob.pe/42921-municipalidad-distrital-de-magdalena-del-mar-oficina-de-abastecimiento-y-control-patrimonial>
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. (2012). Recuperado el 19 de Marzo de 2023, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/\\$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2B58575817FAAC8705257B6E00749ED8/$FILE/POLITICANACIONALDEMODERNIZCIONDELAGESTIONPUBLICAAL2021.pdf)
- Ramirez, F. (2022). Gestión por Procesos y Desempeño Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín en tiempos de pandemia, 2021. *Tesis de Pregrado*. Universidad Alas Peruanas, Tarapoto. Recuperado el 10 de Junio de 2023, de https://repositorio.uap.edu.pe/jspui/bitstream/20.500.12990/10505/1/Tesis_Gesti%C3

%B3nPorProcesos_Desempe%C3%B1oLaboral_UGEL_San%20Mart%C3%ADn_en
_Pandemia.pdf

Real Academia Española. (2022). Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de
<https://dle.rae.es/actividad?m=form>

Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SG. (2018). Recuperado el 8
de Marzo de 2023, de

[https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2018/Descentralizacion/files/pl.2246-
pcm.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2018/Descentralizacion/files/pl.2246-pcm.pdf)

Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SG. (2019). Recuperado el
19 de Marzo de 2023, de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/296186/RSGP_N__006-2019-PCM-
SGP.pdf?v=1551460677](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/296186/RSGP_N__006-2019-PCM-SGP.pdf?v=1551460677)

Rivera, C., & Pérez, N. (s.f). Área usuaria, Órgano encargado de las contrataciones y Comité
especial. Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de

http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/cap3_m2.pdf

Rus, E. (2020). Economipedia. Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de
<https://economipedia.com/definiciones/orden-de-compra.html>

Sánchez, J. (2021). Economipedia. Recuperado el 17 de Marzo de 2023, de
<https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>

SEACE. (2023). Recuperado el 17 de Febrero de 2024, de [https://prod2.seace.gob.pe/seacebus-
uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml#](https://prod2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml#)

SINEACE. (2021). Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2595400/RESOLUCI%C3%93N%20DE%20GERENCIA%20GENERAL-000029-2021-P-GG.pdf.pdf?v=1639169656>

SYDLE. (2021). Recuperado el 13 de Marzo de 2023, de <https://www.sydle.com/es/blog/como-funciona-la-gestion-por-procesos-6037e16a28cdd30c1ccf052d/#:~:text=mejor%20a%20continuaci%C3%B3n.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Gesti%C3%B3n%20por%20Procesos%3F,juntas%2C%20hacia%20metas%20estrat%C3%A9gicas%20comunes.>

Trujillo, C. (2023). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4068884/MGPP%20PS02.02%20GESTION%20DE%20ALMAC%C3%89N.pdf?v=1674751624>

Universidad Continental. (2023). Recuperado el 20 de Marzo de 2023, de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/conociendo-el-sistema-integrado-de-gestion-administrativa-siga>

Villacrés, J. (2017). Modelo de Procedimientos técnicos - operativos para el mejoramiento de la Productividad de la Constructora Bayas Freire Cía. Ltda., en la ciudad de Ambato. *Tesis de pregrado*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2230/1/605%20ING.pdf>

Apéndices

Apéndice A: Guía de Revisión Documentaria

Tabla 79

Guía de revisión documentaria

GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA	
<p>Para el estudio se establece esta guía de revisión documentaria, con el fin de recabar información de los Procesos existentes en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Para cada proceso se define un formato (tablas), donde se establece según la revisión de los documentos si las actividades propias de cada proceso cumple o no con lo establecido por la normativa vigente que lo regula en cuestiones de plazos establecidos, y actividades primordiales en cada proceso.</p>	
A.	Proceso de Gestión de Contrataciones y Adquisiciones
	<p><i>Para el análisis de los plazos reales en el proceso de Contrataciones y Adquisiciones, se evaluarán expedientes de órdenes de compra y de servicios, y compararlo con la normativa que lo regula: Directiva N°003-2021-OGA-MPC "Directiva para la Contratación de bienes y servicios cuyos montos son iguales o inferiores a ocho (08) unidades impositivas tributarias (UIT) de la municipalidad provincial de Cajamarca.</i></p>
a.	Contrataciones y Adquisiciones menores a 8 UIT
a.1	Análisis de tiempo del proceso de contratación y adquisición menores a 8UIT (Orden de compra)
	<p>Para esta fase se escogerá para la revisión, expedientes de contratación menores a 8UIT más representativo de Órdenes de Compra, en el cual se detallará en una tabla el responsable de cada actividad, número de actividad, descripción de las actividades, fecha de movimiento de cada actividad del proceso de contratación, con el propósito de calcular la demanda en días de las actividades, y compara con los plazos establecidos por la Directiva N°003-2021-OGA-MPC.</p>

