



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGUN LA NORMA ISO 9001:2015 PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Industrial

**Autora:**

Maricarmen Jesus Portal Sanchez

**Asesor:**

Ing. Mg. Ana Rosa Mendoza Azañero

Cajamarca - Perú

2021

## DEDICATORIA

A mi madre, María y padre, Edinson por la formación y por el esfuerzo que realizan para que pueda salir adelante, por el amor, la paciencia y la confianza en mí.

A mi abuelo Francisco Daniel que toda la vida me va a proteger.

A mi hermano Edinson Adriano que siempre derramó bendiciones  
sobre mí

A mi novio, Ever Orlando por su ayuda, cariño atención y paciencia, él es con quien en este momento comparto mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: María y Edinson; por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Gracias a mis abuelos: Jesús Inés y Francisco Daniel; por el apoyo y cariño brindado en toda esta etapa.

Gracias a mi tío, Daniel Heber por el apoyo incondicional en mi etapa universitaria.

Agradezco a los docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada del Norte, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial a la Mg. Ing. Ana Rosa Mendoza Azañero, asesora de mi proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

## Tabla de contenidos

|   |           |
|---|-----------|
| <b>DEDICATORIA .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>ÍNDICE DE ECUACIONES .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>RESUMEN.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>                                       | <b>12</b> |
| <b>1.1. Realidad problemática.....</b>                                      | <b>12</b> |
| <b>1.2. Formulación del problema .....</b>                                  | <b>15</b> |
| <b>1.3. Objetivos.....</b>  | <b>15</b> |
| 1.3.1. Objetivo general .....   | 15        |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....   | 15        |
| <b>1.4. Hipótesis.....</b>  | <b>15</b> |
| 1.4.1. Hipótesis general.....   | 15        |
| <b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>2.1. Tipo de investigación .....</b>                                     | <b>16</b> |
| 2.1.1. Enfoque.....   | 16        |
| 2.1.2. Diseño.....  | 16        |
| 2.1.3. Tipo.....  | 17        |
| <b>2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos) .....</b>  | <b>17</b> |
| 2.2.1. Población.....   | 17        |
| 2.2.1. Muestra.....   | 17        |
| <b>2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....</b> | <b>18</b> |
| 2.3.1. Instrumentos.....  | 18        |
| 2.3.2. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....    | 18        |
| <b>2.4. Procedimiento.....</b>  | <b>19</b> |
| 2.4.1. Observación directa.....   | 20        |
| 2.4.2. Encuesta.....  | 21        |
| 2.4.3. Entrevista.....  | 21        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4.4. Cuestionario .....   | 22         |
| 2.4.5. Aspectos éticos de la investigación.....   | 23         |
| <b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>   | <b>27</b>  |
| <b>3.1 Información general de la empresa .....</b>  | <b>27</b>  |
| A. Gerencia de planeamiento y presupuesto:.....   | 28         |
| 1. Descripción de las matrices: evaluación de la situación inicial según la norma ISO 9001:2015 ..... | 43         |
| 2. Diagnóstico de los procesos actuales.....  | 61         |
| 3. Diseño de mejora respecto a los aspectos de la norma ISO 9001:2015 .....                           | 106        |
| 4. Evaluación de los procesos tras el diseño de sistema de calidad .....                              | 138        |
| 5. Evaluación para medir la viabilidad económica.....   | 179        |
| <b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>  | <b>191</b> |
| <b>REFERENCIAS .....</b>  | <b>200</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>204</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| Tabla 01 | 18                            |
| Tabla 02 | 18                            |
| Tabla 05 | 19                            |
| Tabla 06 | 23                            |
| Tabla 7  | 30                            |
| Tabla 8  | 32                            |
| Tabla 9  | 33                            |
| Tabla 10 | 35                            |
| Tabla 11 | 38                            |
| Tabla 12 | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 13 | 45                            |
| Tabla 14 | 46                            |
| Tabla 15 | 51                            |
| Tabla 16 | 51                            |
| Tabla 17 | 52                            |
| Tabla 18 | 53                            |
| Tabla 19 | 54                            |
| Tabla 20 | 54                            |
| Tabla 21 | 55                            |
| Tabla 22 | 56                            |
| Tabla 23 | 57                            |
| Tabla 24 | 57                            |
| Tabla 25 | 58                            |
| Tabla 26 | 58                            |
| Tabla 27 | 59                            |
| Tabla 28 | 60                            |
| Tabla 29 | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 30 | 65                            |
| Tabla 31 | 68                            |
| Tabla 31 | 69                            |
| Tabla 33 | 73                            |
| Tabla 34 | 76                            |
| Tabla 35 | 79                            |
| Tabla 36 | 82                            |
| Tabla 37 | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 38 | 85                            |
| Tabla 39 | 87                            |
| Tabla 40 | 89                            |
| Tabla 41 | 90                            |
| Tabla 42 | 92                            |
| Tabla 43 | 94                            |
| Tabla 44 | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 45 | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 46 | 99                            |
| Tabla 47 | ¡Error! Marcador no definido. |

|           |       |                               |
|-----------|-------|-------------------------------|
| Tabla 48. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 49. | ..... | 113                           |
| Tabla 50. | ..... | 115                           |
| Tabla 51. | ..... | 118                           |
| Tabla 52. | ..... | 124                           |
| Tabla 53. | ..... | 125                           |
| Tabla 54. | ..... | 126                           |
| Tabla 55. | ..... | 126                           |
| Tabla 56. | ..... | 127                           |
| Tabla 57. | ..... | 128                           |
| Tabla 58. | ..... | 129                           |
| Tabla 59. | ..... | 130                           |
| Tabla 60. | ..... | 131                           |
| Tabla 61. | ..... | 134                           |
| Tabla 62. | ..... | 135                           |
| Tabla 63. | ..... | 136                           |
| Tabla 64. | ..... | 137                           |
| Tabla 65. | ..... | 137                           |
| Tabla 66. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 67. | ..... | 150                           |
| Tabla 68. | ..... | 151                           |
| Tabla 69. | ..... | 151                           |
| Tabla 70. | ..... | 152                           |
| Tabla 71. | ..... | 154                           |
| Tabla 72. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 73. | ..... | 155                           |
| Tabla 74. | ..... | 157                           |
| Tabla 75. | ..... | 159                           |
| Tabla 76. | ..... | 160                           |
| Tabla 77. | ..... | 162                           |
| Tabla 78. | ..... | 163                           |
| Tabla 79. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 80. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 81. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 82. | ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 83. | ..... | 168                           |
| Tabla 84. | ..... | 173                           |
| Tabla 85. | ..... | 179                           |
| Tabla 86. | ..... | 180                           |
| Tabla 87. | ..... | 181                           |
| Tabla 88. | ..... | 181                           |
| Tabla 89. | ..... | 182                           |
| Tabla 90. | ..... | 182                           |
| Tabla 91. | ..... | 183                           |
| Tabla 92. | ..... | 185                           |
| Tabla 93. | ..... | 188                           |
| Tabla 94. | ..... | 190                           |
| Tabla 95. | ..... | 190                           |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                |                               |
|----------------|-------------------------------|
| Imagen 1 ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Imagen 2 ..... | ¡Error! Marcador no definido. |

## ÍNDICE DE ECUACIONES

|                   |           |     |
|-------------------|-----------|-----|
| <i>Ecuacion01</i> | (1) ..... | 100 |
| <i>Ecuacion02</i> | (2) ..... | 101 |
| <i>Ecuacion03</i> | (3) ..... | 102 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anexo n°. 1.</b> Título del anexo. Guía de observación 01 para la gerencia de Planeamiento y presupuesto de acuerdo a la norma ISO 9001..... | 204 |
| <b>Anexo n°. 2.</b> Título del anexo. Entrevista realizada a la gerente de Planeamiento y Presupuesto.....                                      | 207 |
| <b>Anexo n°. 3</b> Título del anexo. Cuestionario realizado en la gerencia de Planeamiento y Presupuesto.....                                   | 209 |
| <b>Anexo n°. 4.</b> Título del anexo. Matriz diagnóstico y evaluación de sistema de gestión de calidad.....                                     | 212 |
| <b>Anexo n°. 5</b> Título del anexo. Diagnóstico de sistema de gestión de calidad.....  | 226 |
| <b>Anexo n°. 6</b> Título del anexo. Manual de sistema de Gestión de calidad.....   | 233 |

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos en una Municipalidad Provincial de Cajamarca. Se analizó la gerencia de planeamiento y presupuesto. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, de diseño experimental y de tipo pre-experimental. Además, se tomó como muestra los procesos que incurren en la gerencia mencionada. Por otro lado, se utilizó como instrumentos para la recolección de datos, la observación directa, la encuesta y la entrevista. Al aplicar el sistema de gestión de calidad se obtendría un porcentaje de cumplimiento final respecto a las normas ISO 9001 de 76.87% respecto a 19.11% de cumplimiento inicial. Con respecto a los procesos se lograría un cumplimiento de procedimientos del 97% en comparación al 89.74% de cumplimiento inicial, además se reduciría el tiempo muerto y la capacidad ociosa, para la eficiencia operativa se tuvo un aumento de 85.64% respecto a 83.41% inicial, finalmente se reduciría el tiempo de los procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto. Se concluye que es viable esta investigación debido al análisis económico realizado donde se obtuvo indicadores positivos y se recomienda que se implemente y se realice el seguimiento adecuado.

**Palabras clave:** sistema de gestión de calidad, procesos, optimización

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Los sistemas de gestión son todos aquellos elementos que se interrelacionan para mejorar la respuesta oportuna hacia un determinado número de personas, organismos, los cuales de alguna manera demandan de un servicio o un bien. Integrarlo representa hacerlos uno solo para concentrar la mayor cantidad de información posible y re direccionarlas mediante procesos automatizados a donde sea necesario y aquí es donde nacen los Sistemas Integrados de Gestión. (Castro Ramírez, Macías Chuto, Salazar González, 2018).

La organización que quiera permanecer en el mercado debe tener en cuenta que los clientes son cada vez más exigentes ellos piden a sus proveedores que deben ajustarse y contar con sistemas de gestión de calidad certificados que les permitan implantar sistemas de gestión con el objetivo de obtener que sus productos o servicios tengan elementos cualitativos que sean bien vistos, den confianza y favorezcan la decisión de compra por los clientes. (Arévalo Infante, Pino Olivera, Peralta Hipólito, 2019).

Los sistemas de gestión de calidad son una medida para poder lograr la competitividad actual, estos logran ser una buena decisión que se reflejará en un futuro, el poder lograr tener mejores clientes, así como poder ampliar sus objetivos como empresa hacen que sea una decisión productiva en todo sentido. (Carpio Torres, Portugal Yagua, Salas Paredes, 2017). Además un sistema de gestión de calidad, debe estar asentado en la definición y gestión de los procesos, para lo cual involucra la separación bien definida de las

actividades de la empresa, instaurando el orden correcto y la apropiada interrelación que pueda existir entre ellas y en el estudio y método de las mismas con la finalidad de dar lugar a productos y servicios adecuados. (Apaza Hancoo, Pérez Chávez, Huamani Quicaña, 2017).

Como se evidencia en la Municipalidad de San Isidro en la ciudad de Lima, en su iniciativa por mejorar los procesos que percibe el ciudadano decidió implementar, en el año 2010, el sistema de gestión de calidad logrando su certificación en la Norma ISO 9001, dicha certificación respalda la eficiencia y garantiza el alto nivel de calidad de sus procesos y actividades. En ese sentido, gracias al esfuerzo por mejorar continuamente, el personal de la Municipalidad de San Isidro se encuentra comprometido en lograr el reconocimiento del ciudadano por los servicios eficientes y de calidad (Municipalidad de San Isidro (Lima - Peru), 2021). Asimismo en la empresa Arenas Pinatar, donde se ha documentado el Sistema de Gestión De Calidad según ISO 9001:2015, teniendo en cuenta la Elaboración del Manual de Procesos, los procedimientos documentados de Gestión de Auditorías, la elaboración del registro de calidad “Plan de Auditorías”, la elaboración del plan de objetivos y metas y la elaboración de la instrucción técnica “Elaboración de la documentación”, donde gracias al manual SGC se reforzó el enfoque por procesos, se amplió el concepto de cliente a parte interesada y se eliminó el concepto de acción preventiva. (Sánchez, 2016)

Por otro lado un proceso es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto. En una organización, la suma de muchos procesos tendrá como resultado la entrega de un producto o servicio al cliente. En general podemos dividir los procesos en: procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de gestión. (Torres, 2020). Además las

organizaciones se basan en desarrollar actividades, las cuales se agrupan para dar procesos, los cuales interactúan entre sí, como si de engranajes se tratara, para hacer funcionar las organizaciones, sin dejarse llevar por la inercia. (Cabo Salvador, 2019).

Al mismo tiempo la medición del trabajo es una rama de la Ingeniería Industrial que ha sido definida como la aplicación de los procedimientos para determinar la mejor técnica de trabajo, reduciendo los tiempos que intervienen en la fabricación y distribución de los productos o servicios. Esta actividad que implica la técnica de establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del tiempo del método prescrito, con la debida consideración de la fatiga y las demoras personales y los retrasos inevitables. (Leal Palacios, 2018)

Finalmente la efectividad de procesos es un procedimiento fundamental, que integra con consistencia lógica y pertinencia, los aspectos relacionados con la calidad, medio ambiente y capital humano, para la mejora de la calidad en un proceso clave; constituye además un nuevo paradigma para las prácticas de calidad actuales en las empresas de servicios basadas en la operatividad de los procesos (Álvarez Román, de la Cruz Soriano, 2015).

De acuerdo el área de aplicación del sistema de gestión de calidad la cual es: la gerencia de planeamiento y presupuesto se procedió a realizar la identificación de la problemática de una Municipalidad Provincial de Cajamarca en el área mencionada anteriormente donde se pudo evidenciar que en el área de aplicación existe un tiempo excesivo en los procesos que se desarrollan.

Además de acuerdo al área de aplicación no se cuenta con una política de calidad que mejore sus procesos internos. Asimismo existe una limitada coordinación y concentración interinstitucional, una débil capacidad de fiscalización y control en los procesos que se

realizan, una limitada participación ciudadana y desconocimiento de instrumentos de gestión.

## **1.2. Formulación del problema**

¿En qué medida el diseño de un sistema de gestión de calidad optimizará los procesos en una Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un sistema de gestión de calidad para optimizar los procesos en una municipalidad provincial de Cajamarca, 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el cumplimiento de los criterios de la norma ISO 9001:2015.
- Analizar los procesos actuales del área de planeamiento y presupuesto de una Municipalidad provincial de Cajamarca.
- Diseñar los aspectos de la norma ISO 9001:20015 de acuerdo al diagnóstico realizado.
- Evaluar de los procesos luego de implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en una Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Realizar una evaluación económica para medir la viabilidad del diseño del sistema de gestión de calidad.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

El diseño de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 optimizará los procesos en una municipalidad provincial de Cajamarca, 2020.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

#### 2.1.1. Enfoque.

El enfoque para esta investigación es cuantitativa. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2017) el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, además es secuencial y probatorio. Cada etapa a seguir es seguida de otra lo que indica que no podemos eludir pasos. El orden es fundamental, aunque en algunas podemos cambiar el orden de alguna fase. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Batista , 2017)

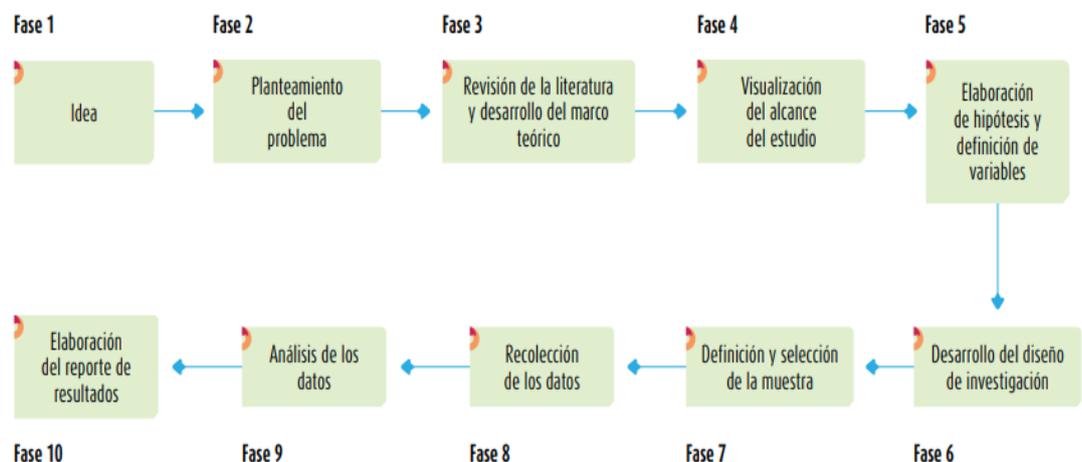


Figura 01. Proceso Cuantitativo

Hernández, R.; Fernández C.; Baptista M. (2017). Proceso cuantitativo [Figura]. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

#### 2.1.2. Diseño.

La presente investigación es experimental. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2017), la investigación experimental se realiza manipulando las variables, además se encarga de observar fenómenos como se dan en su ámbito natural. El propósito de la investigación transaccional es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Batista , 2017).

### **2.1.3. Tipo.**

Esta investigación es de tipo pre experimental. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2017), se llaman así porque su grado de control es mínimo, al compararse con un diseño experimental real. Generalmente es útil como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad. . (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Batista , 2017).

## **2.2.Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)**

### **2.2.1. Población.**

Para esta investigación se ha tomado como población a todos los procesos que se desarrollan en una Municipalidad Provincial de Cajamarca en la gerencia de planeamiento y presupuesto en las fechas dadas desde el mes de septiembre a diciembre del año 2020.

### **2.2.1. Muestra.**

La muestra de la investigación se ha definido por los procesos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en las fechas dadas desde el mes de septiembre a diciembre del año 2020.

## 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

### 2.3.1. Instrumentos.

Los instrumentos para recabar información son: encuesta, cuestionario, observación directa, entrevista.

**Tabla 01**

Técnicas e instrumentos utilizados

| <b>Técnicas Utilizadas para recolección de información</b> | <b>Instrumento</b>         |
|--|----------------------------|
| <b>Observación Directa</b>                                 | Guía de Observación        |
| <b>Encuesta</b>  | Cuestionario ISO 9001:2015 |
| <b>Entrevista</b>  | Guía de Entrevista         |

*Nota.* Esta tabla muestra las técnicas con su respectivo instrumento los cuales se utilizaron para el recojo de información.

Elaboración: Por el investigador

### 2.3.2. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para ejecución del diseño de sistema de gestión de calidad en una Municipalidad Provincial de Cajamarca, se emplearán los siguientes métodos, los cuales se muestra en las tablas n. ° 01, 02, 03 y 04.

**Tabla 02.**

*Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos*

Para Gestión de Calidad

| <b>Indicador</b> | <b>Método</b> | <b>Herramienta de procesamiento de datos</b> |
|------------------|---------------|--|
|------------------|---------------|--|

|                                 |                               |                        |
|---------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <b>Tiempo de inactividad</b>    | Estudio de tiempos            | Microsoft Office Excel |
| <b>Satisfacción del cliente</b> | Formato de registro           | Microsoft Office Word  |
| <b>Margen bruto</b>             | Calculo de margen de utilidad | Microsoft Office Excel |
| <b>Relación de rechazados</b>   | Formato de registro           | Microsoft Office Word  |

*Nota.* Esta tabla muestra los métodos, instrumentos y procedimientos para el análisis de datos de gestión de calidad

Elaboración: Por el investigador.

Los herramientas que se emplearan para el procesamiento de análisis de datos se muestra en la tabla n. ° 03.

### Tabla 03.

Instrumentos empleados en la investigación

| <b>Herramienta de procesamiento de datos</b> | <b>Justificación</b>  |
|--|---|
| <b>Microsoft Office Word</b>                 | Permitirá redactar el trabajo de investigación.   |
| <b>Microsoft Office Excel</b>                | Permitirá elaborar los cuadros (tablas), formatos para el respectivo registro de la investigación |

*Nota.* Esta tabla muestra los instrumentos y justificación de cada uno de ellos

Elaboración: Por el investigador.

## 2.4. Procedimiento

Para realizar el estudio de investigación en los procesos de una Municipalidad Provincial de Cajamarca, se emplearán métodos durante el estudio los cuales se detalla a continuación:

#### **2.4.1. Observación directa.**

Con la ayuda de esta técnica se podrá determinar las condiciones en las que se encuentra una Municipalidad Provincial de Cajamarca y así mismo conocer cómo se desarrollan los procesos en la misma.

Calidad: Se va a realizar la observación directa de las instalaciones de una Municipalidad Provincial de Cajamarca específicamente en la gerencia de planeamiento y presupuesto, para lo cual se elaboró nuestra guía de observación la cual cuenta con 20 veinte indicadores, donde se analizarán las actividades que se realizan en una Municipalidad Provincial en la gerencia mencionada anteriormente, previa coordinación con el gerente de Planeamiento y Presupuesto en cuanto a la disponibilidad de tiempo. Esta actividad va tener una duración de (01) un día, (02) dos horas por día, entre las 9:30am y 11:30am. El día 14 de septiembre se procedió a arribar a las instalaciones de la Municipalidad Provincial ubicada en el JR. Anaximandro Vega (Plaza de Armas) a horas 9:00 am para una cita con el gerente de planeamiento y presupuesto, quien nos dio el acceso a la gerencia de planeamiento y presupuesto, posteriormente ya en la gerencia de estudio se procedió a observar y marcar los ítems adecuados en la guía de observación directa de acuerdo a nuestro criterio. Asimismo se analizaron los procedimientos que se desarrollan en dicha gerencia, finalmente se procedió a hacer el compendio de los resultados de la observación directa y determinamos inicialmente las falencias de la misma.

#### **2.4.2. Encuesta**

Con la aplicación de esta técnica y su instrumento el cuestionario se obtendrá información acerca de las condiciones del proceso de funcionamiento y del personal que labora en una Municipalidad Provincial de Cajamarca, tanto del personal administrativo como de los trabajadores. El instrumento antes mencionado se va detallar en la sección cuestionario.

#### **2.4.3. Entrevista**

Con la entrevista se podrá recopilar información que será brindada por el gerente acerca de la gestión y de las políticas de calidad de una municipalidad para analizar la situación problemática de la misma.

Calidad: La Guía de entrevista cuenta con 10 diez preguntas. El día jueves 17 de septiembre se llegó a la Municipalidad Provincial ubicada en el Jr. Anaximandro Vega (plaza de armas) para cumplir con la cita previamente acordada con el gerente de planeamiento y presupuesto. A las nueve de la mañana se procedió a ingresar a la Municipalidad ubicándonos en la gerencia de planeamiento y presupuesto específicamente en la oficina del gerente, una vez con gerente procedimos a utilizar nuestra entrevista elaborada previamente donde le realizamos preguntas al gerente para obtener sus respuestas. El objetivo principal fue que el gerente nos comente acerca de la gestión actual que se viene realizando en una Municipalidad Provincial y en el periodo del actual alcalde, esta información estuvo referida a la calidad que existe en los procesos de la gerencia mencionada anteriormente. Posteriormente culminada la entrevista se procedió a realizar el procesamiento y compendio de los datos obtenidos.

#### 2.4.4. Cuestionario

Los cuestionarios serán elaborados mediante preguntas relacionadas a los procesos que se siguen en una municipalidad y actividad competente en materia de calidad. Estos tienen el objetivo de conocer los procesos que incurren en una Municipalidad Provincial además las deficiencias que poseen en cada una de las áreas estudiadas.

Calidad: este cuestionario consta con trece 13 preguntas de aplicación. El día 21 de septiembre se llegó a la Municipalidad Provincial ubicada en el Jr. Anaximandro Vega (Plaza de Armas), previa coordinación con el gerente de planeamiento y presupuesto, a horas nueve de la mañana del día 21 se procedió a reunir a los trabajadores de la gerencia antes mencionada para la aplicación del cuestionario. El cuestionario cuenta con los aspectos de : necesidades de los pobladores, política de calidad, liderazgo, disponibilidad de recursos, actividades de mejora, logros y compromiso, comunicación eficaz, financiamiento, auditorias y satisfacción del personal, además posee cuatro criterios de calificación siendo el primero, el número cero 0 que indica (prácticamente no se realiza), el número uno 01 que indica (se realiza parcialmente), el número dos 02 que indica (se realiza generalmente) y el número tres 03 que indica ( se realiza siempre y de forma total). Seguidamente a las nueve y media de la mañana del mismo día, los trabajadores de la gerencia y presupuesto se dispusieron a responder el cuestionario mencionado anteriormente tomándose un tiempo de 25 minutos. Una vez culminado el

cuestionario se procedió a realizar el compendio y procesamiento de la información recolectada.

#### **2.4.5. Aspectos éticos de la investigación**

Se está citando a todas las fuentes que han sido consultadas y consideradas en esta investigación, también contamos con la autorización de la institución en estudio para recolectar la información necesaria, dicha información será usada solo con fines académicos, basándonos en el método científico y sin dejar de lado valores que un investigador debe observar, todos los resultados se presentan sin alterar datos reales.

A continuación se presenta la matriz de Operacionalización de variables.

#### **Tabla 04.**

Matriz de operacionalización de variables



|                                   |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|
|                                   | bien definida de las actividades de la empresa, instaurando el orden correcto y la apropiada interrelación que pueda existir entre ellas y en el estudio y método de las mismas con la finalidad de dar lugar a productos y servicios adecuados (Apaza Hanco, Pérez Chávez, Huamani Quicaña., 2017). |  | <p>Porcentaje en cuanto a Operación</p> <hr/> <p>Porcentaje en cuanto a Evaluación de desempeño</p> <hr/> <p>Porcentaje en cuanto a Mejora</p> |
| Variable dependiente:<br>procesos | 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 (Mallar, 2010).         | <p>Procesos Críticos</p> <p>Medición del trabajo</p> | <p>% de cumplimiento de procedimientos</p> <p>Tiempo Normal</p>  |

Tiempo Estándar

---

Tiempo Muerto

Efectividad de los  
procesos

Nº de actividades realizadas  
correctamente/ Nº total de  
actividades

---

*Nota.* En tabla anterior se muestra los resultados iniciales y los resultados de aplicarse el sistema de gestión de calidad en el área de planeamiento y presupuesto.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1 Información general de la empresa

Según el Reglamento de organización y funciones de una Municipalidad Provincial (2008, pág. 03), indica que esta el órgano de Gobierno Local, que emana de la voluntad popular, representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines; a su vez constituye la entidad básica de la organización territorial del Estado; Goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, con sujeción al ordenamiento jurídico conforme establece la Constitución Política del estado, la Ley Orgánica de Municipalidades y demás normas legales vigentes a la fecha.

El Gobierno Municipal es ejercido por el Concejo Municipal Provincial y la Alcaldía. El Concejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras y la Alcaldía las funciones ejecutivas. La administración municipal está integrada por los funcionarios, empleados y obreros que prestan servicios para la Municipalidad y que forman parte de los órganos administrativos internos señalados en el presente reglamento.

Una Municipalidad Provincial, tiene como objetivo central promover el desarrollo económico de la provincia, con incidencia en la prestación de los servicios públicos, en armonía con las políticas y planes nacionales y

regionales de desarrollo; impulsando la inversión pública y privada que asegure la generación de empleo local.

Una Municipalidad Provincial además debe: Planificar, Ejecutar y Promover, a través de sus organismos competentes, el conjunto de acciones orientadas a proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la atención de sus necesidades vitales en los aspectos de acondicionamiento del espacio, saneamiento ambiental, salubridad, abastecimiento, comercialización, educación, cultura, recreación, deporte, transportes y comunicaciones

Los Fines de una Municipalidad Provincial son:

- 1.- Representar al vecindario de su jurisdicción.
  - 2.- Garantizar la adecuada prestación los de Servicios Públicos Locales
  - 3.- Propiciar la participación de los vecinos en las acciones del Gobierno Local, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales para de Desarrollo.
  - 4.- Promover el Desarrollo Integral, Sostenible y Armónico de la Provincia.
- (REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL, 2008, pág. 03).

De acuerdo a nuestra investigación las áreas de aplicación de estudio son: la gerencia general de una Municipalidad Provincial, la gerencia de planeamiento y presupuesto.

A continuación, se presenta los procesos que se realizan en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**A. Gerencia de planeamiento y presupuesto:** es un órgano de asesoramiento técnico y normativo, encargado de planificar, organizar, dirigir

y controlar las actividades de planeamiento, presupuesto, programación de las inversiones, racionalización administrativa y técnica, y de cooperación técnica nacional e internacional; así como el desarrollo de los instrumentos normativos de la institución, en concordancia el marco legal vigente. La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto depende funcional y jerárquicamente de la Gerencia Municipal y se encuentra a cargo de un funcionario de confianza designado por Resolución de Alcaldía. (Municipalidad de San Ignacio, 2019).

En las tablas que siguen a continuación, indican las diferentes etapas en cuanto a procedimientos que se siguen en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

La tabla número cinco (05), hace referencia a la Formación del plan operativo institucional (POI), la cual tiene la finalidad de Estandarizar el procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (POI) luego de que todas las unidades orgánicas de una municipalidad Provincial remitan a la Gerencia de Planificación el Plan Operativo de su área.

La tabla cuenta con número de unidades orgánicas las cuales son tres (03): oficina de planeamiento y presupuesto, gerencia, unidades orgánicas, además menciona la acción que se sigue en cada una de las unidades orgánicas, así como también el tiempo que está clasificado en días, horas y minutos, tras la culminación de todo este proceso se obtuvo que tiene una duración sesenta y seis (66) días. Las acciones que ocuparon un mayor periodo de tiempo son la directiva de la elaboración del POI , lo cual tuvo una duración de siete (07) días, se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto, además la emisión de la resolución, lo cual tiene una duración de cuatro (04)

días y se desarrolla en la unidad de gerencia, también la elaboración de cada una unidad orgánica de POI, que tiene un tiempo de treinta y seis (36) días , lo cual se desarrolla en la unidad orgánica , luego la consolidación de la información y visto bueno lo cual tiene una duración de quince ( 15) día y se desarrolla en la unidad de planeamiento y presupuesto, finalmente se revisa el visto bueno antes otorgado y se deriva a alcaldía lo cual posee una duración de cuatro (04) día y se desarrolla en la unidad orgánica de gerencia.

**Tabla 5.**

Etapas de procedimiento de Formación del plan operativo institucional (POI).

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |  |  |        |       |         |
|--------------------------|--|--|--------|-------|---------|
| N°                       | Unidad Orgánica                        | Acción   | Tiempo |       |         |
|                          |  |  | Días   | Horas | Minutos |
| 1                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto  | Proyecta la Directiva de la elaboración del POI  | 7      |       |         |
| 2                        | Gerencia                               | Toma conocimiento y emite resolución   | 4      |       |         |
| 3                        | Unidades Orgánicas                     | Elaboran cada unidad orgánica su POI   | 36     |       |         |
| 4                        | Oficina de Planificación y Presupuesto | Consolidación de la información y elaboración del POI con V°B° deriva a la Gerencia Municipal                                | 15     |       |         |
| 5                        | Gerencia                               | Revisa el Visto Bueno y deriva a Alcaldía mediante informe además se toma conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía. | 4      |       |         |

---

**Duración**

66 días

---

*Nota.* En esta tabla se muestra el procedimiento que se sigue para la formación del plan operativo institucional.

Elaboración. Por el investigador

La tabla número cinco (05), hace referencia a la Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la cual tiene como finalidad Estandarizar el procedimiento para elaboración del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) según lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas.

**Interpretación:** La tabla cuenta con número de unidades orgánicas las cuales son cuatro (04): oficina de planeamiento y presupuesto, unidades orgánicas, alcaldía y secretaria general además menciona la acción que se sigue en cada una de las unidades orgánicas, así como también el tiempo que está clasificado en días, horas y minutos, tras la culminación de todo este proceso se obtuvo que tiene una duración sesenta y cuatro (64) días. Las acciones que ocuparon un mayor periodo de tiempo son la solicitud de información referente a las necesidades , lo cual tuvo una duración de tres (03) días, se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto, además la emisión del cuadro de necesidades , lo cual tiene una duración de cuarenta y cinco (45) días y se desarrolla en la unidad orgánica, también la revisión de cuadro de necesidades de actividades y proyectos , que tiene un tiempo de seis (06) días , lo cual se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto , luego la toma de conocimiento y derivación a secretaria general, lo cual tiene una duración de tres ( 03) días y se desarrolla en la unidad orgánica de alcaldía , finalmente se proyecta la resolución y se deriva a

alcaldía lo cual posee una duración de seis (06) días y se desarrolla en la unidad orgánica de secretaria general.

**Tabla 6.**

Etapas de procedimiento de Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).

| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> |                                       |   |         |       |         |  |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|---------|-------|---------|--|
| N°                              | Unidad Orgánica                       | Acción  | Tiempo  |       |         |  |
|                                 |                                       |   | Días    | Horas | Minutos |  |
| 1                               | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | de Solicita información de las unidades orgánicas sobre cuadro de necesidades.  | 3       |       |         |  |
| 2                               | Unidades Orgánicas                    | Remiten cuadro de necesidades.  | 45      |       |         |  |
| 3                               | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | de Revisa cuadro de necesidades y actividades y proyectos, si es conforme se consolida el Presupuesto y elabora documento y se deriva a alcaldía. | 6       |       |         |  |
| 4                               | Alcaldía                              | Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.  | 3       |       |         |  |
| 5                               | Secretaria General                    | Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía.  | 7       |       |         |  |
| <b>Duración</b>                 |                                       |   | 64 días |       |         |  |

*Nota.* Esta tabla contiene los procedimientos a seguir para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

Elaboración. Por el investigador

La tabla número seis (06), hace referencia a la Emisión de certificación presupuestal, la cual tiene como finalidad de Estandarizar el procedimiento para la emisión de la certificación presupuestal.

**Interpretación:** La tabla cuenta con número de unidades orgánicas las cuales son tres (03): unidades orgánicas, unidades de abastecimiento y oficina de planeamiento y presupuesto, además menciona la acción que se sigue en cada una de las unidades orgánicas, así como también el tiempo que está clasificado en días, horas y minutos. El desarrollo de este proceso no posee una cantidad de tiempo establecida ya que es variable.

**Tabla 7.**

Etapas de procedimiento de Emisión de certificación presupuestal.

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                                       |  |        |       |         |
|--------------------------|---------------------------------------|--|--------|-------|---------|
| N°                       | Unidad Orgánica                       | Acción   | Tiempo |       |         |
|                          |                                       |  | Días   | Horas | Minutos |
| 1                        | Unidades Orgánicas                    | Realizan requerimientos de bienes y servicios.   |        |       |         |
| 2                        | Unidades de abastecimiento            | Determinan el tipo de proceso y realiza el estudio de mercado y elabora el cuadro comparativo              |        |       |         |
| 3                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Recibe los expedientes de contratación, verifica la disponibilidad presupuestal y otorga la certificación. |        |       |         |
| 4                        | Unidad de abastecimiento              | Recibe los documentos con  |        |       |         |

---

certificación  
presupuestal.

---

### **Duración**

---

*Nota.* Esta tabla contiene los procedimientos que se tienen que seguir para Emisión de certificación presupuestal

Elaboración. Por el investigador

La tabla número siete (07), hace referencia a la Elaboración del PMI (Programación Multianual de Inversiones, Establecer el procedimiento para la elaboración de la Programación Multianual de Inversiones, con un horizonte de 3 años según el orden de prelación que establece el Órgano Rector – Ministerio de Economía y Finanzas.

**Interpretación:** La tabla cuenta con número de unidades orgánicas las cuales son cuatro (04): oficina de planeamiento y presupuesto, unidades orgánicas, alcaldía y OPMI además menciona la acción que se sigue en cada una de las unidades orgánicas, así como también el tiempo que está clasificado en días, horas y minutos, tras la culminación de todo este proceso se obtuvo que tiene una duración treinta y siete (37) días. Las acciones que ocuparon un mayor periodo de tiempo son el reporte de las propuestas de proyectos, lo cual tuvo una duración de siete (07) días, se desarrolla en la unidad orgánica, además la recepción, evaluación y registro de las ideas referente al proyecto, lo cual tiene una duración de quince (15) días y se desarrolla en la unidad orgánica OPMI, también la recepción, registro y evaluación de la propuesta de Programación Multianual de Inversiones, que tiene un tiempo de tres (03) días, lo cual se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto, luego la secretaria recepciona, registra y pone al despacho del

alcalde, este toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones , lo cual tiene una duración de cinco ( 05) días y se desarrolla en la unidad orgánica de alcaldía , también se recepciona y se deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones , lo cual dura dos (02) días y se desarrolla en la unidad de planeamiento y presupuesto, finalmente se Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF lo cual posee una duración de cinco (05) días y se desarrolla en la unidad orgánica OPMI.

**Tabla 8.**

Etapas de procedimiento de Programación Multianual de Inversiones.

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                    |   |        |       |         |
|--------------------------|--------------------|---|--------|-------|---------|
| N°                       | Unidad Orgánica    | Acción  | Tiempo |       |         |
|                          |                    |   | Días   | Horas | Minutos |
| 1                        | Unidades Orgánicas | Remiten las propuestas de proyectos que estén en ideas, y estos cierren brechas.  | 7      |       |         |
| 2                        | OPMI               | Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. | 15     |       |         |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</p> <p>Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.</p> |   |
| 3 | <p>Planeamiento y Presupuesto</p> <p>Recepciona, registra y evalúa la propuesta de Programación Multianual de Inversiones. Remite la cartera de inversiones al Órgano Resolutor. (Alcalde) para su aprobación .</p>   | 3 |

|                 |  |  |         |
|-----------------|--|--|---------|
| 4               | Alcaldía   | Secretaria<br>recepiona,<br>registra y pone<br>al despacho del<br>alcalde.<br>Alcalde toma<br>conocimiento y<br>evalúa la cartera<br>de inversiones<br>Si aprueba,<br>devuelve la carta<br>de<br>inversiones para<br>el registro de la<br>Programación<br>Multianual de<br>Inversiones. No<br>aprueba<br>devuelve la<br>cartera de<br>inversiones con<br>las<br>observaciones<br>para su<br>corrección | 5       |
| 5               | Gerencia de<br>planificación<br>y<br>presupuesto | Recepiona y<br>deriva la<br>documentación<br>a<br>la Oficina de<br>Programación<br>de<br>Inversiones.  | 2       |
| 6               | OPMI   | Recepiona y<br>registra la<br>cartera de<br>inversiones en el<br>aplicativo del<br>MEF   | 5       |
| <b>Duración</b> |  |  | 37 días |

*Nota.* Esta tabla contiene los procedimientos que se siguen en la gerencia para la Programación Multianual de Inversiones

Elaboración. Por el investigador

Tras la culminación del desarrollo de los procesos que se siguen en la gerencia de planeamiento y presupuesto se pudo evidenciar que los procedimientos se desarrollan en tiempo excesivo respecto a otras municipalidades.

Para realizar la identificación de inconvenientes se ha procedido a realizar una matriz FODA la cual se muestra a continuación:

Esta matriz FODA o análisis FODA, es una estrategia de análisis que puede aplicarse en cualquier situación, tanto de carácter individual como empresarial o de producto. Esta matriz se basa en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de formar un cuadro situacional del objeto de estudio, para llegar a un diagnóstico preciso y exacto. (Enciclopedia Economica, 2018).

La tabla número nueve (09) hace referencia al componente institucional organizativo, para lo cual se ha separado en un análisis interno y externo, el análisis interno está compuesto por fortalezas y debilidades y el análisis externo está compuesto por amenazas y oportunidades. Se ha analizado y se hecho hincapié en las actividades realizadas en el gerencia general municipal.

### **Tabla 9**

Matriz FODA componente institucional organizativo

## COMPONENTE INSTITUCIONAL ORGANIZATIVO

|                         |   | Fortalezas   | Debilidades  |
|-------------------------|---|--|--|
| <b>Análisis Interno</b> |   | 01. Voluntad política de la gestión actual para respaldar una gestión eficiente.   | 01. Limitada coordinación y concentración interinstitucional.  |
|                         |   | 02. Creciente voluntad de concertación interinstitucional.   | 02. Débil capacidad de fiscalización y control.  |
|                         |   | 03. Reconocimiento que la problemática de la provincia requiere una acción conjunta y dedicada.  | 03. Limitada participación ciudadana.  |
|                         |   |  | 04. Desconocimiento y falta de orientación técnica en las organizaciones.  |
|                         |   |  | 05. Desconocimiento de instrumentos de gestión.  |
| <b>Análisis Externo</b> |   |  |  |
| <b>Oportunidades</b>    | 01. Existencia de recurso de canon minero para inversión.   | FO1 Fortalecer la gestión actual con el uso eficiente del canon minero.  | D01 Promover la coordinación y cooperación interinstitucional, tomando acción dentro de las competencias que les corresponde |
|                         | 02. Existencia de instituciones cooperativas nacionales e internacional para asistencia técnica en desarrollo urbano. | FO2 Fortalecer la coordinación y cooperación internacional cooperación nacional e internacional a través de la gestión de proyectos y asistencia | D02 Evaluar periódicamente el avance en la implementación de los instrumentos de gestión de la ciudad.                       |

|                 |   |   |  |
|-----------------|---|---|--|
|                 |   | técnica en los procesos de planificación y gestión del territorio.  |  |
|                 | 03. Promoción de convenio de cooperaciones técnicas institucionales.                | FO4 Gestión participativa y coordinada de la ciudad con la intervención concentrada de sus organizadores e instituciones. | DO3 Difundir permanentemente los alcances e implicancias de los instrumentos de gestión de la ciudad.<br>DO4 Implementar mecanismos eficaces de control y fiscalización. |
| <b>Amenazas</b> | 01. Crisis económica global por causa de COVID 19.                                  | FA1 Optimizar el uso de los recursos del canon en la implementación de proyectos de planificación.                        | DA1 Esclarecer las funciones y competencias institucionales  |
|                 | 02. Reducción de canon asignado a municipalidades.                                  |   |  |
|                 | 03. Injerencia del gobierno regional y nacional en las competencias municipalidades |   |  |

*Nota.* Esta tabla muestra el análisis FODA realizado en una Municipalidad Provincial, en el cual se muestra el componente institucional organizativo

Elaboración. Por el investigador

Según la Universidad de Colima (2017), menciona que el componente institucional organizativo ordena y representa al conjunto de preceptos y elementos organizacionales -estructura, jerarquía, responsabilidades, personas, autoridad, funciones, actividades, tareas análogas, comunicación, entre otros (Universidad de Colima, 2017).

**Interpretación:** Con el apoyo del gerente general en una Municipalidad Provincial se pudo realizar el análisis del componente institucional organizativo donde se encontraron las siguientes fortalezas: voluntad política de la gestión actual para respaldar una gestión eficiente ,lo cual es evidente debido a que se tiene el empeño y actitud , además la creciente voluntad de concertación interinstitucional y finalmente el reconocimiento de que la problemática de la provincia requiere una acción conjunta y dedicada.

En cuanto a las debilidades pudimos hallar que existe una limitada coordinación y concentración interinstitucional la cual se ha reflejado en diversas situaciones en donde no se ha podido cumplir con los objetivos, además la débil capacidad de fiscalización y control se pudo observar que en una Municipalidad Provincial no se ejerce el control debido en cada una de las actividades lo que genera irregularidades, también la limitada participación ciudadana, los ciudadanos de la ciudad no se sienten respaldados por su gobierno lo que genera la insatisfacción total referente a la

actual gestión, el desconocimiento y falta de orientación técnica en las organizaciones, en la Municipalidad existe personal capacitado y valioso pero también hay personal que no está capacitado para las actividades que realiza, además existe la falta de orientación técnica lo que genera errores en los procesos y actividades, finalmente el desconocimiento de instrumentos de gestión lo que genera una brecha en la organización.