		Responsable	N°	Actividades	Número de Expediente		
					Fecha de movimiento	Tiempo (días)	
		<i>Describir el responsable de la actividad.</i>	<i>N° de actividad</i>	<i>Describir cada actividad de forma secuencial del proceso.</i>	<i>Fecha de recepción del documento y/o su tramitación.</i>	<i>Se determina el tiempo según fecha de movimiento.</i>	
		Total en días por expediente					
a.2 Análisis de tiempo del proceso de contratación y adquisición menores a 8UIT (Orden de servicio)							
Para esta fase se escogerá para la revisión, expedientes de contratación menores a 8UIT más representativo de Ordenes de Servicio, en el cual se detallará en una tabla el responsable de cada actividad, número de actividad, descripción de las actividad, fecha de movimiento de cada actividad del proceso de contratación, con el propósito de calcular la demanda en días de las actividades, y compara con los plazos establecidos por la Directiva N°003-2021-OGA-MPC.							
		Responsable	N°	Actividades	Número de Expediente		
					Fecha de movimiento	Tiempo (días)	
		<i>Describir el responsable de la actividad.</i>	<i>N° de actividad</i>	<i>Describir cada actividad de forma secuencial del proceso.</i>	<i>Fecha de recepción del documento y/o su tramitación.</i>	<i>Se determina el tiempo según fecha de movimiento.</i>	
		Total en días por expediente					

<p><i>Luego del análisis de tiempo para procesos de Contratación y Adquisiciones menores a 8 UIT, (a.1 y a.2) se procede a realizar el cuadro comparativo de estos resultados con los plazos establecidos por la Directiva N°003-2021-OGA-MPC y así evaluar si existe demora o no en las actividades, tal como se muestra en la siguiente tabla:</i></p>					
Descripción	Plazo establecido por Directiva N°003-2021-OGA-MPC para Órdenes de Compra (Días)	Plazo establecido por Directiva N°003-2021-OGA-MPC para Ordenes de Servicio (Días)	Plazo Real (Días)	Resultado (cumplimiento)	
La Dirección General de Administración derive el requerimiento a la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	1	1	<p><i>Se señalará si es el tiempo real es mayor o menor a lo establecido por la Directiva N°003-2021-OGA-MPC, luego del análisis de tiempos de los expedientes de compra y de servicio.</i></p>	<p><i>Colocar SI/NO en cuanto se cumpla con los plazos establecidos en la Directiva N°003-2021-OGA-MPC.</i></p>	
La Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial elabora el cuadro comparativo y derive a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.	5	5			
Autorización de la certificación presupuestal emitida por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.	1	1			
Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial, elabore la orden de compra y/o servicios, comprometa y registre el N° SIAF.	1	1			
Comunicar al proveedor la orden de compra y/o servicio para su atención correspondiente mediante notificación de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial.	1	1			
Responsable de Almacén emita la PECOSA y de la conformidad del bien con el V° B° del área usuaria de ser el caso (dependiendo de los términos de referencia en plazos de entrega)	2	-			
Área usuaria emita la conformidad del bien y/o la prestación de servicio, contados a partir de recibido el bien y/o servicio.	2	2			
Plazo total establecido por tipo de orden (días)	13	11			

b.	Contrataciones y Adquisiciones mayores a 8 UIT	
	<i>Las Contrataciones y Adquisiciones mayores a 8UIT se regulan mediante la LEY N°30225 “Ley de Contrataciones del Estado”, por lo que se analizará cada una de las fases, las cuales son: Fase de actuaciones preparatorias, Fase de selección y Fase de ejecución contractual.</i>	
	Fases de actuaciones preparatorias	
	Para esta fase se escogerá un expediente de contratación más representativa, en el cual se detallará en una tabla el responsable de cada actividad, número de actividad, descripción de las actividades, fecha de movimiento de cada actividad del proceso de contratación, con el propósito de calcular la demanda en días de las actividades. Así mismo, como esta fase no está regulado por la Ley de Contrataciones del Estado, nos basaremos en los plazos establecidos por la Directiva N°003-2021-OGA-MPC, para poder comparar el tiempo real empleado en esta fase.	
	Fase de selección	
	Esta fase, está regulado el cumplimiento de plazos por la Ley de Contrataciones del Estado, por lo que se continua con la revisión del mismo expediente de contratación elegido anteriormente, desde su inicio de convocatoria, etapas, otorgamiento de la Buena Pro, hasta el consentimiento de la misma. La fuente de Información será mediante el SEACE.	
	Fase de ejecución contractual	
	Para esta fase también está regulado el cumplimiento de plazos por la Ley de Contrataciones del Estado, por lo que se analizará un expediente de contratación, desde el consentimiento de la Buena Pro hasta la Suscripción del Contrato.	