En cuanto a las oportunidades pudimos rescatar las siguientes: la existencia de recurso de canon minero para inversión , este recurso representa un pilar importante para la inversión de la provincia debido a que la suma de dinero es alta , con este recurso se han podido realizar diversas obras en beneficio de los ciudadanos, además la existencia de instituciones cooperativas nacionales e internacional para asistencia técnica en desarrollo urbano , estas instituciones están dispuestas a la cooperación con la provincia en el desarrollo de proyectos finalmente la promoción de convenio de cooperación técnica institucionales, estos convenios generan una gran ventaja en cuanto a inversiones y proyectos.

Las amenazas que se tuvieron en cuenta son la crisis económica global por causa de COVID19, esta es una de las amenazas más latentes que se ha ido desarrollando este año y ha ido calando la Municipalidad, además la reducción de canon asignados a municipalidades y finalmente la injerencia del gobierno regional y nacional en las competencias municipalidades.

Se procedió a realizar el diagnóstico de una Municipalidad Provincial de Cajamarca en base a la norma ISO 9001:2015, para lo cual se ha utilizado la metodología desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) , como se muestra a continuación:

**1. Descripción de las matrices: evaluación de la situación inicial según la norma ISO 9001:2015 basado en el objetivo específico 01.**

**A continuación se muestran los resultados finales del diagnóstico tras la aplicación de una matriz de evaluación según la norma ISO 9001:2015 la cual se encuentra en el anexo 04.**

**Tabla 10.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</b> |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>          |                                   |
| <b>Principios de gestión de calidad</b>       | <b>Porcentaje de cumplimiento</b> |
| <b>01. Contexto de la organización</b>        | 25.00%                            |
| <b>02. Liderazgo</b>                          | 42.85%                            |
| <b>03. Planificación</b>                      | 14.28%                            |
| <b>04. Apoyo</b>                              | 28.57%                            |
| <b>05. Operaciones</b>                        | 23.07%                            |
| <b>06. Evaluación de desempeño</b>            | 00.00%                            |
| <b>07. Mejora</b>                             | 00.00%                            |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 con cada uno de los principios de gestión.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Esta tabla hace referencia al porcentaje final obtenido en cada uno de los principios de gestión de calidad realizado en la gerencia de planeamiento y presupuesto tal es el caso de Contexto de la organización con un 25% de cumplimiento, Liderazgo con un 42.85%, Planificación con un 14.28%, Apoyo con un 28.57%, Operaciones con un 23.07%, Evaluación de desempeño con un 00.00% y Mejora con un 00.00%.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente este es el procedimiento que se siguió para obtenerlos, se va a iniciar con la redacción de las cláusulas y los respectivos requisitos de la norma ISO 9001:2015, seguidamente la evaluación del cumplimiento (si, no, parcial), continuando con las evidencias a buscar donde se describen todos los documentos que se deben encontrar en la empresa, posteriormente las evidencias encontradas nos indica la documentación hallada en una Municipalidad Provincial, adicionalmente si no existe ninguna evidencia encontrada se representa con las iniciales NEE. Finalmente, en la matriz integrada se recopilan todos los resultados parciales de las evidencias encontradas de cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001 evaluadas para realizar el cálculo del porcentaje global en función de las evidencias. (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017).

Para la interpretación de las columnas se procedió a tomar las tablas desarrolladas en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) como se muestra continuación:

La interpretación de las columnas que evalúan la calificación y el peso se detalla en las siguientes tablas:

**Tabla 11.**

Descripción de puntos de calificación de matrices iniciales.

| Calificación | Descripción  |
|--------------|--|
| <b>00</b>    | No hay cumplimiento, ni evidencia encontrada                                   |
| <b>01</b>    | Cumplimiento parcial con cierto documento que respalde la información          |
| <b>02</b>    | Cumplimiento parcial con la mayoría de documentos que respaldan la información |
| <b>03</b>    | Existe cumplimiento  |

---

así como toda la

documentación

---

*Nota.* Esta tabla muestra la calificación, así como también la descripción para cada uno de los puntajes asignados.

### **Tabla 12.**

Diagnóstico de evaluación de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Peso</b> | <b>Descripción</b>                 |
|-------------|------------------------------------|
| <b>00</b>   | Ninguna evidencia encontrada       |
| <b>0.5</b>  | Mínima evidencia encontrada        |
| <b>01</b>   | Evidencia moderada encontrada      |
| <b>1.5</b>  | Evidencia semi-completa encontrada |
| <b>02</b>   | Evidencia completa                 |

*Nota.* Esta tabla muestra el peso y la evaluación de cada calificación asignada.

### **1.1 Cálculo del porcentaje de cumplimiento y de las evidencias encontradas:**

Para el cálculo del porcentaje de cumplimiento se ha procedido a utilizar la metodología utilizada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) como se muestra a continuación:

#### **1.1.1 Cumplimiento:**

- a. En las tablas posteriores se va a contabilizar en forma vertical la cuarta, quinta y sexta columna para determinar el número de ítems evaluados (sí, no, parcial) de cada una de las cláusulas de las normas. Por ejemplo, para la cláusula 4. Comprensión de la organización y su contexto de la Norma ISO 9001:

$$SI1 = a1 + a2$$

$$NO1 = b1 + b2$$

$$P1 = c1 + c2$$

Donde  $a1, b1, c1, a2, b2, c2$  son los valores que cumplen con cada cláusula de cada apartado y P1 cumplimiento parcial.

- b. Sumar los resultados obtenidos en el paso a, de cada apartado para obtener el valor total de la respectiva cláusula. Por ejemplo:

Comprensión de la organización y su contexto:

$$T1 = SI1 + NO1 + P1$$

Liderazgo:

$$T2 = SI2 + NO2 + P2$$

Planificación:

$$T3 = SI3 + NO3 + P3$$

Apoyo:

$$T4 = SI4 + NO4 + P4$$

Operación:

$$T5 = SI5 + NO5 + P5$$

Evaluación de desempeño:

$$T6 = SI6 + NO6 + P6$$

Mejora:

$$T7 = SI7 + NO7 + P7$$

Donde T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, son el valor final de cada cláusula.

c. Para determinar el porcentaje de cumplimiento de cada una de las cláusulas se aplica las siguientes ecuaciones. Por ejemplo, para la cláusula 4. Comprensión de la organización y su contexto de la Norma ISO 9001:

$$\begin{aligned} \%cumplimiento(SI) \\ &= \frac{SI1}{Total\ de\ apartados\ por\ cada\ clausula} \\ &* 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \%cumplimiento(NO) \\ &= \frac{SI1}{Total\ de\ apartados\ por\ cada\ clausula} \\ &* 100 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \% Cumplimiento(PARCIAL) \\ &= \frac{SI1}{Total\ de\ apartados\ por\ cada\ clausula} \\ &* 100 \end{aligned}$$

d. Se realizan los pasos a, b y c para el resto de cláusulas de cada una de las normas que constituyen el sistema con el fin de obtener el porcentaje de cumplimiento de cada una de las mismas.

e. Finalmente se obtiene el cumplimiento global de cada una de las normas.

$$Valor\ tota\ de\ items = T1 + T2 + T3 + T4 + T5 + T6 + T7$$

$$\%CUMPLIMIENTO (SI) = \frac{SI1+SI2+SI3+SI4+SI5+SI6+SI7}{Valor\ total\ de\ items} x100$$

$$\%CUMPLIMIENTO (SI) = \frac{NO1+NO2+NO3+NO4+NO5+NO6+NO7}{Valor\ total\ de\ items} \times 100$$

$$\%CUMPLIMIENTO (SI) = \frac{P1+P2+P3+P4+P5+P6+P7}{Valor\ total\ de\ items} \times 100$$

## 1.2 Evidencias Encontradas:

a. Para calcular el valor final de cada uno de los apartados de las normas como se presenta en las últimas columnas, se multiplica los distintos valores asignados en la calificación (0, 1, 2, 3), por el valor del peso como se indica en la tabla anterior.

$$Valor\ final = calificacion * peso$$

b. Para calcular el valor total de cada cláusula se suman los ítems calculados para cada apartado del paso a. Posteriormente se suman todos estos valores para obtener el valor final de cada una de las cláusulas de la norma de calidad.

$$Valor\ total = \sum valor\ final$$

c. Finalmente, para obtener el porcentaje de evidencias encontradas de cada cláusula se aplica:

$$\% de\ evidencias\ encontradas = \frac{valor\ total}{valor\ de\ items} * 100$$

d. Para obtener el porcentaje global de las evidencias encontradas, tanto para cada cláusula como para cada norma, se suma el valor total de todos los ítems de cada una de las normas, así como su valor total y se aplica:

$$\% \text{ de evidencias encontradas} = \frac{VF}{\sum \text{valor total de los items}} * 100$$

Donde VF es la suma total de cada uno de los valores obtenidos en cada cláusula.

Nota: se toma como referencia el 100% como valor referencial del porcentaje.

**1.3 Matriz de evaluación del sistema de gestión de calidad.** Para conocer la situación actual de una Municipalidad Provincial se procedió a utilizar la matriz integrada desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) con el fin de obtener el porcentaje global de cada uno de los sistemas de gestión en función de las evidencias encontradas, como se detalla en el **ANEXO 04**.

**A. Diagnóstico de la cláusula Contexto de la organización:**

**En la gerencia de Planeamiento y presupuesto:** Según la norma ISO 9001: (2015), menciona que en el contexto de la organización se debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados

previsto de su sistema de gestión de la calidad (Norma internacional ISO 9001:2015, 2015).

Se ha realizado una autoevaluación en las gerencias mencionadas anteriormente en donde se pudo determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión contexto de la organización. A la cual se muestra a continuación:

**Tabla 13.**

Fortalezas y debilidades encontradas de acuerdo al capítulo de la norma ISO 9001.

| Capítulo de la norma               | Fortalezas                               | Debilidades  |
|------------------------------------|--|--|
| <b>Contexto de la organización</b> | Identificación de las partes interesadas | No existe interrelación con la mayoría de las partes interesadas, débil interrelación en los procesos. |

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico en la gerencia de planeamiento y presupuesto respecto a la norma ISO 9001.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Con esta autoevaluación realizada a la Alta Dirección de la gerencia de presupuesto y planeamiento se observa que una municipalidad Provincial tiene conocimiento acerca de las partes interesadas, pero no existe una interrelación efectiva con la mayoría de las partes y además existe una débil interrelación en los procesos que incurren en la gerencia mencionada anteriormente.

**Tabla 14.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

---

**Resultado de Gestión en Calidad**

---

**Contexto de la organización**

---

| <b>Numeral de la norma</b>         | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
|------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Contexto de la organización</b> | 25%                              |
| <b>Indicador</b>                   | BAJO                             |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo contexto de la organización.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo contexto de la organización se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 25% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**B. Diagnóstico de la cláusula Liderazgo:**

**En la gerencia de Planeamiento y Presupuesto:** Según la norma ISO 9001: (2015), menciona que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad (Norma internacional ISO 9001:2015, 2015).

Se ha realizado una autoevaluación en la gerencia mencionada anteriormente en donde se pudo determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión liderazgo. A la cual se muestra a continuación:

**Tabla 15.**

Fortalezas y debilidades respecto al capítulo de la norma ISO 9001 liderazgo.

| <b>Capítulo de la norma</b> | <b>Fortalezas</b> | <b>Debilidades</b> |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Liderazgo</b>            |                   |                    |

Posee conocimiento y dominio acerca de este capítulo

No posee documentación

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo liderazgo en la gerencia de presupuesto y planeamiento

Elaboración: Por el investigador

### Tabla 16.

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001

| <b>Resultado de Gestión De Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Liderazgo</b>                       |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 42.85%                           |
| <b>Indicador</b>                       | PARCIAL                          |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo Liderazgo.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo liderazgo se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 42.85% para la gerencia de planeamiento y presupuesto

### C. Diagnóstico de la cláusula Planificación:

**En la gerencia de Planeamiento y Presupuesto:** Según la norma ISO 9001: (2015), menciona que al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 (Comprensión de la organización y de su contexto) y los requisitos referidos en el apartado 4.2 (Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas).

**Tabla 17.**

Fortalezas y debilidades respecto al capítulo de la norma ISO 9001 planificación.

| Capítulo de la norma | Fortalezas  | Debilidades   |
|----------------------|---|---|
| <b>Planificación</b> | Posee conocimiento y domino acerca de este capitulo | Existe una planificación, pero no una identificación de riesgos y oportunidades dentro de la Municipalidad. |

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo Planificación en la gerencia de planificación y presupuesto.

**Tabla 18.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Planificación</b>                   |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>Contexto de la organización</b> | 14.28% |
| <b>Indicador</b>                   | BAJO   |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo planificación.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo planificación se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 14.28% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### **D. Diagnóstico de la cláusula Apoyo:**

**En la gerencia de Planeamiento y Presupuesto:** Según la norma ISO 9001: (2015), menciona que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. (Norma internacional ISO 9001:2015, 2015).

Se ha realizado una autoevaluación en la gerencia mencionada anteriormente en donde se pudo determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión apoyo. A la cual se muestra a continuación:

#### **Tabla 19.**

Fortalezas y debilidades respecto al capítulo de la norma ISO 9001 apoyo.

| <b>Capítulo de la norma</b> | <b>Fortalezas</b> | <b>Debilidades</b>   |
|-----------------------------|-------------------|--|
| <b>Apoyo</b>                |                   | Existe carencia de apoyo por parte de alta dirección de la gerencia de |

---

planeamiento y  
presupuesto.

---

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo apoyo en la gerencia de planeamiento y presupuesto

**Tabla 20.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Apoyo</b>                           |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 28.57%                           |
| <b>Indicador</b>                       | BAJO                             |

---

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo apoyo.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo planificación se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 28.57% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**E. Diagnóstico de la cláusula Operación:**

**En la gerencia de Planeamiento y Presupuesto:** Según la norma ISO 9001: (2015), La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y

servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6 (planificación) (Norma internacional ISO 9001:2015, 2015).

Se ha realizado una autoevaluación en la gerencia mencionadas anteriormente en donde se pudo determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión contexto de la organización. A la cual se muestra a continuación:

**Tabla 21.**

Fortalezas y debilidades respecto al capítulo de la norma ISO 9001 operación.

| Capítulo de la norma | Fortalezas | Debilidades   |
|----------------------|------------|---|
| Operación            |            | Una de las debilidades es que las actividades no reciben una dirección y un control adecuado. |

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo operación en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Tabla 22.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001

| Resultado de Gestión de calidad |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| Operación                       |                           |
| Numeral de la norma             | % Obtenido de Diagnostico |
| Contexto de la organización     | 23.07%                    |
| Indicador                       | Bajo                      |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo operación.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo operación se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 23.07% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### **F. Diagnóstico de la cláusula Evaluación de desempeño:**

##### **En la gerencia de Planeamiento y Presupuesto**

Se ha realizado una autoevaluación en la gerencia mencionadas anteriormente en donde se pudo determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión evaluación de desempeño, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 23.**

Fortalezas y debilidades respecto al capítulo de la norma ISO 9001 evaluación de desempeño.

| <b>Capítulo de la norma</b>    | <b>Fortalezas</b> | <b>Debilidades</b>   |
|--------------------------------|-------------------|--|
| <b>Evaluación de desempeño</b> |                   | En la gerencia de planeamiento y presupuesto no se ha realizado hasta momento una evaluación de desempeño. |

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo evaluación de desempeño en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Tabla 24.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Evaluación de desempeño</b>         |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>Contexto de la organización</b> | 00.00% |
| <b>Indicador</b>                   | Bajo   |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo evaluación de desempeño.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo evaluación de desempeño se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 0.00% para las gerencias de planeamiento y presupuesto.

#### **G. Diagnóstico de la cláusula Mejora:**

**En las gerencias de Planeamiento y Presupuesto:** Según la norma ISO 9001: (2015), menciona que la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. (Norma internacional ISO 9001:2015, 2015).

Se ha realizado una autoevaluación en la gerencia mencionadas anteriormente en donde se pudo determinar las fortalezas y debilidades en cuanto a la dimensión mejora. A la cual se muestra a continuación:

#### **Tabla 25.**

Fortalezas y debilidades respecto al capítulo de la norma ISO 9001 mejora.

| <b>Capítulo de la norma</b> | <b>Fortalezas</b>                            | <b>Debilidades</b>   |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Mejora</b>               | No se encontró fortalezas para este aspecto. | En la gerencia de planeamiento y presupuesto no se ha la mejora como |

---

estrategia de  
crecimiento.

---

*Nota.* Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades antes del diagnóstico respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo mejora en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Tabla 26.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Evaluación de desempeño</b>         |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 00%                              |
| <b>Indicador</b>                       | Bajo                             |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo mejora.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo mejora se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 00% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

## **2. Diagnóstico de los procesos actuales basado en el objetivo específico**

**02:**

### **2.1. A Continuación se muestran los resultados tras el diagnóstico inicial de procesos críticos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.**

Tras la evaluación de procesos críticos se pudo determinar que los procesos críticos de la gerencia de planeamiento y presupuesto son los siguientes:

#### **En cuanto a Plan operativo Institucional (POI):**

01. La proyección de la Directiva de la elaboración del POI
02. Toma conocimiento y la emisión de la resolución
03. Elaboración por parte de cada unidad orgánica respecto a su POI
04. Revisión del Visto Bueno y derivación a Alcaldía
06. Toma de conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía

#### **En cuanto presupuesto institucional de apertura (PIA):**

02. Remiten cuadro de necesidades.
03. Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida.
04. Presupuesto y elabora documento y se deriva a Alcaldía.
05. Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.
06. proyecta Resolución y deriva a Alcaldía.

#### **En cuanto a Programa Multianual de Inversiones (PMI):**

08. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.

09. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.
10. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.
16. Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF

**2.1.1. A Continuación se muestran los resultados tras el diagnóstico inicial de cumplimiento de procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.**

**Tabla 27.**

Estado de cumplimiento de procedimientos de gerencia de planeamiento y presupuesto

| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> | <b>Porcentaje</b> |        |
|---|-------------------|--------|
| <b>Procedimientos realizados</b>              | 17                | 89.74% |
| <b>Procedimientos no realizados</b>           | 02                | 10.52% |

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes obtenidos respecto a las actividades de las gerencias de gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia los procedimientos realizados que corresponde a un 89.74% y los procedimiento no desarrollados a un 10.52%.

**2.2. A Continuación se muestran los resultados finales tras el diagnóstico inicial de medición del trabajo de la gerencia de planeamiento y presupuesto.**

**2.2.1. En cuanto a tiempo normal:**

**Tabla 28.**

Tabla final de cálculos de cada una de las gerencias y procedimientos indicados.

| <b>TIEMPO NORMAL</b>                          |        |        |        |         |
|---|--------|--------|--------|---------|
| <b>Gerencia general municipal</b>             |        |        |        |         |
| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> |        |        |        |         |
|   | POI    | PIA    | PMI    | Suma    |
| <b>Minutos</b>                                | 5702.4 | 5529.6 | 2764.8 | 13996.8 |
| <b>Días</b>                                   | 04     | 04     | 02     | 10      |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos de tiempo normal obtenidos referente a cada unidad orgánica de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Interpretación:** En la tabla se evidencia el tiempo normal de la gerencia de planeamiento y presupuesto en donde se obtuvo un tiempo total de 13996.8 minutos para los tres procedimientos que se siguen en la gerencia mencionada anteriormente.

### 2.2.2. En cuanto a tiempo estándar:

**Tabla 29.**

Tabla final de cálculos de cada una de las gerencias y procedimientos indicados.

| <b>TIEMPO ESTANDAR</b>                        |         |         |         |                  |
|---|---------|---------|---------|------------------|
| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> |         |         |         |                  |
| <b>Minutos</b>                                | POI     | PIA     | PMI     | Suma             |
|   | 7811.50 | 7547.79 | 3787.39 | 19146.68 minutos |
| <b>Días</b>                                   | 05      | 05      | 03      | 13 días          |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos de tiempo estándar obtenidos referente a cada unidad orgánica de la gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia el tiempo estándar de la gerencia de planeamiento y presupuesto en donde se obtuvo un tiempo total de 19146 minutos para los tres procedimientos que se siguen en la gerencia mencionada anteriormente.

### 2.2.3. En cuanto a tiempo muerto:

#### Tabla 30.

Tabla final de tiempo ocio para la gerencia de planeamiento y presupuesto

| Gerencia                   | Tiempo ocio de oficina | % capacidad ociosa |
|----------------------------|------------------------|--------------------|
| Planeamiento y presupuesto | 36.08 horas            | 24.69%             |

*Nota.* Esta tabla muestra los días horas y meses obtenidos gracias a la información solicitada a las gerencias de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia el tiempo muerto de la gerencia de planeamiento y presupuesto en donde se obtuvo un tiempo total de 36.08 horas para los tres procedimientos que se siguen en la gerencia mencionada anteriormente.

### 2.3. A Continuación se muestran los resultados tras el diagnóstico inicial de efectividad de procesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### Tabla 31.

Tabla final de eficiencia de procesos para la gerencia de planeamiento y presupuesto

| <b>Eficiencia de los procesos</b>          |                   |
|--|-------------------|
| <b>Gerencia Planeamiento y Presupuesto</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>POI</b>                                 | 84.84%            |
| <b>PIA</b>                                 | 87.71%            |
| <b>PMI</b>                                 | 77.70%            |

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes obtenidos gracias a la información solicitada a la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia la efectividad de procesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto en donde se obtuvo un porcentaje de 84.84% para plan operativo institucional, 87.71% para programa institucional de apertura y 77.70% para presupuesto multianual institucional que se siguen en la gerencia mencionada anteriormente.

#### **2.4. A continuación se muestra los procedimientos que se siguieron para la obtención de los resultados mostrados anteriormente para procesos críticos, medición del trabajo y efectividad de procesos:**

##### **1. Identificación de Procesos en la gerencia de planeamiento y presupuesto:**

###### **Tabla 32.**

Procesos y subprocesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>Procesos</b> | <b>Subprocesos</b>  |
|-----------------|---|
|                 | 01. La proyección de la Directiva de la elaboración del POI         |
|                 | 02. Toma conocimiento y la emisión de la resolución                 |
|                 | 03. Elaboración por parte de cada unidad orgánica respecto a su POI |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>A. Programa Operativo Institucional</b></p>      | <p>04. Revisión del Visto Bueno y derivación a Alcaldía</p> <p>05. Consolidación de la información y elaboración del POI con V°B°</p> <p>06. Toma de conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía</p>   |
| <p><b>B. Presupuesto Institucional de Apertura</b></p> | <p>01. Solicita información de las unidades orgánicas sobre cuadro de necesidades.</p> <p>02. Remiten cuadro de necesidades.</p> <p>03. Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida el</p> <p>04. Presupuesto y elabora documento y se deriva a Alcaldía.</p> <p>05. Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.</p> <p>06. Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía.</p> |
| <p><b>C. Certificación de emisión presupuestal</b></p> | <p>01. Realizan requerimientos de bienes y servicios.</p> <p>02. Determinan el tipo de proceso y realiza el estudio de mercado y elabora el cuadro comparativo</p> <p>03. Recibe los expedientes de contratación, verifica la disponibilidad presupuestal y otorga la certificación.</p> <p>04. Recibe los documentos con certificación presupuestal.</p>  |

- 
- |   |  |
|---|--|
| <p><b>D. Programa</b></p> <p><b>Multianual de</b></p> <p><b>Inversiones</b></p> | <ol style="list-style-type: none"><li>01. Remiten las propuestas de proyectos que estén en ideas, y estos cierran brechas.</li><li>02. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.</li><li>03. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.</li><li>04. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</li><li>05. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.</li><li>06. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.</li><li>07. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</li><li>08. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.</li><li>09. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.</li><li>10. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.</li><li>11. Recepciona, registra y evalúa la propuesta de Programación Multianual de Inversiones.</li></ol> |
|---|--|
-

- 
12. Remite la cartera de inversiones al Órgano Resolutor. (Alcalde ) para su aprobación .
  13. Secretaria recepciona, registra y pone al despacho del alcalde.
  14. Alcalde toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones Si aprueba, devuelve la carta de inversiones para el registro de la Programación Multianual de Inversiones. No aprueba devuelve la cartera de inversiones con las observaciones para su corrección
  15. Recepciona y deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones.
  16. Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF

---

*Nota.* Esta tabla muestra los procesos y subprocesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

### **1.1. Identificación de Procesos Críticos**

Para la calificación de procesos críticos se tomó como referencia el estudio al artículo Diseño de un sistema de gestión por procesos en una empresa dedicada a la producción Lácteos de la ciudad de Quevedo, el cual ha sido adaptado (Murillo Laguno. Ortega Gonzales, Aguirre Mosquera, 2017).

#### **Tabla 33.**

Aportación y calificación de procesos y subprocesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| Aportación          | Calificación |
|---------------------|--------------|
| Aportación muy alta | 05           |
| Aportación alta     | 04           |
| Aportación media    | 03           |
| Poca aportación     | 02           |
| Probable aportación | 01           |
| Ninguna Aportación  | 00           |

*Nota.* Esta tabla muestra la calificación y aportación de los procesos.

Elaboración: Por el investigador

**Tabla 34.**

Objetivos y procesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto

| Objetivos       | Conducir, diseñar y proponer la formulación de los lineamientos y objetivos estratégicos, así como la elaboración de los planes institucionales de corto, mediano y largo plazo. | Asesorar a la Alta Dirección en la definición de objetivos y formulación de políticas de la Municipalidad Provincial | Diseñar, conducir y ejecutar el proceso presupuestario en las fases de programación, formulación, aprobación, evaluación y control. | Conducir el proceso de formulación de los instrumentos de organización, funciones y procedimientos del Municipio, en coordinación con las unidades orgánicas. | Diseñar y conducir el Sistema de Información Estadística de acuerdo a la normatividad vigente. | Total |
|-----------------|--|--|---|---|--|-------|
| <b>Procesos</b> |  |  |   |   |  |       |
| A.1             | 3  | 3  | 3   | 2   | 3  | 14    |
| A.2             | 4  | 3  | 4   | 3   | 3  | 17    |
| A.3             | 5  | 3  | 2   | 3   | 2  | 15    |
| A.4             | 3  | 3  | 3   | 4   | 4  | 17    |
| A.5             | 2  | 3  | 3   | 3   | 2  | 13    |
| A.6             | 3  | 5  | 3   | 4   | 4  | 19    |
| B.1             | 2  | 3  | 2   | 3   | 3  | 13    |
| B.2             | 3  | 4  | 4   | 1   | 3  | 15    |
| B.3             | 3  | 3  | 2   | 2   | 5  | 15    |

|             |   |   |   |   |   |    |
|-------------|---|---|---|---|---|----|
| <b>B.4</b>  | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 15 |
| <b>B.5</b>  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| <b>B.6</b>  | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 15 |
| <b>C.1</b>  | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 14 |
| <b>C.2</b>  | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 |
| <b>C.3</b>  | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 15 |
| <b>C.4</b>  | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| <b>D.1</b>  | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 10 |
| <b>D.2</b>  | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 11 |
| <b>D.3</b>  | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| <b>D.4</b>  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| <b>D.5</b>  | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| <b>D.6</b>  | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| <b>D.7</b>  | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| <b>D.8</b>  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| <b>D.9</b>  | 5 | 2 | 1 | 4 | 4 | 16 |
| <b>D.10</b> | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 15 |
| <b>D.11</b> | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 10 |
| <b>D.12</b> | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 13 |
| <b>D.13</b> | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 13 |
| <b>D.14</b> | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| <b>D.15</b> | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| <b>D.16</b> | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 15 |

*Nota.* Esta tabla muestra los procesos críticos de la gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

Tras la evaluación de procesos críticos se pudo determinar que los procesos críticos de la gerencia de planeamiento y presupuesto son los siguientes:

**A. En cuanto a Plan operativo Institucional (POI):**

01. La proyección de la Directiva de la elaboración del POI
02. Toma conocimiento y la emisión de la resolución
03. Elaboración por parte de cada unidad orgánica respecto a su POI
04. Revisión del Visto Bueno y derivación a Alcaldía
06. Toma de conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía

**B. En cuanto presupuesto institucional de apertura (PIA):**

02. Remiten cuadro de necesidades.
03. Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida.
04. Presupuesto y elabora documento y se deriva a Alcaldía.
05. Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.
06. Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía.

**C. En cuanto a Programa Multianual de Inversiones (PMI):**

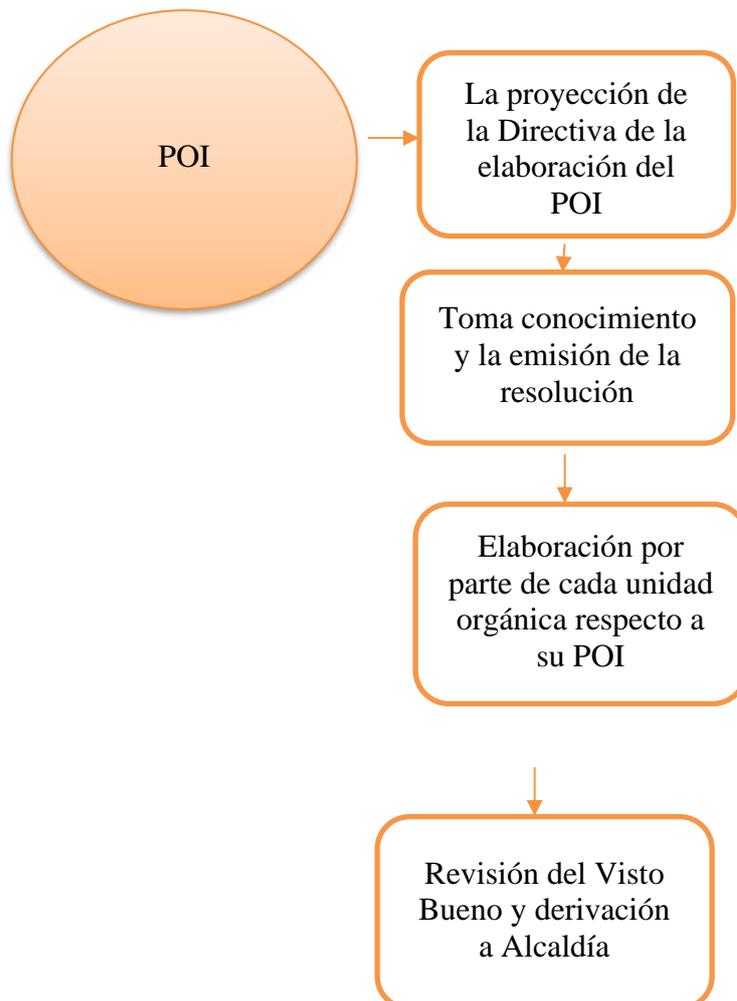
08. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.
09. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.
10. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.
16. Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF.

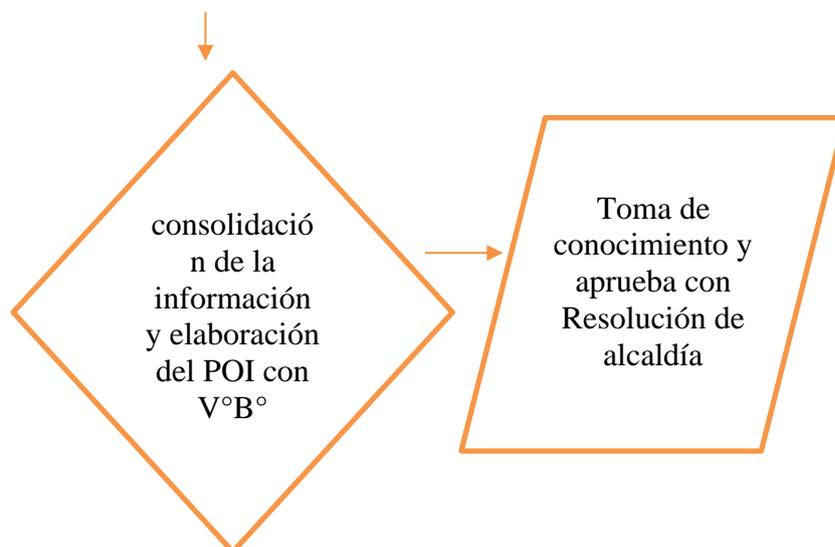
**En la gerencia de Planeamiento y presupuesto:** Los procedimientos que se desarrollan en esta gerencia están divididos en la formación del plan operativo institucional (POI), la elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y la emisión de certificación presupuestal, estos procedimientos existen actividades que no se realizan en su totalidad, no obstante, si deberían realizarse.

- a. Formación del plan operativo institucional (POI):** Se pudo identificar que los procesos que se siguen respecto a las actividades son: la proyección de la Directiva de la elaboración del POI con una duración de 07 días, la toma conocimiento y la emisión de la resolución con una duración de 4 días , la

elaboración por parte de cada unidad orgánica respecto a su POI con una duración de 36 días, la consolidación de la información y elaboración del POI con V°B° se deriva a la Gerencia Municipal con una duración de 15 días, posteriormente se revisa el Visto Bueno y derivación a Alcaldía mediante informe además se toma conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía lo cual toma un tiempo de 4 días , todo esto proceso toma 66 días, lo cual es excesivo, esto principalmente ocurre por la falta de dirección y control respecto a las actividades que se realizan.

A continuación, se procederá a realizar el diagrama de flujo de la formación de plan operativo institucional para tener una mejor comprensión de las actividades que se realizan.





Se ha realizado el análisis respectivo de las actividades de la gerencia de planeamiento y presupuesto para el caso de elaboración de POI, en esta tabla, contiene las etapas de procedimiento, las unidades orgánicas y estado de cumplimiento el cual está definido por las palabras (correcto), el cual indica que la actividad se ha realizado en su totalidad, y la palabra (incorrecto), lo cual indica que el proceso no se desarrolla como se muestra a continuación:

**Tabla 35.**

Estado de cumplimiento de gerencia de planeamiento y presupuesto en la elaboración de POI.

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                                       |   |                        |            |
|--------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|------------|
| N°                       | Unidad Orgánica                       | Acción  | Estado de cumplimiento |            |
|                          |                                       |   | Correcto               | Incorrecto |
| 1                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Proyecta la Directiva de la elaboración del POI | x                      |            |
| 2                        | Gerencia                              | Toma conocimiento                               | x                      |            |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   |  | y emite resolución   |   |
| 3 | Unidades Orgánicas                     | Elaboran cada unidad orgánica su POI   | x |
| 4 | Oficina de Planificación y Presupuesto | Consolidación de la información y elaboración del POI con V°B° deriva a la Gerencia Municipal                                | x |
| 5 | Gerencia                               | Revisa el Visto Bueno y deriva a Alcaldía mediante informe además se toma conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía. | x |

*Nota.* Esta tabla muestra las actividades que se han realizado de manera total en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

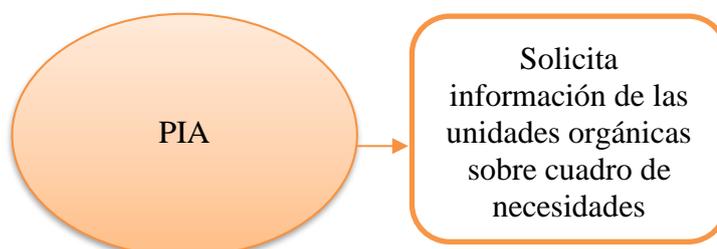
Elaboración: Por el investigador

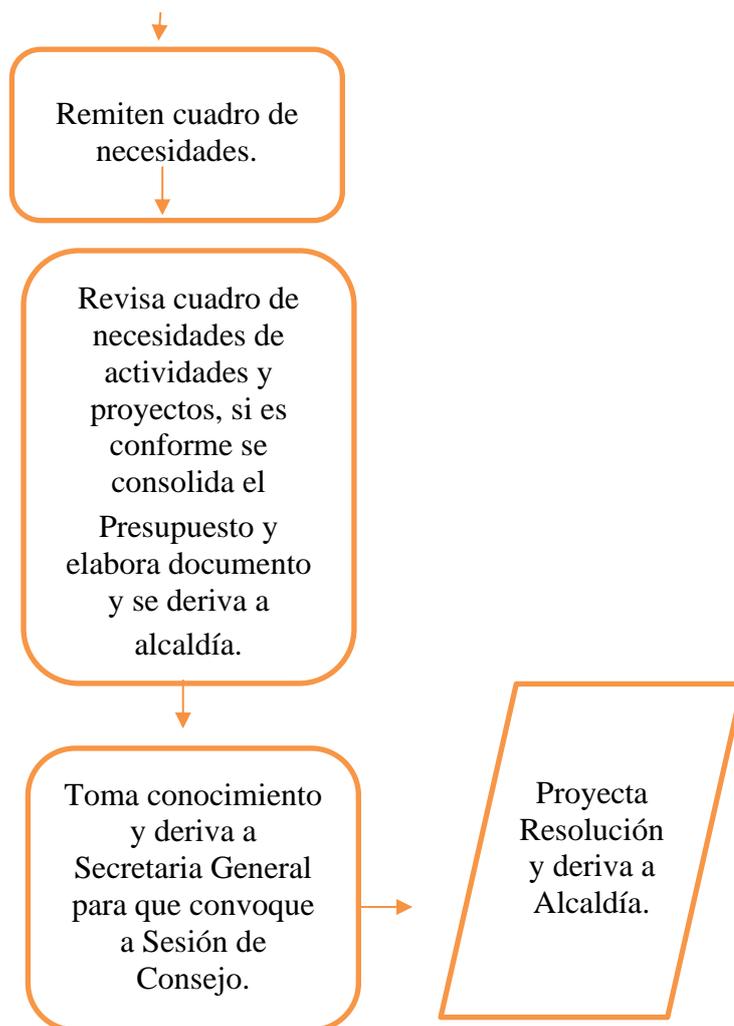
**Interpretación:** En la tabla se evidencia que la actividad de la gerencia de planeamiento y presupuesto en la elaboración de POI, no se realiza, la actividad se denomina Revisa el Visto Bueno y deriva a Alcaldía mediante informe además se toma conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía esto ocurre por el alcalde designa a otros gerentes que den el visto bueno, y no toma conocimiento ni aprueba la resolución.

### **b. Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura**

**(PIA):** Se pudo identificar que los procesos que se siguen respecto a las actividades son: la solicitud de información referente a las necesidades , lo cual tuvo una duración de tres (03) días, se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto, además la emisión del cuadro de necesidades , lo cual tiene una duración de cuarenta y cinco (45) días y se desarrolla en la unidad orgánica, también la revisión de cuadro de necesidades de actividades y proyectos , que tiene un tiempo de seis (06) días , lo cual se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto , luego la toma de conocimiento y derivación a secretaria general, lo cual tiene una duración de tres ( 03) días y se desarrolla en la unidad orgánica de alcaldía , finalmente se proyecta la resolución y se deriva a alcaldía lo cual posee una duración de siete (07) días y se desarrolla en la unidad orgánica de secretaria general, todo este proceso mencionado anteriormente dura un total de 64 días, lo cual es excesivo, esto principalmente ocurre por la falta de dirección y control respecto a las actividades que se realizan.

A continuación, se procederá a realizar el diagrama de flujo de la elaboración y aprobación de presupuesto de apertura para tener una mejor comprensión de las actividades que se realizan.





Se ha realizado el análisis respectivo de las actividades de la gerencia de planeamiento y presupuesto para el caso de elaboración de PIA, en esta tabla, contiene las etapas de procedimiento, las unidades orgánicas y estado de cumplimiento el cual está definido por las palabras (correcto), el cual indica que la actividad se ha realizado en su totalidad, y la palabra (incorrecto), lo cual indica que el proceso no se desarrolla como se muestra a continuación.

**Tabla 36.**

Estado de cumplimiento de gerencia de planeamiento y presupuesto en la elaboración de PIA.

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                                       |   |                        |            |
|--------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|------------|
| N°                       | Unidad Orgánica                       | Acción  | Estado de cumplimiento |            |
|                          |                                       |   | Correcto               | Incorrecto |
| 1                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Solicita información de las unidades orgánicas sobre el cuadro de necesidades.  |                        | x          |
| 2                        | Unidades Orgánicas                    | Remiten cuadro de necesidades.  | x                      |            |
| 3                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida el Presupuesto y elabora documento y se deriva a alcaldía. | x                      |            |
| 4                        | Alcaldía                              | Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.  | x                      |            |
| 5                        | Secretaria General                    | Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía .   | x                      |            |

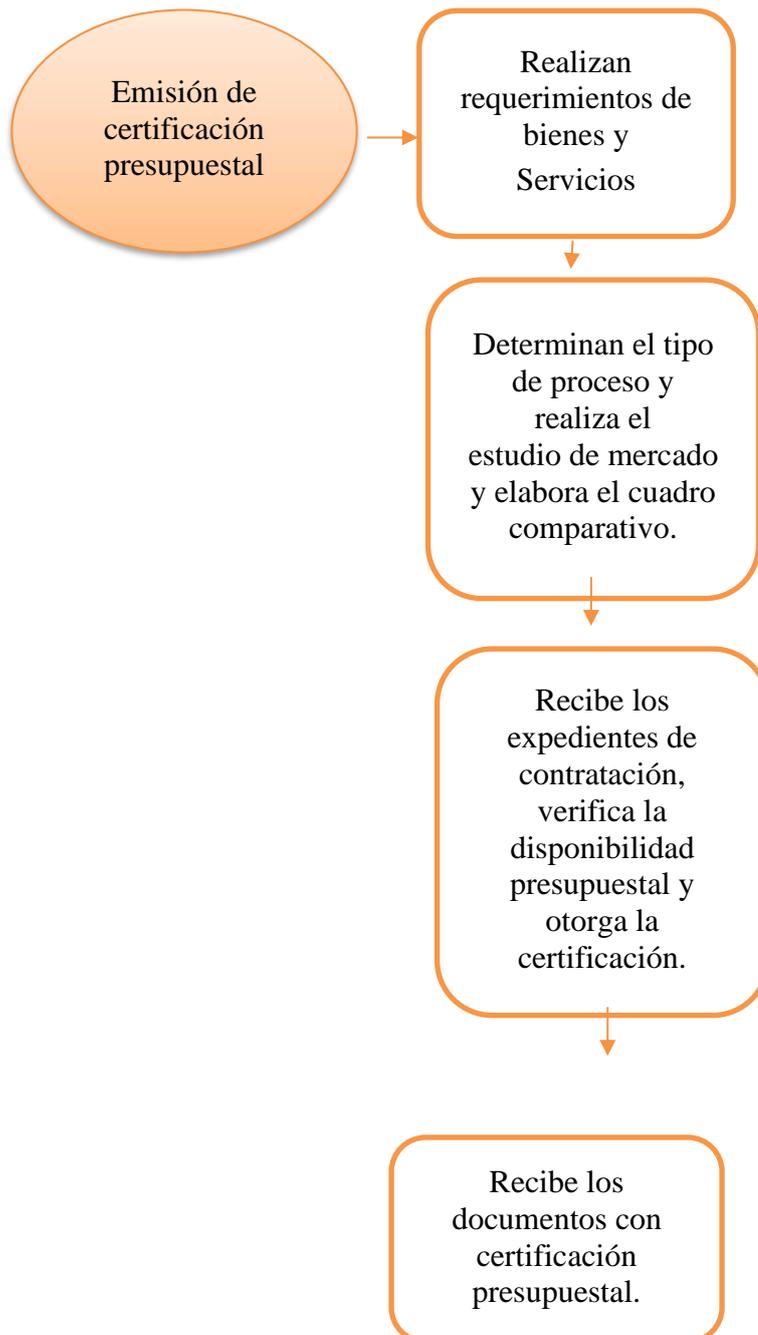
*Nota.* Esta tabla muestra las actividades que se han realizado de manera total en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia que en la gerencia de planeamiento y presupuesto en la elaboración de PIA, en donde todas las actividades se han realizan de una manera total.

**c. Emisión de certificación presupuestal:** El desarrollo de este proceso no posee una cantidad de tiempo establecida ya que es variable.

A continuación, se procederá a realizar el diagrama de flujo respecto a emisión de certificación presupuestal, para tener una mejor comprensión de las actividades que se realizan.



Se ha realizado el análisis respectivo de las actividades de la gerencia de planeamiento y presupuesto para el caso de certificación presupuestal, en esta tabla, contiene las etapas de procedimiento, las unidades orgánicas y estado de cumplimiento el cual está definido por las palabras (correcto), el cual indica que la actividad se ha realizado en su totalidad, y la palabra (incorrecto), lo cual indica que el proceso no se desarrolla como se muestra a continuación:

**Tabla 37.**

Estado de cumplimiento de gerencia de planeamiento y presupuesto en la elaboración de certificación presupuestal.