B. Procesos de Gestión de Patrimonio			
<p><i>Para el análisis de documentación, se verificará con la normativa que lo regula: Directiva N° 006-2021-EF/54.01 “Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento”, que tiene por “objeto regular la gestión de los bienes muebles que formen parte o sean susceptibles de incorporación al patrimonio de las entidades del Sector Público que se encuentran bajo el ámbito del sistema nacional de abastecimiento”. Para lo cual se utilizará la siguiente tabla:</i></p>			
Proceso de Patrimonio	Tiempo establecido por Reglamento (Días/meses)	Plazo Real	Resultado (cumplimiento)
El Alta de bienes muebles patrimoniales se realiza dentro de los quince (15) días.	15 días	<p><i>Se colocará plazo e indicaciones reales encontradas en el estudio.</i></p>	<p><i>Colocar SI/NO en cuanto se cumpla con los plazos y/o especificaciones establecidos en la Directa Directiva N° 006-2021-EF/54.01.</i></p>
El Alta de bienes muebles patrimoniales se registra en el Módulo de Patrimonio del SIGA MEF de la documentación que acredite las causas.	----		
El registro de Bien muebles patrimoniales se efectúa en 10 días hábiles.	10 días		
La identificación de bienes se da mediante código, nombre o siglas de la entidad u órgano de la entidad, fecha, y símbolo material.	----		
Asignación en uso de Bienes muebles patrimoniales se efectúa en un plazo no mayor a 20 días hábiles, a partir de la verificación y conformidad de los bienes en almacén.	20 días		
Se realiza el Saneamiento Administrativo de bienes muebles sobrantes, faltantes.	----		
La Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y es aprobado mediante resolución municipal.	----		
La disposición Final se realiza dentro de los cinco (05) meses después de aprobado la baja del bien inmueble.	5 meses		
El informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo N° 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.01	----		

C. Procesos de Gestión de Almacén	
<p>Para el análisis de documentación, se verificará con la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 "Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles", que tiene como objeto establecer los procedimientos y actividades para la organización y gestión del almacenamiento, las operaciones de asignación y el traslado de bienes muebles a los usuarios finales. Para lo cual se utilizará la siguiente tabla:</p>	
Proceso de Almacén	Resultado (cumplimiento)
La Oficina cuenta con el Almacén Virtual (Sistema Informático de Soporte a la Gestión de Almacenamiento y Distribución) en el SIGA MEF	<p><i>Colocar SI/NO en cuanto se cumpla con lo establecido en la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01</i></p>
La recepción de los bienes se realiza mediante Orden de Compra y Guía de Remisión	
La Guía de Remisión es firmada por el Responsable de Almacén	
Existe un responsable de Almacén encargado de verificar los bienes puestos en obra	
Ingresan y se registran a Almacén todos los bienes adquiridos por la entidad en el KARDEX	
Se autoriza la salida de bienes muebles de almacén mediante el Pedido Comprobante Salida (PECOSA)	
Se informa los movimientos de Almacén tanto de ingresos y de salidas por lo menos una vez al mes y se remite a la Oficina de Contabilidad	
El Responsable de la Gestión de Almacenamiento y Distribución identifica mensualmente las existencias con permanencia mayor a un año o con fecha de vencimiento en los próximo seis meses y las reporta a la Oficina de Abastecimiento y Control patrimonial.	
Los ambientes e instalaciones existentes en Almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles.	
Existe un Sistema de Control de Combustible	
Para la emisión del vale de combustible, cada vehículo cuenta con SOAT y revisión técnica vigente	
Se registra en el vale de combustible el nombre del conductor, fecha, cantidad y tipo de combustible	
Se registra en la bitácora el kilometraje de recorrido por la Unidad Vehicular	
Se procesa diariamente en el Sistema de Control de Combustible los datos de vales de combustible.	
Se verifica los precios a facturar a través del contrato, cartas de variación de precios del proveedor y portal web de Petroperú.	
Se genera el cuadro consolidado quincenal del consumo de combustible, por cantidad de galones e importes.	

D. Procesos de Gestión de Servicios Generales	
<p><i>Para el análisis de documentación de este proceso nos apoyamos en las metas desarrolladas por el área de servicios generales. Para ello, se analizarán cinco Ítems correspondiente a actividades propios del proceso del cual se detallan a continuación:</i></p>	
Descripción	Resultado (cumplimiento)
Se realiza la inspección de locales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (mantenimiento, acondicionamiento y reparación de infraestructura).	<i>Colocar SI/NO con respecto al cumplimiento.</i>
Se realiza el servicio de limpieza en los locales de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.	
Se realiza Servicios de mantenimiento y reparación de (electricidad, mobiliario, etc).	
Se realiza Servicios de alquileres de locales	
Se realiza Servicios básicos (agua, luz, electricidad, internet)	

Anexo B: Encuesta a trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



CUESTIONARIO A TRABAJADORES

Estimados trabajadores, los datos que se van a recoger en este instrumento servirán para la Tesis pregrado “Modelo de gestión por procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca-2023”, realizada por el suscrito. Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

- Marca con una cruz (X) la opción de respuesta.
- No es posible marcar dos opciones en la misma pregunta.

DATOS

Cargo que desempeña: _____

Género: Masculino () Femenino () Fecha de aplicación: ____/____/____

Cuestionario		Si	No	Observaciones
I	GENERALIDADES			
1	¿Tiene conocimiento sobre la Gestión por Procesos en Entidades Públicas?			
2	¿Se aplica la Gestión por Procesos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?			
3	¿Tiene conocimiento acerca de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (Norma para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública)?			
II	DIMENSION 01: Determinación de Procesos			
	a. Identificación de productos			
4	¿Identifica Usted los productos* que se genera en los procesos de Contrataciones y Adquisiciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC?			
5	¿Identifica a él /los usuarios que reciben el producto?			
6	¿Cree Usted que los productos* de los procesos satisfacen las necesidades de los usuarios?			
7	¿Existe demora, incumplimiento de plazos en la entrega de Productos*?			
8	Si su respuesta de la anterior pregunta es SI; responda ¿Por qué?			

(*) Entiéndase por Producto: a los elementos que se generan como (Orden de compra, orden de servicio, contrato, Pedido Comprobante Salida -PECOSA, abastecimiento de combustible, servicio de limpieza, inventario de bienes patrimoniales, entre otros).

Cuestionario		Si	No	Observaciones
b. Identificación de procesos				
9	¿Identifica con claridad los procesos de Contrataciones, Control Patrimonial, Almacén y Servicios Generales de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC?			
10	¿Identifica los objetivos de cada proceso de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimoniales la MPC?			
11	¿Se han establecido un inventario de registro de procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC?			
c. Caracterización de los procesos				
c.1. Generalidades de las caracterización de procesos				
12	¿Consideras que los objetivos de los procesos en la Oficina de Abastecimiento de la MPC están claramente definidos?			
13	¿Existe una persona responsable para diseñar, implementar, controlar y mejorar el proceso dentro de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC?			
14	¿Las actividades de los procesos de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC están correctamente definidas?			
15	¿Se cuenta con personal competente y capacitado para la ejecución de los procesos?			
16	¿Se cuenta con instalaciones (oficinas con mobiliario), área de trabajo y equipos informáticos adecuados para la ejecución de cada proceso?			
17	¿Existen controles para verificar el cumplimiento de los requerimientos del área usuaria, las actividades y productos resultantes de los procesos?			
18	¿Se ha determinado indicadores de desempeño para evaluar y mejorar los procesos?			
c.2 Procesos de Contrataciones y Adquisiciones				
19	La evaluación y seguimiento de la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras se realiza a través del Cuadro Multianual de Necesidades.			
20	¿Las compras menores a 8UIT se realizan de acuerdo a la Directiva N°003-2021-OGA-MPC?			
21	¿Las compras menores a 8UIT cumplen con las Especificaciones Técnicas solicitadas?			
22	¿Las compras menores a 8UIT cumplen con todos los procesos de manera correcta?			
23	¿Las compras menores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos Directiva N°003-2021-OGA-MPC?			
24	¿Las compras mayores a 8UIT se realizan de acuerdo a la LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado?			

Cuestionario		Si	No	Observaciones
25	¿Las compras mayores a 8UIT se realizan dentro de los plazos establecidos LEY N°30225 - Ley de Contrataciones del Estado?			
c.3 Procesos del Área de Patrimonio				
26	¿Se gestionan de manera adecuada los Bienes Estatales según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento?			
27	¿El Alta de bienes muebles se realiza dentro de los quince (15) días según lo establecido en la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento?			
28	¿La Baja de bienes muebles cumple con las causales para tal fin y se realiza dentro de los cinco (05) meses según lo establece la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento?			
29	¿Se cumplen los requerimientos y plazos establecidos para los Actos de Adquisición según la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento?			
30	¿Se realiza el mantenimiento de unidades vehiculares con antelación?			
31	¿Los etiquetados de mobiliario, maquinaria, vehículos y equipos, como herramientas de trabajo se realizan según lo que indica la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento?			
32	¿El informe final de inventario de Bienes Muebles obedece al Anexo 06 de la Directiva N°006-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Bienes Muebles Patrimoniales en el Marco del Sistema Nacional de Abastecimiento?			
c.4 Procesos del Área de Almacén				
33	¿Ingresan y se registran en Almacén todos los bienes adquiridos por la Entidad?			
34	¿La salida de bienes del almacén se realiza mediante Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA)?			
35	¿Se informa mensualmente los movimientos de almacén tanto de ingreso y de salidas?			
36	¿Son firmadas y selladas la PECOSA, atendidas por quién recibe la mercadería y/o materiales?			