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                                       |  |                        |            |
|--------------------------|---------------------------------------|--|------------------------|------------|
| N°                       | Unidad Orgánica                       | Acción   | Estado de cumplimiento |            |
|                          |                                       |  | correcto               | Incorrecto |
| 1                        | Unidades Orgánicas                    | Realizan requerimientos de bienes y servicios.   | x                      |            |
| 2                        | Unidades de abastecimiento            | Determinan el tipo de proceso y realiza el estudio de mercado y elabora el cuadro comparativo              | x                      |            |
| 3                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Recibe los expedientes de contratación, verifica la disponibilidad presupuestal y otorga la certificación. | x                      |            |
| 4                        | Unidad de abastecimiento              | Recibe los documentos con certificación presupuestal.  | x                      |            |

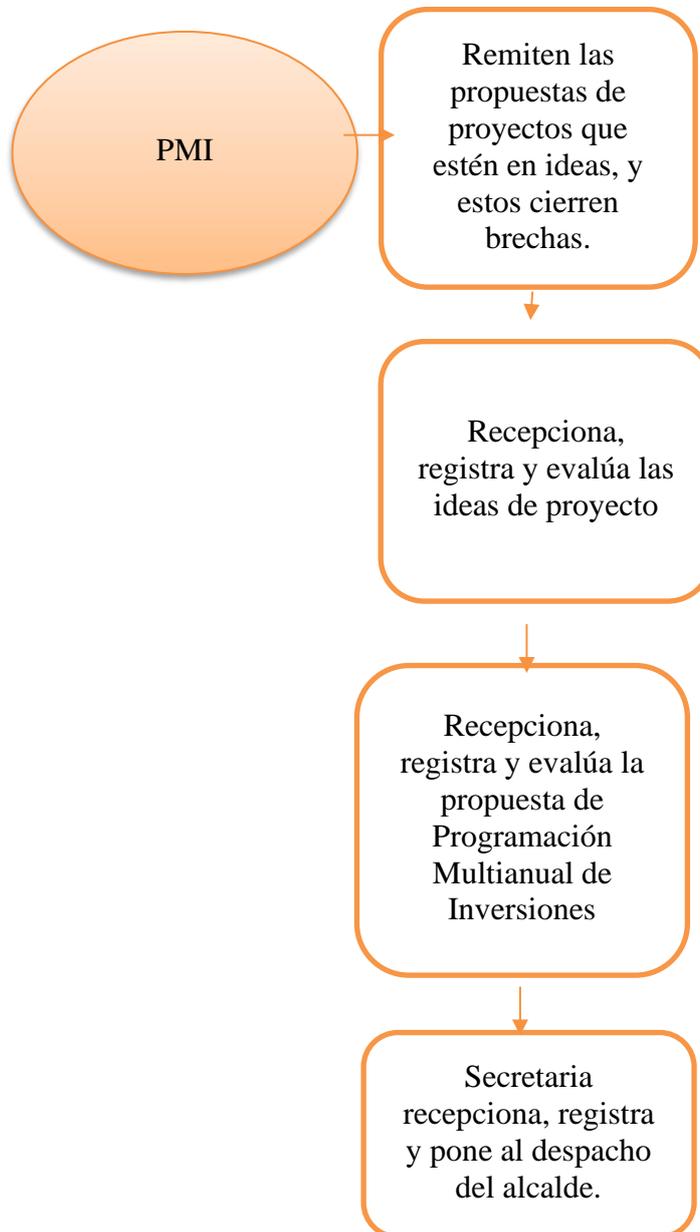
*Nota.* Esta tabla muestra las actividades que se han realizado de manera total en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia que, en la gerencia de planeamiento y presupuesto en la emisión de certificación presupuestal, en donde todas las actividades se han realizan de una manera total.

**d. Elaboración de PMI (programación multianual de Inversiones):** Se pudo identificar que los procesos que se siguen respecto a las actividades son: reporte de las propuestas de proyectos , lo cual tuvo una duración de siete (07) días, se desarrolla en la unidad orgánica, además la recepción, evaluación y registro de las ideas referente al proyecto, lo cual tiene una duración de quince (15) días y se desarrolla en la unidad orgánica OPMI, también la recepción, registro y evaluación de la propuesta de Programación Multianual de Inversiones, que tiene un tiempo de tres (03) días , lo cual se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto , luego la secretaria recepciona, registra y pone al despacho del alcalde, este toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones , lo cual tiene una duración de cinco ( 05) días y se desarrolla en la unidad orgánica de alcaldía , también se recepciona y se deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones , lo cual dura dos (02) días y se desarrolla en la unidad de planeamiento y presupuesto, finalmente se recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF lo cual posee una duración de cinco (05) días y se desarrolla en la unidad orgánica OPMI, todo el proceso mencionado anteriormente tiene una duración de 37 días, lo cual es excesivo.

A continuación, se procederá a realizar el diagrama de flujo de Elaboración del PMI (Programación Multianual de Inversiones, para tener una mejor comprensión de las actividades se realizan.



Se ha realizado el análisis respectivo de las actividades de la gerencia de planeamiento y presupuesto para el caso de certificación presupuestal, en esta tabla, contiene las etapas de procedimiento, las unidades orgánicas y estado de cumplimiento el cual está definido por las palabras (correcto), el cual indica

que la actividad se ha realizado en su totalidad, y la palabra (incorrecto), lo cual indica que el proceso no se desarrolla como se muestra a continuación.

**Tabla 38.**

Estado de cumplimiento de gerencia de planeamiento y presupuesto en la elaboración del programa multianual de inversiones.

| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> |                    |   |                        |            |
|---------------------------------|--------------------|---|------------------------|------------|
| N°                              | Unidad Orgánica    | Acción  | Estado de cumplimiento |            |
|                                 |                    |   | correcto               | incorrecto |
| 1                               | Unidades Orgánicas | Remiten las propuestas de proyectos que estén en ideas, y estos cierran brechas.  | x                      |            |
| 2                               | OPMI               | Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden | x                      |            |

|                                  |   |   |
|----------------------------------|---|---|
|                                  | de prelación.<br>Remite la<br>propuesta de<br>proyectos de<br>inversión a la<br>Gerencia de<br>Planificación y<br>Presupuesto<br>Recepciona,<br>registra y<br>evalúa las<br>ideas de<br>proyecto.<br>Revisa la<br>cartera de<br>inversiones, y<br>programa lo<br>según el orden<br>de prelación.<br>Remite la<br>propuesta de<br>proyectos de<br>inversión a la<br>Gerencia de<br>Planificación y<br>Presupuesto. |   |
| <b>3</b>                         | Recepciona,<br>registra y<br>evalúa la<br>propuesta de<br>Programación<br>Multianual de<br>Inversiones.<br>Remite la<br>cartera de<br>inversiones al<br>Órgano<br>Resolutor.<br>(Alcalde ) para<br>su aprobación .  | x |
| Planeamiento<br>y<br>Presupuesto | Alcaldía<br>Secretaria<br>recepciona,<br>registra y pone<br>al despacho del<br>alcalde.<br>Alcalde toma<br>conocimiento<br>y evalúa la  | x |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   | cartera de inversiones<br>Si aprueba, devuelve la carta de inversiones para el registro de la Programación Multianual de Inversiones.<br>No aprueba devuelve la cartera de inversiones con las observaciones para su corrección |   |
| 4 | Gerencia de planificación y presupuesto | Recepciona y deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones.   | x |
| 5 | OPMI                                    | Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF  | x |

*Nota.* Esta tabla muestra las actividades que se han realizado de manera total en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla se evidencia que, en la gerencia de planeamiento y presupuesto en la programación multianual de inversiones, en donde todas las actividades se han realizan de una manera total.

**2. Diagnóstico de la dimensión medición del trabajo:** En las tres gerencias en las cuales nos hemos enfocado, el tiempo en el que se desarrollan los procedimientos es muy excesivo lo que genera muchos tiempos improductivos tanto en la gerencia de planeamiento y presupuesto como en servicios públicos y medio ambiente y en gerencia general municipal. Para lo cual vamos a realizar un estudio de tiempos en donde se va a calcular el tiempo normal, estándar y muerto para cada una de las gerencias. Se ha tomado las formulas correspondientes de los apuntes de estudios de Ingeniería de métodos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo por el Ing. Oscar Vásquez Gervasi (2012).

### 1. Calculo de tiempo Normal

**1.1. Gerencia de planeamiento y presupuesto:** En la gerencia de planeamiento y presupuesto, casi todas las actividades se realizan en un tiempo referido a días por lo que para el cálculo del tiempo normal se ha tenido que convertir los días en minutos.

#### 1.1.1. Para Formación del plan operativo institucional (POI):

##### Tabla 39.

Cálculos matemáticos de formación de plan operativo institucional de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO           |                                       |          |                    |  |          |
|--|---------------------------------------|----------|--------------------|--|----------|
| Formación del plan operativo institucional (POI) |                                       |          |                    |  |          |
| Unidad orgánica                                  | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Gerencia | Unidades Orgánicas | Oficina de Planificación y Presupuesto | Gerencia |
| <b>Tiempo</b>                                    | 7 días                                | 4 días   | 36 días            | 15 días                                | 4 días   |
| <b>Minutos</b>                                   | 3360                                  | 1920     | 17280              | 7200                                   | 1920     |

|                                  |               |
|----------------------------------|---------------|
| <b>Desviación estándar</b>       | 6488 Minutos  |
| <b>Tiempo total</b>              | 31680 Minutos |
| <b>Tiempo promedio</b>           | 6336 Minutos  |
| <b>Factor de valoración</b>      | 0.9           |
| <b>Tiempo observado promedio</b> | 6336 Minutos  |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla numero 39 muestra los cálculos matemáticos de la formación del plan operativo institucional y el tiempo en él que se desarrolla, para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 07 días, para gerencia se tiene un tiempo de 04 días , para unidades orgánicas se tiene un tiempo de 36 días para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene 15 día y para gerencia se tiene un tiempo de 04 día, para realizar los cálculos correspondientes se tuvo que realizar una conversión de días a minutos, 3360 minutos para oficina de planeamiento y presupuesto , 1920 minutos para gerencia , 17280 minutos en unidades orgánicas , 7200 minutos en oficina de planeamiento y presupuesto y 1920 minutos en gerencia , estos cálculos sirvieron para el desarrollo de las demás formulas, como la Desviación estándar con un resultado de 6488 minutos, el Tiempo total con 31680 minutos, el Tiempo promedio con 6336 minutos el factor de valoración referente a 0.9 debido que el ritmo de trabajo desarrollado califica como lento y el Tiempo observado promedio con 6336 minutos.

**Tabla 40.**

Cálculos matemáticos de formación de plan operativo institucional de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| <b>T.N</b> | <b>5702.4 Minutos</b> |
|            | 96.4 Horas            |
|            | 04 Días               |

*Nota.* Esta tabla muestra el cálculo final obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla 40 muestra los minutos y días referente al tiempo normal hallado con los datos antes calculados, donde se obtiene un tiempo normal de 5702.4 minutos equivalente a 04 días.

**a. Calculo de tiempo observado promedio:** para este cálculo se ha procedido a sumar todos los tiempos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en Formación del plan operativo institucional, estos tiempos que inicialmente son en días se los han convertido a minutos como se muestra a continuación:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{sumatoria de todos los tiempos}}{\text{cantidad de tiempos}}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = \frac{3360 + 1920 + 17280 + 7200 + 1920}{5}$$

**Tiempo promedio observado = 6336 minutos**

**Interpretación:** El tiempo promedio observado referente a Formación del plan operativo institucional es de 6336 minutos lo que convertido en días son cuatro.

- b. Calculo de factor de valoración:** para el cálculo de factor de valoración tuvimos en cuenta el ritmo de trabajo el cual tras el análisis de determino que es lento y califica con numero de 90.

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{\text{Ritmo de trabajo}}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{90}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = 0.9$$

**Interpretación:** el factor de valoración para la emisión de resoluciones es de 0.9.

- c. Calculo de la desviación estándar:** para el cálculo de la desviación estándar se procedió al realizar el cálculo en Excel con la función DESVEST referente a los tiempos ya convertidos en minutos.

$$\text{Desviacion estandar} = 6488 \text{ minutos}$$

- d. Calculo de Tiempo Normal:** para el cálculo del tiempo normal se utilizó todas las formulas calculadas anteriormente, el resultado obtenido se ha convertido a días.

$$\text{Tiempo normal} = \text{Tiempo observado promedio} *$$

$$\text{factor de valoracion}$$

$$\text{Tiempo normal} = 6336 * 0.9$$

$$\text{Tiempo normal} = 5702.04 \text{ Minutos}$$

$$\text{Tiempo normal} = 95.04 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo normal} = 04 \text{ días}$$

**Interpretación:** El tiempo normal referente a Formación del plan operativo institucional es de 5702.04 minutos lo que convertido en días son 04.

### 1.1.2. Para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA):

#### Tabla 41.

Cálculos matemáticos de Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</b>                            |                                       |                    |                                       |          |                    |
|--|---------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|----------|--------------------|
| Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) |                                       |                    |                                       |          |                    |
| <b>Unidad orgánica</b>   | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Unidades Orgánicas | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Alcaldía | Secretaría General |
| <b>Tiempo</b>  | 3 días                                | 45 días            | 6 días                                | 3 días   | 7 días             |
| <b>Minutos</b>   | 1440                                  | 21600              | 2880                                  | 1440     | 3360               |
| <b>Desviación estándar</b>   | 8682.6 minutos                        |                    |                                       |          |                    |
| <b>Tiempo total</b>  | 30720 minutos                         |                    |                                       |          |                    |
| <b>Tiempo promedio</b>   | 6144 minutos                          |                    |                                       |          |                    |
| <b>Factor de valoración</b>  | 0.9                                   |                    |                                       |          |                    |
| <b>Tiempo observado promedio</b>   | 6144 minutos                          |                    |                                       |          |                    |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla número 41 muestra los cálculos matemáticos de la Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el tiempo en el que se desarrolla, para oficina de planeamiento y presupuesto se

tiene un tiempo de 03 días, para unidades orgánicas se tiene un tiempo de 45 días , para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 06 días, para alcaldía se tiene 03 días y para secretaria general se tiene un tiempo de 07 días, para realizar los cálculos correspondientes se tuvo que realizar una conversión de días a minutos, 1440 minutos para oficina de planeamiento y presupuesto , 21600 minutos para unidades orgánicas , 2880 minutos en planeamiento y presupuesto , 1440 minutos en alcaldía y 3360 minutos en secretaria general , estos cálculos sirvieron para el desarrollo de las demás formulas, como la Desviación estándar con un resultado de 8682.2 minutos, el Tiempo total con 30720 minutos, el Tiempo promedio con 6144 minutos el factor de valoración referente a 0.9 debido que el ritmo de trabajo desarrollado califica como lento y el Tiempo observado promedio con 6144 minutos.

**Tabla 42.**

Cálculos matemáticos de presupuesto institucional de apertura de gerencia de planeamiento y presupuesto.

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| <b>T.N</b> | <b>5529.6 Minutos</b> |
|            | 92.16 Horas           |
|            | 04 días               |

*Nota.* Esta tabla muestra el cálculo final obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:**La tabla 42 muestra los minutos y días referente al tiempo normal hallado con los datos antes calculados, donde se obtiene un tiempo normal de 5529.6 minutos equivalente a 04 días.

- a. **Cálculo de tiempo observado promedio:** para este cálculo se ha procedido a sumar todos los tiempos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura, estos tiempos que inicialmente son en días se los han convertido a minutos como se muestra a continuación:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{sumatoria de todos los tiempos}}{\text{cantidad de tiempos}}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = \frac{1440 + 21600 + 2880 + 1440 + 3360}{5}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = 6144 \text{ minutos}$$

**Interpretación:** El tiempo promedio observado referente a Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura es de 6144 minutos lo que convertido en días son cuatro.

- b. **Calculo de factor de valoración:** para el cálculo de factor de valoración tuvimos en cuenta el ritmo de trabajo el cual tras el análisis de determino que es lento y califica con numero de 90.

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{\text{Ritmo de trabajo}}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{90}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = 0.9$$

**Interpretación:** el factor de valoración para la emisión de resoluciones es de 0.9.

- c. Calculo de la desviación estándar:** para el cálculo de la desviación estándar se procedió al realizar el cálculo en Excel con la función DESVEST referente a los tiempos ya convertidos en minutos.

$$\text{Desviacion estandar} = 8682.6 \text{ minutos}$$

- d. Calculo de Tiempo Normal:** para el cálculo del tiempo normal se utilizó todas las formulas calculadas anteriormente, el resultado obtenido se ha convertido a días.

$$\text{Tiempo normal} = \text{Tiempo observado promedio} * \\ \text{factor de valoracion}$$

$$\begin{aligned} \text{Tiempo normal} &= 6144 * 0.9 \\ \text{Tiempo normal} &= 5529.6 \text{ Minutos} \\ \text{Tiempo normal} &= 92.16 \text{ Horas} \\ \text{Tiempo normal} &= 04 \text{ días} \end{aligned}$$

**Interpretación:** El tiempo normal referente a Formación del plan operativo institucional es de 5529.6 minutos lo que convertido en días son cuatro.

**1.1.3. Para Emisión de certificación presupuestal:** en este caso no está establecido los tiempos exactos para le emisión presupuestal por lo que no ha sido calculado el tiempo estándar.

**1.1.4. Para Elaboración del PMI (Programación Multianual de Inversiones):**

**Tabla 43.**

Cálculos matemáticos de Programación Multianual de Inversiones de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

---

**GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO**

---

**Programación Multianual de Inversiones**

---

| <b>Unidad orgánica</b>           | Unidades Orgánicas | OPMI    | Planeamiento y Presupuesto | Alcaldía | Gerencia de planificación y presupuesto | OPMI   |
|----------------------------------|--------------------|---------|----------------------------|----------|---|--------|
| <b>Tiempo</b>                    | 7 días             | 15 días | 3 días                     | 5 días   | 2 días                                  | 5 días |
| <b>Minutos</b>                   | 3360               | 7200    | 1440                       | 2400     | 960                                     | 2400   |
| <b>Desviación estándar</b>       | 2484.9 minutos     |         |                            |          |   |        |
| <b>Tiempo total</b>              | 15360 minutos      |         |                            |          |   |        |
| <b>Tiempo promedio</b>           | 3072 minutos       |         |                            |          |   |        |
| <b>Factor de valoración</b>      | 0.9                |         |                            |          |   |        |
| <b>Tiempo observado promedio</b> | 3072 minutos       |         |                            |          |   |        |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla numero 43 muestra los cálculos matemáticos de la Programación Multianual de Inversiones y el tiempo en él que se desarrolla, para unidades orgánicas se tiene un tiempo de 07 días, para OPMI se tiene un tiempo de 15 días , para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 03 días, para alcaldía se tiene 05 días , para gerencia de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 02 días, y para OPMI se tiene un tiempo de 05 días, para realizar los cálculos correspondientes se tuvo que realizar una conversión de días a minutos, 3360 minutos para unidades orgánicas , 7200 minutos para OPMI, 1440 minutos en planeamiento y presupuesto , 2400 minutos en alcaldía, 960 minutos para gerencia de planeamiento y presupuesto y 2400 minutos en OPMI , estos cálculos

sirvieron para el desarrollo de las demás formulas, como la Desviación estándar con un resultado de 2484.9 minutos, el Tiempo total con 15360 minutos, el Tiempo promedio con 3072 minutos el factor de valoración referente a 0.9 debido que el ritmo de trabajo desarrollado califica como lento y el Tiempo observado promedio con 3072 minutos.

**Tabla 44.**

Cálculos matemáticos de Programación Multianual de Inversiones de gerencia de planeamiento y presupuesto.

|            |               |                |
|------------|---------------|----------------|
| <b>T.N</b> | <b>2764.8</b> | <b>Minutos</b> |
|            | 46.08         | Horas          |
|            |               | dos días       |

*Nota.* Esta tabla muestra el cálculo final obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla 44 muestra los minutos y días referente al tiempo normal hallado con los datos antes calculados, donde se obtiene un tiempo normal de 46.08 minutos equivalente a 02 días.

**a. Cálculo de tiempo observado promedio:** para este cálculo se ha procedido a sumar todos los tiempos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura, estos tiempos que inicialmente son en días se los han convertido a minutos como se muestra a continuación:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{sumatoria de todos los tiempos}}{\text{cantidad de tiempos}}$$

*Tiempo promedio observado*

$$= \frac{3360 + 7200 + 1440 + 2400 + 960 + 2400}{6}$$

***Tiempo promedio observado = 3072 minutos***

**Interpretación:** El tiempo promedio observado referente a PMI (Programación Multianual de Inversiones es de 3072 minutos lo que convertido en días son dos.

**b. Calculo de factor de valoración:** para el cálculo de factor de valoración tuvimos en cuenta el ritmo de trabajo el cual tras el análisis de determino que es lento y califica con numero de 90.

$$Factor\ de\ valoración = \frac{Ritmo\ de\ trabajo}{100}$$

$$Factor\ de\ valoración = \frac{90}{100}$$

***Factor de valoración = 0.9***

**Interpretación:** el factor de valoración para la emisión de resoluciones es de 0.9.

**c. Calculo de la desviación estándar:** para el cálculo de la desviación estándar se procedió al realizar el cálculo en Excel con la función DESVEST referente a los tiempos ya convertidos en minutos.

*Desviacion estandar = 2484.9 minutos*

- d. Calculo de Tiempo Normal:** para el cálculo del tiempo normal se utilizó todas las formulas calculadas anteriormente, el resultado obtenido se ha convertido a días.

$$\text{Tiempo normal} = \text{Tiempo observado promedio} * \\ \text{factor de valoracion}$$

$$\begin{aligned} \text{Tiempo normal} &= 3072 * 0.9 \\ \text{Tiempo normal} &= 2764.8 \text{ Minutos} \\ \text{Tiempo normal} &= 46.08 \text{ horas} \\ \text{Tiempo normal} &= 02 \text{ días} \end{aligned}$$

**Interpretación:** El tiempo normal referente a Formación del plan operativo institucional es de 46.08 minutos lo que convertido en días son dos.

- 2. Calculo de tiempo Estándar:** Para este cálculo se va a utilizar los tiempos suplementarios, los cuales son los que se conceden a los trabajadores para la compensación de retrasos, demoras o alguna situación incierta en el desarrollo de las actividades.
- a. Para el caso de suplemento por necesidad básica:** se ha considerado un 7% para satisfacer las necesidades fisiológicas de los trabajadores para las tres gerencias en cuestión.
- b. Para el caso de suplemento por descanso o fatiga:** se ha considerado un 20% ya que el trabajo respecto a las actividades se considera de intensidad mediana para las tres gerencias en cuestión.
- c. Para el caso de suplemento por retrasos especiales:** No se ha considerado este suplemento ya que existe retrasos por necesidades especiales.

**2.1. POI Formación del plan operativo institucional:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \%T. total}$$

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{5702.4 \text{ minutos}}{1-0.27}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 7811.50 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 130.79 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 05 \text{ dias}$$

**Interpretación:** El tiempo estándar para POI Formación del plan operativo institucional es de 130.79 horas que en días son 05 cinco.

**2.2. PIA Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \%T. total}$$

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{5529.6 \text{ minutos}}{1-0.27}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 7547.79 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 126.24 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 05 \text{ dias}$$

**Interpretación:** El tiempo estándar para PIA Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura es de 7547.49 horas que en días son 05.

**2.3. Emisión de certificación presupuestal:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \%T. total}$$

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{minutos}}{1-0.27}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 00$$

*minutos*

$$\text{Tiempo estandar} = 00 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 00 \text{ dias}$$

**Interpretación:** No se considera debido a que en la emisión de certificación presupuestal no se ha determinado un tiempo para el desarrollo de las actividades.

**2.4 Programación Multianual de Inversiones:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \%T. total}$$

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{2764.8 \text{ minutos}}{1-0.27}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 3787.39 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 63.12 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 03 \text{ dias}$$

**Interpretación:** El tiempo estándar para Programación Multianual de Inversiones es de 63.12 horas que en días son 03 tres.

3. **Calculo de tiempo Muerto:** Para el cálculo del tiempo muerto se va tomar las formulas desarrolladas en el documento de cálculo de la capacidad ociosa, metodología para determinar el tiempo de la Universidad Autónoma de México (Universidad Autonoma de Mexico, 2016).

- 3.1. **Para de planeamiento y presupuesto:** Para determinar el cálculo del tiempo muerto, primero se va a calcular el tiempo potencialmente laborable en el mes como se muestra a continuación:

En la tabla número 45 se evidencia que los trabajadores de las oficinas para la gerencia de planeamiento y presupuesto tienen 50 días dominicales, lo que indica que existen 50 días domingo que laboran, además existe 29 días festivos que se dividen una fiesta patronal, fiestas de navidad y año nuevo, también existe 29 días de vacaciones este tiempo lo tienen que coordinar con sus compañeros en cuanto a fechas que se den las vacaciones, los días de incapacidad dados son 03 , los días laborables son 249 descontando los días dominicales, festivos y de vacaciones. Las horas laborables diarias son 08, dando un total de 1992 horas laborables al año por 249 días laborables, las horas laborables al mes son 166, respecto a las horas inactivas normales, la gerencia nos da proporcionado que es 12% respecto a las horas laborables al mes. Finalmente, las horas potencialmente laborables al mes corresponden a 146.08.

**Tabla 45.**

Indicadores de días para trabajadores de oficina.

| <b>Para trabajadores de Oficina</b> |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>Días del año</b>                 | 360 |
| <b>Días dominicales</b>             | 50  |

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Días festivos                  | 29     |
| Días de vacaciones             | 29     |
| Promedio de incapacidad        | 3      |
| Días laborables                | 249    |
| Horas laborables diarias       | 8      |
| Horas laborables en el año     | 1992   |
| Meses del año                  | 12     |
| Horas laborables al mes        | 166    |
| Horas inactivas normales (12%) | 19.92  |
| HPLM                           | 146.08 |

*Nota.* Esta tabla muestra los días horas y meses obtenidos gracias a la información solicitada a las gerencias de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador.

**Interpretación:** El tiempo potencialmente laborable es 146.08 para los trabajadores de oficina.

**3.2. Tiempo muerto:** para el cálculo del tiempo muerto se resta la cifra hallada de horas potencialmente laboradas al mes menos las horas laboradas el cual es un dato que nos han propiciado en la gerencia siendo, 110 horas al mes.

$$\textit{Tiempo muerto} = \textit{tiempo potencialmente laborable} - \textit{horas laboradas (horas mensuales)} \quad (1)$$

$$\textit{Tiempo muerto} = 146.08 \textit{ horas} - 110 \textit{ horas}$$

$$\textit{Tiempo muerto} = 36.08 \textit{ horas al mes}$$

**Interpretación:** El tiempo muerto para gerencia general municipal y de planeamiento y presupuesto es 36.08 horas al mes.

**a. Porcentaje de capacidad ociosa:** Para calcular el porcentaje de capacidad ociosa se ha realizado una división entre el tiempo muerto o total de horas ociosas, dato que se halló anteriormente entre las horas potencialmente laborables al mes como se muestra a continuación:

$$\text{Porcentaje de capacidad ociosa} = \frac{\text{total de horas ociosas}}{\text{HPTLM}} (2)$$

$$\text{Porcentaje de capacidad ociosa} = \frac{36.08}{146.08}$$

$$\text{Porcentaje de capacidad ociosa} = 24.69\%$$

**Interpretación:** el porcentaje de capacidad ociosa para gerencia de planeamiento y presupuesto es 24.69% al mes.

#### 4. **Diagnóstico de la dimensión Efectividad de los procesos:**

**Para gerencia de Planeamiento y presupuesto:** para calcular la eficiencia de los procesos, primero se va a calcular el tiempo ciclo que se utiliza en los procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto y el tiempo de interrupción, para lo cual se ha tomado como referencia el artículo Process Efficiency – Adapting Flow to the Agile Improvement Effort de la 52 conferencia internacional de Hawái de sistema de ciencias, (Verbruggen, Sutherland, van der Werf, Brinkkempe, 2019).

##### **Calculo de Tiempo Ciclo:**

**A. Para Plan operativo Institucional:** El plan operativo institucional ha comenzado a desarrollarse el lunes 02 de marzo de 2020 y ha culminado el día doce de mayo con un total de 66 días, lo que indica que el tiempo ciclo es de 528 horas (siendo 08 horas laborables)

**1. Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto nos mencionó que existió 12 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 02 horas, teniendo en total 24 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la

aprobación del gerente y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomo un tiempo de 07 días, que en horas son 56 para la elaboración del plan operativo institucional

**2. Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\text{Tiempo ciclo} - \text{Tiempo de interrupción}}{\text{Tiempo ciclo}} \quad (3)$$

$$EP = \frac{528 - (24 + 56)}{528}$$

$$EP = 84.84\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso para plan operativo institucional es de 84.84%.

**B. Para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de**

**Apertura (PIA):** para el desarrollo de PIA se utiliza 64 días de los cuales se trabaja 08 horas al día lo que indica que nuestro tiempo ciclo es 521 horas.

**1. Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto nos mencionó que existió 08 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 01 hora, teniendo en total 08 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la aprobación del gerente y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomo un tiempo de 07 días, que en horas son 56 para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

**2. Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\text{Tiempo ciclo} - \text{Tiempo de interrupción}}{\text{Tiempo ciclo}}$$

$$EP = \frac{521 - (08 + 56)}{521}$$

$$EP = 87.71\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura es de 87.71%.

**C. Para Elaboración de plan multianual de inversiones (PMI):** para el desarrollo de PMI se utiliza 37 días de los cuales se trabaja 08 horas al día lo que indica que nuestro tiempo ciclo es 296 horas.

**1. Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto nos mencionó que existió 05 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 02 hora, teniendo en total 10 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la aprobación del gerente y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomo un tiempo de 07 días, que en horas son 56 para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

**2. Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\textit{Tiempo ciclo} - \textit{Tiempo de interrupción}}{\textit{Tiempo ciclo}}$$

$$EP = \frac{296 - (10 + 56)}{296}$$

$$EP = 77.70\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso programa multianual de inversiones es de 77.70%.

**Tabla 46.**

Matriz de Operacionalización de variables tras diagnostico inicial.

| Variables  | Definición conceptual  | Dimensiones                            | Indicadores  | Resultados Obtenidos |
|--|--|--|--|----------------------|
| Variable Independiente: sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 | Los sistemas de gestión de calidad son una medida para poder lograr la competitividad actual, estos logran ser una buena decisión que se reflejará en un futuro, el poder lograr tener mejores clientes, así como poder ampliar sus objetivos como empresa hacen que sea una decisión productiva en todo sentido (Carpio Torres, Portugal Yagua, Salas Paredes, 2017) Además deben estar asentado en la definición y gestión de los procesos, para lo cual involucra la separación bien definida de las actividades de la empresa, instaurando el orden correcto y la apropiada interrelación que pueda existir entre ellas y en el estudio y método de las mismas con la finalidad de dar lugar a productos y servicios adecuados (Apaza Hanco, Pérez Chávez, Huamani Quicaña, 2017). | Norma ISO                              | Porcentaje en cuanto a Contexto de la organización | 25%                  |
|  |  |  | Porcentaje en cuanto a Liderazgo                   | 42.85%               |
|  |  | Sistema de Gestión de calidad ISO 9001 | Porcentaje en cuanto a Planificación               | 14.28%               |
|  |  |  | Porcentaje en cuanto a Apoyo                       | 28.57%               |
|  |  |  | Porcentaje en cuanto a Operación                   | 23.07%               |
| Porcentaje en cuanto a Evaluación de desempeño                                     | 00.00%   |  |  |                      |

|                                |  |                      |   |  |
|--------------------------------|--|----------------------|---|--|
|                                |  |                      | Porcentaje en 00.00%<br>cuanto a Mejora |  |
| Variable dependiente: procesos | 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 (Mallar, 2010). | Procesos Críticos    | % de cumplimiento de procedimientos     | <b>Planeamiento y presupuesto (89.74%)</b>   |
|                                |  | Medición del trabajo | Tiempo Normal                           | <b>Planeamiento y presupuesto: POI (5702.4 minutos), PIA (5529.6 minutos), PMI (2764.8 minutos)</b>      |
|                                |  |                      | Tiempo Estándar                         | <b>Planeamiento y presupuesto: POI (7811.50 minutos), PIA (7547.79 minutos), PMI (3787.39 minutos).</b>  |
|                                |  |                      | Tiempo Muerto                           | <b>Planeamiento y presupuesto, trabajador es de oficina: (36.08 horas las cuales son 2164.8 minutos)</b> |

|  |                             |   | <b>Planeamiento y presupuesto:</b>        |
|--|-----------------------------|---|---|
|  | Efectividad de los procesos | N° de actividades realizadas correctamente/ N° total de actividades | POI (84.84%), PIA (87.71%), PMI (77.70%). |

*Nota.* Esta tabla la matriz de Operacionalización de variables tras la evaluación de diagnóstico en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

### 3. Diseño de mejora respecto a los aspectos de la norma ISO 9001:2015

**basado en el objetivo específico 03:**

#### **A. Elaboración del manual del Sistema de Gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015**

Para una Municipalidad Provincial el manual es una guía de los documentos que se tienen que seguir para el desarrollo del Sistema Gestión, teniendo en cuenta las normas internacionales ISO 9001:2015. Como se indica en el **anexo 06 lo cual contiene lo siguientes aspectos:**

##### I. Introducción

01. Objeto y campo de aplicación

02. Referencias normativas

03. Términos y definiciones

04. Contexto de la organización

4.1. Comprensión de la organización y su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del alcance del SIG de calidad

#### 4.4 Sistema de Gestión de calidad

### 05. Liderazgo

#### 5.1 Liderazgo y compromiso

##### 5.1.1 Generalidades

##### 5.1.2 Enfoque al cliente

#### 5.2 Política del SIG de calidad

##### 5.2.1 Establecimiento de la Política de calidad

##### 5.2.2 Comunicación de la Política

#### 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la Organización

### 06. Planificación

#### 6.1 Acciones para tratar riesgos asociados con amenazas y oportunidades

##### 6.1.1 Generalidades

##### 6.1.2 Aspectos para tratar los riesgos

##### 6.1.3 Identificación de requisitos legales y otros requisitos

#### 6.2 Objetivos del SIG y planificación para lograrlos

##### 6.2.1 Objetivos del SIG de calidad

#### 6.3 Planificación de los cambios

### 07. Apoyo

#### 7.1 Recursos

##### 7.1.1 Generalidades

##### 7.1.2 Personas

##### 7.1.3 Infraestructura

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

7.1.6 Conocimientos de la organización

7.2 Competencia

7.3 Toma de conciencia

7.4 Comunicación

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

7.5.2 Creación y actualización

7.5.3 Control de la información documentada

08. Operación

8.1 Planificación y control operacional

8.2 Requisitos para los servicios

8.2.1 Comunicación con el cliente

8.2.2 Determinación de los requisitos para los servicios

8.3 Control de los procesos y servicios suministrados

8.4 Producción y provisión del servicio

8.5. Identificación y trazabilidad

8.5.1 Propiedad de los clientes y proveedores externos

8.5.2 Actividades posteriores a la entrega

09. Evaluación de desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

### 9.1.1 Generalidades

### 9.1.2 Análisis y evaluación

## 9.2 Auditoría Interna

## 9.3 Revisión por la dirección

### 9.3.1 Generalidades

### 9.3.2 Entrada de la revisión por la dirección

### 9.3.3 Salida de la revisión por la dirección

## 10. Mejora

### 10.1 Generalidades

### 10.2 No conformidades y acciones correctivas

### 10.3 Mejora Continua.

A continuación se muestra los procedimientos generales que se realización para la creación del manual de sistema de gestión basado en la norma ISO9001:2015

## **1. Desarrollo de la Planeación estratégica**

**a. Visión Integral de calidad:** La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas, además refleja entonces la imagen mental para su trayectoria, y establece los criterios que la firma seguirá para cumplir esos objetivos. (Peiro Ucha, 2016)

- Es fundamental para el cumplimiento de objetivos

La alta dirección de una Municipal provincial es consciente de que se necesita el compromiso total por parte de todos los gerentes y trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, además la facilidad respecto al

financiamiento, debido a que es necesario contar con el apoyo económico para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.

- Contribución a la provincia y a la población

Una Municipalidad Provincial tiene en cuenta que va existir una mayor contribución por parte de la organización hacia la población en un futuro.

- Posición de una Municipalidad Provincial

Clientes: En cuanto a los clientes externos o ciudadanos, se pretende satisfacer los requerimientos que estos soliciten, en cuanto a los internos los cuales están definidos por los trabajadores se tiene que asegurar un ambiente de trabajo adecuado.

Proveedores: Respecto a los proveedores de bienes y servicios de la municipalidad se tendrá un buen criterio de calificación.

Tecnología: regular los procedimientos operativos y de administración en las gerencias de planeamiento y presupuesto, gerencia general municipal y servicios públicos y medio ambiente.

Calidad: Establecer la calidad como una de estrategias de mejora para una municipalidad provincial.

Personal. Gestión del personal de acuerdo a sus competencias.

- b. Misión Integral de calidad de una Municipalidad Provincial:** En una Municipalidad Provincial se trabaja cada día, en beneficio de la población y de nuestra provincia. Por lo buscamos que en cada uno de nuestros proyectos se promueva el beneficio a los pobladores, donde se garantice un buen ambiente de trabajo, con profesionales capaces que aseguren la calidad.

**c. Necesidades atendidas por una municipalidad Provincial:**

- 1.- Representar al vecindario de su jurisdicción.
- 2.- Garantizar la adecuada prestación los de Servicios Públicos Locales.
- 3.- Propiciar la participación de los vecinos en las acciones del Gobierno Local, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales para de Desarrollo.
- 4.- Promover el Desarrollo Integral, Sostenible y Armónico de la Provincia.

**d. Lineamientos respecto a la Misión Integral una Municipalidad Provincial**

- **Valores integrales de calidad:** Lo fundamental que puede explicar una Municipalidad Provincial son los valores los cuales se va a informar e inducir a los trabajadores como se muestra continuación:

01. Responsabilidad.
02. Eficiencia de los trabajadores de la Municipalidad.
03. Compromiso respecto a los clientes externos, el medio ambiente y la seguridad.
04. Justicia.
05. Honestidad.
06. Transparencia.
07. Ética.
08. Involucramiento

**e. Política de gestión de calidad.** El objetivo de contar con una política de calidad donde estén definidas las intenciones globales y directrices que una entidad u organismo distrital debe seguir para la implementación,

sostenibilidad y mejora continua del Sistema de gestión de calidad de todos los niveles. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2013, págs. 03-04).

Mencionado lo anterior la política integral de calidad de una Municipalidad Provincial es la siguiente:

Una Municipalidad Provincial tiene el objetivo de representar a la población, garantizar la adecuada prestación de servicios, propiciar la participación efectiva de los pobladores y promover el desarrollo integral y sostenible de la provincia, utilizando la calidad como estrategia de mejora y comprometiéndose a: establecer la calidad como estrategia de mejora en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

De acuerdo al contexto, la política integral de calidad descrita, satisface lo solicitado por la norma ISO 9001, sin embargo, para que cumpla a cabalidad con estos numerales, es necesario que sea documentada, comunicada, implementada y esté a disposición del público y las partes interesadas, con una revisión periódica de la misma. (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017, pág. 63)

**f. Factores de éxito integral.** Junto con los funcionarios y la alta dirección de una Municipalidad Provincial se indicaron los siguientes factores de éxito:

01. Programas sociales adecuadamente formulados.
02. Prestación de servicios con enfoque de exclusividad.
03. Definida actuación cooperativa en el ámbito provincial.
04. Convenio, articulaciones y alianzas estrategias en progreso.

- g. Estrategia integral de calidad.** Para el desarrollo de la estrategia integral se va a utilizar la matriz y la metodología desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) como decisión para priorizar los factores y después establecer una estrategia correspondiente.
- Colocar los factores en columnas y filas, identificando como factores verticales y horizontales respectivamente.
  - Analizar un factor horizontal con cada factor vertical, calificarlos con el criterio de que si el factor horizontal es más significativo se coloca en el casillero de intersección una “x” de lo contrario un “0”.
  - Posteriormente, se cuantificar las “x” y los “0” de cada factor. Sumar los puntos obtenidos.
  - Finalmente, priorizar de acuerdo al mayor puntaje obtenido.

**h. Factores estratégicos según la gerencia general de una Municipalidad Provincial**

- Gobernabilidad, democracia e institucionalidad: Administración Municipal, basada en una gestión participativa y fortalecida.
- Desarrollo humano: Desarrollo humano integral en la población.
- Ordenamiento territorial, ambiental y vial: Ciudad ordenada y articulada.
- Seguridad: Ciudad segura sin delincuencia y una cultura preventiva ante situaciones de riesgo social, participación y responsabilidad civil.
- Sistema de gestión Integral de calidad

**Tabla 47.**

Matriz de decisión de factores estratégicos:

| <b>VERTICALES</b>                       |   | <b>HORIZONTALES</b>  |                               |   |   |  |
|---|---|--|-------------------------------|---|---|--|
|   |   | <b>01.- Gobernabilidad, democracia e institucionalidad</b> | <b>02.- Desarrollo humano</b> | <b>03.- Limpieza de área de trabajo</b> | <b>04.- Ordenamiento territorial y vial</b> | <b>05. Sistema de gestión de calidad</b> |
| <b>01.-</b>                             | <b>Gobernabilidad, democracia e institucionalidad</b> |  | X                             | O                                       | X   | O  |
| <b>02.-</b>                             | <b>Desarrollo humano</b>                              |  |                               | O                                       | O   | O  |
| <b>03.-</b>                             | <b>Ordenamiento territorial vial</b>                  |  |                               |   |   | X  |
| <b>06.</b>                              | <b>Sistema de gestión integral</b>                    |  |                               |   |   |  |
| <b>Puntos factores verticales (O)</b>   |   | 0  | 0                             | 2                                       | 1   | 4  |
| <b>Puntos factores horizontales (X)</b> |   | 0  | 1                             | 0                                       | 2   | 1  |
| <b>Total</b>                            |   | 0  | 1                             | 2                                       | 3   | 5  |
| <b>Orden de Prioridad</b>               |   |  | 5                             | 4                                       | 3   | 1  |

*Nota.* Esta tabla muestra la decisión de factores estratégicos para una Municipalidad Provincial.

Los factores estratégicos obtenidos forman parte de la estrategia integral de calidad, la cual se muestra a continuación.

La estrategia de una Municipalidad Provincial prioriza en primer lugar el sistema de gestión integral de calidad, en segundo lugar el ordenamiento territorial, en tercer lugar, el desarrollo humano, y en cuarto lugar la gobernabilidad, democracia e institucionalidad.

- i. Objetivos integrales de calidad.** Se va a proceder a realizar un Balanced Scorecard es cual es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio (Roncancio, 2018). Lo cual va a permitir a una Municipalidad Provincial tener en cuenta las cuatro perspectivas del balanced scorecard como son: perspectiva financiera, perspectiva cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 48.**

Matriz de planificación de objetivos.

| PERSPECTIVA       | OBJETIVOS  |
|-------------------|--|
| <b>Financiera</b> | Mejorar el sistema contable financiero en un 70% en el año 2021  |
|                   | Mejorar la inversión económica en un 70% en el año 2021  |
|                   | Mejorar el respaldo de la alta dirección en el primer trimestre de gestión.                                      |
|                   | Implementar lineamientos de gestión estratégica en al área de planeamiento y presupuesto en el primer trimestre. |

|  |  |
|--|--|
|  | Implementar una filosofía cooperativa en el año 2021.  |
| <b>Objetivo Clientes</b>                         | Mejorar la atención hacia los clientes externos (pobladores) en el año 2021.                                       |
| <b>Objetivos Procesos</b>                        | Establecer un sistema documental de los procesos operativos de la Municipalidad en el primer trimestre de gestión. |
|  | Implementar de la calidad en los procesos operativos en el año 2021.   |
|  | Mejorar continuamente de los procesos operativos en el año 2021.   |
| <b>Objetivos de conocimientos y aprendizajes</b> | Capacitar al personal de la gerencia de planeamiento estratégico en todo el año 2021.                              |

*Nota.* Esta tabla muestra la planificación de objetivos en el aspecto financiero, clientes, procesos, conocimientos y aprendizajes.

**Interpretación:** Con respecto a los objetivos integrales de calidad que sean determinado previo consenso con el gerente general, se llegó a la conclusión de que en el caso de la perspectiva financiera se estableció cinco objetivos los cuales son: mejorar el sistema contable financiero que el cual es limitado, mejorar la inversión económica la cual es deficiente en la municipalidad, mejorar el respaldo de la alta dirección lo que implica el compromiso de la alta gerencia, implementar lineamientos de gestión estratégica y la implementación de una filosofía cooperativa. Referente a la perspectiva cliente, se pudo determinar el siguiente objetivo mejorar la atención hacia los clientes externos (pobladores) respecto a los servicios que la Municipalidad brinda, de acuerdo a la perspectiva de los procesos internos se determinó tres objetivos, el establecimiento de un sistema documental de calidad de los procesos operativos de la Municipalidad, la implementación de la calidad en los procesos operativos y la mejora continua de los procesos operativos. Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se determinó los

siguientes objetivos capacitar al personal de las gerencias de planeamiento estratégico de planeamiento y presupuesto.

- j. Indicadores Integrales:** Se ha establecido los indicadores respecto a los objetivos establecidos anteriormente, solo se ha considera los objetivos que poseen un indicador como se muestra a continuación:

**Tabla 49.**

Matriz de indicadores integrales de calidad.

| N° | Objetivo   | Indicador         | Unidad de medida | Frecuencia de análisis            | de | Formula de calculo   | Meta   |
|----|--|-------------------|------------------|-----------------------------------|----|--|--|
| 01 | Establecer SIG de calidad  | % de cumplimiento | %                | En base a los plazos establecidos |    | $\frac{\text{actividades cumplidas}}{\text{actividades programadas}} * 100$                | Establecer un sistema documental de calidad en el 100% de procesos operativos                |
| 02 | Capacitaciones al personal en el nuevo sistema de gestión de calidad | % de cumplimiento | %                | En base a los plazos establecidos |    | $\frac{\# \text{ capacitaciones realizadas}}{\# \text{ capacitaciones programadas}} * 100$ | Realizar capacitaciones con todos los trabajadores en el nuevo sistema de gestión de calidad |

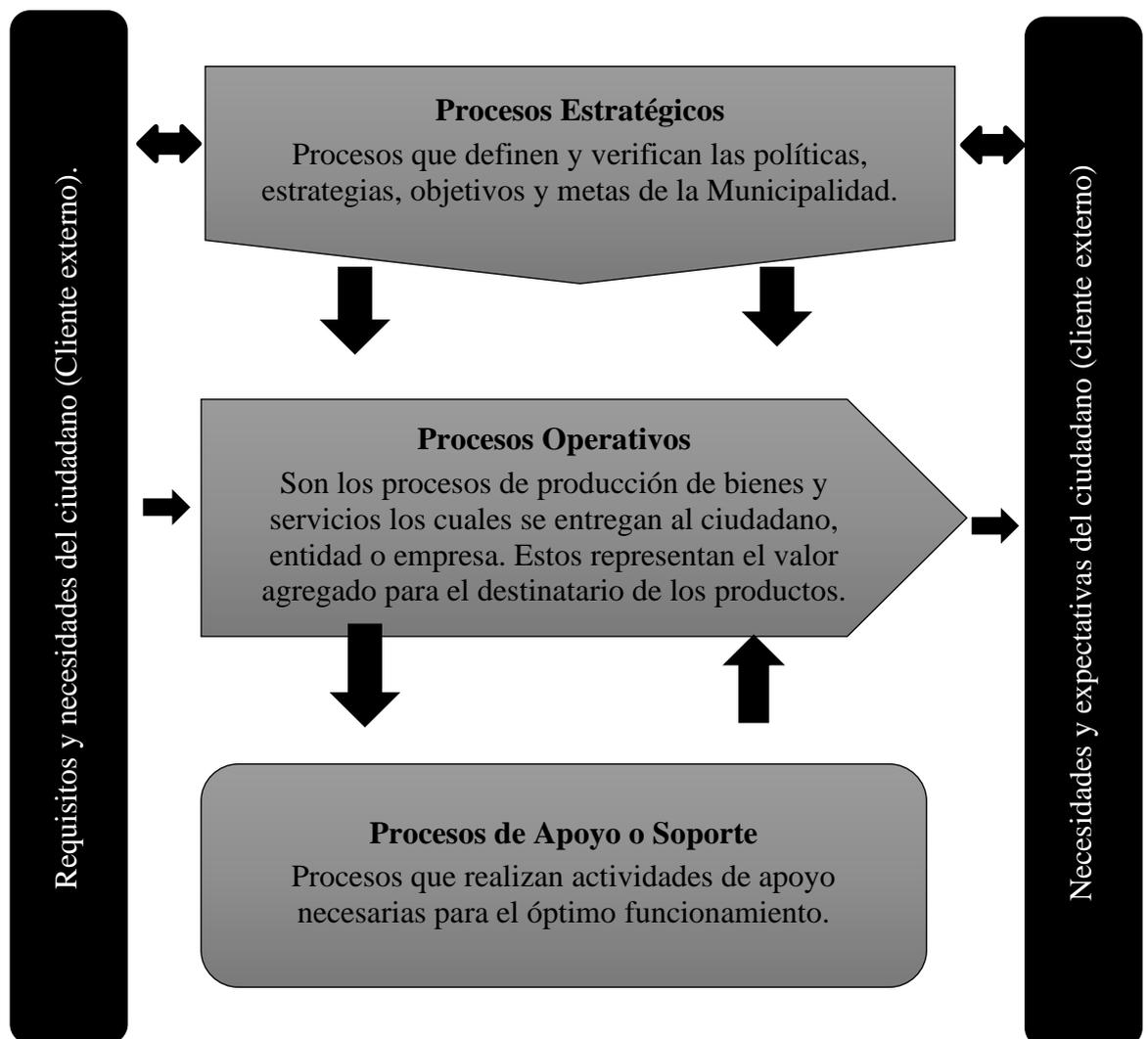
*Nota.* Esta tabla muestra los indicadores los indicadores integrales de acuerdo a los objetivos integrales planteados para una Municipalidad Provincial .

**k. Identificación de procesos.** Para una Municipalidad Provincial se ha procedido a realizar un análisis de los procesos y áreas que posee, las cuales cumplen un papel muy importante como fuente de información para todas las gerencias, este análisis está comprendido en un mapa de procesos que va a ser de suma importancia para la propuesta de sistema de gestión.

El mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores. (Conexionesan, 2016). De tal manera, los procesos se describen a continuación:

### Imagen 1

Mapa de Procesos de una Municipalidad Provincial



- 1. Planificación de la calidad.** Para la planificación de la calidad vamos a tomar como referencia a Joseph Moses Juran, quien enseñó los principios de calidad a los japoneses en la década de 1950 y fue una fuerza importante en su reorganización para la calidad. Entre los pasos que

emprendieron las organizaciones japonesas como resultado del liderazgo de Juran estuvieron los siguientes:

- Dirigir la calidad desde el nivel de dirección principal.
- Capacitar a toda la jerarquía administrativa en los principios de la calidad.
- Luchar por mejorar la calidad a una velocidad inusual.
- Informar del avance en las metas de calidad a los niveles ejecutivos.
- Hacer participar a la fuerza laboral en la calidad.
- Revisar la estructura de recompensas y reconocimiento para incluir la calidad.

Las recomendaciones de Juran se concentran en tres procesos de calidad principales, llamados la Trilogía de calidad:

- Planificación de la calidad, el proceso de preparación para cumplir los objetivos de calidad.
- Control de calidad, el proceso de satisfacer los objetivos de calidad durante las operaciones.
- Mejora de la calidad, el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedentes. (Gestiopolis, 2016)

Tomando lo anterior nos vamos a centrar en el primer punto el cual es la planificación de la calidad, lo cual nos va a ser útil para establecer los lineamientos que nos ayuden a cumplir con las exigencias de los clientes externos en este caso los ciudadanos de una provincia.

**m. Ruta de la calidad.** La Ruta de la Calidad es una metodología sistemática basada en el ciclo de Deming, conocido con el nombre de PDCA (Plan,

Do, Check, Act) o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), cuyo propósito es el de brindar una secuencia normalizada que permita solucionar problemas o gestionar proyectos relacionados con el control de calidad, soportándose en el uso adecuado e intensivo de las herramientas básicas de calidad. (Salazar López, 2019).

#### **n. Función de calidad para una Municipalidad Provincial.**

**Quiénes son nuestros clientes.** En una Municipalidad Provincial existen dos tipos de clientes, los clientes internos que están definidos por trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto y los clientes externos los cuales están definidos por los ciudadanos

**a. Necesidades de los clientes.** Las necesidades que se han podido identificar en la población son siguientes:

- Una ciudad limpia.
- Un alumbrado público estable.
- Un servicio de agua y desagüe óptimo.
- Mercados y camales controlados.
- Transporte Público.
- Seguridad ciudadana.
- Registros.

**b. Características que satisfacen las necesidades.** Las características que satisfacen las necesidades de los pobladores de una provincia a se muestra a continuación.

- Planificación de todos los requerimientos propuestos por la población.

- Organización y cumplimiento de la mayoría de requerimientos por parte de los ciudadanos.
- Buen trato y comprensión hacia los ciudadanos.

**c. Procesos que logran las características de las necesidades identificadas.**

- Gestión gerencial, respecto a cada uno de los requerimientos por parte de los pobladores, los cuales son evaluados por los gerentes.
- Personal calificado, que resuelve las dudas e inquietudes que poseen los pobladores.

**Al finalizar el manual de sistema de gestión se procedió a realizar el diagnostico final tras la creación manual de sistema de gestión propuesto como se muestra a continuación:**

**Tabla 50.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</b> |                                   |
|---|-----------------------------------|
| <b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>          |                                   |
| <b>Principios de gestión de calidad</b>       | <b>Porcentaje de cumplimiento</b> |
| <b>01. Contexto de la organización</b>        | 75.00%                            |
| <b>02. Liderazgo</b>                          | 85.71%                            |
| <b>03. Planificación</b>                      | 92.85%                            |
| <b>04. Apoyo</b>                              | 89.28%                            |
| <b>05. Operaciones</b>                        | 73.07%                            |
| <b>06. Evaluación de desempeño</b>            | 66.66%                            |
| <b>07. Mejora</b>                             | 55.52%                            |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 con cada uno de los principios de gestión.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Esta tabla hace referencia al porcentaje final obtenido en cada uno de los principios de gestión de calidad realizado en la gerencia de planeamiento y presupuesto tal es el caso de Contexto de la organización con un 75% de cumplimiento, Liderazgo con un 85.71%, Planificación con un 92.85%, Apoyo con un 89.28%, Operaciones con un 73.07%, Evaluación de desempeño con un 66.66% y Mejora con un 55.52%.

A continuación se muestra la evaluación final tras la elaboración del manual de sistema de gestión de calidad con cada uno de sus indicadores:

**01. Diagnóstico de la dimensión contexto de la organización :**

**1.1. Para contexto de la organización en gerencia de planeamiento y presupuesto:**

**Tabla 51.**

Diagnóstico de evaluación de sistema de gestión de calidad ISO 9001

| <b>MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL<br/>BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001<br/>ISO 9001:2015</b> |   |                   |             |                    |
|--|---|-------------------|-------------|--------------------|
| <b>NUMERAL</b>   | <b>CLAUSULA</b>   | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |
| <b>4.1</b>   | Comprensión de la organización y de su contexto                         | 3                 | 2           | 6                  |
| <b>4.2</b>   | Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 3                 | 2           | 6                  |

|            |  |   |   |   |
|------------|--|---|---|---|
| <b>4.3</b> | Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad | 3 | 2 | 6 |
| <b>4.4</b> | Sistema de gestión de la calidad y sus procesos                | 2 | 1 | 2 |

*Nota.* Esta tabla muestra cada numeral y cláusula, junto con la evaluación, peso y valor final de acuerdo a contexto de la organización.

### Tabla 52.

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión en Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Contexto de la organización</b>     |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 75%                              |
| <b>Indicador</b>                       | Bueno                            |
| <b>%Máximo por apartado</b>            | 100%                             |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo contexto de la organización.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Para la cláusula contexto de la organización de obtiene 75% de un total de 100%.

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en

el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos.

## 02. Diagnóstico de la dimensión Liderazgo:

### 2.1. En la Gerencia general municipal, gerencia de planeamiento y presupuesto y gerencia de servicios públicos y medio ambiente:

**Tabla 53.**

Matriz integrada de diagnóstico inicial basado en las normas ISO 9001.

| <b>MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001</b> |   |                   |             |                    |  |
|--|---|-------------------|-------------|--------------------|--|
| <b>ISO 9001:2015</b>   |   |                   |             |                    |  |
| <b>NUMERAL</b>   | <b>CLAUSULA</b>   | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |  |
| 5.1  | Liderazgo y compromiso                                    | 3                 | 2           | 6                  |  |
| 5.1.1  | Generalidades   | 3                 | 2           | 6                  |  |
| 5.1.2  | Enfoque al cliente  | 3                 | 2           | 6                  |  |
| 5.2  | Política de calidad                                       | 3                 | 2           | 6                  |  |
| 5.2.1  | Establecimiento de la política de calidad                 | 2                 | 1           | 2                  |  |
| 5.2.2  | Comunicación de la política de calidad                    | 3                 | 2           | 6                  |  |
| 5.3  | Roles, responsabilidades y autoridades en la organización | 3                 | 2           | 6                  |  |

*Nota.* Esta tabla muestra el numeral, clausula, evaluación y peso respecto a liderazgo.

**Tabla 54.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001

| <b>Resultado de Gestión De Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Liderazgo</b>                       |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 85.71%                           |
| <b>Indicador</b>                       | Bueno                            |
| <b>%máximo por apartado</b>            | 100%                             |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo Liderazgo.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo liderazgo se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 85.71% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos.

### 03. Diagnóstico de la dimensión Planificación:

#### 3.1. En la Gerencia de planeamiento y presupuesto:

##### Tabla 55.

Matriz integrada de diagnóstico inicial basado en las normas ISO 9001.

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO  
EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015**

| NUMERAL | CLAUSULA  | EVALUACION | PESO | VALOR FINAL |
|---------|---|------------|------|-------------|
| 6.1     | Acciones para abordar riesgos y responsabilidades               | 3          | 2    | 6           |
| 6.1.1   | Generalidades   | 3          | 2    | 6           |
| 6.1.2   | Acciones para tratar los riesgos                                | 2          | 1    | 2           |
| 6.2     | Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos          | 3          | 2    | 6           |
| 6.2.1   | Objetivos de calidad  | 3          | 2    | 6           |
| 6.2.2   | Planificación de acciones para cumplir los objetivos de calidad | 3          | 2    | 6           |
| 6.3     | Planificación de los cambios                                    | 3          | 2    | 6           |

*Nota.* Esta tabla muestra el numeral, clausula, evaluación, peso, valor final respecto a planificación.

**Tabla 56.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Planificación</b>                   |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 92.85%                           |
| <b>Indicador</b>                       | Bueno                            |

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <b>%máximo<br/>por<br/>apartado</b> | 100% |
|-------------------------------------|------|

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo planificación.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo planificación se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 92.85% para la gerencia planeamiento y presupuesto.

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos.

#### 04. Diagnóstico de la dimensión Apoyo:

##### 4.1. En la Gerencia de planeamiento y presupuesto:

###### Tabla 57.

Matriz integrada de diagnóstico inicial basado en las normas ISO 9001.

| <b>MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001</b> |                 |                   |             |                    |  |
|--|-----------------|-------------------|-------------|--------------------|--|
| <b>ISO 9001:2015</b>   |                 |                   |             |                    |  |
| <b>NUMERAL</b>   | <b>CLAUSULA</b> | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |  |
| 7.1  | Recursos        | 2                 | 2           | 4                  |  |
| 7.1.1  | Generalidades   | 2                 | 2           | 4                  |  |
| 7.1.2  | Personas        | 2                 | 2           | 4                  |  |
| 7.1.3  | Infraestructura | 2                 | 1           | 2                  |  |

|              |  |   |   |    |
|--------------|--|---|---|----|
| <b>7.1.4</b> | Ambiente para la operación de los procesos | 2 | 1 | 2  |
| <b>7.1.5</b> | Recursos de seguimiento y medición         | 2 | 1 | 2  |
| <b>7.1.6</b> | Conocimientos de la organización           | 2 | 2 | 4  |
| <b>7.2</b>   | Competencia                                | 0 | 0 | 0  |
| <b>7.3</b>   | Toma de conciencia                         | 2 | 1 | 2  |
| <b>7.4</b>   | Comunicación                               | 2 | 1 | 2  |
| <b>7.5</b>   | Información documentada                    | 2 | 1 | 2  |
| <b>7.5.1</b> | Generalidades                              | 2 | 1 | 02 |
| <b>7.5.2</b> | Creación y Actualización                   | 2 | 1 | 2  |
| <b>7.5.3</b> | Control de la información Documentada      | 2 | 1 | 2  |

*Nota.* Esta tabla muestra el numeral, clausula, evaluación, peso y valor final respecto a apoyo.

**Tabla 58.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de Calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Apoyo</b>                           |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 89.28%                           |
| <b>Indicador</b>                       | Bueno                            |

---

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| <b>%máximo<br/>por<br/>apartado</b> | 100% |
|-------------------------------------|------|

---

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo apoyo.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo planificación se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 89.28% para la gerencia de planeamiento y presupuesto

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos.

## 05. Diagnóstico de la dimensión Operación:

### 5.1. En gerencia de planeamiento y presupuesto:

#### Tabla 59.

Matriz integrada de diagnóstico inicial basado en las normas 9001.

---

| <b>MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001</b> |                                     |                   |             |                    |
|--|-------------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| <b>ISO 9001:2015</b>   |                                     |                   |             |                    |
| <b>NUMERAL</b>   | <b>CLAUSULA</b>                     | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |
| 8.1  | Planificación y control operacional | 2                 | 2           | 4                  |

---

|              |  |   |   |   |
|--------------|--|---|---|---|
| <b>8.2</b>   | Requisitos para los productos y Servicios                      | 3 | 2 | 6 |
| <b>8.2.1</b> | Comunicación con el cliente                                    | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.2.2</b> | Determinación de los requisitos para los productos y Servicios | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.2.3</b> | Revisión para los requisitos de los productos y servicios      | 1 | 2 | 2 |
| <b>8.2.4</b> | Cambios en los requisitos para los productos y servicios       | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.3</b>   | Diseño y desarrollo de los productos y servicios               | 3 | 2 | 6 |
| <b>8.3.1</b> | Generalidades  | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.3.2</b> | Planificación del diseño y desarrollo                          | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.3.3</b> | entradas para el diseño y desarrollo                           | 2 | 1 | 2 |

|              |  |   |   |   |
|--------------|--|---|---|---|
| <b>8.3.4</b> | Controles del<br>diseño y<br>desarrollo  | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.3.5</b> | Salidas del<br>diseño y<br>desarrollo  | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.3.6</b> | Cambios del<br>diseño y<br>desarrollo  | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.4</b>   | Control de<br>procesos,<br>productos y<br>servicios<br>suministrados<br>externamente | 3 | 2 | 6 |
| <b>8.4.1</b> | Generalidades  | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.4.2</b> | Tipo y<br>alcance del<br>control   | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.4.3</b> | Información<br>para los<br>proveedores<br>externos                                   | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5</b>   | Producción y<br>provisión del<br>servicio  | 3 | 2 | 6 |
| <b>8.5.1</b> | Control de<br>producción y<br>de la<br>provisión del<br>servicio                     | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.5.2</b> | Identificación<br>y trazabilidad   | 2 | 1 | 2 |

|              |  |   |   |   |
|--------------|--|---|---|---|
| <b>8.5.3</b> | Propiedad de los clientes y proveedores externos | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.5.4</b> | Preservación                                     | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.5.5</b> | Actividades posteriores a la entrega             | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5.6</b> | Control de los Cambios                           | 2 | 1 | 2 |
| <b>8.6</b>   | Liberación de los productos y servicios          | 3 | 2 | 6 |
| <b>8.7</b>   | Control de las salidas no conformes              | 2 | 1 | 2 |

*Nota.* Esta tabla muestra el numeral, clausula, evaluación, peso y valor final respecto a operación.

**Tabla 60.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001

| <b>Resultado de Gestión de calidad</b> |                           |
|--|---------------------------|
| <b>Operación</b>                       |                           |
| <b>Numeral de la norma</b>             | % Obtenido de Diagnostico |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 73.07%                    |
| <b>Indicador</b>                       | Bueno                     |
| <b>% máximo por apartado</b>           | 100%                      |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo operación.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo operación se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 73.07% para la gerencia de planeamiento y presupuesto

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos.

## 06. Diagnóstico de la dimensión Evaluación de desempeño:

### 6.1. En gerencia de planeamiento y presupuesto:

**Tabla 61.**

Matriz integrada de diagnóstico inicial basado en las normas ISO 9001

| <b>MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001</b> |  |                   |             |                    |
|--|--|-------------------|-------------|--------------------|
| <b>ISO 9001:2015</b>   |  |                   |             |                    |
| <b>NUMERAL</b>   | <b>CLAUSULA</b>                              | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |
| <b>9.1</b>   | Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 2                 | 1           | 2                  |
| <b>9.1.1</b>   | Generalidades                                | 2                 | 2           | 4                  |
| <b>9.1.2</b>   | Satisfacción del cliente                     | 2                 | 1.5         | 3                  |
| <b>9.1.3</b>   | Análisis y evaluación                        | 2                 | 2           | 4                  |
| <b>9.2</b>   | Auditoria Interna                            | 2                 | 1.5         | 3                  |

|              |   |   |     |    |
|--------------|---|---|-----|----|
| <b>9.3</b>   | Revisión por la dirección               | 2 | 1.5 | 3  |
| <b>9.3.1</b> | Generalidades                           | 0 | 0   | 0  |
| <b>9.3.2</b> | Entrada de la revisión por la dirección | 0 | 0   | 00 |
| <b>9.3.3</b> | Salida de la revisión por la dirección  | 0 | 0   | 00 |

*Nota.* Esta tabla muestra el numeral, clausula, evaluación, peso, valor final respecto a evaluación de desempeño.

**Tabla 62.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Evaluación de desempeño</b>         |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
| <b>Contexto de la organización</b>     | 66.66%                           |
| <b>Indicador</b>                       | Bueno                            |
| <b>% máximo por apartado</b>           | 100%                             |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo evaluación de desempeño.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo evaluación de desempeño se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 66.66% para la gerencia de servicios públicos y medio ambiente, gerencia general municipal y gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos

## 07. Diagnóstico de la dimensión Mejora

### 7.1. En gerencia de planeamiento y presupuesto:

**Tabla 63.**

Matriz integrada de diagnóstico inicial basado en las normas ISO 9001.

| <b>MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001</b> |   |                   |             |                    |    |
|--|---|-------------------|-------------|--------------------|----|
| <b>ISO 9001:2015</b>   |   |                   |             |                    |    |
| <b>NUMERAL</b>   | <b>CLAUSULA</b>                         | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |    |
| <b>10.1</b>  | Generalidades                           |                   | 3           | 02                 | 06 |
| <b>10.2</b>  | No conformidades y acciones correctivas |                   | 03          | 02                 | 06 |
| <b>10.3</b>  | Mejora Continua                         |                   | 00          | 00                 | 00 |

*Nota.* Esta tabla muestra el numeral, clausula, evaluación, peso y valor final respecto a mejora.

**Tabla 64.**

Resultado de cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001.

| <b>Resultado de Gestión de calidad</b> |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Mejora</b>                          |                                  |
| <b>Numeral de la norma</b>             | <b>% Obtenido de Diagnostico</b> |
|  |                                  |

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| <b>Contexto de la organización</b> | 55.52% |
| <b>Indicador</b>                   | Bueno  |
| <b>% máximo por apartado</b>       | 100%   |

*Nota.* Esta tabla muestra el porcentaje final respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001 en el capítulo mejora.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** Al finalizar el análisis respecto al capítulo mejora se obtuvo que el porcentaje de cumplimiento es de 55.52% para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Observaciones:** Cumple de forma parcial debido a que aún no se implementa, mantiene y mejora el SIG de calidad. Los procesos necesarios que se evidencian en el mapa de procesos son una forma general de presentar a la Municipalidad, es así como se describe su secuencia e interacción designados en las fichas de procesos, donde se identifica los recursos.

#### **4. Evaluación de los procesos tras el diseño de sistema de calidad basado el objetivo específico 04:**

##### **4.1. A continuación se muestra el diagnostico final tras la elaboración del manual de gestión de calidad en cuanto a procesos críticos:**

Tras la evaluación de procesos críticos se pudo determinar que los procesos críticos en el diagnóstico inicial ya no se consideran procesos críticos debido a que no sobrepasan el margen de 14.

##### **a. En cuanto a Plan operativo Institucional (POI): ninguno**

**b. En cuanto presupuesto institucional de apertura (PIA):** ninguno

**c. En cuanto a Programa Multianual de Inversiones (PMI):** ninguno

**4.1.1. A continuación se muestra el diagnostico final tras la elaboración del manual de gestión de calidad en cuanto a procedimientos cumplidos correctamente:**

En la tabla 66 se ha realizado un compendio de todas las cifras obtenidas respecto a la gerencia de planeamiento y presupuesto, los procedimientos realizados y los no realizados para gerencia de planeamiento y presupuesto los procedimiento no realizados representan 100.00% y los realizados 00.00%, como se muestra continuación . Cabe resaltar que se va a considerar un margen de error, debido a que es un pronóstico por lo que no se alcanza el 100% en el cumplimiento de los procedimientos.

**Tabla 65.**

Estado de cumplimiento de procedimientos final de gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> | <b>Porcentaje</b> |        |
|---|-------------------|--------|
| <b>Procedimientos realizados</b>              | 19                | 97.00% |
| <b>Procedimientos no realizados</b>           | 00                | 00.00% |

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes obtenidos respecto a las actividades de la gerencia de gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador.

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia los procedimientos que se desarrollan correctamente que corresponde a un 97% y los procedimientos no realizados que corresponden a un 00%.

**4.2. A continuación se muestra el diagnóstico final tras la elaboración del manual de gestión de calidad en cuanto a medición del trabajo:**

**4.2.1. Para tiempo normal:**

**Tabla 66.**

Tabla de cálculos anteriores y procedimientos indicados.

| <b>TIEMPO NORMAL ANTERIOR</b>                 |        |        |        |         |  |
|---|--------|--------|--------|---------|--|
| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> |        |        |        |         |  |
|   | POI    | PIA    | PMI    | Suma    |  |
| <b>Minutos</b>                                | 5702.4 | 5529.6 | 2764.8 | 13996.8 |  |
| <b>Días</b>                                   | 04     | 04     | 02     | 10      |  |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos de tiempo normal obtenidos referente a cada unidad orgánica de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia el tiempo normal el cual corresponde a un total de 13996.8 minutos en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Tabla 67.**

Tabla de cálculos propuestos y procedimientos indicados.

| <b>TIEMPO NORMAL PROPUESTO</b>                |      |      |      |       |  |
|---|------|------|------|-------|--|
| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> |      |      |      |       |  |
|   | POI  | PIA  | PMI  | Suma  |  |
| <b>Minutos</b>                                | 5184 | 4752 | 2232 | 12168 |  |
| <b>Días</b>                                   | 04   | 03   | 01   | 08    |  |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos de tiempo normal obtenidos referente a cada unidad orgánica de las gerencias de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia el tiempo normal el cual corresponde a un total de 2168 minutos en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### 4.2.2. Para tiempo estándar:

**Tabla 68.**

Tabla final de cálculos de cada una de las gerencias y procedimientos indicados.

| <b>TIEMPO ESTANDAR ANTERIOR</b>               |            |            |            |                     |
|---|------------|------------|------------|---------------------|
| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> |            |            |            |                     |
| <b>Minutos</b>                                | <b>POI</b> | <b>PIA</b> | <b>PMI</b> | <b>Suma</b>         |
|   | 7811.50    | 7547.79    | 3787.39    | 19146.68<br>minutos |
| <b>Días</b>                                   | 05         | 05         | 03         | 13 días             |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos de tiempo estándar obtenidos referente a cada unidad orgánica de las gerencias de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia el tiempo estándar el cual corresponde a un total de 19146.68 minutos en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Tabla 69.**

Tabla final de cálculos de cada una de las gerencias y procedimientos indicados.

| <b>TIEMPO ESTANDAR PROPUESTO</b>              |            |            |            |                     |
|---|------------|------------|------------|---------------------|
| <b>Gerencia de planeamiento y presupuesto</b> |            |            |            |                     |
| <b>Minutos</b>                                | <b>POI</b> | <b>PIA</b> | <b>PMI</b> | <b>Suma</b>         |
|   | 7101.36    | 6509.58    | 3067.53    | 16678.51<br>minutos |
| <b>Días</b>                                   | 05         | 03         | 02         | 10 días             |

*Nota.* Esta tabla muestra los nuevos cálculos matemáticos propuestos de tiempo estándar obtenidos referente a cada unidad orgánica de las gerencias de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia el tiempo normal el cual corresponde a un total de 16678.21 minutos en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### 4.2.3. En cuanto a tiempo muerto

##### Tabla 70.

Tabla de diagnóstico inicial de tiempo ocio para la gerencia de planeamiento y presupuesto

| Gerencia                   | Tiempo ocio de oficina | % capacidad ociosa |
|----------------------------|------------------------|--------------------|
| Planeamiento y presupuesto | 36.08 horas            | 24.69%             |

*Nota.* Esta tabla muestra los días horas y meses obtenidos gracias a la información solicitada a las gerencias de planeamiento y presupuesto

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia el tiempo muerto el cual corresponde a un 24.69 % en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

##### Tabla 71.

Tabla final de cálculos de cada una de las gerencias y procedimientos indicados.

---

**Gerencia de planeamiento y Porcentaje**

**presupuesto**

---

|                                       |                 |
|---------------------------------------|-----------------|
| <b>Porcentaje de capacidad ociosa</b> | <b>= 00.00%</b> |
| <b>= 00.00%</b>                       |                 |

---

*Nota.* Esta tabla muestra los nuevos cálculos matemáticos propuestos de tiempo muerto obtenidos referente a cada unidad orgánica de las gerencias de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia el tiempo muerto el cual corresponde a 00.00% en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### 4.3. Para efectividad de procesos

**Tabla 72.**

Tabla final de eficiencia de procesos

| <b>Eficiencia de los procesos</b>          |                   |
|--|-------------------|
| <b>Gerencia Planeamiento y Presupuesto</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>POI</b>                                 | 85%               |
| <b>PIA</b>                                 | 90.45%            |
| <b>PMI</b>                                 | 81.45%            |

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes nuevos obtenidos en la gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** En la tabla mencionada anteriormente se evidencia la efectividad de los procesos el cual corresponde 85% para POI, 90.45% en PIA y 81.45% en PMI en todos procedimientos realizados en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**A Continuación se muestran todos los cálculos matemáticos para la obtención de resultados mostrados anteriormente:**

**A. Diseño de mejora de la dimensión procesos críticos.**

**1. Identificación de Procesos en la gerencia de planeamiento y presupuesto:**

**Tabla 73.**

Procesos y subprocesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| Procesos   | Subprocesos   |
|--|---|
| <b>E. Programa<br/>Operativo<br/>Institucional</b> | 07. La proyección de la Directiva de la elaboración del POI         |
|  | 08. Toma conocimiento y la emisión de la resolución                 |
|  | 09. Elaboración por parte de cada unidad orgánica respecto a su POI |
|  | 10. Revisión del Visto Bueno y derivación a Alcaldía                |
|  | 11. Consolidación de la información y elaboración del POI con V°B°  |
|  | 12. Toma de conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía       |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>F. Presupuesto Institucional de Apertura</b></p> | <p>07. Solicita información de las unidades orgánicas sobre cuadro de necesidades.</p> <p>08. Remiten cuadro de necesidades.</p> <p>09. Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida el</p> <p>10. Presupuesto y elabora documento y se deriva a Alcaldía.</p> <p>11. Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.</p> <p>12. Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía.</p> |
| <p><b>G. Certificación de emisión presupuestal</b></p> | <p>05. Realizan requerimientos de bienes y servicios.</p> <p>06. Determinan el tipo de proceso y realiza el estudio de mercado y elabora el cuadro comparativo</p> <p>07. Recibe los expedientes de contratación, verifica la disponibilidad presupuestal y otorga la certificación.</p> <p>08. Recibe los documentos con certificación presupuestal.</p>  |
| <p><b>H. Programa Multianual de Inversiones</b></p>    | <p>17. Remiten las propuestas de proyectos que estén en ideas, y estos cierran brechas.</p> <p>18. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.</p> <p>19. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.</p>  |

- 
20. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto
  21. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.
  22. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.
  23. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto
  24. Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto.
  25. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.
  26. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.
  27. Recepciona, registra y evalúa la propuesta de Programación Multianual de Inversiones.
  28. Remite la cartera de inversiones al Órgano Resolutor. (Alcalde ) para su aprobación .
  29. Secretaria recepciona, registra y pone al despacho del alcalde.
  30. Alcalde toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones Si aprueba, devuelve la carta de inversiones para el registro de la Programación Multianual de Inversiones. No aprueba devuelve la
-

---

cartera de inversiones con las observaciones para su corrección

31. Recepciona y deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones.

32. Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF

---

*Nota.* Esta tabla muestra los procesos y subprocesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

## 2. Identificación de Procesos Críticos

Para la calificación de procesos críticos se tomó como referencia el estudio al artículo Diseño de un sistema de gestión por procesos en una empresa dedicada a la producción Lácteos de la ciudad de Quevedo (Murillo Laguno. Ortega Gonzales, Aguirre Mosquera, 2017).

### Tabla 74.

Aportación y calificación de procesos y subprocesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>Aportación</b>          | <b>Calificación</b> |
|----------------------------|---------------------|
| <b>Aportación muy alta</b> | 05                  |
| <b>Aportación alta</b>     | 04                  |
| <b>Aportación media</b>    | 03                  |
| <b>Poca aportación</b>     | 02                  |
| <b>Probable aportación</b> | 01                  |

**Ninguna Aportación** 00

*Nota.* Esta tabla muestra la calificación y aportación de los procesos.

Elaboración: Por el investigador

**Tabla 75.**

Objetivos y procesos de la gerencia de planeamiento y presupuesto

| Objetivos | Conducir, diseñar y proponer la formulación de los lineamientos y objetivos estratégicos, así como la elaboración de los planes institucionales de corto, mediano y largo plazo. | Asesorar a la Alta Dirección en la definición de objetivos y formulación de políticas de la Municipalidad Provincial | Diseñar, conducir y ejecutar el proceso presupuestario en las fases de programación, formulación, aprobación, evaluación y control. | Conducir el proceso de formulación de los instrumentos de organización, funciones y procedimientos del Municipio, en coordinación con las unidades orgánicas. | Diseñar y conducir el Sistema de Información Estadística de acuerdo a la normatividad vigente. | Total |
|-----------|--|--|---|---|--|-------|
| Procesos  |  |  |   |   |  |       |
| A.1       | 2  | 3  | 3   | 2   | 3  | 13    |
| A.2       | 2  | 3  | 2   | 1   | 3  | 11    |
| A.3       | 2  | 2  | 2   | 3   | 2  | 11    |
| A.4       | 2  | 2  | 2   | 2   | 4  | 12    |
| A.5       | 2  | 3  | 3   | 3   | 2  | 13    |
| A.6       | 2  | 3  | 3   | 2   | 3  | 13    |
| B.1       | 2  | 3  | 2   | 3   | 3  | 13    |
| B.2       | 2  | 3  | 4   | 1   | 3  | 13    |
| B.3       | 2  | 3  | 1   | 2   | 5  | 13    |
| B.4       | 2  | 2  | 2   | 1   | 3  | 12    |
| B.5       | 2  | 2  | 2   | 2   | 3  | 11    |
| B.6       | 1  | 4  | 3   | 2   | 2  | 12    |
| C.1       | 3  | 2  | 2   | 1   | 4  | 12    |
| C.2       | 4  | 2  | 1   | 2   | 2  | 11    |
| C.3       | 3  | 3  | 1   | 3   | 2  | 12    |
| C.4       | 4  | 4  | 2   | 2   | 1  | 13    |
| D.1       | 3  | 1  | 1   | 2   | 3  | 10    |
| D.2       | 2  | 2  | 3   | 3   | 1  | 11    |
| D.3       | 3  | 3  | 4   | 1   | 1  | 12    |

|      |   |   |   |   |   |    |
|------|---|---|---|---|---|----|
| D.4  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| D.5  | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 12 |
| D.6  | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 11 |
| D.7  | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 13 |
| D.8  | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| D.9  | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 13 |
| D.10 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 10 |
| D.11 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 10 |
| D.12 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 13 |
| D.13 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 13 |
| D.14 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 |
| D.15 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 |
| D.16 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 10 |

*Nota.* Esta tabla muestra los procesos críticos de la gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

Tras la evaluación de procesos críticos se pudo determinar que los procesos críticos en el diagnóstico inicial ya no se consideran procesos críticos debido a que no sobrepasan el margen de 14.

**En cuanto a Plan operativo Institucional (POI):** ninguno

**En cuanto presupuesto institucional de apertura (PIA):** ninguno

**En cuanto a Programa Multianual de Inversiones (PMI):** ninguno

Debido a que en la gerencia de planeamiento y presupuesto existen procesos que no se realizan, se propone realizar un sistema de control en el cual se registren y se corrijan los procedimientos que no llegan a realizarse en las gerencias antes mencionadas.

Además, cabe resaltar que el diseño del manual de sistema de gestión de calidad para una Municipalidad Provincial de impacta directamente en el cumplimiento de los

procedimientos debido a que se ha propuesto una serie de estrategias en la dimensión de planificación, operaciones, evaluación de desempeño y mejora.

Esta tabla se va aplicar para la gerencias y en todos los procedimientos para asegurar su cumplimiento además esta ficha de cumplimiento va estar a cargo del gerente, los cuales van a supervisar el cumplimiento de los procesos.

## 01. Gerencia de planeamiento y presupuesto

**Tabla 76.**

Matriz estado de cumplimiento POI en cuanto a procedimientos

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |  |  |                        |            |
|--------------------------|--|--|------------------------|------------|
| N°                       | Unidad Orgánica                        | Acción   | Estado de cumplimiento |            |
|                          |  |  | Correcto               | Incorrecto |
| 1                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto  | Proyecta la Directiva de la elaboración del POI  | x                      |            |
| 2                        | Gerencia                               | Toma conocimiento y emite resolución   | x                      |            |
| 3                        | Unidades Orgánicas                     | Elaboran cada unidad orgánica su POI   | x                      |            |
| 4                        | Oficina de Planificación y Presupuesto | Consolidación de la información y elaboración del POI con V°B° deriva a la Gerencia Municipal                                | x                      |            |
| 5                        | Gerencia                               | Revisa el Visto Bueno y deriva a Alcaldía mediante informe además se toma conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía. | x                      |            |

Nota. Esta tabla muestra los procedimientos y la corrección de cada uno de ellos así también como la gerencia a la que pertenecen.

**Tabla 77.**

Matriz estado de cumplimiento PIA en cuanto a procedimientos

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                                       |   |                        |            |
|--------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|------------|
| N°                       | Unidad Orgánica                       | Acción  | Estado de cumplimiento |            |
|                          |                                       |   | Correcto               | Incorrecto |
| 1                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Solicita información de las unidades orgánicas sobre cuadro de necesidades.   | x                      |            |
| 2                        | Unidades Orgánicas                    | Remiten cuadro de necesidades.  | x                      |            |
| 3                        | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida el Presupuesto y elabora documento y se deriva a alcaldía. | x                      |            |
| 4                        | Alcaldía                              | Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.  | x                      |            |
| 5                        | Secretaria General                    | Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía .   | x                      |            |

Nota. Esta tabla muestra los procedimientos y la corrección de cada uno de ellos así también como la gerencia a la que pertenecen

**Tabla 78.**

Matriz estado de cumplimiento certificación presupuestal en cuanto a procedimientos

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|
|--------------------------|--|--|--|

| N° | Unidad Orgánica                       | Acción   | Estado de cumplimiento |            |
|----|---------------------------------------|--|------------------------|------------|
|    |                                       |  | correcto               | Incorrecto |
| 1  | Unidades Orgánicas                    | Realizan requerimientos de bienes y servicios.   | x                      |            |
| 2  | Unidades de abastecimiento            | Determinan el tipo de proceso y realiza el estudio de mercado y elabora el cuadro comparativo              | x                      |            |
| 3  | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Recibe los expedientes de contratación, verifica la disponibilidad presupuestal y otorga la certificación. | x                      |            |
| 4  | Unidad de abastecimiento              | Recibe los documentos con certificación presupuestal.  | x                      |            |

Nota. Esta tabla muestra los procedimientos y la corrección de cada uno de ellos así también como la gerencia a la que pertenecen

**Tabla 79.**

Matriz estado de cumplimiento de programación multianual de inversiones en cuanto a procedimientos

| ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO |                    |  |                        |            |
|--------------------------|--------------------|--|------------------------|------------|
| N°                       | Unidad Orgánica    | Acción   | Estado de cumplimiento |            |
|                          |                    |  | correcto               | incorrecto |
| 1                        | Unidades Orgánicas | Remiten las propuestas de proyectos que estén en ideas, y estos cierren brechas. | x                      |            |

|          |  |   |   |
|----------|--|---|---|
| 2        | OPMI   | <p>Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</p> <p>Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</p> <p>Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</p> <p>Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto</p> | x |
| 3        | Planeamiento y Presupuesto   | <p>Recepciona, registra y evalúa la propuesta de Programación Multianual de Inversiones. Remite la cartera de inversiones al Órgano Resolutor. (Alcalde ) para su aprobación .</p>  | x |
| Alcaldía | <p>Secretaria recepciona, registra y pone al despacho del alcalde. Alcalde toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones</p> <p>Si aprueba, devuelve la carta de inversiones para el registro de la Programación Multianual de Inversiones. No aprueba devuelve la cartera de</p> | x   |   |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   |   | inversiones con las observaciones para su corrección                             |   |
| 4 | Gerencia de planificación y presupuesto | Recepiona y deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones. | x |
| 5 | OPMI                                    | Recepiona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF          | x |

Nota. Esta tabla muestra los procedimientos y la corrección de cada uno de ellos así también como la gerencia a la que pertenecen

#### Tabla 80.

Estado de cumplimiento de procedimientos final de gerencia de planeamiento y presupuesto.

|                       | Planeamiento y Presupuesto | Procedimientos realizados | Procedimientos no realizados |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------|
| <b>Procedimientos</b> | POI                        | 05                        | 00                           |
|                       | PIA                        | 05                        | 00                           |
|                       | Emisión de certificados    | 04                        | 00                           |
|                       | PMI                        | 05                        | 0                            |
|                       | Total                      | 19                        | 00 procedimientos realizados |

Nota. Esta tabla muestra las actividades que se han realizado y las que no en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla número 80 se indica cada uno de los procedimientos que se siguen en la gerencia de planeamiento y presupuesto, se pudo obtener que existen 15 procedimientos realizados de forma total y 00 no realizados.

## **B. Diseño de mejora de la dimensión medición de trabajo.**

**01. Para tiempo Normal.** En los procedimientos de una Municipalidad Provincial se puede evidenciar que se ocupa mucho tiempo en el desarrollo de cada uno de ellos por lo que se propone la reducción de tiempos en la realización de actividades, esta reestructuración de los tiempos en la gerencia de planeamiento y presupuesto, se evaluará cuales procedimientos se puede hacer una reducción de tiempos.

Además, cabe resaltar que el diseño del manual de sistema de gestión de calidad para una Municipalidad Provincial impacta directamente en el cumplimiento de los procedimientos debido a que se ha propuesto una serie de estrategias en la dimensión de planificación, operaciones, evaluación de desempeño y mejora.