Cuestionario		Si	No	Observaciones
37	¿Los ambientes e instalaciones existentes en almacén son los adecuados para conservación y mantenimiento de los bienes muebles según la Directiva N° 0004-2021-EF/54.01 - Directiva para la Gestión de Almacenamiento y Distribución de Bienes Muebles?			
38	¿Existe un control de suministro de combustible?			
39	Si su respuesta de la anterior pregunta es positiva ¿Consideras que es el adecuado?			
c.5 Procesos del Área de Servicios Generales				
40	¿Se cumple con la programación y planificación de los Servicios Generales en la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC?			
41	¿Se realiza periódicamente la supervisión de los Servicios Generales?			
42	¿Se realiza a tiempo los pagos de los servicios (energía eléctrica, agua potable, internet por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC)?			
43	¿Se realiza el Mantenimiento correctivo de la infraestructura de la entidad, locales por parte de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC?			
d. Determinación de la secuencia e interpretación de los procesos				
44	¿Existe representación gráfica mediante diagramas, flujogramas, de la secuencia de los procesos y procedimientos inherentes que se efectúan en la Unidad de Abastecimiento y Control Patrimonial?			
45	Si la respuesta es afirmativa en la anterior pregunta ¿se establece de manera adecuada y clara las secuencias e interacción de los procesos?			
46	Si la respuesta es negativa en la anterior pregunta ¿cree usted la elaboración de diagrama de procesos y procedimientos mejoraría la comunicación entre áreas e interpretación de los procesos y procedimientos?			
47	¿La Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC tiene establecido un manual de procedimientos para cada Proceso?			
e. Aprobación y difusión de los documentos generados				
48	¿Los documentos generados sobre las modificaciones, mejoras en organización de la entidad, son alcanzados a cada uno de los trabajadores?			
49	¿Considera que la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la MPC debería difundir documentos generados cuya comunicación sea más directa con el trabajador? (vía correo electrónico, documento dirigido a cada área)			

Nota: Elaborado con la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP (2018).

Apéndice C: Validación del instrumento de investigación por expertos

Figura 61

Validación por Experto N°1

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS- ENCUESTA (CUESTIONARIO)						
1. Título de la Tesis: “Modelo de Gestión por Procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca-2023”.						
2. Nombre del tesista: Saira Lisbeth Urbina Gutierrez						
3. Experto: Alejandro Vásquez Ruiz						
4. Grado Académico: Doctor						
5. Cargo actual: Docente en la Escuela Académico Profesional de Administración						
6. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca						
7. Tipo de instrumento: Cuestionario						
8. Estimado (a) experto(a):						
Adjunto instrumentos de recolección de datos (cuestionario), matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad de que determine si el instrumento de medición permitirá evaluar el nivel de cumplimiento. Marque con un aspa (X) en el casillero correspondiente. Siendo Excelente (5), Muy bueno (4), Bueno (3), Regular (2) y Deficiente (1).						
N°	Evidencias	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	El instrumento de recolección de datos, está elaborado con aspectos teóricos relacionados al tema de investigación		X			
2	El instrumento de recolección de datos, presenta relación y coherencia con el problema de investigación.		X			
3	El instrumento de recolección de datos, presenta y guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.		X			
4	El instrumento de recolección de datos, facilita la obtención, análisis e interpretación de la información.		X			
5	El instrumento de recolección de datos, presenta lenguaje apropiado.		X			
6	El instrumento de recolección de datos, es adecuado para la aplicación en la muestra de estudio.		X			
7	El instrumento de recolección de datos, presenta y esta expresado en hechos perceptibles.		X			
8	El instrumento de recolección de datos, presenta secuencia lógica.		X			
TOTAL						
Opinión: Favorable (X) No favorable ()						

9. Observaciones

.....
.....
.....
.....
.....

10. Recomendaciones

.....
.....
.....
.....
.....

Cajamarca, 24 de 29 del 2023

.....


Firma del experto

Figura 62

Validación por Experto N°2

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS- ENCUESTA (CUESTIONARIO)

1. **Título de la Tesis:** “Modelo de Gestión por Procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca-2023”.
2. **Nombre del tesista:** Saira Lisbeth Urbina Gutierrez
3. **Experto:** Rosa Bertha Mendoza Esquivas
4. **Grado Académico:** Doctor
5. **Cargo actual:** Docente en la Escuela Académico Profesional de Administración
6. **Institución:** Universidad Nacional de Cajamarca
7. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
8. **Estimado (a) experto(a):**
Adjunto instrumentos de recolección de datos (**cuestionario**), matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad de que determine si el instrumento de medición permitirá evaluar el nivel de cumplimiento. Marque con un aspa (X) en el casillero correspondiente. Siendo Excelente (5), Muy bueno (4), Bueno (3), Regular (2) y Deficiente (1).

N°	Evidencias	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	El instrumento de recolección de datos, está elaborado con aspectos teóricos relacionados al tema de investigación		X			
2	El instrumento de recolección de datos, presenta relación y coherencia con el problema de investigación.	X				
3	El instrumento de recolección de datos, presenta y guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.		X			
4	El instrumento de recolección de datos, facilita la obtención, análisis e interpretación de la información.	X				
5	El instrumento de recolección de datos, presenta lenguaje apropiado.		X			
6	El instrumento de recolección de datos, es adecuado para la aplicación en la muestra de estudio.		X			
7	El instrumento de recolección de datos, presenta y esta expresado en hechos perceptibles.	X				
8	El instrumento de recolección de datos, presenta secuencia lógica.	X				
TOTAL						

Opinión: Favorable (X) No favorable ()

9. Observaciones

.....
.....
.....
.....
.....

10. Recomendaciones

Es viable la Encuesta segun la Vozable
.....
.....
.....
.....

Cajamarca, ...06. de...septiembre...del 2023



.....
Firma del experto

Figura 63*Validación por Experto N°3*

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS- ENCUESTA (CUESTIONARIO)**

1. **Título de la Tesis:** “Modelo de Gestión por Procesos para la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de Cajamarca-2023”.
2. **Nombre del tesista:** Saira Lisbeth Urbina Gutierrez
3. **Experto:** Anthony Percy Torres Vargas
4. **Grado Académico:** Maestría en Dirección de Operaciones y Cadena de Abastecimientos
5. **Cargo actual:** Docente en la Universidad Privada del Norte
6. **Institución:** Universidad Privada del Norte
7. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
8. **Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumentos de recolección de datos (**cuestionario**), matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad de que determine si el instrumento de medición permitirá evaluar el nivel de cumplimiento. Marque con un aspa (X) en el casillero correspondiente. Siendo Excelente (5), Muy bueno (4), Bueno (3), Regular (2) y Deficiente (1).

N°	Evidencias	Valoración				
		5	4	3	2	1
1	El instrumento de recolección de datos, está elaborado con aspectos teóricos relacionados al tema de investigación	X				
2	El instrumento de recolección de datos, presenta relación y coherencia con el problema de investigación.	X				
3	El instrumento de recolección de datos, presenta y guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación.	X				
4	El instrumento de recolección de datos, facilita la obtención, análisis e interpretación de la información.	X				
5	El instrumento de recolección de datos, presenta lenguaje apropiado.	X				
6	El instrumento de recolección de datos, es adecuado para la aplicación en la muestra de estudio.	X				
7	El instrumento de recolección de datos, presenta y esta expresado en hechos perceptibles.	X				
8	El instrumento de recolección de datos, presenta secuencia lógica.	X				
TOTAL						

Opinión: Favorable (x) No favorable ()

9. Observaciones

.....
.....
.....
.....
.....

10. Recomendaciones

.....
.....
.....
.....
.....

Cajamarca, 07 de setiembre del 2023


Mg. Ing. Anthony Percy Torres Vargas

.....

Firma del experto

Apéndice D: Conformidad de tesis por jefatura de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

EL QUE SUSCRIBE JEFE DE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL – OTORGA LA SIGUIENTE:

CONSTANCIA DE CONFORMIDAD

A la Srta. **URBINA GUTIERREZ SAIRA LISBETH**, con DNI N° 75864556, con domicilio legal Jr. Santa Catalina N°370, distrito de Cajamarca, provincia de Cajamarca, departamento de Cajamarca, que los documentos generados en relación de su tesis "**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL PATRIMONIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA-2023**" han sido revisados en conformidad con los procesos existentes de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial. Así mismo, cabe resaltar que la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial no cuenta actualmente con una Gestión por Procesos, lo que destaca la importancia de esta tesis.

Se emite la presente constancia a solicitud del interesado.

Cajamarca, 21 de julio del 2024.



Av. Alameda de los Incas
Cajamarca - Perú

076 602660 - 076 602661

contactenos@municaj.gob.pe

Anexo 2: Ficha técnica de proceso

Tabla 81

Formato Ficha técnica de proceso (Anexo N° 5 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP)

Ficha técnica de proceso

Objetivo del anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos.