En la siguiente tabla se registrará los nuevos tiempos de cada uno de los procedimientos para las gerencias de planeamiento y presupuesto.

**Gerencia de planeamiento y presupuesto:** En la gerencia de planeamiento y presupuesto, casi todas las actividades se realizan en un tiempo referido a días por lo que para el cálculo del tiempo normal se ha tenido que convertir los días en minutos.

### **A. Para Formación del plan operativo institucional (POI):**

#### **Tabla 81.**

Nuevos Cálculos matemáticos de formación de plan operativo institucional de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

---

**GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO**

---

| <b>Formación del plan operativo institucional (POI)</b> |                                       |             |                    |  |          |
|---|---------------------------------------|-------------|--------------------|--|----------|
| <b>Unidad orgánica</b>                                  | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | de Gerencia | Unidades Orgánicas | Oficina de Planificación y Presupuesto | Gerencia |
| <b>Tiempo</b>   | 06 días                               | 03 días     | 34 días            | 13 días                                | 4 días   |
| <b>Minutos</b>  | 2880                                  | 1440        | 16320              | 6240                                   | 1920     |
| <b>Desviación estándar</b>                              | 6193.67 Minutos                       |             |                    |  |          |
| <b>Tiempo total</b>                                     | 28800 Minutos                         |             |                    |  |          |
| <b>Tiempo promedio</b>                                  | 5760 Minutos                          |             |                    |  |          |
| <b>Factor de valoración</b>                             | 0.9                                   |             |                    |  |          |
| <b>Tiempo observado promedio</b>                        | 5760 Minutos                          |             |                    |  |          |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla numero 81 muestra los cálculos matemáticos de la formación del plan operativo institucional y el tiempo en él que se desarrolla, para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 06 días, para gerencia se tiene un tiempo de 03 días , para unidades orgánicas se tiene un tiempo de 34 días para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene 13 día y para gerencia se tiene un tiempo de 04 día, para realizar los cálculos correspondientes se tuvo que realizar una conversión de días a minutos, 2880 minutos para oficina de planeamiento y presupuesto , 1440 minutos para gerencia , 16320 minutos en unidades orgánicas , 6240 minutos en oficina de planeamiento y presupuesto y 1920 minutos en gerencia , estos cálculos sirvieron para el desarrollo de las demás formulas, como la Desviación estándar con un resultado de 6193.67 minutos, el Tiempo total con 28800 minutos, el Tiempo promedio con 5760

minutos el factor de valoración referente a 0.9 debido que el ritmo de trabajo desarrollado califica como lento y el Tiempo observado promedio con 5760 minutos.

**Tabla 82.**

Cálculos matemáticos de formación de plan operativo institucional de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

|            |                     |
|------------|---------------------|
| <b>T.N</b> | <b>5184 Minutos</b> |
|            | 86.4 Horas          |
|            | 03 Días             |

*Nota.* Esta tabla muestra el cálculo final obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla 82 muestra los minutos y días referentes al tiempo normal hallado con los datos antes calculados, donde se obtiene un tiempo normal de 5184 minutos equivalente a 03 días.

**Calculo de tiempo observado promedio:** para este cálculo se ha procedido a sumar todos los tiempos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en Formación del plan operativo institucional, estos tiempos que inicialmente son en días se los han convertido a minutos como se muestra a continuación:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{sumatoria de todos los tiempos}}{\text{cantidad de tiempos}}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = \frac{2880 + 1440 + 16320 + 6240 + 1920}{5}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = 5760 \text{ minutos}$$

**Interpretación:** El tiempo promedio observado referente a Formación del plan operativo institucional es de 5760 minutos.

**Calculo de factor de valoración:** para el cálculo de factor de valoración tuvimos en cuenta el ritmo de trabajo el cual tras el análisis de determino que es lento y califica con numero de 90.

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{\text{Ritmo de trabajo}}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{90}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = 0.9$$

**Interpretación:** el factor de valoración para la emisión de resoluciones es de 0.9.

**Calculo de la desviación estándar:** para el cálculo de la desviación estándar se procedió al realizar el cálculo en Excel con la función DESVEST referente a los tiempos ya convertidos en minutos.

$$\text{Desviacion estandar} = 6193.6 \text{ minutos}$$

**Calculo de Tiempo Normal:** para el cálculo del tiempo normal se utilizó todas las formulas calculadas anteriormente, el resultado obtenido se ha convertido a días.

$$\text{Tiempo normal} = \text{Tiempo observado promedio} * \text{factor de valoracion}$$

$$\text{Tiempo normal} = 5760 * 0.9$$

$$\text{Tiempo normal} = 5184 \text{ Minutos}$$

$$\text{Tiempo normal} = 86.4 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo normal} = 03 \text{ días}$$

**Interpretación:** El tiempo normal referente a Formación del plan operativo institucional es de 5184 minutos lo que convertido en días son 03.

## B. Para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura

(PIA):

**Tabla 83.**

Nuevos Cálculos matemáticos de Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</b>                            |                                       |                    |                                       |          |                    |  |
|--|---------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|----------|--------------------|--|
| Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) |                                       |                    |                                       |          |                    |  |
| <b>Unidad orgánica</b>   | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Unidades Orgánicas | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Alcaldía | Secretaria General |  |
| <b>Tiempo</b>  | 02 días                               | 40 días            | 05 días                               | 02 días  | 06 días            |  |
| <b>Minutos</b>   | 960                                   | 19200              | 2400                                  | 960      | 2880               |  |
| <b>Desviación estándar</b>   | 7828.56 minutos                       |                    |                                       |          |                    |  |
| <b>Tiempo total</b>  | 26400 minutos                         |                    |                                       |          |                    |  |
| <b>Tiempo promedio</b>   | 5280 minutos                          |                    |                                       |          |                    |  |
| <b>Factor de valoración</b>  | 0.9                                   |                    |                                       |          |                    |  |
| <b>Tiempo observado promedio</b>   | 2580 minutos                          |                    |                                       |          |                    |  |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla numero 83 muestra los nuevos cálculos matemáticos de la Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el tiempo en él que se desarrolla, para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 02 días, para unidades orgánicas se tiene un tiempo de 40 días , para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 05 días, para alcaldía se tiene 02 días y para secretaria general se tiene un tiempo de 06 días, para realizar los cálculos

correspondientes se tuvo que realizar una conversión de días a minutos, 960 minutos para oficina de planeamiento y presupuesto , 19200 minutos para unidades orgánicas , 2400 minutos en planeamiento y presupuesto , 960 minutos en alcaldía y 2880 minutos en secretaria general , estos cálculos sirvieron para el desarrollo de las demás formulas, como la Desviación estándar con un resultado de 7828.56 minutos, el Tiempo total con 26400 minutos, el Tiempo promedio con 5280 minutos el factor de valoración referente a 0.9 debido que el ritmo de trabajo desarrollado califica como lento y el Tiempo observado promedio con 5280 minutos.

**Tabla 84.**

Cálculos matemáticos de presupuesto institucional de apertura de gerencia de planeamiento y presupuesto.

|            |                     |
|------------|---------------------|
| <b>T.N</b> | <b>4752 Minutos</b> |
|            | 79.2 Horas          |
|            | 03 días             |

*Nota.* Esta tabla muestra el cálculo final obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla 84 muestra los minutos y días referentes al tiempo normal hallado con los datos antes calculados, donde se obtiene un tiempo normal de 4752 minutos equivalente a 03 días.

**Cálculo de tiempo observado promedio:** para este cálculo se ha procedido a sumar todos los tiempos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura, estos tiempos que inicialmente son en días se los han convertido a minutos como se muestra a continuación:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{sumatoria de todos los tiempos}}{\text{cantidad de tiempos}}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = \frac{960 + 19200 + 2400 + 960 + 2880}{5}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = 5280 \text{ minutos}$$

**Interpretación:** El tiempo promedio observado referente a Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura es de 5280 minutos.

**Calculo de factor de valoración:** para el cálculo de factor de valoración tuvimos en cuenta el ritmo de trabajo el cual tras el análisis de determino que es lento y califica con numero de 90.

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{\text{Ritmo de trabajo}}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{90}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = 0.9$$

**Interpretación:** el factor de valoración para la emisión de resoluciones es de 0.9.

**Calculo de la desviación estándar:** para el cálculo de la desviación estándar se procedió al realizar el cálculo en Excel con la función DESVEST referente a los tiempos ya convertidos en minutos.

$$\text{Desviacion estandar} = 7828.56 \text{ minutos}$$

**Calculo de Tiempo Normal:** para el cálculo del tiempo normal se utilizó todas las formulas calculadas anteriormente, el resultado obtenido se ha convertido a días.

*Tiempo normal = Tiempo observado promedio \* factor de valoracion*

$$\begin{aligned}
 \text{Tiempo normal} &= 5280 * 0.9 \\
 \text{Tiempo normal} &= 4752 \text{ Minutos} \\
 \text{Tiempo normal} &= 79.2 \text{ Horas} \\
 \text{Tiempo normal} &= 03 \text{ días}
 \end{aligned}$$

**Interpretación:** El tiempo normal referente a Formación del plan operativo institucional es de 4752 minutos lo que convertido en días son tres.

**C. Para Elaboración del PMI (Programación Multianual de Inversiones):**

**Tabla 85.**

Nuevos Cálculos matemáticos de Programación Multianual de Inversiones de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO</b> |                    |         |                            |          |   |         |
|---|--------------------|---------|----------------------------|----------|---|---------|
| <b>Programación Multianual de Inversiones</b> |                    |         |                            |          |   |         |
| <b>Unidad orgánica</b>                        | Unidades Orgánicas | OPMI    | Planeamiento y Presupuesto | Alcaldía | Gerencia de planificación y presupuesto | OPMI    |
| <b>Tiempo</b>                                 | 06 días            | 13 días | 02 días                    | 04 días  | 2 días                                  | 04 días |
| <b>Minutos</b>                                | 2880               | 6240    | 960                        | 1920     | 960                                     | 1920    |
| <b>Desviación estándar</b>                    | 1977.14 minutos    |         |                            |          |   |         |
| <b>Tiempo total</b>                           | 14880 minutos      |         |                            |          |   |         |
| <b>Tiempo promedio</b>                        | 2480 minutos       |         |                            |          |   |         |
| <b>Factor de valoracion</b>                   | 0.9                |         |                            |          |   |         |
| <b>Tiempo observado promedio</b>              | 2480 minutos       |         |                            |          |   |         |

*Nota.* Esta tabla muestra los cálculos matemáticos obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla numero 85 muestra los nuevos cálculos matemáticos de la Programación Multianual de Inversiones y el tiempo en él que se desarrolla, para unidades orgánicas se tiene un tiempo de 06 días, para OPMI se tiene un tiempo de 13 días , para oficina de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 02 días, para alcaldía se tiene 04 días , para gerencia de planeamiento y presupuesto se tiene un tiempo de 02 días, y para OPMI se tiene un tiempo de 04 días, para realizar los cálculos correspondientes se tuvo que realizar una conversión de días a minutos, 2880 minutos para unidades orgánicas , 6240 minutos para OPMI, 960 minutos en planeamiento y presupuesto , 1920 minutos en alcaldía, 960 minutos para gerencia de planeamiento y presupuesto y 1920 minutos en OPMI , estos cálculos sirvieron para el desarrollo de las demás formulas, como la Desviación estándar con un resultado de 1977.14 minutos, el Tiempo total con 14880 minutos, el Tiempo promedio con 2480 minutos el factor de valoración referente a 0.9 debido que el ritmo de trabajo desarrollado califica como lento y el Tiempo observado promedio con 2480 minutos.

**Tabla 86.**

Cálculos matemáticos de Programación Multianual de Inversiones de gerencia de planeamiento y presupuesto.

|            |             |                |
|------------|-------------|----------------|
| <b>T.N</b> | <b>2232</b> | <b>Minutos</b> |
|            | 37.2        | Horas          |
|            | dos         | días           |

*Nota.* Esta tabla muestra el cálculo final obtenidos referente a cada unidad orgánica y de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

**Interpretación:** La tabla 86 muestra los minutos y días referentes al tiempo normal hallado con los datos antes calculados, donde se obtiene un tiempo normal de 2232 minutos equivalente a 02 días.

**Cálculo de tiempo observado promedio:** para este cálculo se ha procedido a sumar todos los tiempos que incurren en la gerencia de planeamiento y presupuesto en Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura, estos tiempos que inicialmente son en días se los han convertido a minutos como se muestra a continuación:

$$\text{Tiempo observado promedio} = \frac{\text{sumatoria de todos los tiempos}}{\text{cantidad de tiempos}}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = \frac{2880 + 6240 + 960 + 1920 + 960 + 1920}{6}$$

$$\text{Tiempo promedio observado} = 2480 \text{ minutos}$$

**Interpretación:** El tiempo promedio observado referente a PMI (Programación Multianual de Inversiones es de 2480 minutos.

**Calculo de factor de valoración:** para el cálculo de factor de valoración tuvimos en cuenta el ritmo de trabajo el cual tras el análisis de determino que es lento y califica con numero de 90.

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{\text{Ritmo de trabajo}}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = \frac{90}{100}$$

$$\text{Factor de valoracion} = 0.9$$

**Interpretación:** el factor de valoración para la emisión de resoluciones es de 0.9.

**Calculo de la desviación estándar:** para el cálculo de la desviación estándar se procedió al realizar el cálculo en Excel con la función DESVEST referente a los tiempos ya convertidos en minutos.

$$\text{Desviacion estandar} = 1977.14 \text{ minutos}$$

**Calculo de Tiempo Normal:** para el cálculo del tiempo normal se utilizó todas las formulas calculadas anteriormente, el resultado obtenido se ha convertido a días.

$$\text{Tiempo normal} = \text{Tiempo observado promedio} * \text{factor de valoracion}$$

$$\text{Tiempo normal} = 2480 * 0.9$$

$$\text{Tiempo normal} = 2232 \text{ Minutos}$$

$$\text{Tiempo normal} = 37.2 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo normal} = 02 \text{ días}$$

**Interpretación:** El tiempo normal referente a Formación del plan operativo institucional es de 2232 minutos lo que convertido en días son dos.

#### **Para tiempo estándar:**

Para este cálculo se va a utilizar los tiempos suplementarios, los cuales son los que se conceden a los trabajadores para la compensación de retrasos, demoras o alguna situación incierta en el desarrollo de las actividades.

**Para el caso de suplemento por descanso o fatiga:** se ha considerado un 20% ya que el trabajo respecto a las actividades se considera de intensidad mediana para las tres gerencias en cuestión.

**Para el caso de suplemento por retrasos especiales:** No se ha considerado este suplemento ya que existe retrasos por necesidades especiales.

#### **a. Gerencia de planeamiento y presupuesto:**

**1. POI Formación del plan operativo institucional:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \%T.\text{total}}$$

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{5184 \text{ minutos}}{1-0.27}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 7101.36 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 118.356 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 05 \text{ dias}$$

**Interpretación:** El tiempo estándar para POI Formación del plan operativo institucional es de 118.356 horas que en días son 05 cinco.

**2. PIA Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{\text{tiempo normal}}{1 - \%T.\text{total}}$$

$$\text{Tiempo estandar} = \frac{4752 \text{ minutos}}{1-0.27}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 6509.58 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 108.493 \text{ horas}$$

$$\text{Tiempo estandar} = 04 \text{ dias}$$

**Interpretación:** El tiempo estándar para PIA Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura es de 108.493 horas que en días son 04.

3. **Emisión de certificación presupuestal:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$Tiempo\ estandar = \frac{tiempo\ normal}{1 - \%T.\ total}$$

$$Tiempo\ estandar = \frac{minutos}{1-0.27}$$

$$Tiempo\ estandar = 00$$

*minutos*

$$Tiempo\ estandar = 00\ horas$$

$$Tiempo\ estandar = 00\ dias$$

**Interpretación:** No se considera debido a que en la emisión de certificación presupuestal no se ha determinado un tiempo para el desarrollo de las actividades.

4. **Programación Multianual de Inversiones:** se va a requerir el resultado del tiempo normal calculado ya anteriormente para realizar el cálculo del tiempo estándar y el tiempo suplemento el cual es de 27%.

$$Tiempo\ estandar = \frac{tiempo\ normal}{1 - \%T.\ total}$$

$$Tiempo\ estandar = \frac{2232\ minutos}{1-0.27}$$

$$Tiempo\ estandar = 3067.53\ minutos$$

$$Tiempo\ estandar = 51.12\ horas$$

$$Tiempo\ estandar = 02\ dias$$

**Interpretación:** El tiempo estándar para Programación Multianual de Inversiones es de 51.12 horas que en días son 03 tres.

**Para tiempo muerto.** Para el caso del tiempo muerto se pudo evidenciar que existen excesivos días (29 días) festivos en los cuales los trabajadores no realizan sus actividades, lo que hace que exista un incremento en el tiempo muerto, se propone disminuir los tiempos para el caso de los días festivos, para lo cual se ha procedido a realizar un tabla en donde se evidencie los cambios y reestructuración de los días para los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto

Además, cabe resaltar que el diseño del manual de sistema de gestión de calidad para una Municipalidad Provincial impacta directamente en el cumplimiento de los procedimientos debido a que se ha propuesto una serie de estrategias en la dimensión de planificación, operaciones, evaluación de desempeño y mejora.

**a. Para gerencia de planeamiento y presupuesto.**

**Tabla 87.**

Matriz disminución de tiempos para trabajadores de oficina.

|                                       | <b>Para trabajadores de Oficina</b> |       | <b>Tiempo nuevo</b> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------|---------------------|
| <b>Días del año</b>                   | 360                                 | 360   | 360                 |
| <b>Días dominicales</b>               | 50                                  | 50    | 50                  |
| <b>Días festivos</b>                  | 29                                  | 20    | 20                  |
| <b>Días de vacaciones</b>             | 29                                  | 29    | 29                  |
| <b>Promedio de incapacidad</b>        | 3                                   | 03    | 03                  |
| <b>Días laborables</b>                | 249                                 | 258   | 258                 |
| <b>Horas laborables diarias</b>       | 8                                   | 08    | 08                  |
| <b>Horas laborables en el año</b>     | 1992                                | 2064  | 2064                |
| <b>Meses del año</b>                  | 12                                  | 12    | 12                  |
| <b>Horas laborables al mes</b>        | 166                                 | 172   | 172                 |
| <b>Horas inactivas normales (12%)</b> | 19.92                               | 20.64 | 20.64               |

---

|             |        |        |
|-------------|--------|--------|
| <b>HPLM</b> | 146.08 | 151.36 |
|-------------|--------|--------|

---

Nota. Esta tabla muestra los días para los trabajadores de oficina y el tiempo nuevo propuesto.

**Interpretación:** El tiempo potencialmente laborable es 151.36 para los trabajadores de oficina.

**Tiempo muerto:** para el cálculo del tiempo muerto se resta la cifra hallada de horas potencialmente laboradas al mes menos las horas laboradas el cual es un dato que hemos extraído de la tabla anterior, 172 horas al mes.

***Tiempo muerto***

$$= \textit{tiempo potencialmente laborable} \\ - \textit{horas laboradas ( horas mensuales)}$$

$$\textit{T tiempo muerto} = 151.36 \textit{ horas} - 172 \textit{ horas}$$

$$\textit{T tiempo muerto} = -20.64 \textit{ horas al mes}$$

**Interpretación:** El tiempo muerto para gerencia general municipal y de planeamiento y presupuesto es -20.64 horas al mes.

**1. Porcentaje de capacidad ociosa:** Para calcular el porcentaje de capacidad ociosa se ha realizado una división entre el tiempo muerto o total de horas ociosas, dato que se halló anteriormente entre las horas potencialmente laborables al mes como se muestra a continuación:

$$\textit{Porcentaje de capacidad ociosa} = \frac{\textit{total de horas ociosas}}{\textit{HPTLM}}$$

$$\textit{Porcentaje de capacidad ociosa} = \frac{-20.64}{151.36}$$

$$\text{Porcentaje de capacidad ociosa} = -13.63\%$$

**Interpretación:** el porcentaje de capacidad ociosa para gerencia general municipal y de planeamiento y presupuesto es -13.63% al mes lo que indicaría que no existiría capacidad ociosa.

**D. Para efectividad de los procesos.** Se evidencio que en una Municipalidad Provincial se realizan reuniones que ocupan mucho tiempo, y en algunos casos no realizan las reuniones, pero las contabilizan lo que genera tiempo perdido, así como también la cantidad excesiva de tiempo que se utiliza para realizar los procedimientos requeridos de las gerencias.

Además, cabe resaltar que el diseño del manual de sistema de gestión para una Municipalidad Provincial impacta directamente en el cumplimiento de los procedimientos debido a que se ha propuesto una serie de estrategias en la dimensión de planificación, operaciones, evaluación de desempeño y mejora.

#### **Calculo de Tiempo Ciclo:**

- a. **Para Plan operativo Institucional:** El plan operativo institucional ha comenzado a desarrollarse el lunes 02 dos de marzo de 2020 y ha culminado el día 06 de mayo con un total de 60 días, lo que indica que el tiempo ciclo es de 480 horas (siendo 08 horas laborables)
- b. **Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto se propone que existan 08 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 02 horas, teniendo en total 16 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la aprobación del gerente

y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomo un tiempo de 07 días, que en horas son 56 para la elaboración del plan operativo institucional

**Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\textit{Tiempo ciclo} - \textit{Tiempo de interrupción}}{\textit{Tiempo ciclo}}$$

$$EP = \frac{480 - (16 + 56)}{480}$$

$$EP = 85\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso para plan operativo institucional es de 85%.

**Para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA):** para el desarrollo de PIA se utiliza 55 días de los cuales se trabaja 08 horas al día lo que indica que nuestro tiempo ciclo es 440 horas.

**Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto se propone que exista 02 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 01 hora, teniendo en total 06 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la aprobación del gerente y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomaría un tiempo de 05 días, que en horas son 40 para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

**Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\textit{Tiempo ciclo} - \textit{Tiempo de interrupción}}{\textit{Tiempo ciclo}}$$

$$EP = \frac{440 - (02 + 40)}{440}$$

$$EP = 90.45\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura es de 90.45%.

**Para Elaboración de plan multianual de inversiones (PMI):** para el desarrollo de PMI se utiliza 31 días de los cuales se trabaja 08 horas al día lo que indica que nuestro tiempo ciclo es 248 horas.

**Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto nos mencionó que existió 03 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 02 hora, teniendo en total 06 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la aprobación del gerente y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomo un tiempo de 05 días, que en horas son 40 para Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

**Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\textit{Tirmpo ciclo} - \textit{Tiempo de interrupción}}{\textit{Tiempo ciclo}}$$

$$EP = \frac{248 - (06 + 40)}{248}$$

$$EP = 81.45\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso programa multianual de inversiones es de 81.45%.

**Para Emisión de resoluciones:** Para la emisión de resoluciones se utiliza un tiempo de 05 días 2 horas con 15 minutos, lo que indica que el tiempo ciclo es de 42 horas con 15 minutos, se va a considerar 43 horas (siendo 08 horas laborables).

**Para cálculo de tiempo de interrupción:** Para el cálculo del tiempo de interrupción, la gerencia de planeamiento y presupuesto nos mencionó que existió 01 reuniones y cada reunión tuvo un tiempo de 01 horas, teniendo en total 01 horas de tiempo de interrupción, además se tuvo que esperar la aprobación del gerente y llegada en algunos casos del alcalde provincial lo que tomo un tiempo de 03 días, que en horas son 24 para la elaboración del plan operativo institucional

**Para cálculo de eficiencia de procesos:**

$$EP = \frac{\textit{Tirmpo ciclo} - \textit{Tiempo de interrupción}}{\textit{Tiempo ciclo}}$$

$$EP = \frac{43 - (01 + 24)}{43}$$

$$EP = 42.41\%$$

**Interpretación:** La eficiencia del proceso para emisión de resoluciones es de 42.41%.

**Tabla 88.**

Tabla final de eficiencia de procesos

| <b>Eficiencia de los procesos</b>          |                   |
|--|-------------------|
| <b>Gerencia Planeamiento y Presupuesto</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>POI</b>                                 | 85%               |
| <b>PIA</b>                                 | 90.45%            |
| <b>PMI</b>                                 | 81.45%            |

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes nuevos obtenidos en la gerencia de planeamiento y presupuesto

Elaboración: Por el investigador

**Tabla 89.**

Matriz final de Operacionalización de Variables

| Variables  | Definición conceptual  | Dimensiones                            | Indicadores  | Resultados Obtenidos | Resultados Propuestos | Variación | Análisis de variación   |
|--|--|--|--|----------------------|-----------------------|-----------|---|
| Variable Independiente: sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 | Los sistemas de gestión de calidad son una medida para poder lograr la competitividad actual, estos logran ser una buena decisión que se reflejará en un futuro, el poder lograr tener mejores clientes, así como poder ampliar sus objetivos como empresa hacen que sea una decisión productiva en todo sentido (Carpio Torres, Portugal Yagua, Salas Paredes, 2017) Además deben estar | Norma ISO                              | Porcentaje en cuanto a Contexto de la organización | 25%                  | 75%                   | 50%       | Se obtuvo un aumento de 50% respecto a contexto de la organización. |
|  |  |  | Porcentaje en cuanto a Liderazgo                   | 42.85%               | 85.71%                | 42.86%    | Se obtuvo un aumento de 42.86% respecto a liderazgo.                |
|  |  | Sistema de Gestión de calidad ISO 9001 | Porcentaje en cuanto a Planificación               | 14.28%               | 92.85%                | 78.57%    | Se obtuvo un aumento de 78.57% respecto a planificación.            |

|   |  |                   |  |  |  |   |   |
|---|--|-------------------|--|--|--|---|---|
| <p>asentado en la definición y gestión de los procesos, para lo cual involucra la separación bien definida de las actividades de la empresa, instaurando el orden correcto y la apropiada interrelación que pueda existir entre ellas y en el estudio y método de las mismas con la finalidad de dar lugar a productos y servicios adecuados (Apaza Hancco, Pérez Chávez, Huamani Quicaña, 2017).</p> |  |                   | Porcentaje en cuanto a Apoyo                   | 28.57%                                     | 89.28%                                     | 60.71%                                    | Se obtuvo un aumento de 60.71% respecto a apoyo.                      |
|   |  |                   | Porcentaje en cuanto a Operación               | 23.07%                                     | 73.07%                                     | 50.00%                                    | Se obtuvo un aumento de 50.00% respecto a operación.                  |
|   |  |                   | Porcentaje en cuanto a Evaluación de desempeño | 00.00%                                     | 66.66%                                     | 66.66%                                    | Se obtuvo un aumento de 66.66% respecto a evaluación de desempeño.    |
|   |  |                   | Porcentaje en cuanto a Mejora                  | 00.00%                                     | 55.52%                                     | 55.52%                                    | Se obtuvo un aumento de 55.52% respecto a mejora.                     |
| Variable dependiente: procesos  | Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por | Procesos Críticos | % de cumplimiento de procedimientos            | <b>Planeamiento y presupuesto (89.74%)</b> | <b>Planeamiento y presupuesto (97.00%)</b> | <b>Planeamiento y presupuesto (7.26%)</b> | Se obtuvo un aumento de 07.26% respecto a planeamiento y presupuesto. |

|   |                      |                 |   |   |   |   |
|---|----------------------|-----------------|---|---|---|---|
| requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros Proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (Mallar, 2010). | Medición del trabajo | Tiempo Normal   | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI (5702.4 minutos), PIA (5529.6 minutos), PMI (2764.8 minutos)     | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI (5184 minutos), PIA (4752 minutos), PMI (2232 minutos)           | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI (518.4 minutos), PIA (777.6 minutos), PMI (532.8 minutos)      | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI se obtuvo una disminución de (518.4 minutos), PIA se tuvo una disminución de (777.6 minutos), PMI se obtuvo una disminución de (532.8 minutos)   |
|   |                      | Tiempo Estándar | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI (7811.50 minutos), PIA (7547.79 minutos), PMI (3787.39 minutos). | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI (7101.36 minutos), PIA (6509.58 minutos), PMI (3067.53 minutos). | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI (710.14 minutos), PIA (1038.21 minutos), PMI (719.86 minutos). | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI se obtuvo una disminución de (710.14 minutos), PIA se logró una disminución (1038.21 minutos), PMI se logró una disminución de (719.86 minutos). |
|   |                      | Tiempo Muerto   | <b>Planeamiento y presupuesto</b>   | <b>Planeamiento y presupuesto</b>   | <b>Planeamiento y presupuesto</b>   | <b>Planeamiento y presupuesto, trabajadores de</b>  |

|                             |  |   |  |  |  |
|-----------------------------|--|---|--|--|--|
|                             |  | <b>o, trabajador es de oficina:</b><br>(36.08 horas las cuales son 2164.8 minutos)          | <b>to, trabajado res de oficina:</b><br>(00 horas)                                       | <b>to, trabajado res de oficina:</b><br>(00 horas las cuales)                            | <b>oficina:</b> se obtuvo una disminución de (36.08 horas las cuales son 2164.8 minutos)   |
| Efectividad de los procesos | N° de actividades realizadas correctamente/<br>N° total de actividades | <b>Planeamiento y presupuesto: POI</b><br>(84.84%),<br>PIA<br>(87.71%),<br>PMI<br>(77.70%). | <b>Planeamiento y presupuesto: POI</b><br>(85%),<br>PIA<br>(90.45%),<br>PMI<br>(81.45%). | <b>Planeamiento y presupuesto: POI</b><br>(0.16%),<br>PIA<br>(2.74%),<br>PMI<br>(3.75%). | <b>Planeamiento y presupuesto:</b> POI se logró un aumento de (0.16%), PIA logró un aumento de (2.74%), PMI logró un aumento de (3.75%). |

*Nota.* Esta tabla muestra la matriz de Operacionalización con los resultados diagnósticos y los resultados nuevos obtenidos tras la elaboración del manual de sistema de gestión de calidad en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Elaboración: Por el investigador

## 5. Evaluación para medir la viabilidad económica basada en el objetivo específico 05:

**Costos por procedimientos (maquinaria, equipos y herramientas).** Se analizó el costo del diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos de una Municipalidad Provincial en donde la inversión total en cuanto a procedimientos es de s/13,240.00 nuevos soles, en esta cifra se contemplada los gastos de Contenedores para residuos sólidos y Sillas ergonómicas como se muestra a continuación:

**Tabla 90.**

Costos por procedimiento de diseño de sistema de gestión de calidad.

| Descripción                                | Cantidad | Costo S/. | Total S/.                |
|--|----------|-----------|--------------------------|
| <b>Contenedores para basura de oficina</b> | 20       | S/.62     | S/.1240                  |
| <b>Sillas ergonómicas</b>                  | 30       | S/.400    | S/.12000                 |
| <b>Total</b>                               |          |           | <b>S/.<br/>13,240.00</b> |

*Nota.* Esta tabla muestra el total de inversión expresado en soles, para la implementación de la propuesta de mejora.

**Costo de capacitaciones semestrales.** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial se ha considerado capacitaciones en los ámbitos de medio ambiente y seguridad y salud ocupacional, el costo total anual es de s/3,600.00 nuevos soles en esta cifra está contenida la Auditoria interna para la gerencia de planeamiento y presupuesto.

**Tabla 91.**

Costo de capacitaciones semestrales para diseño de sistema de gestión.

| <b>Temas</b>             | <b>N° de capacitadores</b> | <b>Tiempo horas</b> | <b>Costo S./hora</b> | <b>Total semestral S/.</b>    | <b>Total anual S/.</b>        |
|--------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Auditoria interna</b> | 3                          | 2                   | S/.300               | 1800                          | 3600                          |
| <b>Total</b>             |                            |                     |                      | <b>S/.</b><br><b>1,800.00</b> | <b>S/.</b><br><b>3,600.00</b> |

*Nota.* Esta tabla muestra la auditoria interna así como el costo total anual y semestral.

**Costo de material de registro mensual.** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial se ha considerado el costo de material de registro mensual el cual es un monto de s/.960 nuevos soles como se muestra a continuación:

**Tabla 92.**

Costo de material de registro mensual

| Descripción         | Cantidad | Costo S/. | Total mensual | Total anual S/. |
|---------------------|----------|-----------|---------------|-----------------|
| Formato de registro | 4        | S/.20     | S/.80         | S/.960          |
| <b>Total</b>        |          |           | <b>S/.80</b>  | <b>S/.960</b>   |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción del costo por material y el costo anual y mensual.

**Costo de cuidado de salud – anual.** De acuerdo al diseño de sistema de gestión para la optimización de los procesos en la Municipalidad Provincial de Chota se ha considerado un costo que el cuidado de salud este costo es de s/.4900 nuevos soles este saldo es debido a que se propone que en la gerencia de planeamiento y presupuesto, se realicen exámenes médicos que midan y garanticen la salud de los trabajadores de la Municipalidad como se muestra continuación:

**Tabla 93.**

Costo de cuidado de salud-anual

| Descripción  | Cantidad | Costo S/. | Total semestral S/. | Total anual S/. |
|--|----------|-----------|---------------------|-----------------|
| Exámenes médicos para gerencia de planeamiento y presupuesto | 35       | S/.70     | S/.2450             | S/.4900         |
| <b>Total</b>   |          |           | <b>S/.2450</b>      | <b>S/.4900</b>  |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de los exámenes médicos, la cantidad de acuerdo a los trabajadores y el costo total y semestral.

**Costo de higiene-mensual.** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial se ha considerado el costo de higiene mensual para la gerencias de planeamiento y presupuesto, el cual es de S/.1536 nuevos soles en donde se propone la compra de Papel Higiénico, Jabón líquido y Desinfectante como se muestra a continuación:

**Tabla 94.**

Costo de higiene- mensual

| Descripción            | Cantidad  | Costo S/. | Total mensual | Total anual S/. |
|------------------------|-----------|-----------|---------------|-----------------|
| <b>Papel Higiénico</b> | 6 paquete | S/.17     | S/.102        | S/.648          |
| <b>Jabón líquido</b>   | 6         | S/.8      | S/.48         | S/.864          |
| <b>Desinfectante</b>   | 15        | S/.12     | S/.180        | S/.24           |
| <b>Total</b>           |           |           | <b>S/.330</b> | <b>S/.1536</b>  |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de los costos de higiene para la Municipalidad, la cantidad de acuerdo a los trabajadores y el costo total y semestral.

**Costo de botiquín mensual.** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial se ha propuesto la compra de cuatro botiquines los cuales va a abastecer a la gerencia planeamiento y presupuesto, este costo es de S/220 nuevos soles como se muestra a continuación:

**Tabla 95.**

Costo de higiene- mensual

| Descripción     | Cantidad | Costo S/. | Total anual S/. |
|-----------------|----------|-----------|-----------------|
| <b>Botiquín</b> | 4        | S/.55     | S/.220          |
| <b>Total</b>    |          |           | <b>S/.220</b>   |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de los costos de botiquín para la Municipalidad, la cantidad de acuerdo a la gerencia y el costo total y semestral.

**3.9.7 Costo de horas hombre por documentación de gerencias:** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial se ha propuesto el costo por documentación de horas que incurrir si no se implementa la propuesta de mejora, el costo es de s/. 65,552.75 nuevos, donde se indica la Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (POI), Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PIA), Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PMI) como se muestra a continuación:

**Tabla 96.**

Costo de horas hombre por documentación de gerencia de planeamiento y presupuesto

| Descripción   | Total horas de documentación/und | Total, horas de documentación/ documentación mejoradas | Diferencia de horas | Costo/hora S/. | Total por documentación | Total documentación anual | Total anual              |
|---|----------------------------------|--|---------------------|----------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (POI) | 95.04                            | 86.4   | 8.64                | S/.7.14        | S/.<br>61.69            | 246.76                    | S/.<br>15,222.43         |
| Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PIA) | 92.16                            | 79.2   | 12.96               | S/.7.14        | S/.<br>92.53            | 370.14                    | S/.<br>34,250.46         |
| Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PMI) | 46.08                            | 37.2   | 8.88                | S/.7.14        | S/.<br>63.40            | 253.61                    | S/.<br>16,079.86         |
| <b>Total</b>  |                                  |  |                     |                |                         |                           | <b>S/.<br/>65,552.75</b> |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de los costos de horas hombre por no incurrir en la propuesta de mejora para la Municipalidad.

**3.9.8 Costo por incurrir en la propuesta de mejora:** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial de se ha propuesto el costo por incurrir en la mencionada propuesta de mejora, el costo total del año cero es de S/.16,122.00 nuevos soles, S/.35,372.00 nuevos soles para el primer año, s/. 16,122.00 nuevos soles para el segundo año, S/.16,122.00 para el tercer año, S/.16,122.00 para el cuarto año y S/.16,122.00 nuevos soles para el quinto año, cabe resaltar que estos montos se deben a que se propone los gastos en Sillas ergonómicas, , Auditoria interna, , Separatas, videos y diapositivas, Separatas de análisis, entrevistas., Separatas, videos y diapositivas, Formato de registro, Exámenes médicos para gerencia de planeamiento y presupuesto, Papel Higiénico, Jabón líquido y Desinfectante además se ha considerado que el desgaste del equipo de protección personal e implementos de limpieza tenga una duración de un año respecto al año anterior de ser adquirido, como se muestra a continuación

**Tabla 97.**

Costo por incurrir en la propuesta mejora.

| <b>COSTOS POR INCURRIR EN EL PROCESO</b>                            | <b>AÑO 0</b>        | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Contenedores para basura de oficina</b>                          | 620.00              | 620.00              | 620.00              | 620.00              | 620.00              | 620.00              |
|   | 6000                | 6000                | 6000                | 6000                | 6000                | 6000                |
| <b>Sillas ergonómicas</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Auditoria interna</b>  | 1,800.00            | 1,800.00            | 1,800.00            | 1,800.00            | 1,800.00            | 1,800.00            |
| <b>Separatas, videos y diapositivas</b>                             | 216.00              | 216.00              | 216.00              | 216.00              | 216.00              | 216.00              |
| <b>Separatas de análisis, entrevistas.</b>                          | 90.00               | 90.00               | 90.00               | 90.00               | 90.00               | 90.00               |
| <b>Formato de registro</b>  | 960                 | 960                 | 960                 | 960                 | 960                 | 960                 |
| <b>Exámenes médicos para gerencia de planeamiento y presupuesto</b> | 4900                | 4900                | 4900                | 4900                | 4900                | 4900                |
| <b>Papel Higiénico</b>  | 648                 | 648                 | 648                 | 648                 | 648                 | 648                 |
| <b>Jabón líquido</b>  | 864                 | 864                 | 864                 | 864                 | 864                 | 864                 |
| <b>Desinfectante</b>  | 24                  | 24                  | 24                  | 24                  | 24                  | 24                  |
| <b>Certificación ISO BASC PERU</b>                                  |                     | S/.19,250           |                     |                     |                     |                     |
|   | <b>S/.16,122.00</b> | <b>S/.35,372.00</b> | <b>S/.16,122.00</b> | <b>S/.16,122.00</b> | <b>S/.16,122.00</b> | <b>S/.16,122.00</b> |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de los costos por incurrir en la propuesta de mejora para la Municipalidad expresada en años.

**3.9.9 Costos y proyección por no incurrir en la propuesta de mejora:** De acuerdo al diseño de sistema de gestión para la optimización de los procesos en una Municipalidad Provincial se ha propuesto el costo no por incurrir en la mencionada propuesta de mejora, el cual es de S/. 80,397.30 nuevos soles, este monto es el mismo para el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año en la proyección. Cabe resaltar que el monto se debe a que existen costos adicionales en Documentación en Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (POI), Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PIA), Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PMI) como se muestra a continuación:

**Tabla 98.**

Costo por no incurrir en la propuesta mejora.

| <b>COSTO POR HH ADICIONALES</b>                                      | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (POI)</b> | S/.<br>15,222.43    | S/.15,222.42699     | S/.15,222.43        | S/.15,222.42699     | S/.15,222.42699     |
| <b>Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PIA)</b> | S/.<br>34,250.46    | S/.34,250.46073     | S/.34,250.46        | S/.34,250.46073     | S/.34,250.46073     |
| <b>Documentación en Gerencia de planeamiento y presupuesto (PMI)</b> | S/.<br>16,079.86    | S/.16,079.86308     | S/.16,079.86        | S/.16,079.86308     | S/.16,079.86308     |
| <b>COSTO POR HH ADICIONALES</b>                                      | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        |
| <b>TOTAL DE COSTOS</b>   | <b>S/.65,552.75</b> | <b>S/.65,552.75</b> | <b>S/.65,552.75</b> | <b>S/.65,552.75</b> | <b>S/.65,552.75</b> |

*Nota.* Esta tabla muestra la descripción de los costos por no incurrir en la propuesta de mejora para la Municipalidad expresada en años.

**3.9.10 Flujo de caja neto:** De acuerdo al diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de los procesos en la Municipalidad Provincial de Chota se ha procedido a realizar un flujo de caja neto en el cual se evidencia la proyección en años, en el año cero se tiene S/. -79,611.5 nuevos soles, S/. -30,180.75 nuevos soles para el primer año, S/. 49,430.75 para el segundo año, s/. 49,430.75 para el tercer año, S/. 49,430.75 para el cuarto año y S/. 49,430.75 para el quinto año. Se ha considerado, además una tasa del nueve 09% para el flujo de caja neto. El valor actual neto de es de S/. 39,618.31 lo que indica que es mayor a cero y el proyecto generara ganancias, además TIR, la tasa interna de retorno es igual 21% lo que indica que el proyecto es rentable. Finalmente en cuanto al índice de rentabilidad IR, por cada sol invertido se obtiene S/.0.50 de ganancia tras el diseño de sistema de gestión de calidad para la optimización de procesos en una Municipalidad Provincial, como se muestra a continuación:

**Tabla 99.**

Flujo de caja neto.

| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b> | <b>AÑO 0</b> | <b>AÑO 1</b> | <b>AÑO 2</b> | <b>AÑO 3</b> | <b>AÑO 4</b> | <b>AÑO 5</b> | <b>TASA</b> |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                           | -79,611.5    | -30,180.75   | 49,430.75    | 49,430.75    | 49,430.75    | 49,430.75    | 9%          |

*Nota.* Esta tabla muestra el flujo de caja neto de la propuesta de mejora para la Municipalidad expresada en años.

**Tabla 100.**

Flujo de caja neto.

|            |                      |
|------------|----------------------|
| <b>VAN</b> | <b>S/. 39,618.31</b> |
| <b>TIR</b> | <b>21%</b>           |
| <b>IR</b>  | <b>S/. 1.50</b>      |

*Nota.* Esta tabla muestra la tasa interna de retorno y valor actual neto respecto a la propuesta de mejora.

### **Interpretación:**

El valor actual neto de es de S/. 39,618.31 lo que indica que es mayor a cero y el proyecto generara ganancias, además TIR, la tasa interna de retorno es igual 21% lo que indica que el proyecto es rentable. Finalmente se va a tener una ganancia de S/. 0.50 por cada sol invertido en el diseño de sistema de gestión de calidad.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Según Tamayo (2015), quien realizó una investigación referente a los sistemas integrados de gestión de calidad y los métodos que deben ser utilizados para tener una integración sostenible y estable de acuerdo a los requisitos normalizados, legales y reglamentarios vigentes en todo el mundo. Para lograr el objetivo de su investigación, ejecuto una metodología con una perspectiva basada en procesos y ciclos de PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) (Tamayo Garcia, 2015), por lo que la metodología PHVA con la normas ISO 9001 sirvieron como pauta para el sistema de gestión de calidad, en cuanto a la norma ISO 9001: 2015 se obtuvo un porcentaje de integración inicial de 19.11%, el análisis de las mejoras obtenidas para cada apartado se muestra a continuación:

En cuanto a contexto de organización para una Municipalidad Provincial se obtuvo una mejora de 75% de un total de 100% este porcentaje es el resultado del desarrollo del análisis FODA, mapeo de procesos lo que permitió dar los lineamientos y recursos necesarios para el diseño del SIG, no se logra el porcentaje completo debido a que aún no se implementa, mejora ni se mantiene. En comparación con (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017), en su implementación de un sistema de gestión para la empresa folterra cía. Ltda , en donde se obtuvo para

contexto de la organización 80% de un máximo de 100% lo indica también que aún no se implementa , mantiene ni mejora.