Carácter: Contenido mínimo obligatorio

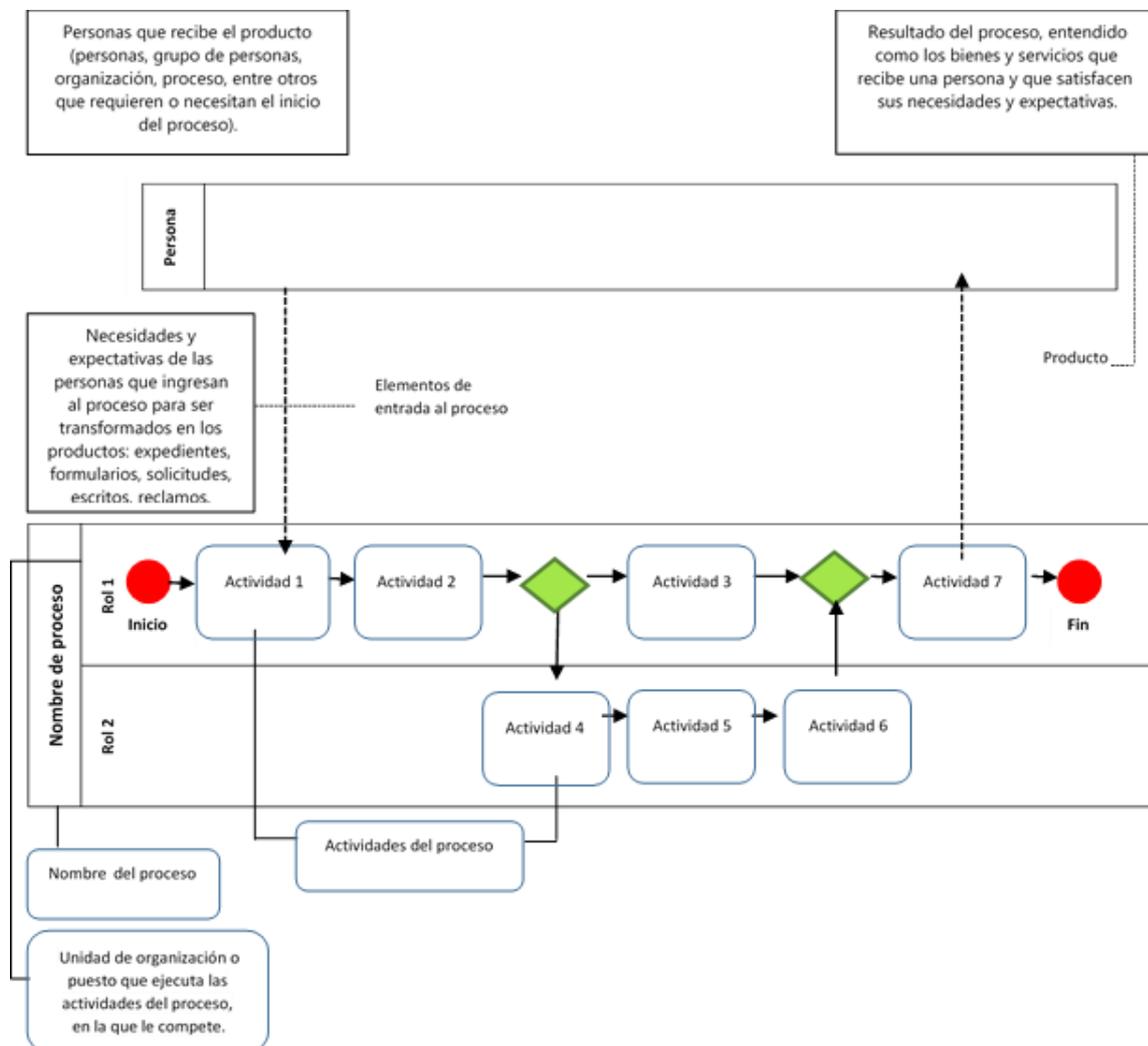
Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	
Tipo de proceso	
Dueño del proceso	
Objetivo del proceso	
Indicador de desempeño	
Producto	
Persona que recibe el producto	
Elementos de entrada	
Controles	
Recursos	
Recursos humanos	
Instalaciones	
Sistemas informáticos	
Equipos	

Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p.23)

Anexo 3: Diagrama de proceso referencial

Figura 64

Formato Diagrama de proceso referencial (Anexo N° 6 de la Norma Técnica N°001-2018-PCM/SGP)



Nota. Datos tomados de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP (2018, p.24)

Anexo 4: Relación de trabajadores de la Oficina de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad Provincial de

Cajamarca

Tabla 82

Relación de trabajadores 2023

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	MODALIDAD CONTRACTUAL	AREA
1	Coro Cerquín, Oscar Wilder	Jefe De Abastecimiento	Cas Confianza	Jefe de Abastecimiento
2	Castañeda Espejo, Julio	Asesor Externo	Locación Por Servicios	Asesor de Abastecimiento
3	Escalante Palacios, Luis Fernando	Coord. De Almacén	Cas	Responsable Área de Almacén
4	Malca Paredes, Edelmina Fabiola.	Conserje	Contrato Indeterminado	Oficina de Abastecimiento
5	Infante Gonzales, Daimler Swan.	Asist. Administrativo	Medida Cautelar	Oficina de Abastecimiento
6	Valderrama Ruiz, Nancy Zulety	Secretaria	Locación Por Servicio	Oficina de Abastecimiento
7	Llanos Mosqueira, María Rosa Elvira	Coord. Asesoría Legal	Cas Indeterminado	Área de Asesoría Legal
8	Chuquipoma Díaz, Jorge Alcibíades	Asist. Administrativo	Medida Cautelar	Área de Asesoría Legal
9	Saldaña Santillán Abel Moisés	Asist. Legal	Nombrado	Área de Asesoría legal
10	Elizabeth Milagros Guerrero Ocas	Secretaria	Cas Indeterminado	Área de Asesoría legal
11	Córdova Aguirre, Martín	Coord. De Adquisiciones	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
12	Alcántara Paiba, Marco Antonio	Cotizador	Cas Indeterminado	Área de Adquisiciones
13	Rodríguez Bobadilla, Juan Carlos	Cotizador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
14	Huamán Tauma, Anlli Sandrith	Cotizador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
15	Herrera Huamán, Diana	Cotizador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
16	Falla Odar Luis Humberto	Cotizador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
17	Mego Palacios, Angélica Yahaira	Secretaria	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
18	Ascorbe Bautista, Juan José	Digitador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
19	Silva Díaz, Oscar Jhonathan	Digitador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
20	Sáenz Portocarrero Karol Lizeth	Digitador	Locación Por Servicio	Área de Adquisiciones
21	Chamay Camacho, Carla Emelina	Operador Seace	Cas Indeterminado	Secretaria Técnica