En cuanto a Liderazgo se obtuvo una mejora de 85.71% de un total de 100%, esta cifra es el resultado del compromiso de la gerencia general municipal a través de la política integrada, junto con la definición y establecimiento de las responsabilidades y autoridades el cual se desarrolló en un manual de funciones, cabe resaltar que aún no se ha designado al miembro de la organización encargado del SIG de calidad y tampoco se realiza la revisión por parte de la gerencia de planeamiento y presupuesto , por lo que, al momento de la implementación, se podrá lograr el cumplimiento total. En comparación con (Condori Niño, 2017) en su diseño de un sistema de gestión de calidad para la una empresa metal mecánica, en donde obtuvieron en cuanto a liderazgo un aumento del 75% respecto a un cumplimiento inicial de 10%, lo que indica que existe un déficit de 15% para el cumplimiento total de sistema de gestión para liderazgo, esto se da porque aún es un diseño y no una implementación.

Referente al apartado planificación, en una Municipalidad Provincial se logró una mejora de 14.28% a 92.85% de un total de 100%, esta mejora se logró debido a que se planteó los objetivos integrales los cuales son idóneos y medibles para la Municipalidad, los cuales se desarrollaron con el apoyo de la gerencia de planeamiento y presupuesto para que en un futuro puedan ser cumplidos. En paralelo con (Bolivar Cardenas, Chinchilla Royero, 2016), en su implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa de inversiones Galavis S.A.S

, se obtuvo en cuanto al apartado planificación un 07% en la evaluación inicial y tras la propuesta de implementación se obtuvo un 76%.

Para el apartado Apoyo se logró un aumento de 89.28% respecto a 28.57% de cumplimiento inicial, de porcentaje total de 100%, esta cifra se debe a la gestión de recursos de la gerencia general municipal la cual mostro un compromiso para proporcionar los recursos financieros necesarios y a medida que la implementación del sistema de gestión de calidad se efectúe, es debido a esto que no se logra la integración total del sistema de gestión de calidad. En cuanto a la documentación, se logró un gran avance ya que al inicio de este diseño una Municipalidad Provincial no contaba con ningún tipo de procedimiento y registro, y a la fecha cuenta con un manual adecuado, firme y bien estructurado, que cuenta con procedimientos necesarios y registros solicitados por la normas ISO 9001 en la que se basa esta investigación. En comparación con (Armín Pazmiño Silva, 2020), en su propuesta de diseño de un sistema de gestión de calidad de Artes Gráficas del Instituto Geográfico Militar de Ecuador, donde se obtuvo 20% de cumplimiento inicial y un 72% de cumplimiento final.

Referente al apartado operación se logró un aumento de 73.07% en comparación con un 23.076% de porcentaje inicial tomando en cuenta que el máximo de porcentaje es de 100%, esto se logró debido a la ejecución de los procedimientos de manera correcta en las gerencias de planeamiento y presupuesto. Paralelamente (Bocanegra Núñez, 2016), en su implementación de sistema de gestión de calidad para una Municipalidad Provincial, en donde el cumplimiento aumentó del 00,00% al 60% de un máximo, gracias a la documentación de los

procedimientos para la planificación del producto, desarrollo de productos, compras y los registros generados en cada uno de los procedimientos. Debido a que no está implementado el SIG, no se puede realizar los procedimientos de revisión, verificación y validación de la prestación de servicios.

En cuanto al apartado evaluación de desempeño, en una Municipalidad Provincial se obtuvo un aumento de 66.66% de 00.00% de porcentaje inicial, teniendo que el máximo de porcentaje es de 100%, debido a que la mejora continua permite a una Municipalidad Provincial evolucionar hacia altos niveles de calidad, para evaluar las conformidades se desarrolló una encuesta de satisfacción del cliente externo en este caso los pobladores y un procedimiento para el manejo de quejas, seguido de un procedimiento de auditoria interna, para detectar las no conformidades. En comparación con ( Ponce Alcocer , 2015), en su implantación de un sistema de gestión de calidad para la empresa Siembra nueva S.A en donde menciona que con manejo de los indicadores del SIG se permitirá dar seguimiento y medición a los procesos y al producto. En la organización es necesario dar importancia al producto o servicio no conforme y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, puesto que estos resultados permitirán observar si el proceso cumple con los requisitos del cliente y requisitos legales, por lo que para el apartado de evaluación de desempeño en la empresa Siembranueva S.A reporta un valor total del 83%, por lo que ésta propuesta tendrá un aporte significativo para la organización.

Referente al apartado de mejora, en una Municipalidad Provincial se logró un aumento de 55.52% de un 00% de cumplimiento inicial, este apartado aún está incompleto debido a que el diseño de sistema de gestión no se implementa, es por

esta razón que no se logra el de cumplimiento total de 100%. En comparación con (Pazmiño Silva , 2020), en su investigación de Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación Propuesta de diseño de un sistema de gestión ISO 9001:2015, en donde se obtuvo para el apartado mejora un 08% de un 10% como máximo lo que hace que la cifra obtenida sea aceptable debido a que las generalidades, las no conformidades , la acción correctiva están cumpliendo de una forma total, a diferencia de la cláusula mejora continua la cual aún no se desarrolla porque la propuesta no se implementa.

En la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad, se evidencio que la rentabilidad tiene índices favorables, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno de 21% y un Valor Actual Neto de S/. S/. 39,618.81. Lo que concuerda con (Morera Villar, Iparraguirre Miguel, 2020) en su investigación “Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad en las áreas de producción y mantenimiento para incrementar la rentabilidad de la empresa metalmecánica fullmaquinarias S.A”, donde La rentabilidad generada en el primer año es 42,9% y para el año 2019 respecto al 2018 la utilidad neta es de 9.75% con una Tasa Interna de Retorno de 40.57% y un Valor Actual Neto de 383,065.14. Lo que indica que la implementación del sistema de gestión de calidad genera una rentabilidad favorable y adecuada.

La propuesta de mejora para una Municipalidad Provincial en cuanto a la implementación del sistema de gestión de calidad, le permitió mejorar su desempeño en gestión de calidad, gestión medioambiental y de seguridad y salud laboral. Lo que se armoniza con (Caballero Mendocilla, 2018) en su investigación

“Propuesta de mejora de un sistema de gestión ISO 9001:2015 para incrementar la rentabilidad en la empresa Verliebt floristería” donde menciona que la mejora es a mediano y largo plazo, en la línea de la calidad lo que permite a la empresa Verliebt Floristería mejorar su desempeño en materia de calidad según se observan los resultados favorables de los indicadores e índices, durante el periodo evaluado 2019-2025.

La implementación del sistema de calidad de la presente investigación, se logró un aumento de la productividad debido al control de los servicios que ofrece una Municipalidad Provincial mediante de la organización y clasificación de los procesos, actividades y procedimientos que se realizan en la gerencia de planeamiento y presupuesto. Lo que se concierne con (Cabrera Vásquez, 2017), en su investigación “Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión bajo el estándar de la norma ISO 9001:2015 y la evaluación del impacto en la productividad de la empresa Piteau Associates” donde se indica que después de la implementación del Sistema de Gestión de calidad se tiene un incremento en el porcentaje de productividad en la empresa en un 21% correspondiente a la mejora realizada con la planificación de horas y el aumento del número de proyectos. Además, se logra un incremento en un 75% la cartera de clientes, ya que la organización es percibida como un socio estratégico confiable lo que se observa en la calidad que muestra en sus procesos.

La optimización de procesos, mediante el estudio y reducción de tiempos de las actividades significativo para una Municipalidad provincial un 97% eficiencia en los procedimientos ejecutados en la gerencia de planeamiento y presupuesto. Lo cual concuerda con (Chuqui Achig, 2017) en su investigación “Optimización de la

producción, tiempos y movimientos en el proceso de construcción de implementos agrícolas”, donde se hace mención que la aplicación del estudio de tiempos a la empresa Moreano S.A, en el proceso de construcción de implementos agrícolas, permite establecer un tiempo de fabricación lo cual permite optimizar reduciendo ese tiempo y por consiguiente se obtuvo un 100% de efectividad en los procedimientos.

En la ejecución de la investigación, la principal limitante encontrada es la carencia de información documentada en cuanto a los procedimientos que se siguen en la gerencia estudiada tal es el caso de la gerencia de planeamiento y presupuesto. Por lo que; se ha considerado realizar la identificación de los procedimientos de dichas gerencias, puestos de trabajo, funciones, técnicas de recolección de información (entrevista, observación directa y entrevista), cabe resaltar que no ha sido una limitante para el desarrollo del proyecto de investigación.

Por lo que, a partir de la investigación realizada en la gerencia de planeamiento y presupuesto de una Municipalidad Provincial; para las futuras investigaciones les brindará como guía para realizar un manual de sistema de gestión de calidad mejorando los procedimientos, utilizando estrategias para la optimización de procesos, diagrama de flujos de procesos, eficiencia de procesos y medición del trabajo. Asimismo, brindará aportes significativos en cuanto a la toma de decisiones de una Municipalidad Provincial respecto a la implementación de sistemas de gestión de calidad con el uso nuevas tecnologías que logren la excelencia y optimización de los procedimientos.

## 4.2 Conclusiones

Tras la propuesta de manual de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la optimización de procesos en una Municipalidad Provincial, en soporte y apoyo a los objetivos planteados, se concluye:

- El análisis de la situación actual de la gestión de una Municipalidad Provincial en materia de calidad, donde se obtuvo como diagnóstico inicial en cuanto a las dimensiones de la norma ISO (9001), los siguientes resultados: en contexto de la organización 25% de cumplimiento inicial, en liderazgo 42.85% de cumplimiento inicial, en planificación 14.28% de cumplimiento inicial, en apoyo 28.57% de cumplimiento inicial, en operación 23.07% de cumplimiento inicial, en evaluación de desempeño 00.00% de cumplimiento inicial y en mejora 00.00% de cumplimiento inicial.
- El Diseño del sistema de gestión de calidad y procesos actuales en una municipalidad Provincial de Cajamarca, donde se evidencia la política integrada de calidad, los documentos requeridos para la implementación, las funciones y responsables del sistema de calidad en la Municipalidad. Tras la ejecución del Diseño de SIG de calidad se obtuvo los siguientes resultados en contexto de la organización 75% de cumplimiento final, en liderazgo 85.71% de cumplimiento final, en planificación 92.85% de cumplimiento final, en apoyo 89.28% de cumplimiento final, en operación 73.07% de cumplimiento inicial, en evaluación de desempeño 66.66% de cumplimiento final y en mejora 55.52% de cumplimiento final.
- La optimización de los procesos después del diseño del sistema de gestión de calidad en una Municipalidad antes mencionada, donde se obtuvo los siguientes resultados en cuanto a cumplimiento de procedimientos realizados, para la

gerencia de planeamiento y presupuesto 89.74% de cumplimiento inicial.

Después del diseño de SIG se obtuvo los siguientes resultados para la gerencia de planeamiento y presupuesto 97.00% de cumplimiento final. En cuanto a la capacidad ociosa se obtuvo 36.08 horas al mes en la evaluación inicial, tras el diseño de sistema de gestión de calidad se obtuvo en cuanto a capacidad ociosa 00.00 horas al mes. En cuanto a efectividad de procesos se obtuvo 80.39% de porcentaje inicial finalmente tras el diseño de SIG se obtuvo 94.61% de efectividad en los procesos.

- La evaluación económica para medir la viabilidad del diseño del sistema de gestión de calidad, se obtuvo un TIR de 21%, un VAN de S/. 39,618.81 y un IR s/.1.50, con lo cual se concluye que es económicamente viable.

## REFERENCIAS

- Aguilar Enriquez, Cianza Iza, D. C. (02 de Mayo de 2017). <http://www.dspace.uce.edu.ec>. (U. C. ECUADOR, Ed.) Recuperado el 25 de Octubre de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec>:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10874/1/T-UCE-0017-0017-2017.pdf>
- Alcaldía Mayor de de Bogota D.C. (Septiembre de 2013). *secretariageneral.gov*. Obtenido de *secretariageneral.gov*: [https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L\\_02%20Pol%C3%ADtica%20y%20Objetivos%20SIG.pdf](https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linemientos-distritales/L_02%20Pol%C3%ADtica%20y%20Objetivos%20SIG.pdf)
- Álvarez Román, de la Cruz Soriano, M. (2015). Procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, que permita incrementar la eficiencia y eficacia del producto terminado. (R. A. Ingeniería, Ed.) *Revista Arquitectura e Ingeniería*, 09(02), 04. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=6359995>
- Apaza Hanco, Pérez Chávez, Huamani Quicaña, L. G. (2017). *Repositorio UTP (Universidad Tecnológica del Perú)*. (U. T. Perú, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1083>
- Arévalo Infante, Pino Olivera, Peralta Hipólito, G. S. (2019). *Universidad Privada del Norte: UPNBOX*. (U. P. Norte, Ed.) Recuperado el 17 de Julio de 2020, de <http://hdl.handle.net/11537/21091>
- Armín Pazmiño Silva. (2020). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 21 de Agosto de 2021, de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7175/1/T3095-MGCI-Perez-Propuesta.pdf>
- Asociación Española para la Calidad. (2019). QAEC. Obtenido de QAEC: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas#:~:text=Una%20parte%20interesada%20es%20cualquier,de%20inter%C3%A9s%20corresponsables%20u%20otros>.
- Bolívar Cardenas, Chinchilla Royero, S. E. (10 de Noviembre de 2016). *Universidad Industrial de Santander*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/155532.pdf>
- Bocanegra Núñez, J. M. (Junio de 2016). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO*. Recuperado el 21 de Agosto de 2021, de UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO: <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2328/TESIS%20MAESTRIA%20-%20Judith%20Bocanegra%20Nu%C3%B1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caballero Mendocilla, M. (2018). *Repositio UPN*. Obtenido de Repositio UPN: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14842/Caballero%20Mendocilla%20Marcos%20Eidinsson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabo Salvador, J. (2019). *CEF. Gestión Sanitaria*. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de CEF. Gestión Sanitaria: <https://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- Cabrera Vásquez, P. (Diciembre de 2017). *Repositorio Universidad ESAN*. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de Repositorio Universidad ESAN: [file:///C:/Users/Alumno/Downloads/2017\\_IIC\\_17-2\\_01\\_T.pdf](file:///C:/Users/Alumno/Downloads/2017_IIC_17-2_01_T.pdf)
- Carpio Torres, Portugal Yagua, Salas Paredes, C. A. (2017). *Repositorio UTP (Universidad tecnologica del Perú)*. (U. t. Perú, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/859>
- Castro Ramírez, Macías Chuto, Salazar González, R. X. (2018). Sistemas integrados de gestión: Evolución y Desarrollo en América Latina. (C. E. SER, Ed.) *Revista Publicando*

- (Corporación Educativa SER, Ecuador), 1-12. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1377>
- Chuqui Achig, D. (2017). *Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi*. Recuperado el 17 de Junio de 17, de Repositorio Digital Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4026/1/T-UTC-0266.pdf>
- Condori Niño, D. (2017). *Universidad wiener*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de [http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/491/T061\\_47164193\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/491/T061_47164193_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Conexionesan. (06 de Octubre de 2016). *conexionesan*. Obtenido de conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20recoge,aportando%20valor%20para%20el%20usuario.>
- Cristancho Dueñas, F. (20 de Agosto de 2013). *acsendo.blog*. Obtenido de acsendo.blog: <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>
- Diario Gestión. (01 de Octubre de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921-noticia/>
- Economica, E. (2018). *Enciclopedia Economica*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de Enciclopedia Economica: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>
- Gestiopolis. (2016). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/>
- Guzman, N. (09 de Abril de 2019). *¿QUÉ ES UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN?* *blog.consultoresdesistemasdegestion*. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de <https://blog.consultoresdesistemasdegestion.es/que-es-un-sistema-integrado-de-gestion/>
- Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, Batista , R. (2017). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed., Vol. 06). (McGRAW-HILL, Ed.) Mexico, Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ignacio, M. d. (26 de Septiembre de 2019). *Municipalidad de San Ignacio*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de Municipalidad de San Ignacio: <https://munisanignacio.gob.pe/gerencia-de-planeamiento-y-presupuesto/#:~:text=La%20Gerencia%20de%20Planeamiento,cooperaci%C3%B3n%20t%C3%A9cnica%20nacional%20e%20internacional>
- ISO 45001:2018, G. I. (2018). <https://www.nqa.com/>. Obtenido de <https://www.nqa.com/https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/Spanish%20PDFs/NQA-ISO-45001-Guia-de-implantacion.pdf>
- ISOTools EXCELLENCE. (2017). *ISOTools EXCELLENCE*; Obtenido de ISOTools EXCELLENCE;: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/mejora-continua/>
- Juste, I. (28 de Abril de 2020). *Ecología Verde*. Obtenido de Ecología Verde: <https://www.ecologiaverde.com/que-es-el-medio-ambiente-definicion-y-resumen-1674.html>
- Leal Palacios, J. (2018). *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el Mayo de 21 de 2021, de Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10673/Medicion%20del%20trabajo%20aplicado.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20medici%C3%B3n%20del%20trabajo%20es,una%20norma%20de%20ejecuci%C3%B3n%20pre establecida.>
- Linfeder.com. (2020). Recuperado el 19 de Junio de 2020, de Linfeder.com: <https://www.linfeder.com/componentes-economicos/#:~:text=Los%20componentes%20econ%C3%B3micos%20son%20aquellos,los%20mercados%20y%20el%20gobierno.>

- Mallar, M. Á. (Enero-Junio de 2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. “*Visión de Futuro*”, 01. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Morera Villar, Iparraguirre Miguel, B. (2020). *Repositorio UPN*. Recuperado el 17 de Junio de 2021, de Repositorio UPN: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25250/Iparraguirre%20Miguel%20c%20Willam-Morera%20Villar%20c%20Brando%20Andres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Municipalidad de San Isidro (Lima - Peru). (2021). *Municipalidad de San Isidro (Lima - Peru)*. Obtenido de Municipalidad de San Isidro (Lima - Peru): <http://msi.gob.pe/portal/municipalidad/iso-9001/>
- Municipalidad Distrital de Comas. (26 de Septiembre de 2018). <http://www.municomas.gob.pe/>. Obtenido de <http://www.municomas.gob.pe/>: <http://www.municomas.gob.pe/resources/upload/paginas/instrumentos-de-gestion/directivas-internas/RSGM%20N%202562018GMMDC%20%20MANUAL%20DEL%20SGC.pdf>
- Murillo Laguno, Ortega Gonzales, Aguirre Mosquera, J. H. (2017). *Escuela Politecnica del Litoral*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/retrieve.pdf
- Norma internacional ISO 14001. (15 de Septiembre de 2015). *itvalledelguadiana.edu*. Obtenido de [itvalledelguadiana.edu.:](http://itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%2014001-2015%20Sistemas%20de%20Gestion%20Mabiental.pdf) <http://itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%2014001-2015%20Sistemas%20de%20Gestion%20Mabiental.pdf>
- Norma internacional ISO 9001:2015. (15 de septiembre de 2015). *www.itvalledelguadiana.edu*. Obtenido de [www.itvalledelguadiana.edu:](http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf) <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- OFICINA DE RACIONALIZACION, ESTADISTICA E I. (2008). *REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL*. Obtenido de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11884/PLAN\\_11884\\_ROFMPCH-2008\\_2009.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11884/PLAN_11884_ROFMPCH-2008_2009.pdf)
- Pazmiño Silva , A. (2020). <http://repositorio.uasb.edu.ec/>. (U. A. Bolívar, Ed.) Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/>: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7175/1/T3095-MGCI-Perez-Propuesta.pdf>
- Peiro Ucha, A. (2016). *economipedia.com*. Obtenido de [economipedia.com:](https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,c%C3%B3mo%20planea%20conseguir%20sus%20metas.&text=La%20definici%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n,equipo%20ejecutivo%20de%20la%20empresa) <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,c%C3%B3mo%20planea%20conseguir%20sus%20metas.&text=La%20definici%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n,equipo%20ejecutivo%20de%20la%20empresa>
- Ponce Alcocer , G. (2015). *Universidad Politecnica Saieciana Sede Guayaquil*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10067/1/UPS-GT000845.pdf>
- Rodríguez Henao, Pérez Díaz, C. J. (2020). *repository.ucc.edu.co*. Recuperado el 08 de noviembre de 2021, de [repository.ucc.edu.co:](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16529/1/2020-Sistema_Gestion_Calidad.pdf) [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16529/1/2020-Sistema\\_Gestion\\_Calidad.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16529/1/2020-Sistema_Gestion_Calidad.pdf)
- Roncancio, G. (20 de Noviembre de 2018). *Gestion, Pensemos*. Obtenido de [Gestion, Pensemos:](https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen) <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Salazar López, B. (29 de Octubre de 2019). *Ingenieria Industrial online.com*. Obtenido de [Ingenieria Industrial online.com:](https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/ruta-de-la-calidad/#:~:text=La%20Ruta%20de%20la%20Calidad,gestionar%20proyectos%20relacionados%20con%20el) <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/ruta-de-la-calidad/#:~:text=La%20Ruta%20de%20la%20Calidad,gestionar%20proyectos%20relacionados%20con%20el>

- Sánchez, R. (21 de Septiembre de 2016). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA*.  
Obtenido de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>
- SGA ACADEMY TRANSFORMING PEOPLE, A. (2012). *Ambientebogota.gov*. Obtenido de  
*Ambientebogota.gov*:  
[http://ambientebogota.gov.co/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1c697920-c8b1-4425-8952-1b16718a223b&groupId=24732#:~:text=Aspecto%20Ambiental%3A,interactuar%20con%20el%20medio%20ambiente.&text=Impacto%20Ambiental%3A,aspectos%20ambientales%20de%20una%20orga](http://ambientebogota.gov.co/c/document_library/get_file?uuid=1c697920-c8b1-4425-8952-1b16718a223b&groupId=24732#:~:text=Aspecto%20Ambiental%3A,interactuar%20con%20el%20medio%20ambiente.&text=Impacto%20Ambiental%3A,aspectos%20ambientales%20de%20una%20orga)
- Tamayo Garcia, P. (Julio- Septiembre de 2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional / Methodology for integrating organizational management systems. (U. d. Moya”, Ed.) *Revista Trimestral* , 21. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/894/1002>
- Torres, I. (2020). *iveconsultores*. Recuperado el 21 de Mayo de 2021, de *iveconsultores*:  
<https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/#:~:text=Un%20proceso%20es%20una%20secuencia,producto%20o%20servicio%20al%20cliente>.
- Universidad Autonoma de Mexico. (2016). <https://www.coursehero>. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p52vuc5/C%C3%A1lculo-de-capacidad-ociosa-Metodolog%C3%ADa-para-determinar-el-tiempo/>
- Universidad de Colima. (07 de Diciembre de 2017). *Universidad de Colima*. Recuperado el 27 de septiembre de 2020, de Universidad de Colima: <https://www.ucol.mx/gobierno-universitario/componente-organizacional.htm#:~:text=El%20componente%20organizacional%20ordena%20y,a%20sus%20fines%20se%20B1alados%20en>
- Vásquez Gervasi, O. (09 de Abril de 2012). <https://issuu.com/>. Recuperado el 07 de Octubre de 2020, de <https://issuu.com/>:  
[https://issuu.com/oscarvgervasi/docs/ingenier\\_a\\_de\\_m\\_todos](https://issuu.com/oscarvgervasi/docs/ingenier_a_de_m_todos)
- Verbruggen , Sutherland, van der Werf, Brinkkempe, F. (2019). Process Efficiency – Adapting Flow to the Agile Improvement Effort. 6981-6983. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/332086399\\_Process\\_Efficiency\\_-\\_Adapting\\_Flow\\_to\\_the\\_Agile\\_Improvement\\_Effort](https://www.researchgate.net/publication/332086399_Process_Efficiency_-_Adapting_Flow_to_the_Agile_Improvement_Effort)

## ANEXOS

**Anexo n°. 1.** Título del anexo. Guía de observación 01 para la gerencia de Planeamiento y presupuesto de acuerdo a la norma ISO 9001.

| Ficha de Guía de Observación 01                                     |   |    |   |
|---|---|----|---|
| Área de trabajo   | MPCH : Gerencia de planeamiento y presupuesto |    |   |
| Indicadores   | Resultado                                     |    | Comentario adicional  |
|   | SI  | NO |   |
| 01. Planificación de actividades.                                   |   | X  |   |
| 02. Planificación de presupuestos.                                  |   | X  |   |
| 03. Planificación de programación de inversiones.                   |   | X  |   |
| 04. Planificación de racionalización administrativa y técnica.      |   | X  |   |
| 05. Planificación de cooperación técnica, nacional e internacional. |   | X  | No existe proyectos y programas de interés provincial para el financiamiento por cooperación técnica nacional e internacional que contribuyan a fortalecerla gestión institucional de la Municipalidad y al desarrollo local de la Provincia. |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>06. Organización de actividades.</b>                                 | X |   |  |
| <b>07. Organización de presupuestos.</b>                                | X |   |  |
| <b>08. Organización de programación de inversiones.</b>                 | X |   |  |
| <b>09. Organización de racionalización administrativa y técnica.</b>    | X |   |  |
| <b>10. Organización de cooperación técnica, nacional internacional.</b> |   | X | Faltan políticas institucionales de cooperación técnica que se relacionen con actividades de asesoramiento, capacitación, servicio de voluntarios, expertos, donaciones y fondos de contravalor, a favor de la Municipalidad Provincial y que promuevan la Mancomunidad Municipal. |
| <b>11. Dirección de actividades.</b>                                    | X |   |  |
| <b>12. Dirección de presupuestos.</b>                                   | X |   |  |
| <b>13. Dirección de programación de inversiones.</b>                    | X |   |  |
| <b>14. Dirección de racionalización administrativa y técnica.</b>       | X |   |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>15. Dirección de cooperación técnica, nacional e internacional.</b> | X | Carencia de asesoramiento a los órganos de la Municipalidad en asuntos vinculados a la cooperación técnica nacional e internacional. |
| <b>16. Control de actividades.</b>                                     | X | Las actividades en la gerencia no son debidamente controladas  |
| <b>17. Control de presupuestos.</b>                                    | X |  |
| <b>18. Control de programación de inversiones.</b>                     | X | La programación de inversiones no son debidamente controladas  |
| <b>19. Control de racionalización administrativa y técnica.</b>        | X | La racionalización administrativa y técnica no es debidamente controlada   |
| <b>20. Control de cooperación técnica, nacional e internacional.</b>   | X | La cooperación técnica, nacional e internacional no es controlada.   |

**Anexo n°. 2.** Título del anexo. Entrevista realizada a la gerente de Planeamiento y Presupuesto.

### **Entrevista a Gerente del objeto de Estudio**

**Entrevista: Ing. Neyer Labado Abanto**

**01. ¿Ustedes como gerencia de planeamiento y presupuesto tienen una política de calidad?**

Nosotros siempre hemos tratado de realizar todas las actividades de forma correcta y adecuada, pero en la actualidad no tenemos una política de calidad implementada en nuestra Municipalidad.

**02. ¿En la gestión del actual alcalde está contemplada la calidad como estrategia de mejora?**

En la gestión del actual alcalde no está contemplada la calidad

**03. ¿Cuáles con sus proyecciones en cuanto a la calidad en los procesos que se siguen en una Municipalidad?**

Si bien sabemos que aún nos falta mucho para que nuestros procesos sean de calidad, aspiramos a que con el tiempo estos procesos sean eficientes.

**04. ¿Cuándo recién comenzó la gestión del actual alcalde, estaban organizadas las actividades y como ha cambiado ahora?**

Las actividades no estaban organizadas al 100% cuando empezó nuestra gestión en el transcurso del tiempo hemos ido puliendo el rol de actividades dentro de la municipalidad

**05. ¿Qué estrategias utilizaron para hacer más eficiente su gestión?**

Una de las estrategias que utilizamos es poder terminar actividades que se habían quedado trucas en años anteriores, por los alcaldes de los años pasados, tratamos de poder cumplir con esas actividades que quedaron pendientes, claro que no con todas, aún estamos en ese proceso hasta el día de hoy.

Además, tenemos Gobiernos Municipales fiscalmente responsables e inclusivos.

**06. ¿Existen actividades que poseen la calidad como estrategia fundamental de funcionamiento?**

Se podría decir que en la organización de presupuesto e inversiones, en la organización de actividades además en la racionalización administrativa y técnica.

**07. ¿En esta Municipalidad se realiza algún tipo de planificación mensual o anual para prever sucesos que ocurran en un futuro?**

En este caso en específico no existe un pronóstico mensual ni anual.

**08. ¿Qué factores externos (independiente a la administración) considera que ha impactado a la organización?**

El principal, en estos tiempos de pandemia ha sido el bajo crecimiento económico

**09. ¿Su personal se siente comprometido con su trabajo?**

El personal que está laborando en esta gerencia si se siente comprometida con su trabajo, debido que tratan de hacer sus funciones de la mejor manera.

**10. ¿Qué aspectos usted considera necesarios, que debería de mejorar la Municipalidad?**

Considero que el Control de cooperación técnica, nacional e internacional que nos falta mejorar, también el control de presupuestos.

**Anexo n°. 3** Título del anexo. Cuestionario realizado en la gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

**Para sistema de gestión de calidad**

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando, mediante un aspa (X), la valoración 0, 1,2 ó 3, eligiendo de las cuatro descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización evaluada:

**a. Número (0) Prácticamente no se realiza**

El grado en que el ítem es, prácticamente no se realiza, indica que la Municipalidad Provincial no desarrolla acciones en ese ámbito.

**b. Número (1) Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)**

El grado en que el ítem es, se realiza parcialmente, indica que la Municipalidad desarrolla acciones en ocasiones puntuales.

**c. Número (2) Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)**

El grado en que el ítem es, se realiza generalmente, indica que la Municipalidad Provincial desarrolla acciones en la mayoría de casos.

**d. Número (3) Se realiza siempre y de forma total**

El grado en que el ítem es, se realiza siempre y de forma total, indica que la Municipalidad Provincial desarrolla acciones en todos los casos

**Cuestionario:**

**1) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer las necesidades de los pobladores de la Provincia?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

**2) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

**3) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

4) **¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

5) **¿Está establecido un Manual de la Calidad?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

6) **¿Asegura la gerencia de planeamiento y presupuesto la disponibilidad de los recursos necesarios: ¿Humanos, instalaciones y equipos?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

7) **¿Impulsa y apoya la gerencia actividades de mejora dentro de la organización, con pobladores, en proyectos y otras entidades externas?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

8) **¿Reconoce la gerencia los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

9) **15) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

10) **¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

11) **¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

12) **¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de la calidad?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

**13) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?**

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|

**Anexo n°. 4.** Título del anexo. Matriz diagnóstico y evaluación de sistema de gestión de calidad.

| N°  | CLAUSULA<br>ISO 9001                            | DEBE   | CUMPLIMIENTO |    |         | EVIDENCIAS<br>A BUSCAR  | EVIDENCIAS<br>ENCONTRADA   |
|-----|---|--|--------------|----|---------|---|--|
|     |   |  | SI           | NO | PARCIAL |   |  |
| 4.1 | Comprensión de la organización y de su contexto | La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. |              |    | X       | Documentación que evidencie fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas<br>FODA | Se tienen claro estos factores, pero no se encuentran documentados |
|     |   | La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.   | X            |    |         | Plan de seguimiento y revisión del FODA   | NEE  |

|     |   |  |   |   |  |
|-----|---|--|---|---|--|
| 4.2 | Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, | X | Documentación que respalde los requisitos del cliente   | Registros que evidencian las necesidades del cliente |
|     |   | la organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad   | X | Documentación que respalde los requisitos del cliente de acuerdo al sistema de gestión de calidad | NEE  |
| 4.4 |   | Sistema de gestión de la calidad y sus procesos  |   |   |  |

|       |  |   |  |     |
|-------|--|---|--|-----|
| 4.1.1 | La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional | x | Documentos, procesos, registros, indicadores del sistema de gestión de calidad | NEE |
|       | La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:  | x | Mapa de procesos   | NEE |
|       | a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos  | x |  | NEE |
|       | b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;  | x | Fichas de procesos   | NEE |

|              |  |   |  |     |
|--------------|--|---|--|-----|
|              | c) determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos | x | Documento, Registro, procedimientos      | NEE |
| <b>4.2.2</b> | b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.                | X | Registros del desarrollo de los procesos | NEE |

| N°               | CLAUSULA<br>ISO 9001        | DEBE   | CUMPLIMIENTO |    |         | EVIDENCIAS<br>A BUSCAR                       | EVIDENCIA<br>ENCONTRADA |
|------------------|-----------------------------|--|--------------|----|---------|--|-------------------------|
|                  |                             |  | SI           | NO | PARCIAL |  |                         |
| <b>LIDERAZGO</b> |                             |  |              |    |         |  |                         |
| <b>5.1.1</b>     | Liderazgo,<br>Generalidades | La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad | X            |    |         | Resultados del sistema de gestión de calidad | NEE                     |

|   |   |  |
|---|---|--|
| a).asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;   | X | NEE  |
| b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización; | X | Política y NEE<br>objetivos de<br>calidad  |
| c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;   | X | Verificación de NEE<br>los resultados<br>del sistema de<br>gestión de<br>calidad |
| d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos   | X | Planes de NEE<br>incentivo   |

|   |   |   |                                 |
|---|---|---|---------------------------------|
| e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;                            | X | Recursos disponibles                          | Instalaciones equipos adecuados |
| f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad; | X | Plan de comunicación                          | NEE                             |
| g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos   | X | Indicadores del sistema de gestión de calidad | NEE                             |
| h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad           | X | Compromiso de la alta dirección               | NEE                             |
| i) promoviendo la mejora  | X | Plan de seguimiento                           | NEE                             |

|  |  |   |  |   |                        |
|--|--|---|--|---|------------------------|
|  | j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad  | X |  | Plan de soporte y verificación                | NEE                    |
|  | a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables   | X |  |   | Requisitos de clientes |
|  | b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente | X |  | Plan de comunicación para el cliente          | NEE                    |
|  | c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente   | X |  | Evaluación de desempeño por parte del cliente | NEE                    |

| N° | CLAUSULA<br>ISO 9001 | DEBE | CUMPLIMIENTO |    |         | EVIDENCIAS A<br>BUSCAR | EVIDENCIAS<br>ENCONTRADAS | EVALUACION |
|----|----------------------|------|--------------|----|---------|------------------------|---------------------------|------------|
|    |                      |      | S            | NO | PARCIAL |                        |                           |            |
|    |                      |      | I            |    |         |                        |                           | 0          |

## 6. PLANIFICACION

|     |  |  |   |  |     |   |
|-----|--|--|---|--|-----|---|
| 6.1 | Planificación, Acciones para abordar riesgos y responsabilidades | a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos  | X | Verificación y control de resultados                   | NEE | 0 |
|     |  | b) aumentar los efectos deseables  | X |  |     |   |
|     |  | c) prevenir o reducir efectos no deseados  | X |  |     |   |
|     |  | d) lograr la mejora  | X |  |     |   |
|     |  | La organización debe planificar  | X | Planificación de acciones para riesgos y oportunidades | NEE | 0 |
|     |  | a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades   | X |  |     |   |
|     |  | b) la manera de: 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad 2) evaluar la eficacia de |   |  |     |   |
|     |  |  |   |  |     |   |

estas  
acciones.

| N°                  | CLAUSULA<br>ISO 9001    | DEBE   | CUMPLIMIENTO |    |         | EVIDENCIAS<br>A BUSCAR            | EVIDENCIA<br>ENCONTRADA |
|---------------------|-------------------------|--|--------------|----|---------|-----------------------------------|-------------------------|
|                     |                         |  | SI           | NO | PARCIAL |                                   |                         |
| <b>7. APOYO</b>     |                         |  |              |    |         |                                   |                         |
| <b>7.1 Recursos</b> |                         |  |              |    |         |                                   |                         |
| 7.1.1               | Apoyo,<br>Generalidades | Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. |              | X  |         | Estado de resultados, presupuesto | Flujo de caj            |
|                     |                         | considerar:  |              | X  |         | Recursos Económicos y equipos     | Formato de registro     |
|                     |                         | a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes  |              | X  |         | Selección de proveedores          | Formato de registro     |
|                     |                         | b) qué se necesita obtener de los proveedores externos   |              | X  |         |                                   |                         |

| 7.12   | Personas                    | determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos | X            | Recursos humanos | Formato de registro |                        |  |
|--|-----------------------------|--|--------------|------------------|---------------------|------------------------|--|
| N°   | CLAUSULA<br>ISO 9001        | DEBE   | CUMPLIMIENTO |                  |                     | EVIDENCIAS<br>A BUSCAR | EVIDENCIA<br>ENCONTRADA                              |
|  |                             |  | SI           | NO               | PARCIAL             |                        |  |
| <b>08. OPERACIÓN</b>                               |                             |  |              |                  |                     |                        |  |
| <b>8.2 Requisitos de los productos y servicios</b> |                             |  |              |                  |                     |                        |  |
| 8.2.1  | Comunicación con el cliente | La comunicación con los clientes debe incluir:<br>a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios  | X            |                  |                     | Informes de servicios  | Informe de servicios                                 |
|  |                             | b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios   |              | X                |                     | Respaldo de Contratos  | NEE  |
|  |                             | c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes  |              | X                |                     |                        | Comunicación con el cliente, procedimiento de quejas |

| 8.2.2                              | Determinación de los requisitos para los productos y servicios | asegurarse de que: a) los requisitos para los productos y servicios definen                                 | X            | Respaldo de NEE documentos reglamentarios Legales y otros |         |   |                        |
|------------------------------------|--|---|--------------|---|---------|---|------------------------|
|                                    |  | b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece       | X            | Requisitos específicos del servicios NEE                  |         |   |                        |
| N°                                 | CLAUSULA ISO 9001  | DEBE  | CUMPLIMIENTO |   |         | EVIDENCIAS A BUSCAR   | EVIDENCIAS ENCONTRADAS |
|                                    |  |   | SI           | NO  | PARCIAL |   |                        |
| <b>08. EVALUACION DE DESEMPEÑO</b> |  |   |              |   |         |   |                        |
| 9.1                                |  | Seguimiento, medición, análisis y evaluación  |              |   |         |   |                        |
| 9.1.1                              | Generalidades  | La organización debe determinar:  | X            |   |         | Registros de NEE seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad |                        |
|                                    |  | a) qué necesita seguimiento y medición;   | X            |   |         | Registros de NEE seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad |                        |
|                                    |  | b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; | X            |   |         | Registros de NEE seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad |                        |

|                   | c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición  | X    |              | Registros de seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad | NEE         |                        |                                   |
|-------------------|--|------|--------------|---|-------------|------------------------|-----------------------------------|
|                   | d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición                   | X    |              | Registros de seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad | NEE         |                        |                                   |
|                   | La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad         | X    |              | Registros de seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad | NEE         |                        |                                   |
|                   | La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados | X    |              | Registros de seguimiento y medición del sistema de gestión de calidad | NEE         |                        |                                   |
| N°                | CLAUSULA<br>ISO 9001   | DEBE | CUMPLIMIENTO |   |             | EVIDENCIAS A<br>BUSCAR | EVIDENCI<br>AS<br>ENCONTR<br>ADAS |
|                   |  |      | SI           | NO  | PARCI<br>AL |                        |                                   |
| <b>10. MEJORA</b> |  |      |              |   |             |                        |                                   |

|             |                                    |  |   |  |
|-------------|------------------------------------|--|---|--|
| <b>10.1</b> | Generalidades                      | Determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente                      | X | Plan de revisión y seguimiento del sistema de gestión de calidad |
| <b>10.2</b> | No conformidad y acción correctiva | Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas   | X | Procedimiento de no conformidades                                |
|             |                                    | a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable   | X | Procedimiento de no conformidades                                |
|             |                                    | b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante | X | Procedimiento de no conformidades                                |

|  |   |   |
|--|---|---|
| c) implementar cualquier acción necesaria                    | X | Procedimiento de acciones necesarias              |
| d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada | X | Procedimiento de eficacia de acciones correctivas |

**Anexo n°. 5** Título del anexo. Diagnóstico de sistema de gestión de calidad

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL  
BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 comprensión de la organización**

| NUMERAL | CLAUSULA  | EVALUACION | PESO | VALOR FINAL |
|---------|---|------------|------|-------------|
| 4.1     | Comprensión de la organización y de su contexto                         | 0          | 0    | 0           |
| 4.2     | Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 2          | 1    | 2           |
| 4.3     | Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad          | 0          | 0    | 0           |
| 4.4     | Sistema de gestión de la calidad y sus procesos                         | 0          | 0    | 0           |

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO  
EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 liderazgo**

| NUMERAL | CLAUSULA               | EVALUACION | PESO | VALOR FINAL |
|---------|------------------------|------------|------|-------------|
| 5.1     | Liderazgo y compromiso | 0          | 0    | 0           |
| 5.1.1   | Generalidades          | 2          | 1    | 2           |
| 5.1.2   | Enfoque al cliente     | 2          | 1    | 2           |

|              |   |   |   |   |
|--------------|---|---|---|---|
| <b>5.2</b>   | Política de calidad                                       | 0 | 0 | 0 |
| <b>5.2.1</b> | Establecimiento de la política de calidad                 | 0 | 0 | 0 |
| <b>5.2.2</b> | Comunicación de la política de calidad                    | 0 | 0 | 0 |
| <b>5.3</b>   | Roles, responsabilidades y autoridades en la organización | 2 | 1 | 2 |

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 planificación**

| NUMERAL      | CLAUSULA  | EVALUACION | PESO | VALOR FINAL |
|--------------|---|------------|------|-------------|
| <b>6.1</b>   | Acciones para abordar riesgos y responsabilidades               | 1          | 1    | 1           |
| <b>6.1.1</b> | Generalidades   | 0          | 0    | 0           |
| <b>6.1.2</b> | Acciones para tratar los riesgos                                | 0          | 0    | 0           |
| <b>6.2</b>   | Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos          | 0          | 0    | 0           |
| <b>6.2.1</b> | Objetivos de calidad  | 0          | 0    | 0           |
| <b>6.2.2</b> | Planificación de acciones para cumplir los objetivos de calidad | 0          | 0    | 0           |
| <b>6.3</b>   | Planificación de los cambios                                    | 0          | 0    | 0           |

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BAS EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 Apoyo**

| <b>NUMERAL</b> | <b>CLAUSULA</b>                            | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR FINAL</b> |
|----------------|--|-------------------|-------------|--------------------|
| <b>7.1</b>     | Recursos                                   | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.1.1</b>   | Generalidades                              | 2                 | 1           | 2                  |
| <b>7.1.2</b>   | Personas                                   | 1                 | 2           | 1                  |
| <b>7.1.3</b>   | Infraestructura                            | 2                 | 1           | 2                  |
| <b>7.1.4</b>   | Ambiente para la operación de los procesos | 1                 | 1           | 1                  |
| <b>7.1.5</b>   | Recursos de seguimiento y medición         | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.1.6</b>   | Conocimientos de la organización           | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.2</b>     | Competencia                                | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.3</b>     | Toma de conciencia                         | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.4</b>     | Comunicación                               | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.5</b>     | Información documentada                    | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.5.1</b>   | Generalidades                              | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.5.2</b>   | Creación y Actualización                   | 0                 | 0           | 0                  |
| <b>7.5.3</b>   | Control de la información Documentada      | 0                 | 0           | 0                  |

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO  
EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 operación**

| NUMERAL | CLAUSULA   | EVALUACION | PESO | VALOR FINAL |
|---------|--|------------|------|-------------|
| 8.1     | Planificación y control operacional                            | 2          | 01   | 2           |
| 8.2     | Requisitos para los productos y Servicios                      | 2          | 1    | 2           |
| 8.2.1   | Comunicación con el cliente                                    | 0          | 0    | 0           |
| 8.2.2   | Determinación de los requisitos para los productos y Servicios | 2          | 1    | 2           |
| 8.2.3   | Revisión para los requisitos de los productos y servicios      | 2          | 1    | 2           |
| 8.2.4   | Cambios en los requisitos para los productos y servicios       | 0          | 0    | 0           |
| 8.3     | Diseño y desarrollo de los productos y servicios               | 0          | 0    | 0           |
| 8.3.1   | Generalidades  | 0          | 0    | 0           |
| 8.3.2   | Planificación del diseño y desarrollo                          | 2          | 1    | 2           |

|              |   |   |   |   |
|--------------|---|---|---|---|
| <b>8.3.3</b> | entradas para el diseño y desarrollo                                  | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.3.4</b> | Controles del diseño y desarrollo                                     | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.3.5</b> | Salidas del diseño y desarrollo                                       | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.3.6</b> | Cambios del diseño y desarrollo                                       | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.4</b>   | Control de procesos, productos y servicios suministrados externamente | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.4.1</b> | Generalidades   | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.4.2</b> | Tipo y alcance del control  | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.4.3</b> | Información para los proveedores externos                             | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5</b>   | Producción y provisión del servicio                                   | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5.1</b> | Control de producción y de la provisión del servicio                  | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5.2</b> | Identificación y trazabilidad   | 0 | 0 | 0 |

|              |  |   |   |   |
|--------------|--|---|---|---|
| <b>8.5.3</b> | Propiedad de los clientes y proveedores externos | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5.4</b> | Preservación                                     | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5.5</b> | Actividades posteriores a la entrega             | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.5.6</b> | Control de los Cambios                           | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.6</b>   | Liberación de los productos y servicios          | 0 | 0 | 0 |
| <b>8.7</b>   | Control de las salidas no conformes              | 2 | 1 | 2 |

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 evaluación de desempeño**

| NUMERAL      | CLAUSULA                                     | EVALUACION | PESO | VALOR FINAL |
|--------------|--|------------|------|-------------|
| <b>9.1</b>   | Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 0          | 00   | 00          |
| <b>9.1.1</b> | Generalidades                                | 0          | 0    | 0           |
| <b>9.1.2</b> | Satisfacción del cliente                     | 0          | 0    | 0           |
| <b>9.1.3</b> | Análisis y evaluación                        | 0          | 0    | 0           |
| <b>9.2</b>   | Auditoria Interna                            | 0          | 0    | 0           |
| <b>9.3</b>   | Revisión por la dirección                    | 0          | 0    | 0           |

|              |   |   |   |   |
|--------------|---|---|---|---|
| <b>9.3.1</b> | Generalidades                                 | 0 | 0 | 0 |
| <b>9.3.2</b> | Entrada de la<br>revisión por<br>la dirección | 0 | 0 | 0 |
| <b>9.3.3</b> | Salida de la<br>revisión por<br>la dirección  | 0 | 0 | 0 |

**MATRIZ INTEGRADA DE DIAGNOSTICO INICIAL BASADO  
EN LAS NORMAS ISO 9001**

**ISO 9001:2015 mejora**

| <b>NUMERAL</b> | <b>CLAUSULA</b>                                  | <b>EVALUACION</b> | <b>PESO</b> | <b>VALOR<br/>FINAL</b> |
|----------------|--|-------------------|-------------|------------------------|
| <b>10.1</b>    | Generalidades                                    | 0                 | 00          | 00                     |
| <b>10.2</b>    | No<br>conformidades<br>y acciones<br>correctivas | 00                | 00          | 00                     |
| <b>10.3</b>    | Mejora<br>Continua                               | 0                 | 0           | 0                      |

Anexo n°. 6 Título del anexo. Manual de sistema de Gestión de calidad

**MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

**ISO 9001:2015**

**ELABORADO POR: MARICARMEN JESÚS PORTAL SÁNCHEZ**

**CAJAMARCA 2020**

Este manual se ha elaborado con la finalidad de encaminar las estructuras, las responsabilidades y roles del Sistema Integrado de Gestión de calidad de una Municipalidad Provincial, el cual está basado en la norma ISO 9001-2015.

La información que está contenida en este manual describe las actividades y estrategias de un sistema integrado de gestión de calidad eficiente, además contiene los requisitos establecidos para garantizar de forma coherente el cumplimiento de los objetivos, para el mejoramiento de la calidad. El responsable del sistema integrado de gestión para una Municipalidad Provincial va a ser el gerente de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

## **01. Objeto y campo de aplicación**

La implementación de las políticas de calidad por parte de la alta dirección de la Municipalidad, de esa forma se podrá cumplir con los objetivos propuestos, resolviendo los problemas que tengan los pobladores.

Una Municipalidad Provincial pretende con la elaboración del manual del sistema integrado de gestión de calidad, el compromiso total por parte de la dirección de la organización con la norma de referencia para el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión de calidad, la utilización que se va a este manual corresponde a ser una herramienta para lograr la mejora continua, además de realizar una autoevaluación de su respectivo comportamiento y asegurar su conformidad con su política integrada de calidad para posteriormente obtener la certificación por un organismo externo.

## **02. Referencias Normativas.**

El manual del Sistema Integrado de Gestión de calidad se basó principalmente en la norma que siguen a continuación:

- ISO 9001-2015

### **03. Términos y definiciones**

Una Municipalidad Provincial, utiliza los términos y definiciones de la norma 9001-2015, conceptos y vocabulario.

### **04. Contexto de la organización**

#### **4.1. Comprensión de la organización y su contexto**

Una Municipalidad Provincial, determina las cuestiones externas e internas, las que son pertinentes para lograr su propósito y su dirección estratégica, para lo cual se va a considerar los factores positivos y negativos. Además, se debe recalcar que el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos sostenibilidad de la organización. Considera factores internos como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. También considera factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos. (Municipalidad Distrital de Comas, 2018)

Para la descripción de esta cláusula se ha procedido a realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización.

## COMPONENTE INSTITUCIONAL ORGANIZATIVO

|                         |   | Fortalezas  | Debilidades  |
|-------------------------|---|---|--|
| <b>Análisis Interno</b> |   | 01. Voluntad política de la gestión actual para respaldar una gestión eficiente   | 01. Limitada coordinación y  |
|                         |   | 02. Creciente voluntad de concentración interinstitucional.   | 02. Débil capacidad de fiscalización   |
|                         |   | 03. Reconocimiento que la problemática de la provincia requiere una acción conjunta y dedicada.   | 03. Limitada participación ciudadana   |
|                         |   |   | 04. Desconocimiento y falta de coordinación con otras organizaciones.                                      |
|                         |   |   | 05. Desconocimiento de instancias  |
| <b>Análisis Externo</b> |   |   |  |
| <b>Oportunidades</b>    | 01. Existencia de recurso de canon minero para inversión.   | FO1 Fortalecer la gestión actual con el uso eficiente del canon minero.   | D01 Promover la coordinación tomando acción dentro de la   |
|                         | 02. Existencia de instituciones cooperativas nacionales e internacional para asistencia técnica en desarrollo urbano. | FO2 Fortalecer la coordinación y cooperación internacional cooperación nacional e internacional a través de la gestión de proyectos y asistencia técnica en los procesos de planificación y gestión del territorio. | D02 Evaluar periódicamente los instrumentos  |
|                         | 03. Promoción de convenio de cooperación técnica institucional.   | FO4 Gestión participativa y coordinada de la ciudad con la intervención concentrada de sus organizadores e instituciones.   | DO3 Difundir permanentemente los instrumentos de gestión o<br>DO4 Implementar mecanismos de fiscalización. |
| <b>Amenazas</b>         | 01. Crisis económica global por causa de COVID 19.  | FA1 Optimizar el uso de los recursos del canon en la  | DA1 Esclarecer las funciones   |

---

02. Reducción de canon asignados a municipalidades. implementación de proyectos de planificación.

---

03. Injerencia del gobierno regional y nacional en las competencias municipalidades

---

#### 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Una Municipalidad Provincial determina:

- a. Las partes interesadas que son pertinentes al sistema integral de gestión de calidad:

En cuanto a este apartado se va realizar la identificación de las partes interesadas y sus requisitos como se muestra continuación:

- **Alta Dirección.** El gerente de planeamiento y presupuesto Municipal.
- **Empleados.** Personal laboral que presta sus servicios en la Municipalidad Provincial.
- **Sindicato.** Grupo de personas que representa los intereses de los empleados públicos de la organización.
- **Usuarios.** Es quien presta el servicio que la Municipalidad Provincial.
- **Sociedad.** La sociedad es el entorno humano más cercano a la organización, y que interacciona con la misma.
- **Proveedores menores a 8UIT.** Persona natural o jurídica que provee o abastece un bien a la Municipalidad Provincial por montos por debajo de 8UIT's.
- **Gobierno central**
- **Controlaría General de la República.** Organización publica que supervisa el funcionamiento de la Municipalidad Distrital.

- **Ministerio Público.** Organismo autónomo del Estado y tiene como funciones principales la defensa de la legalidad, de los ciudadanos y de los intereses públicos.
- **Policía Nacional.** Institución que busca garantizar el cumplimiento de las leyes, así como prevenir, investigar y combatir la delincuencia.
- **Ministerio de economía y finanzas.** Organización pública busca administrar con eficiencia los recursos públicos del estado.
- **Jurado Nacional de elecciones.** Institución pública encargada de fiscalizar la legalidad del ejercicio del sufragio, procesos electorales y las consultas populares, garantizando el respeto a la voluntad ciudadana.
- **Congreso de la Republica.** Órgano de la nación encargado de la dación de leyes, fiscalización y control político, orientado al desarrollo económico, político y social del país.

Seguimiento y revisión de las partes interesadas.

| <b>Parte Interesada</b> | <b>Necesidades y Requisito legal expectativas</b>  |
|-------------------------|--|
| <b>Alta dirección</b>   | Los empleados públicos deben cumplir con la legislación vigente La disponibilidad económica y los limites presupuestales asignados para el |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
|                        |  | gasto corrientes<br>bajo la ley 27444.                     |
| <b>Empleados</b>       | Trabajar en una entidad pública con principios éticos.   | Pago puntual de las remuneraciones y beneficios laborales. |
| <b>Sindicato</b>       | Atención de las solicitudes presentadas con motivo de una mejor gestión de beneficios laborales. | Aprobación de las solicitudes presentadas.                 |
| <b>Administrativos</b> | Transparencia en la atención en mesa de partes   | Atención de las solicitudes en los plazos establecidos.    |
| <b>Usuarios</b>        | Rechazo de todo pago sobornos adelantar los tramites.  | Atención oportuna de las solicitudes presentadas.          |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Proveedores menores a 8UIT</b>          | Pago puntual del acordado en los procesos de adquisiciones de parte de la organización. | Cumplimiento del establecido en los contratos.   |
| <b>Contraloría general de la republica</b> | Atención de las solicitudes de información  | Participar de manera diligente en los procesos de supervisión de la contraloría general de la república. |
| <b>Policía Nacional</b>                    | Apoyo en la lucha contra la delincuencia.   | Cumplimiento de la ley   |
| <b>Ministerio de economía y finanzas</b>   | Mejorar los resultados de la gestión anual anterior en el uso y gasto del presupuesto.  | Cumplimiento de las metas establecidas para el en curso.   |
| <b>Jurado Nacional de elecciones</b>       | Transparencia en el ejercicio de sufragio y actuar                                      | Cumplimiento de la legalidad del proceso electoral   |

---

|                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
|                       | ético de los                   |
|                       | candidatos                     |
| <b>Congreso de la</b> | Difusión y Cumplimiento de     |
| <b>republica</b>      | conocimiento e las leyes       |
|                       | implementación de establecidas |
|                       | las normas                     |
|                       | establecidas                   |

---

#### **4.3. Determinación del alcance del sistema integrado de gestión de calidad**

Este manual describe la organización, las responsabilidades y la estructura del sistema integrado de gestión de calidad de una Municipalidad Provincial, tomando en cuenta la norma ISO 9001. Además cumpliendo a cabalidad con las necesidades de las partes interesadas, de los usuarios (clientes externos), y de los clientes internos.

El alcance del Sistema Integrado de Gestión de calidad de la Municipalidad Provincial, se mantiene documentado y disponible para las partes interesadas.

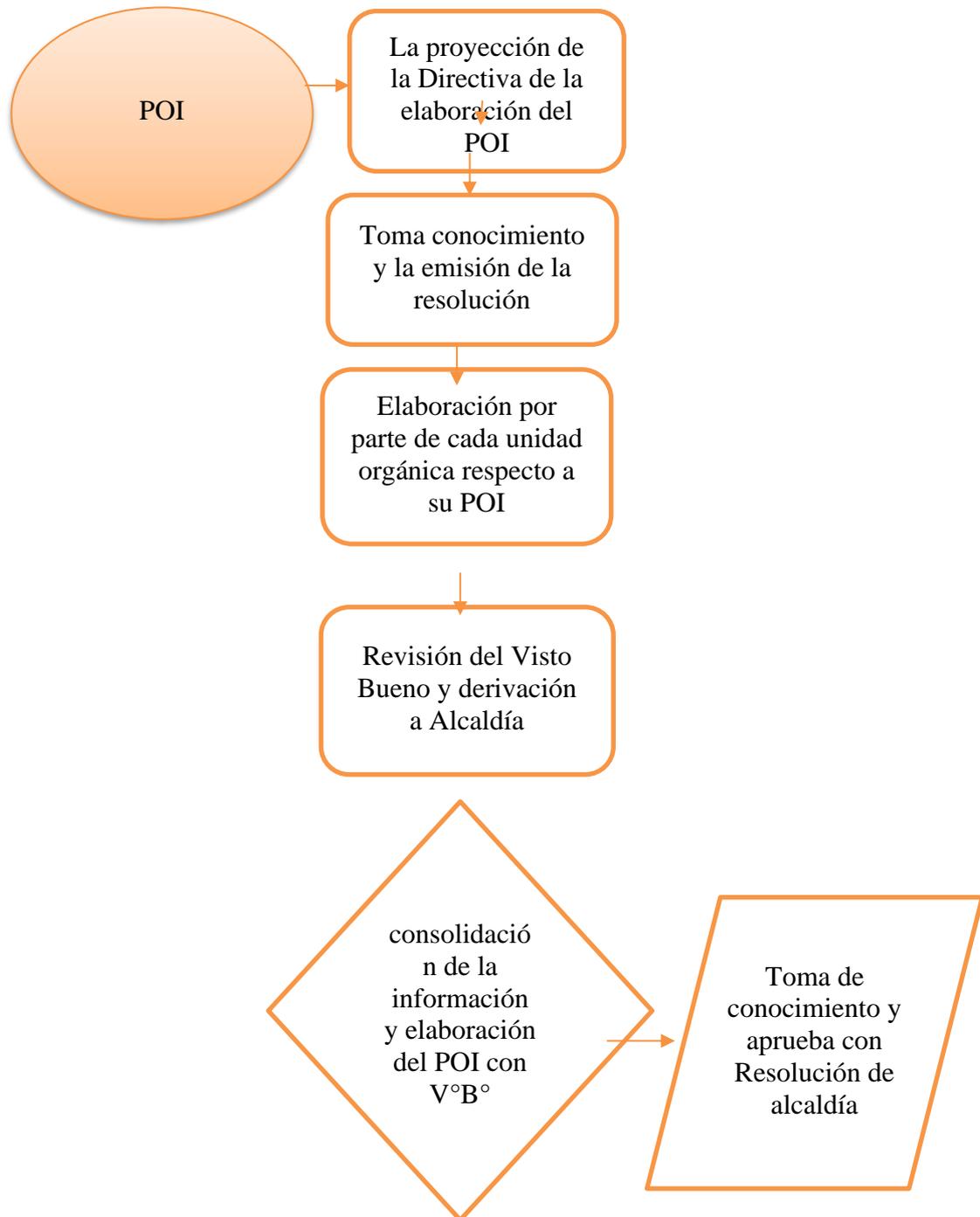
#### **4.4. Sistema Integrado de Gestión de calidad.**

El manual está trazado en base a la planeación en el ciclo de Deming y de acuerdo a los lineamientos presentados en la norma ISO 9001-2015, este manual tiene el objetivo de optimizar los procesos, satisfacer de manera eficaz las necesidades de la población.

En cuanto a los procesos que se siguen en la Municipalidad Provincial se tomó en cuenta los procesos que incurren en la gerencia de planeamiento así como también su diagrama de flujo como muestra a continuación:

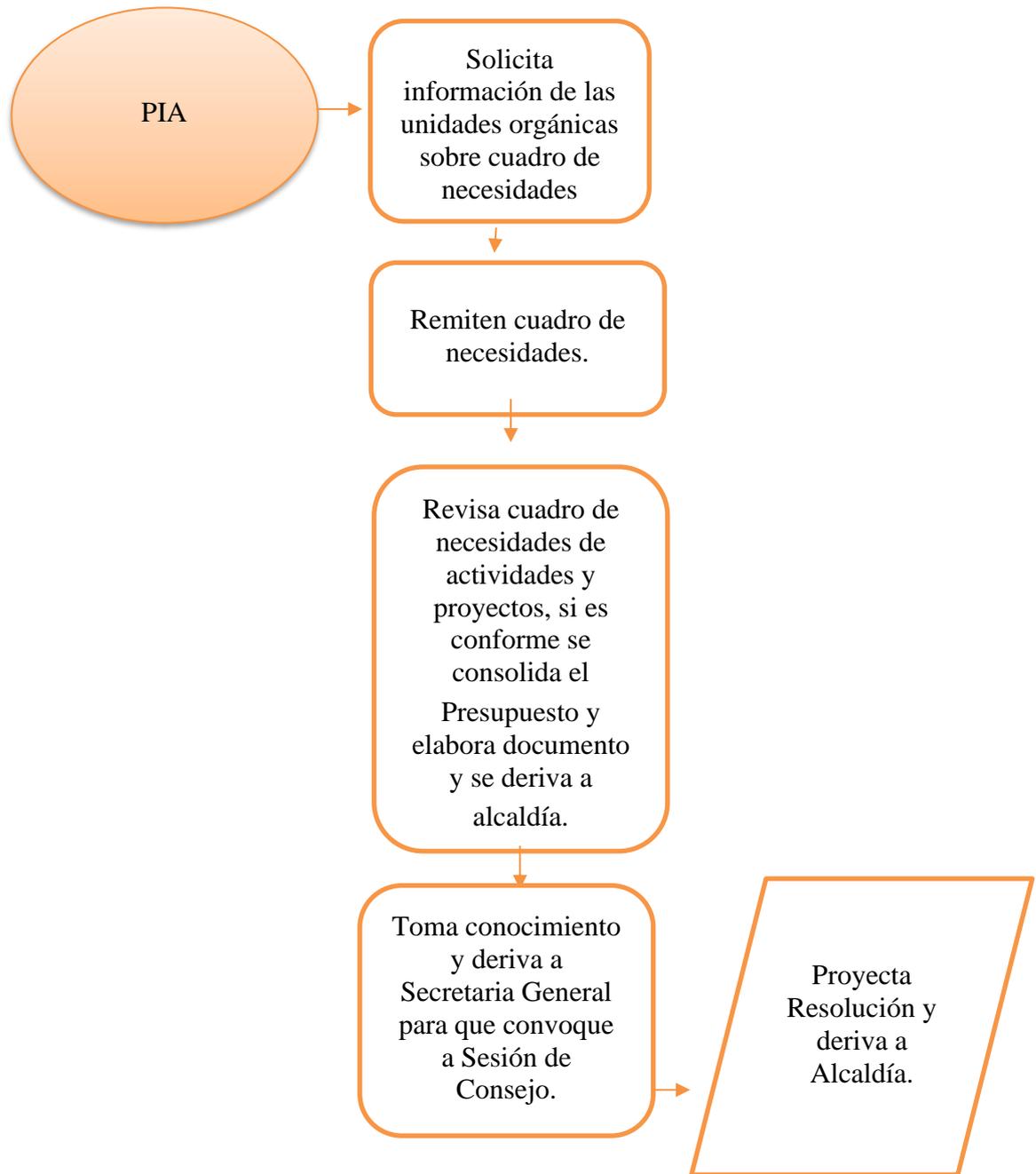
Etapas de procedimiento de Formación del plan operativo institucional (POI).

| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> |  |  |         |       |         |
|---------------------------------|--|--|---------|-------|---------|
| N°                              | Unidad Orgánica                        | Acción   | Tiempo  |       |         |
|                                 |  |  | Días    | Horas | Minutos |
| 1                               | Oficina de Planeamiento y Presupuesto  | Proyecta la Directiva de la elaboración del POI  | 7       |       |         |
| 2                               | Gerencia                               | Toma conocimiento y emite resolución   | 4       |       |         |
| 3                               | Unidades Orgánicas                     | Elaboran cada unidad orgánica su POI   | 36      |       |         |
| 4                               | Oficina de Planificación y Presupuesto | Consolidación de la información y elaboración del POI con V°B° deriva a la Gerencia Municipal                                | 15      |       |         |
| 5                               | Gerencia                               | Revisa el Visto Bueno y deriva a Alcaldía mediante informe además se toma conocimiento y aprueba con Resolución de alcaldía. | 4       |       |         |
| <b>Duración</b>                 |  |  | 66 días |       |         |



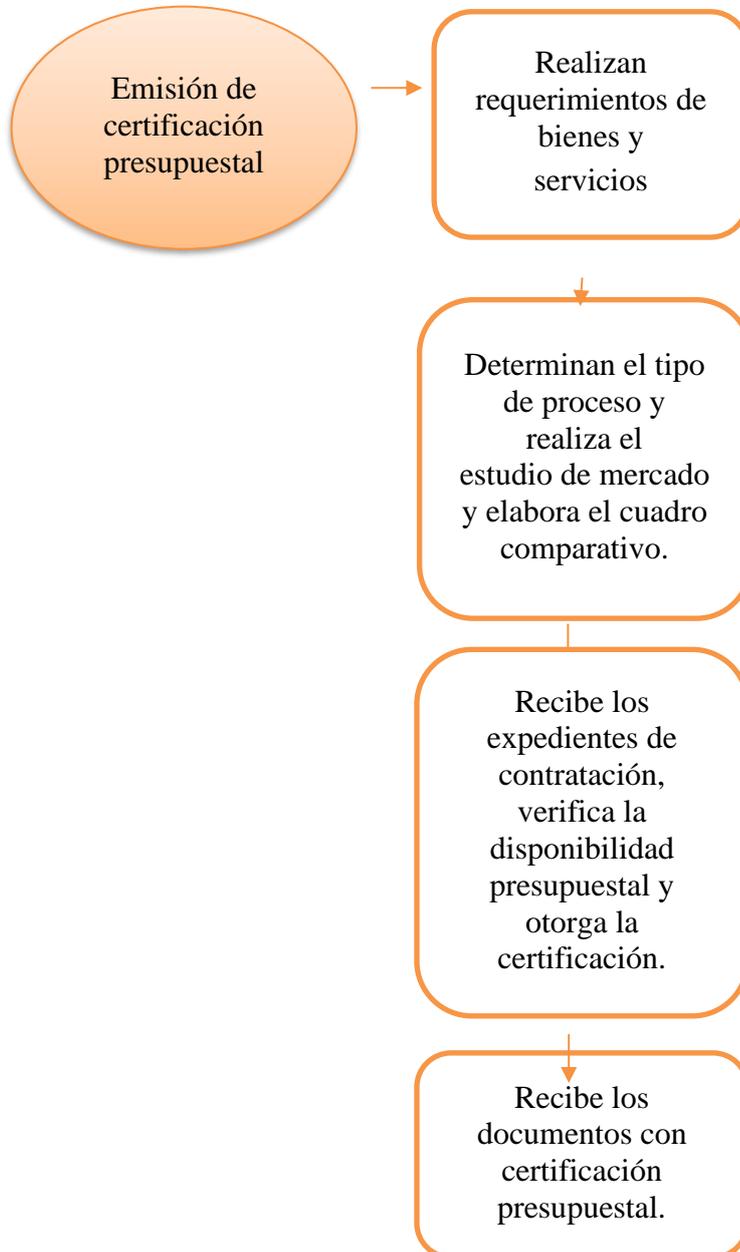
Etapas de procedimiento de Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).

| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> |                                       |   |         |       |         |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|---------|-------|---------|
| N°                              | Unidad Orgánica                       | Acción  | Tiempo  |       |         |
|                                 |                                       |   | Días    | Horas | Minutos |
| 1                               | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Solicita información de las unidades orgánicas sobre cuadro de necesidades.   | 3       |       |         |
| 2                               | Unidades Orgánicas                    | Remiten cuadro de necesidades.  | 45      |       |         |
| 3                               | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Revisa cuadro de necesidades de actividades y proyectos, si es conforme se consolida el Presupuesto y elabora documento y se deriva a alcaldía. | 6       |       |         |
| 4                               | Alcaldía                              | Toma conocimiento y deriva a Secretaria General para que convoque a Sesión de Consejo.  | 3       |       |         |
| 5                               | Secretaria General                    | Proyecta Resolución y deriva a Alcaldía .   | 7       |       |         |
| <b>Duración</b>                 |                                       |   | 64 días |       |         |



Etapas de procedimiento de Emisión de certificación presupuestal.

| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> |                                       |  |        |       |         |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|--------|-------|---------|
| N°                              | Unidad Orgánica                       | Acción   | Tiempo |       |         |
|                                 |                                       |  | Días   | Horas | Minutos |
| 1                               | Unidades Orgánicas                    | Realizan requerimientos de bienes y servicios.   |        |       |         |
| 2                               | Unidades de abastecimiento            | Determinan el tipo de proceso y realiza el estudio de mercado y elabora el cuadro comparativo              |        |       |         |
| 3                               | Oficina de Planeamiento y Presupuesto | Recibe los expedientes de contratación, verifica la disponibilidad presupuestal y otorga la certificación. |        |       |         |
| 4                               | Unidad de abastecimiento              | Recibe los documentos con certificación presupuestal.  |        |       |         |
| <b>Duración</b>                 |                                       |  |        |       |         |

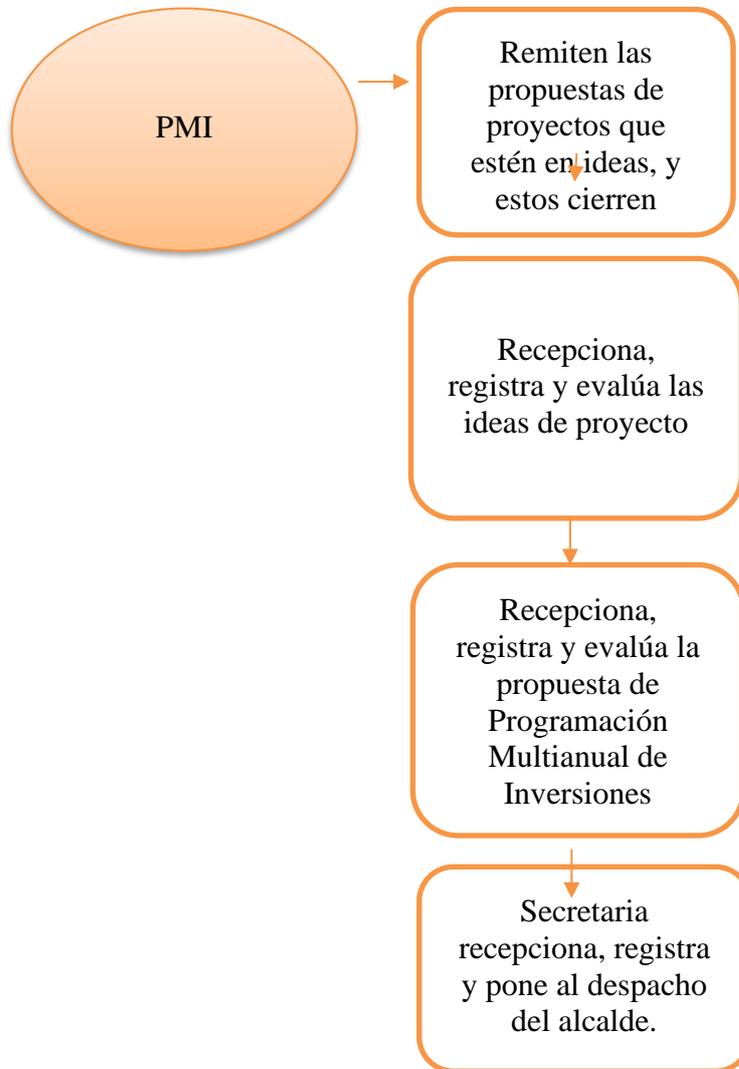


Etapas de procedimiento de Programación Multianual de Inversiones.

| <b>ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO</b> |                    |  |        |       |         |
|---------------------------------|--------------------|--|--------|-------|---------|
| N°                              | Unidad Orgánica    | Acción   | Tiempo |       |         |
|                                 |                    |  | Días   | Horas | Minutos |
| 1                               | Unidades Orgánicas | Remiten las propuestas de proyectos que estén en ideas, y estos cierran brechas.   | 7      |       |         |
| 2                               | OPMI               | Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto<br>Recepciona, registra y evalúa las ideas de proyecto. Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación. Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto<br>Recepciona, registra y evalúa las ideas de | 15     |       |         |

|   |                            |   |   |
|---|----------------------------|---|---|
|   |                            | <p>proyecto.<br/>Revisa la cartera de inversiones, y programa lo según el orden de prelación.<br/>Remite la propuesta de proyectos de inversión a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.</p>   |   |
| 3 | Planeamiento y Presupuesto | <p>Recepciona, registra y evalúa la propuesta de Programación Multianual de Inversiones.<br/>Remite la cartera de inversiones al Órgano Resolutor.<br/>(Alcalde ) para su aprobación .</p>  | 3 |
| 4 | Alcaldía                   | <p>Secretaria recepciona, registra y pone al despacho del alcalde.<br/>Alcalde toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones<br/>Si aprueba, devuelve la carta de inversiones para el registro de la Programación Multianual de Inversiones. No aprueba devuelve la cartera de</p> | 5 |

|                 |   |   |         |
|-----------------|---|---|---------|
|                 |   | inversiones con las observaciones para su corrección                              |         |
| <b>5</b>        | Gerencia de planificación y presupuesto | Recepciona y deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones. | 2       |
| <b>6</b>        | OPMI                                    | Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF          | 5       |
| <b>Duración</b> |   |   | 37 días |



## **05. Liderazgo**

### **5.1 Liderazgo y compromiso**

#### **5.1.1 Generalidades**

La alta dirección evidencia su liderazgo y compromiso con el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión de calidad y la mejora continua de su eficacia:

- a) llevando a cabo revisiones y rendiciones de cuentas del Sistema Integrado de Gestión;
- b) estableciendo una política y objetivos del SIG de calidad (Ver en este Manual);
- c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de Gestión Calidad
- d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- e) asegurando la disponibilidad de recursos;
- f) comunicando a todas las partes interesadas de la importancia de satisfacer todos los requisitos asociados al SIG de calidad
- g) asegurándose de que el SIG de calidad logre los resultados previstos;
- h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SIG de calidad;
- i) promoviendo la mejora
- j) delegando y apoyando la responsabilidad en los correspondientes gestores o propietarios de cada uno de los procesos con el fin de que

cumplan con los objetivos de calidad recogidos en este Manual.

### **5.1.2. Enfoque al cliente (ciudadano)**

La Municipalidad Provincial ha definido como clientes a las personas naturales o jurídicas que solicitan algún tipo de servicio o solución de algún inconveniente por parte de la organización. Los requisitos del cliente, que la Municipalidad Provincial comprende a cumplir, son los relacionados al producto ofrecido, los que son determinados en cada caso en el cliente y están establecidos en las especificaciones que son de conocimiento de los clientes. Mediante reuniones y acuerdos con los gerentes de Planeamiento y presupuesto, servicios públicos y medio ambiente y gerencia general municipal se toma en cuenta los requisitos con el fin de lograr la máxima satisfacción de los clientes.

## **5.2. Política del Sistema Integrado de Gestión de calidad**

### **5.2.1. La política del sistema Integrado de gestión de calidad se describe a continuación:**

La Municipalidad Provincial, busca facilitar las actividades empresariales además de promover la formalización de establecimientos comerciales, satisfaciendo los requisitos de calidad, mediante la mejora continua y la optimización de los procesos bajo cumplimientos legales y aplicables y comprometiéndose a:

Mejorar continuamente el sistema integrado de gestión de calidad.

De igual manera la Política del sistema integrado de gestión de calidad de la Municipalidad Provincial será comunicada a través de capacitaciones, publicaciones y también en la página web dirigido a las partes interesadas.

### **5.2.2. Comunicación de la política**

De manera que la política del sistema integrado de gestión de calidad sea aprobada se mantiene documentada y disponible para las partes interesadas ya determinadas de la Municipalidad Provincial.

Para lo cual se va a proceder a utilizar el plan de comunicación desarrollado en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, (2017) para el Sistema Integrado de Gestión como se muestra a continuación:

| SISTEMA<br>INTEGRADO DE<br>GESTIÓN               | CÓDIGO<br>VERSIÓN |
|--|-------------------|
| PROCEDIMIENTO<br>PARA EL PLAN DE<br>COMUNICACIÓN | PÁGINA<br>FECHA   |
|  |                   |

### **01. Objetivo**

Establecer el plan de comunicación dentro de la Municipalidad Provincial.

### **02. Alcance**

Este procedimiento se aplica para todo el personal que labora en la Municipalidad y por lo tanto es parte del sistema integrado de gestión de calidad

### 03. Definiciones

- **Comunicación interna.** mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. (Cristancho Dueñas, 2013)
- **Comunicación externa.** Da a conocer a la comunidad o autoridades la preocupación de la Municipalidad por establecer como estrategia de mejora a la calidad.
- **Parte Interesada.** Una parte interesada es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa u organización de referencia. (Asociación Española para la Calidad, 2019).

|                      |                     |                     |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ELABORADO POR</b> | <b>REVISADO POR</b> | <b>APROBADO POR</b> |
| <b>CARGO</b>         | <b>CARGO</b>        | <b>CARGO</b>        |
| <b>FECHA</b>         | <b>FECHA</b>        | <b>FECHA</b>        |

| SISTEMA         | CÓDIGO | VERSIÓN |
|-----------------|--------|---------|
| INTEGRADO DE    |        |         |
| GESTIÓN DE      |        |         |
| CALIDAD         |        |         |
| PROCEDIMIENTO   | PÁGINA | FECHA   |
| PARA EL PLAN DE |        |         |
| COMUNICACIÓN    |        |         |

#### 04. Responsabilidades

El Gerente de planeamiento y presupuesto municipal proporcionara toda la información necesaria referente al SIG de calidad. Se comunicará de capacitaciones o talleres al personal relacionado al SIG de calidad, así como difundir la información proporcionada por el Gerente de planeamiento y presupuesto sobre el SIG de calidad.

#### 05. Procedimiento

**5.1. Comunicación interna.** La comunicación interna principalmente para informar a todo el personal de las diferentes gerencias de la Municipalidad Provincial sobre el sistema integrado de gestión de calidad.

Las comunicaciones se darán mediante memorándum interno, capacitaciones, página web y además se llevarán a cabo reuniones permanentes como cada una de las gerencias de la Municipalidad Provincial

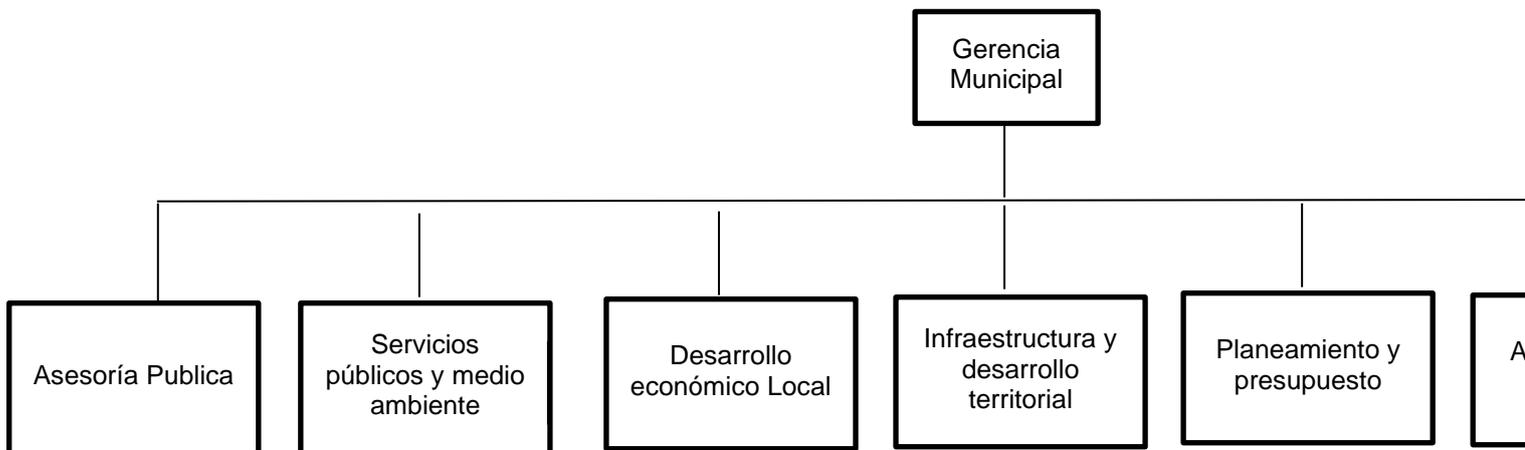
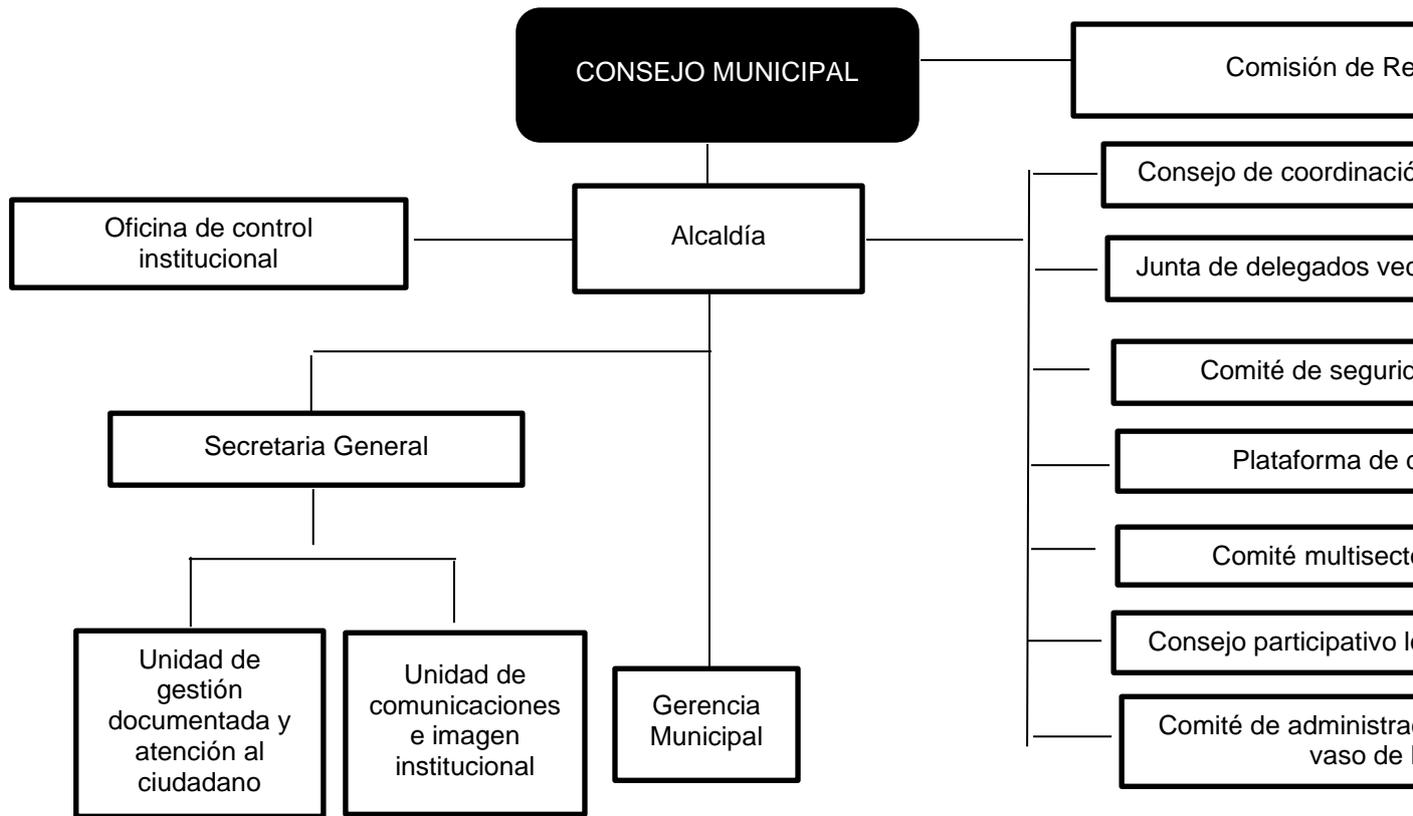
### **5.2. Comunicación externa.** Las comunicaciones externas estarán

dadas por el envío del sistema integrado de gestión de calidad a las partes interesadas, estas pueden ser recibidas por e-mails, oficios, solicitudes, etc.), las recepciones de estos documentos estarán a cargo del gerente general de Municipalidad Provincial, este será el encargado de responder cualquier solicitud recibida.

Todas las comunicaciones externas enviadas serán registradas por la Gerencia de planeamiento y presupuesto y se archivara una copia del mismo.

### **5.3. Roles, responsabilidades y autoridades de la organización.**

Los roles, las responsabilidades y las autoridades de la Municipalidad Provincial están definidas en el siguiente organigrama.