22	Villoslada Flores, Adomiram	Operador Seace	Cas Indeterminado	Secretaria Técnica
23	Gálvez Muñoz, Wili Eduar	Operador Seace	Locación Por Servicio	Secretaria Técnica
24	Tello Gonzales, Everth Enrique	Coord. De Secretaria Técnica	Locación Por Servicio	Secretaria técnica
25	Urbina Gutierrez Saira Lisbeth	Secretaria	Locación Por Servicio	Almacén
26	García Azañero, Fredy	Cotizador	Medida Cautelar 276	Almacén
27	Alcántara Rojas, Victoria Marleny	Asist.Administrativo	Medida Cautelar 728	Almacén
28	Flores Infante, José Antenor	Almacenero	Nombrado	Almacén
29	Baltazar Zarate, José Alberto	Asist. Administrativo	Locación Por Servicio	Almacén
30	Carrasco Alvarado, Segundo Isaías	Auxiliar De Almacén	Cas	Almacén de Mollepampa
31	Cercado Escobar, Segundo Emitterio	Guardián	Contrato Indeterminado	Almacén de Mollepampa
32	Gallardo Campos, Ronald Alexis	Ayudante En Almacén	Contrato Indeterminado	Almacén de Mollepampa
33	Torres Castañeda, Alfredo Enrique	Guardián	Contrato Indeterminado	Almacén de Mollepampa
34	Jordan Intor, Gregorio	Guardián	Contrato Indeterminado	Almacén de Mollepampa
35	Díaz García, Kevin Arnol	Responsable De Almacén	Locación Por Servicio	Almacén de Mollepampa
36	Lozano Cerdán, Carlos Alberto	Controlador De Combustible	Locación Por Servicio	Controlador de Combustible
37	Sangay Carmona, Eusebio Tomas	Controlador De Combustible	Locación Por Servicio	Controlador de Combustible
38	Briones Alvarado Cesar Leonardo	Coord. De Área De Servicios Generales	Indeterminado	Servicios Generales
39	Chalan Martínez, Héctor Ruben	Asist. Administrativo	Cautelar	Servicios Generales
40	Quiroz García, Jhaneth	Secretaria	Indeterminado	Servicios Generales
41	Jhonatan Jhoel Quispe Muñoz	Asist. Administrativo	Locación Por Servicio	Servicios Generales
41	Ramírez Alvarado Dino Escardo	Verificador De Campo	Cautelar	Servicios Generales
42	Vásquez Rojas Manuel Alejandro	Coord. De Patrimonio	Permanente	Área de Control Patrimonial.
43	Vásquez García Elver Gino	Especialista En Saneamiento De Bienes Inmuebles	Cas	Área de Control Patrimonial.
44	Graciano Terrones Francisco	Técnico En Bienes Inmuebles	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
45	Sánchez Vargas Eladio	Inventariador	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
46	Becerra Mestanza Mario	Inventariador	Cas	Área de Control Patrimonial
47	Rodríguez Díaz Bety Noemí	Responsable Bienes Muebles	Indeterminado	Área de Control Patrimonial

48	Sánchez Vargas Roque	Inventariador	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
49	Abanto Sánchez Almilcar	Inventariador	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
50	Alvarado Jáuregui Omar	Inventariador	Cas Indeterminado	Área de Control Patrimonial
51	Aguilar Vergara Marilú	Inventariador	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
52	Saldaña León Milton Napoleón	Asistente De Bienes Inmuebles	Nombrado	Área de Control Patrimonial
53	Chilón Julcamoro Santiago	Asistente De Bienes Inmuebles	Nombrado	Área de Control Patrimonial
54	Silva Arana Pedro	Analista Contable	Nombrado	Área de Control Patrimonial
55	Tarrillo Núñez Víctor	Responsable De Unidades Vehiculares Y Soat	Nombrado	Área de Control Patrimonial
56	Limay Antonio	Inventariador	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
57	Osorio Álvarez Zaida	Secretaria	Nombrada	Área de Control Patrimonial
58	Lozano Vásquez Elmer Antonio	Conductor	Proceso Concluido	Área de Control Patrimonial
59	Sánchez Arribasplata Noelia	Asist. De Inventarios	Locación Por Servicios	Área de Control Patrimonial