A continuación, se muestran todas las funciones de los trabajadores de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Identificación de cargo de administrador municipal

| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |  |
|---------------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | ADMINISTRADOR MUNICIPAL  |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>       | CARGO DE CONFIANZA   |
| <b>ESTAMENTO</b>                | DIRECTIVO  |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b>  | ADMINISTRACION MUNICIPAL   |
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>       | ALCALDIA Y EL CONCEJO MUNICIPAL  |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>    |  |
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar tareas de coordinación de todas las unidades Municipales de acuerdo a las instrucciones del Alcalde de acuerdo con el Reglamento Interno Municipal.</li> <li>- Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la municipalidad.</li> <li>- Ejercer las atribuciones que le delegue el Alcalde, en conformidad con la ley y las demás funciones que se le encomienden.</li> </ul> |

Identificación del cargo de secretaria administrativa.

| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |
|---------------------------------|
|                                 |

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>        | SECRETARIA ADMINISTRATIVA |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>      | SIN INFORMACIÓN           |
| <b>ESTAMENTO</b>               | ADMINISTRATIVO            |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b> | ADMINISTRACION MUNICIPAL  |
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>      | ADMINISTRADOR MUNICIPAL   |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>   |                           |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener registros actualizados de la documentación recibida y despachada por el Administrador Municipal.</li> <li>- Administrar los materiales de oficina.</li> <li>- Controlar toda la documentación que ingrese y salga del Departamento, velando por el cumplimiento de los plazos otorgados.</li> <li>- Remitir oportunamente a los Departamentos que corresponda la documentación pertinente, ya sea para su revisión u obtención de firmas.</li> <li>- Será responsable de efectuar, registrar los llamados y llevar su control.</li> </ul> |
|----------------------------|--|

Identificación del cargo de juez de policía local

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |                          |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | JUEZ DE POLICIA LOCAL    |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>       | PLANTA DIRECTIVA         |
| <b>ESTAMENTO</b>                | DIRECTIVOS               |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b>  | JUZGADO DE POLICIA LOCAL |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>       | ALCALDIA   |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>    |  |
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b>      | - Conocer y sancionar las infracciones de leyes que corresponden por competencia al juzgado de policía local.<br>- La Organización y atribuciones de los Juzgados de Policía Local se regirán por las disposiciones establecidas en las Leyes. |
| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |  |
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | SECRETARIA ADMINISTRATIVA  |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>       | PLANTA DIRECTIVA   |
| <b>ESTAMENTO</b>                | TECNICOS   |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b>  | JUZGADO DE POLICIA LOCAL   |
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>       | JUEZ DE POLICIA LOCAL  |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>    |  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b> | <p>Tener a su cargo el trámite de ingreso, clasificación y distribución de la correspondencia oficial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener archivos actualizados de la documentación recibida, despachada y efectuar el control de los plazos en la tramitación de la documentación interna y externa del Juzgado de Policía Local.</li> <li>- Mantener actualizado y en uso el Programa Computacional a su cargo.</li> <li>- Recibir denuncias personales y hacer comparendos.</li> <li>- Notificar personalmente; embargos, apremio, auxilio de la fuerza pública, martillero, etc.</li> <li>- Ingresar causas, girar multas, fijar días de audiencias, despachar notificaciones, tramitación de exhortos, confección de estados trimestrales, de informes, etc.</li> </ul> |
|----------------------------|---|

Identificación del cargo de secretario municipal

| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | SECRETARIO MUNICIPAL |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>       | PLANTA               |
| <b>ESTAMENTO</b>                | DIRECTIVO            |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b>  | SECRETARIA MUNICIPAL |
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>       | ALCALDE              |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>    |                      |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b> | <p>Dirigir las funciones de Secretaría Administrativa del Alcalde y del Concejo municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeñarse como Ministro de Fe en todas las actuaciones Municipales.</li> <li>- Fiscalizar el ingreso y despacho de correspondencia de la oficina de partes, en especial la que dependa de Alcaldía.</li> <li>- Derivación de copia documentos ingresados por Oficina de partes a los Departamentos Correspondientes.</li> <li>- Velar por el cumplimiento de los plazos en las respuestas a la documentación que haya ingresado por oficina de partes, oficiando por escrito a cada Departamento, previo a su cumplimiento.</li> <li>- Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda.</li> <li>- Escanear documentos y manejo general de todos los equipos de la oficina.</li> </ul> |
|----------------------------|--|

Identificación del cargo de secretarías de alcaldía.

| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |   |
|---------------------------------|---|
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | ADMINISTRATIVAS - SECRETARIAS DE ALCALDIA |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>       | CONTRATA                                  |
| <b>ESTAMENTO</b>                | ADMINISTRATIVOS                           |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b>  | SECRETARIA MUNICIPAL                      |
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>       | SECRETARIA MUNICIPAL                      |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>    |   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b> | <p>Confeccionar y transcribir Decretos de Alcaldía, Resoluciones, circulares, ordenes de servicios, actas del Concejo y otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar control audiencias y agenda del Alcalde.</li> <li>- Será responsable de efectuar y registrar los llamados, llevar su control y preocuparse del buen funcionamiento de la central telefónica, Fax y computador, solicitando su reparación cuando corresponda.</li> <li>- Confeccionar tarjetas de saludos, invitaciones, condolencias etc.</li> <li>- Distribuir oportunamente copias de Decretos, Resoluciones, órdenes de servicios, Municipalidad de San Ignacio</li> </ul> <p>Descripción de Cargos y Funciones 15 Ordenanzas, reglamentos, circulares y otros a quien corresponda, confeccionados por Alcaldía.</p> |
|----------------------------|--|

Identificación del cargo de oficial de partes y archivos.

| <b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b> |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b>         | OFICIAL DE PARTES Y ARCHIVOS |
| <b>SITUACION CONTRATO</b>       | CONTRATA                     |
| <b>ESTAMENTO</b>                | ADMINISTRATIVOS              |
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b>  | SECRETARIA MUNICIPAL         |
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b>       | SECRETARIA MUNICIPAL         |
| <b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>    |                              |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>FUNCIONES DEL CARGO</b> | <p>Tener a su cargo el trámite de ingresos, clasificación, distribución oportuna y seguimiento de la correspondencia oficial, tanto en el libro como en el sistema computacional implementado para el efecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y mantener registros clasificados de la documentación interna de la Municipalidad.</li> <li>- Mantener archivos actualizados de la documentación recibida, despachada y efectuar el control de los plazos en la tramitación de la documentación interna y externa de la Municipalidad.</li> <li>- Velar por el correcto uso del programa computacional a su cargo, solicitando oportunamente las modificaciones y/o mantenciones necesarias.</li> <li>- Será la responsable del uso, control y registros de la fotocopiadora, avisando oportunamente de su mantención y/o reparación, cuando corresponda</li> </ul> |
|----------------------------|---|

Identificación del cargo de gerente de planeamiento y presupuesto.

---

**IDENTIFICACION DEL CARGO**

---

|                         |                                       |
|-------------------------|---------------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO</b> | Gerente de planeamiento y presupuesto |
|-------------------------|---------------------------------------|

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| <b>SITUACION CONTRATO</b> | PLANTA |
|---------------------------|--------|

|                  |           |
|------------------|-----------|
| <b>ESTAMENTO</b> | DIRECTIVO |
|------------------|-----------|

|                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| <b>UNIDAD DESEMPEÑO ACTUAL</b> | Planeamiento y presupuesto |
|--------------------------------|----------------------------|

|                           |         |
|---------------------------|---------|
| <b>UNIDAD DEPENDENCIA</b> | ALCALDE |
|---------------------------|---------|

---

**DESCRIPCION DEL CARGO**

---

---

**FUNCIONES  
DEL CARGO**

Estudiar, calcular, proponer y controlar la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.

- Visar los Decretos de pagos a fin de verificar la correcta imputación del gasto que se ordene.

- Verificar la disponibilidad presupuestaria de fondos y velar por la existencia de la disponibilidad financiera.

- Efectuar la valorización del activo y pasivo del patrimonio municipal, como igualmente, el ajuste anual por revalorización y depreciación del mismo.

- Mantener actualizada la información financiera, presupuestaria y contable, poniéndolo en conocimiento del Alcalde y Concejo.

- Colaborar con la Secretaría de Planificación y coordinación en la elaboración del presupuesto Municipal.

- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la Contabilidad General de la Nación y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparte al respecto.

- Controlar los ingresos y egresos de fondos municipales en conformidad con las normas presupuestarias vigentes.

- Preparar el balance presupuestario anual de la Municipalidad.

- Velar por la existencia y actualización del Programa de caja anual del presupuesto Municipal.

- Manejar el presupuesto anual de ingresos y gastos tramitando sus modificaciones, ajustes y trasposos, en conformidad a las normas vigentes.

- Refrendar internamente, imputando a los ítems presupuestarios que corresponda todo egreso Municipal ordenado en resoluciones Alcaldía.

- Llevar el registro de obligaciones de la Municipalidad con terceros y efectuar la revisión aritmética de los documentos que los originan.

- Fiscalizar los pagos municipales y manejo de las cuentas bancarias respectivas.

- Rendir cuentas a la Contraloría General de la

---

---

República.

- Efectuar análisis contable del capital propio.
- Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
- Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados, desglosando las cuentas por pagar por el municipio. Este informe debe estar disponible en la página web del municipio.
- Mantener un registro mensual, el que estará disponible para conocimiento público sobre el desglose de los gastos del municipio. En todo caso, cada concejal tendrá acceso permanente a todos los gastos efectuados por la municipalidad, registro que debe estar disponible en la página web del municipio.
- Remitir a la subsecretaría de desarrollo regional y administrativo del Ministerio del Interior, en el formato y por los medios que ésta determine y proporcionen, los antecedentes a que se refieren los dos puntos anteriores.

Respecto a la Administración de Personal, debe cumplir con las siguientes funciones :

- Le corresponderá estudiar y proponer las políticas generales de administración de personal, además de instruir a las dependencias sobre las materias técnicas de personal para su ejercicio.
- Ejecutar y tramitar los derechos y obligaciones de carácter administrativo que correspondan a los funcionarios municipales de acuerdo a las normas legales, como permisos administrativos, vacaciones, licencias Médicas, cometidos, etc.
- Tramitar los nombramientos y renuncias del personal municipal.
- Efectuar los trámites administrativos de los sumarios e investigaciones sumarias del Municipio y el registro general de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos de estas actuaciones.
- Desarrollar las políticas y planes de capacitación que apruebe el Alcalde.
- Implementar y fiscalizar los sistemas para el control de asistencia y cumplimiento de horarios de trabajo.
- Confeccionar el escalafón de mérito,

---

antigüedad y especialidad del personal.

- Elaborar programas de capacitación, determinar su contenido, niveles a que están destinado, y requisitos que deberán cumplir los funcionarios para su participación en ellos.
- Informar los ascensos, traslados, despidos y destinaciones que deba ser objeto el personal.
- Estudiar, revisar y elaborar documentos tales como Decretos, Resoluciones y Oficios de trámites que digan relación con nombramientos, ascensos, licencias Médicas, etc.
- Tramitar aceptación de renuncias y demás materias propias del personal.
- Confeccionar y mantener la carpeta de archivo de documentos relativos a cada uno de los funcionarios del municipio.
- Confeccionar y mantener la hoja de vida de todos los funcionarios del municipio, permanentemente actualizada.

---

---

## **06. Planificación**

### **6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

#### **6.1.1 Generalidades**

Se definió en los puntos anteriores la determinación de riesgos y oportunidades, las cuestiones externas e internas y la identificación de las partes interesadas y sus necesidades. Esta planificación cumple con los

requisitos de los apartados 4.3 y 4.4 de esta manera se asegura el control de los registros cuando existan cambios, en donde se evidencia la ejecución de los procedimientos para garantizar la mejora continua y conciencia del personal de la Municipalidad Provincial

### 6.1.2 Acciones para tratar los riesgos

Mediante el análisis FODA realizado anteriormente va sido de mucha ayuda para abordar los riesgos y oportunidades. Para la determinación de acciones para tratar los riesgos se ha realizado el siguiente análisis.

| SISTEMA<br>INTEGRADO DE<br>GESTIÓN              | CÓDIGO<br>VERSIÓN |
|---|-------------------|
| PROCEDIMIENTO<br>PARA EL PLANIFICAR<br>ACCIONES | PÁGINA<br>FECHA   |

### Procedimiento para la planificación de acciones

**Objetivo.** Identificar, planificar y evaluar las acciones que nos ayudaran a mitigar los efectos no deseados en la Municipalidad

**Alcance.** Este procedimiento se aplica a todo el personal trabajador que es parte del sistema integrado de gestión.

#### Definiciones.

- **Conformidad.** Cumplimiento de un requisito.
- **Eficacia.** Definiendo que es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (Diario Gestión, 2020)
- **Medición.** Proceso para determinar un valor.

- **Mejora continua.** Una de las principales herramientas para la Mejora Continua en las organizaciones es el conocido Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

Los sistemas de gestión ISO, los modelos de excelencia y la planificación estratégica están basados en la necesidad de que la organización esté en continua evolución y que además dicha evolución esté documentada y justificada. (ISOTools EXCELLENCE, 2017).

**Riesgos y oportunidades.** Efectos potenciales adversos (amenazas) y efectos potenciales beneficiosos (oportunidades).

### **Responsabilidades**

El gerente de planeamiento y presupuesto aprobará la planificación de acciones que ya han sido elaboradas, además se informará a todo el personal de la Municipalidad Provincial acerca de las acciones en cuanto a la planificación.

### **Procedimiento**

#### **Identificación de amenazas y oportunidades**

Con el apoyo del gerente de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial se pudo realizar el análisis del componente institucional organizativo donde se encontraron las siguientes fortalezas: voluntad política de la gestión actual para respaldar una gestión eficiente en la Provincia, lo cual es evidente debido a que se tiene el empeño y actitud , además la creciente voluntad de concertación interinstitucional y finalmente

el reconocimiento de que la problemática de la provincia requiere una acción conjunta y dedicada.

En cuanto a las debilidades pudimos hallar que existe una limitada coordinación y concentración interinstitucional la cual se ha reflejado en diversas situaciones en donde no se ha podido cumplir con los objetivos, además la débil capacidad de fiscalización y control se pudo observar que en la Municipalidad Provincial no se ejerce el control debido en cada una de las actividades lo que genera irregularidades, también la limitada participación ciudadana, los ciudadanos de la ciudad no se sienten respaldados por su gobierno lo que genera la insatisfacción total referente a la actual gestión, el desconocimiento y falta de orientación técnica en las organizaciones, en la Municipalidad existe personal capacitado y valioso pero también hay personal que no está capacitado para las actividades que realiza, además existe la falta de orientación técnica lo que genera errores en los procesos y actividades, finalmente el desconocimiento de instrumentos de gestión lo que genera una brecha en la organización.

En cuanto a las oportunidades pudimos rescatar las siguientes: la existencia de recurso de canon minero para inversión , este recurso representa un pilar importante para la inversión de la provincia debido a que la suma de dinero es alta , con este recurso se han podido realizar diversas obras en beneficio de los ciudadanos, además la existencia de instituciones cooperativas nacionales e internacional para asistencia técnica en desarrollo urbano , estas instituciones están dispuestas a la cooperación con la provincia en el desarrollo de proyectos finalmente la promoción de convenio de

cooperación técnica institucionales, estos convenios generan una gran ventaja en cuanto a inversiones y proyectos.

Las amenazas que se tuvieron en cuenta son la crisis económica global por causa de COVID19, esta es una de las amenazas más latentes que se ha ido desarrollando este año y ha ido calando la Municipalidad, además la reducción de canon asignados a municipalidades y finalmente la injerencia del gobierno regional y nacional en las competencias municipalidades.

Con el apoyo del gerente de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial se pudo realizar el análisis del componente económico donde se encontraron las siguientes fortalezas: la existencia de proyectos para el mejoramiento de la infraestructura vial lo cual es muy necesario debido a las vías públicas de la ciudad están severamente dañadas, además la creación y/o remodelación de centros de abastos, este proyecto ya fue realizado debido a que se tuvo que asegurar la salud de todos los pobladores debido a la pandemia de COVID 19 logrando así un centro de abastos ordenado y pulcro, también la economía en la provincia está basada en el comercio y la prestación de servicios, casi todos los pobladores de la ciudad se dedican al comercio que genera una ventaja que pueda mejorada, finalmente la existencia de recursos turísticos potenciales en la provincia, estos recursos requieren una atención especializada ya que hasta la fecha no se ha brindado énfasis al turismo, teniéndolo en cuenta podría generar muchos beneficios para la provincia.

En cuanto a las debilidades tuvimos en consideración las siguientes: la mínima reinversión del capital obtenido del turismo y poca promoción para

la inversión en nuevos productos turísticos en la provincia, además la falta de estrategias de recaudación tributaria de la municipalidad provincial y municipalidades distritales para evitar la evasión de impuestos y obligaciones por parte de la población, este ha sido un aspecto por lo que muchos de los alcaldes anteriores no pudieron dar solución y se ha convertido en un problema de suma importancia, también la inexistencia de una cultura empresarial con responsabilidad social e identidad. Y finalmente la débil coordinación y concentración entre instituciones públicas y privadas en la provincia.

Las oportunidades referentes al componente económico son: los beneficios por el canon minero que teniendo una administración adecuada representan una oportunidad de inversión muy importante, además el estado promueve espacios de concertación con autoridades municipales. Instituciones públicas-privadas y sociedad civil organizada, lo que crea alianzas y acuerdos importantes en beneficio de la provincia y finalmente la posesión de áreas de infraestructura adecuada para la inversión en la actividad industrial en zonas aledañas a la provincia.

En cuanto a las amenazas que pudimos detectar, tuvimos en consideración las siguientes: los impactos económicos por la ocurrencia por el virus COVID 19, la crisis financiera internacional que intensifica la incertidumbre para procesos de desarrollo sostenible y la falta de gestión en la continuidad para la ejecución de programas, proyectos y obras por cambios de gobierno

En la matriz de componente ambiental se identificó las fortalezas que posee la Municipalidad Provincial las cuales son las siguientes : el potencial

profesional calificado en Gestión Ambiental y riesgo de desastres en la provincia, además la existencia de Diversidad Biológica en las áreas circundantes a la zona urbana la diversidad geográfica permite implementar proyectos de conservación, recuperación y aprovechamiento de los recursos naturales comunidades campesinas, también la existencia de asociaciones, agrupaciones urbanas legalmente reconocidas, finalmente la existencia de suelos con capacidad de uso mayor para pastoreo, forestación y agricultura en la provincia.

Las debilidades están dadas por la limitación institucional y deficiente articulación en fiscalización ambiental a nivel nacional, además la inadecuada infraestructura hídrica para el abastecimiento de agua en la provincia que ha constituido una de las deficiencias más importantes, también la inexistente regulación en contaminación visual , la débil aplicación de la normativa del parque automotor y ruidos , posteriormente el deficiente tratamiento integral de residuos sólidos , líquidos, escombros y residuos peligrosos, que constituye otro de los grandes problemas para la gerencia de servicios públicos y medio ambiente , la falta de administración de recurso hídrico por apropiación ilícita de parte de los pobladores, la deficiente administración de tierras por entidades públicas locales, el inadecuado sistema integral de aguas pluviales y finalmente la inexistencia de control en vertido de escombros y aguas residuales en el río.

En cuanto a las oportunidades se identificaron las siguientes: la elaboración y ejecución de proyectos de prevención y mitigación a nivel nacional lo cual ayudaría de manera significativa a la provincia, la disposición del gobierno

nacional para desarrollar proyectos ambientales con el personal de calidad que tiene la municipalidad se puede desarrollar proyectos de gestión ambiental , la existencia de recursos naturales regionales con potencial de aprovechamiento, la provincia posee muchos recursos naturales que podrían sin duda constituir un potencial, la existencia de lluvias temporales las cuales pueden ser aprovechadas de la manera eficiente, y finalmente el apoyo de instituciones administradores de catastro urbano y rural a nivel nacional.

Las amenazas que se pudieron detectar son las siguientes: efectos del cambio climático, el incumplimiento de las normas en materia ambiental y riesgos de desastres por parte de la población, en la municipalidad no existe una política ambiental que pueda tener en consideración las normas y riesgos de desastre, además la contaminación de los recursos naturales por parte de la población por la falta de cultura ambiental y finalmente la insostenibilidad de programas de forestación y reforestación a nivel regional.

## **6.2. Objetivos del Sistema Integrado de Gestión y planificación para lograrlos**

### **6.2.1 Objetivos del Sistema de Gestión**

Anteriormente ya se había realizado la identificación de objetivos como su respectiva perspectiva las cuales se basan en: financiera, objetivo clientes, objetivo procesos, Objetivos de conocimientos y aprendizajes como se muestra a continuación:

Matriz de perspectiva y objetivos propuestos para el nuevo sistema integrado de gestión.

| <b>PERSPECTIVA</b>                               | <b>OBJETIVOS</b>   |
|--|--|
| <b>Financiera</b>                                | Mejorar el sistema contable financiero en un 70% para 2021.  |
|  | Mejorar la inversión económica en un 70% en el año 2021.   |
|  | Mejorar el respaldo de la alta dirección en el primer trimestre de gestión.  |
|  | Implementar lineamientos de gestión estratégica en el primer trimestre del año 2021.                               |
|  | Implementación de filosofía cooperativa.   |
| <b>Objetivo Clientes</b>                         | Mejorar la atención hacia los clientes externos (pobladores) en un 70% en el año 2021.                             |
| <b>Objetivos Procesos</b>                        | Establecer un sistema documental integrado de los procesos operativos de la Municipalidad en el año 2021.          |
|  | Implementar de la calidad en los procesos operativos.  |
|  | Mejorar continuamente de los procesos operativos en el 2021  |
| <b>Objetivos de conocimientos y aprendizajes</b> | Capacitar al personal de las gerencias de planeamiento estratégico en el primer trimestre de gestión del año 2021. |

### 6.3. Planificación de los cambios

Los cambios se tienen que realizar de una manera planificada, analizado los procedimientos de las gerencias en cuestión, asegurando que se cumpla los resultados propuestos. Para realizar la planificación de los cambios se va hacer uso del procedimiento para la planificación de cambios desarrollado en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 (2017) .

|   |               |
|---|---------------|
| <b>SISTEMA<br/>INTEGRADO DE<br/>GESTIÓN</b>                             | <b>CÓDIGO</b> |
|   | VERSIÓN _____ |
| <b>PROCEDIMIENTO DE<br/>EVALUACION DE<br/>RIESGOS<br/>OCUPACIONALES</b> | <b>PÁGINA</b> |
|   | FECHA _____   |

## **Procedimiento para la planificación de cambios**

### **Objetivo**

Se procede a definir los estándares, las responsabilidades relacionadas a las modificaciones referentes a la Municipalidad Provincial en cuanto a planes proyectos e infraestructura.

### **Alcance**

Esta metodología de planificación de cambios se aplica para la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial.

### **Definiciones**

**Cambio:** Se considera cambio todo aquello que modifica temporal o permanentemente a una organización, actividades, tareas, equipos, materiales, especificaciones, servicios, programas de control de procesos.

Los cambios pueden ser en los procesos, actividades, metodologías de trabajo.

**Buenas prácticas para la administración del cambio.** Es el mínimo estándar a ser utilizado en la ejecución (diseño, adquisiciones, construcción, montaje, puesta en marcha y entrega a operaciones) de proyectos, la organización, en las actividades de los procesos, condiciones de trabajo, equipos, estructuras, insumos y en general, todas aquellas acciones que signifiquen un cambio (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017) .

### **Responsabilidad**

El gerente de planeamiento y presupuesto se encarga de asignar el personal capacitado y adecuado, el cual se va encargar de realizar el control de las modificaciones generales en la Municipalidad Provincial en cuanto a planes, proyectos, programas, procedimientos e infraestructura.

### **Procedimiento**

#### **Identificación de cambios**

El Responsable de proceso, debe asegurar que todo cambio que implique una modificación sea identificado.

#### **Análisis de cambios**

El cambio que se requiera realizar debe ser analizado con el propósito de asegurar que el impacto que genera se encuentra debidamente evaluado, controlado y se han efectuado todas las medidas necesarias para mejorar los procesos.

Los cambios pueden darse en los siguientes aspectos:

- Recurso humano
- Entorno
- Equipos y herramientas
- Metodología de Trabajo
- Requisitos Legales
- Rediseño Organizacional
- Condiciones Operacionales (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017) .

Mediante el análisis se tiene que identificar los objetivos que se persiguen, además los beneficios esperados, también es muy necesario identificar los recursos para desarrollar el cambio y quienes son directamente involucrados.

### **Evaluación de cambios**

Cuando se ha procedido a identificar y analizar el cambio, se debe determinar si dicho cambio es favorable.

- **Evaluación No Favorable para el proceso:**

Se deberá realizar nuevamente el análisis del tipo de cambio. En aquellos casos que la segunda evaluación indique que el cambio no es favorable se determinará que el cambio no es factible de implementar.

- **Evaluación Favorable para el proceso:** Si el cambio es identificado como favorable, se debe determinar si el cambio genera riesgos a la ejecución del proceso.

### **Evaluación de riesgos**

Para determinar si el cambio genera riesgos o afecta algún riesgo establecido en el proceso, el responsable de proceso debe evaluar los factores de riesgo, tanto internos como externos. Las consecuencias, la valoración del riesgo antes de los controles, los controles existentes, la valoración del riesgo después de aplicar los controles y el plan de manejo del riesgo. En caso de generar un nuevo riesgo al proceso se debe seguir los lineamientos establecidos el procedimiento de gestión de riesgos.

### **Actualización de documentos producto del cambio**

Cuando se han identificado los cambios, y se ha procedido a realizar la evaluación de dicho cambio, se debe determinar que documentos se tienen que modificar.

### **Efectividad de la aplicación del cambio**

De acuerdo a la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), el procedimiento desarrollado tiene un plazo de 3 meses de implementado el cambio, el responsable del proceso, deberá evaluar si el cambio realizado cumplió el objetivo planteado e indicar si se han evidenciado mejoras en algunos de los indicadores de gestión identificados.

En el caso de no poder evidenciar la efectividad al tercer mes, se deberán establecer plazos los cuales deberán ser controlados por el revisor de la efectividad.



## 7. Apoyo

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Generalidades

La Municipalidad Provincial suministra y abastece los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema integrado de gestión de calidad, con la mejora continua como objetivo de modo se consiga a satisfacción de total del cliente externo e interno.

#### 7.1.2 Personas

De acuerdo a los trabajadores que forman o formaran en un futuro parte de la Municipalidad Provincial, anteriormente se ha desarrollado un organigrama y una descripción de funciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

#### 7.1.3 Infraestructura

La infraestructura que actualmente tiene la municipalidad es adecuada, debido a que se tiene un espacio amplio y servicios apropiados para el desarrollo de los procedimientos de las gerencias.

Matriz de bienes de la Municipalidad Provincial

| <b>Bienes Municipales</b>  |
|--|
| Muebles e inmuebles destinados a la prestación de servicios públicos.  |
| Los edificios municipales y sus instalaciones y, en general, todos los bienes adquiridos, construidos y / o sostenidos por la Municipalidad. |
| Los terrenos eriazos, abandonados y ribereños que le transfiera el gobierno nacional   |

|   |
|---|
| Los aportes provenientes de habilitaciones urbanas. |
|---|

|                                       |
|---------------------------------------|
| Los legados o donaciones que reciban. |
|---------------------------------------|

Nota. Esta tabla indica todos los bienes que la Municipalidad Provincial.

#### 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

Para determinar un ambiente adecuado para la operación de los procedimientos que se desarrollan en la Municipalidad Provincial, se va a considerar la opinión del personal realizando un cuestionario de satisfacción a los trabajadores que laboran.

Se va proceder a utilizar el cuestionario desarrollado en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), el cual se muestra continuación:

Matriz de cuestionario de satisfacción del personal.

| <b>CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>  |                     |              |            |                |
|---|---------------------|--------------|------------|----------------|
| <b>NOMBRE</b>   | <b>FECHA</b>        |              |            |                |
| <b>CARGO</b>  | <b>REVISADO POR</b> |              |            |                |
| <b>Recomendación: es importante conocer si el personal que labora en la Municipalidad Provincial se siente satisfecho con el ambiente de trabajo, por esta razón nos interesa conocer su opinión acerca de su lugar de trabajo.</b> |                     |              |            |                |
| <b>RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO LAS CON UNA X</b>  |                     |              |            |                |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>  | Muy Insatisfecho    | Insatisfecho | Satisfecho | Muy Satisfecho |
| <b>1. PERCEPCIÓN GENERAL</b>  |                     |              |            |                |
| <b>Cómo se ha sentido trabajando en la empresa?</b>   |                     |              |            |                |

---

## 2. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

---

Sus funciones y responsabilidades están bien definidas

---

Recibe información de cómo desempeña su trabajo

---

Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla

---

Su remuneración salarial es buena para usted

---

Se siente parte de un equipo de trabajo

---

Es fácil expresar sus opiniones en el trabajo

---

Conoce las tareas que desempeñan sus compañeros de trabajo

---

## 3. ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

---

Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo

---

El trabajo en su área está bien organizado

---

Mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado

---

---

**Realiza su trabajo de forma segura**

---

**La empresa le facilita el equipo de protección adecuado para su trabajo**

---

#### **4. FORMACIÓN**

---

**Recibió información básica sobre prevención de riesgos laborales previo a la incorporación de su trabajo**

---

**La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional**

---

#### **5. SUGERENCIAS**

---

**Describa alguna inconformidad que requiera atención por parte de la Municipalidad Provincial**

---

---

## 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

### 7.1.5.1 Generalidades

La Municipalidad Provincial determina y proporciona los recursos necesarios para asegurar la confiabilidad de sus resultados cuando se proceda a realizar el seguimiento en cuanto a la verificación de conformidad de sus servicios.

### 7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones

La Municipalidad Provincial verificara el estado de los bienes que posee descritos anteriormente.

## 7.1.6 Conocimientos de la organización

Se va a realizar un programa de capacitación dentro de la Municipalidad Provincial como se muestra continuación, para lo cual se ha tomado la matriz de programa de capacitación desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), como se muestra continuación:

Matriz de programa de capacitación.

| <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>         | <b>N°</b>                    |
|---|------------------------------|
|   | <b>FECHA DE CAPACITACIÓN</b> |
| <b>OBJETIVO</b>                         |                              |
| <b>PERSONA QUE GESTIONA EL PROGRAMA</b> |                              |
| <b>ROL Y RESPONSABILIDAD</b>            |                              |

---

---

**COMPETENCIA**

---

---

---

**ALCANCE**

---

**IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE  
CONOCIMIENTOS**

---

---

---

**RECURSOS**

---

---

---

**APROBADO  
POR:**

---

**FIRMA**

---

**Título**

---

**Fecha**

---

**Duración**

---

**Contenido**

---

A continuación, en la tabla se muestra los resultados de la evaluación después de las capacitaciones propuesta cabe resaltar que va a proceder a utilizar la matriz desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), como se muestra a continuación:

Matriz de programa de capacitación.



## 7.2 Competencia

Una vez realizada la evaluación de desempeño, tras el programa de capacitación el cual se muestra anteriormente, la Municipalidad Provincial evaluará los datos recopilados de dicha evaluación.

## 7.3 Toma de conciencia

Mediante el cuestionario propuesto anteriormente referente a la satisfacción personal de los trabajadores de la Municipalidad Provincial, se determina el conocimiento general y específico de cada uno de los puestos de trabajo, en donde se realizarán las evaluaciones periódicas sobre el conocimiento y aplicación del Sistema Integrado de Gestión.

## 7.4 Comunicación

En cuanto a la comunicación se va a realizar a través de los medios de comunicación de la ciudad con el fin de informar a los pobladores de la ciudad, donde se va a dar a conocer las nuevas medidas implementadas, así como también en la página web de la Municipalidad Provincial.

Además, cabe mencionar que se ha procedido a utilizar el procedimiento para el plan de comunicación desarrollado anteriormente.

Además, se va a utilizar el procedimiento para el manejo de quejas desarrollado en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017). Como se muestra a continuación:

---

**SISTEMA DE  
GESTIÓN de**

---

**CÓDIGO**  
VERSIÓN

---

---

| PROCEDIMIENTO DE | PÁGINA |
|------------------|--------|
| EVALUACION DE    | FECHA  |
| MEJORA DE        |        |
| PROCESOS         |        |

---

### Objetivo

Gestionar de manera adecuada las quejas para garantizar la mejora de los procedimientos.

### Alcance

Este procedimiento se utiliza durante el manejo de quejas de los pobladores (clientes externos) de la Municipalidad Provincial, iniciando con la recepción de queja, reclamo o sugerencia y finalizando en la acción inmediata de respuesta al cliente por parte de la organización.

### Definiciones

- **Cliente:** organización o persona que recibe un producto, ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Reclamo:** objeción manifestada por un cliente, con relación al fondo o la forma de cómo la organización, ha dado cumplimiento a lo solicitado por él. Puede ser efectuado por escrito o verbalmente.
- **Parámetros a evaluar:** aspectos, criterios y características a evaluar en cuanto al producto entregado. (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017).

## Responsabilidades

El gerente de planeamiento y presupuesto Municipal es el único que tiene el mando para establecer las disposiciones de este procedimiento y garantizar su cumplimiento, y posteriormente evaluar la satisfacción de los clientes externos.

## Procedimiento

### Obtención de la información

### Quejas del cliente

Las quejas de los clientes externos serán atendidas por la administración de la municipalidad y remitidas a la gerencia de planeamiento y presupuesto mediante un documento en donde se evidencia y justifique la naturaleza de la queja.

Matriz de recepción de quejas.

| RECEPCIÓN DE QUEJAS     |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Reclamo N°              | Medio de Atención |
| Fecha                   |                   |
| Empresa:                |                   |
| RUC:                    |                   |
| Solicitado por:         |                   |
| Dirección:              |                   |
| Teléfono/Fax            | E-mail            |
| DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO |                   |
| Receptado por:          | Área:             |
| EVALUACIÓN DEL RECLAMO  |                   |
|                         |                   |
|                         |                   |

---

## IDENTIFICACIÓN DE LA CAUSAS DEL PROBLEMA

---

---

**Evaluado  
por:**

**Fecha:**

---

### ACCIONES A TOMAR

---

---

## SEGUIMIENTO DEL RECLAMO

---

---

**Responsable Técnico:**

---

### Satisfacción del cliente

Para medir la satisfacción del cliente se va utilizar un cuestionario de satisfacción.

Matriz cuestionario de satisfacción del cliente externo.

---

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

---

**Fecha de la encuesta:**

---

**Empresa:**

---

**Nombre del encuestado:**

---

**Cargo:**

---

**Teléfono / Fax:**

**E-mail:**

---

**Nuestro Compromiso es satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que su opinión es de gran importancia. Agradecemos la información que usted**

---

---

**suministre, la cual se traducirá en beneficio de la empresa y de los servicios que presta**

---

**CALIDAD DE ATENCIÓN**

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

---

**PARÁMETROS DE CONFORMIDAD**

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

---

**CALIDAD DEL SERVICIO**

Muy Bueno

Bueno

Malo

Muy Malo

---

## 7.5 Información documentada

### 7.5.1 Generalidades

La documentación en la que se basa el Sistema Integrado de gestión, es la dada por la norma involucrada (ISO 9001), además la documentación que la Municipalidad Provincial crea conveniente para el correcto funcionamiento del SIG de calidad, entre las que constan, política integral, objetivos integrales, procedimientos, registros, etc.

### 7.5.2 Creación y actualización

La Municipalidad Provincial, crea y actualiza los documentos de acuerdo a los requisitos de la norma (ISO 9001), en donde se describe las reglas y requisitos que debe tener cada uno de los documentos.

### 7.5.3 Control de la información documentada

Para mantener en orden y el control de los documentos, la organización se enfoca en la aprobación, revisión, actualización, identificación de cambios, versión vigente, control de la documentación externa y que toda información se mantenga legible, identificable y disponible para ser utilizadas en los puntos de uso de la organización, mencionado lo anterior se va a utilizar un procedimiento para la aprobación, control y actualización de documentos, el cual se a desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), como se muestra a continuación:

| SISTEMA<br>INTEGRADO DE<br>GESTIÓN           | CÓDIGO  |
|--|---------|
|  | VERSIÓN |
| PROCEDIMIENTO DE<br>CONTROL DE<br>DOCUMENTOS | PÁGINA  |
|  | FECHA   |

### **Objetivo**

El objetivo principal es el de controlar los documentos requeridos por el Sistema Integrado de gestión de calidad para la aprobación, emisión, codificación, distribución, modificación y recolección de documentos internos y externos, para que se asegure su legibilidad.

### **Alcance**

Este procedimiento se aplica a toda la información documentada del sistema integrado de gestión de calidad de la Municipalidad Provincial.

### **Defunciones**

Los términos utilizados derivan de la norma ISO 9001:2015.

## Responsabilidades

El responsable del cumplimiento de este procedimiento en cuanto al control de documentos es el gerente general de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

## Procedimiento

### Emisión

### Estructura para la estandarización de documentos

La documentación de todos los procesos deberá cumplir con la siguiente estructura:

- **Objetivo:** responde a la pregunta “¿Para qué se genera el documento?”
- **Alcance:** ámbito de aplicación del documento
- **Definiciones:** esta sección se utiliza para aclarar el significado de algunos términos utilizados en el documento.
- **Responsabilidades:** identifica quién realiza cada tarea
- **Descripción:** responde a la pregunta ¿Cómo debe realizarse la tarea?
- **Anexos:** información complementaria (modelos de registros, tablas, etc.) a escala reducida si es necesario, cuidando que no se pierda la legibilidad. (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017).

### Codificación

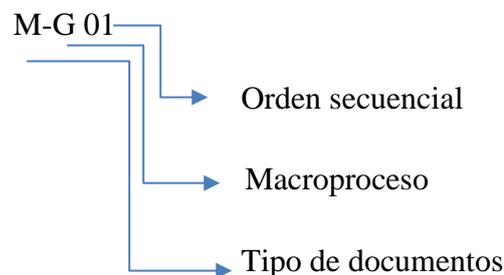
Se va utilizar el sistema alfa numérico, como se muestra a continuación:

La primera letra del código estará representada por una letra mayúscula y corresponde a la identificación de cada tipo de documento, siguiendo la nomenclatura a continuación:

- M: Manual

- PR: Procedimientos
- RG: Registros
- En el caso de los procedimientos, hay una segunda letra que corresponde al tipo de macro proceso en particular según se presenta a continuación:
- G: Gestión Integrado
- A: Administración
- P: Producción
- Z: Comercialización
- C: Compras
  
- H: Recursos Humanos (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017),

La codificación se va a realizar de la siguiente manera:



### **Revisión y Aprobación**

Todos los documentos del Sistema Integrado de Gestión de calidad que son emitidos y distribuidos dentro de la empresa deben estar revisados y aprobados antes de su entrega.

- La revisión debe realizarla preferentemente personal directamente involucrado en las actividades que se están documentando.
- La aprobación debe realizarla la mayor autoridad de la dependencia correspondiente y responsable del proceso.

- La aprobación debe efectuarse con la firma en original, en la portada del documento, empleando el siguiente formato:

Matriz revisión y aprobación.

| ELABORADO POR | REVISADO POR | APROBADO POR |
|---------------|--------------|--------------|
| CARGO         | CARGO        | CARGO        |
| FECHA         | FECHA        | FECHA        |

### **Distribución**

#### **Documentos impresos**

Referente a la socialización y distribución de los documentos impresos estará a cargo de los responsables de cada procedimiento desarrollado en este caso el gerente de la gerencia de planeamiento y presupuesto.

#### **Documentos electrónicos**

De igual manera que con los documentos impresos, para la distribución de los documentos electrónicos estará a cargo del gerente de la gerencia de planeamiento y presupuesto con sus respectivos procedimientos.

### **Modificación**

Las modificaciones que se den se estarán a cargo del gerente general municipal.

Toda la documentación del Sistema Integrado de Gestión de calidad que se genere pertenecerá a las revisiones 0, 1, 2..., el número de la revisión irá cambiando de acuerdo a las modificaciones que resulten de revisiones periódicas.

### **Control y distribución de documentos externos**





Se ha realizado anteriormente toda la identificación de todos los procedimientos que incurren en la gerencia de planificación y presupuesto.

La Municipalidad Provincial controla todos sus procedimientos de acuerdo con la política integral, objetivos y metas y el procedimiento de control el cual se ha tomado de la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), muestra A continuación:

| SISTEMA<br>INTEGRADO DE<br>GESTIÓN | CÓDIGO<br>VERSIÓN |
|------------------------------------|-------------------|
| PROCEDIMIENTO DE<br>OPERACIONES    | PÁGINA<br>FECHA   |
|                                    |                   |

### Objetivo

Establecer los controles operacionales relacionados con la provisión de productos y Servicios del Sistema Integrado de Gestión de calidad de la Municipalidad Provincial.

### Alcance

Aplica a los procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto en donde se han identificado los procedimientos en cuestión.

### Definiciones

- **Control operacional:** Control realizado para la ejecución de tareas u operaciones, por parte del personal no administrativo de la empresa. (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017)

### Responsabilidades

El gerente de planeamiento y presupuesto es el encargado de asignar las responsabilidades para el control operacional de la Municipalidad Provincial.

### **Consideraciones**

- Mantener ordenados todos los elementos del área de trabajo, materiales, equipos y otros instrumentos utilizados en el desarrollo de los procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.
- Señalizar y demarcar todas las áreas de trabajo, equipos, instalaciones para mantener el orden, limpieza y la rápida identificación del entorno dentro de la Municipalidad.

### **Recursos necesarios**

- Al determinarse los requisitos para los servicios y el establecimiento de criterios para los procedimientos y aceptación de dichos servicios.
- Se asegura que los recursos necesarios, como personal, infraestructura, materiales y equipos, para el desarrollo efectivos de los servicios estén disponibles y sean adecuados.
- Se implementan controles a los procesos del área de procedimientos.
- Finalizada la etapa de desarrollo del servicio se demuestra la conformidad de los servicios con sus requisitos, bajo un control de calidad.

## **8.2 Requisitos para los servicios**

### **8.2.1 Comunicación con el cliente externo**

La Municipalidad Provincial determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación del cliente mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Página Web: brinda una descripción detallada de los servicios que se ofrece, así como también las ordenanzas municipales de la Municipalidad Provincial.

### 8.2.2 Determinación de los requisitos para los servicios

La Municipalidad Provincial se preocupa por identificar los requisitos del cliente como aquellos no especificados pero necesarios para su utilización.

### 8.3 Control de los procesos y servicios suministrados externamente

Para el control de los proveedores de la Municipalidad Provincial se tomó como base el procedimiento para gestión de compras y evaluación de proveedores desarrollado en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015, PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), como se muestra continuación:

| SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN              | CÓDIGO<br>VERSIÓN |
|---|-------------------|
| PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES | PÁGINA<br>FECHA   |

#### Objetivo

Establecer las pautas a seguir para la evaluación de selección de proveedores.

#### Alcance

Este procedimiento se aplica a todas las actividades como, alquiler de servicios que requiere la municipalidad, incluidos la selección y evaluación de proveedores que incidan en la calidad del servicio que provee a la Municipalidad Provincial para sus clientes.

## Definiciones

- **Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto.
- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Inspección:** evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones. (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017)

## Responsables

El gerente de planeamiento y presupuesto es el responsable de establecer las disposiciones de este procedimiento y garantizar cumplimiento.

## Procedimiento

### Selección de proveedores

Identificar a los posibles proveedores: el área encargada de las contrataciones, identifica al proveedor o proveedores en función a la sectorización que el gobierno local haya establecido en su jurisdicción, verificando que los proveedores tengan los productos en las cantidades requeridas y que puedan cumplir con la entrega en el lugar y plazo indicado y que se encuentren habilitados para contratar con el Estado. De ser el caso, en aplicación de lo dispuesto en la Resolución de Superintendencia N° 244-2019/SUNAT, se puede considerar la compra a personas naturales o acopiadores de productos primarios derivados de la actividad agropecuaria, entre otros, que no otorguen comprobantes de pago por carecer de



El control de la prestación de servicios y de los procedimientos que se desarrollan dentro de la Municipalidad Provincial y en la gerencia de planeamiento y presupuesto se desarrolla mediante el diagrama de flujo mostrado anteriormente donde se detalla cada procedimiento.

### 8.5 Identificación y Trazabilidad

|   |         |
|---|---------|
| SISTEMA INTEGRADO DE<br>GESTIÓN                                   | CÓDIGO  |
|   | VERSIÓN |
| PROCEDIMIENTO DE<br>VALIDACION, IDENTIFICACION<br>Y TRANZABILIDAD | PÁGINA  |
|   | FECHA   |

#### Objetivo

Establecer los lineamientos para la validación, identificación y trazabilidad, así como la prestación del servicio.

#### Alcance

Este procedimiento se utiliza para la prestación del servicio que realiza la Municipalidad Provincial

#### Definiciones

- **Cliente:** organización o persona que recibe un producto, ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.
- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017)

#### Responsabilidades

El gerente de planeamiento y presupuesto es el responsable de establecer las disposiciones de este procedimiento y el de garantizar su cumplimiento.

**Procedimientos:**

- **Formación de plan operativo institucional**

En cuanto a la formación de plan operativo institucional tiene la finalidad de Estandarizar el procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (POI) luego de que todas las unidades orgánicas de la municipalidad Provincial de Chota remitan a la Gerencia de Planificación el Plan Operativo de su área.

Cuenta con 03 unidades organizadas, la oficina de planeamiento y presupuesto, gerencia, unidades orgánicas, tras la culminación de todo este proceso se obtuvo que tiene una duración sesenta y seis (66) días. Las acciones que ocuparon un mayor periodo de tiempo son la directiva de la elaboración del POI, lo cual tuvo una duración de siete (07) días, se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto, además la emisión de la resolución, lo cual tiene una duración de cuatro (04) días y se desarrolla en la unidad de gerencia, también la elaboración de cada una unidad orgánica de POI, que tiene un tiempo de treinta y seis (36) días, lo cual se desarrolla en la unidad orgánica, luego la consolidación de la información y visto bueno lo cual tiene una duración de quince (15) días y se desarrolla en la unidad de planeamiento y presupuesto, finalmente se revisa el visto bueno antes otorgado y se deriva a alcaldía lo cual posee una duración de cuatro (04) días y se desarrolla en la unidad orgánica de gerencia.

- **Elaboración y aprobación del presupuesto institucional de apertura**

Respecto a la Elaboración y aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la cual tiene como finalidad Estandarizar el procedimiento para elaboración del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) según lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Las unidades orgánicas para estos procedimientos son cuatro 04, la oficina de planeamiento y presupuesto, unidades orgánicas, alcaldía y secretaria general además menciona la acción que se sigue en cada una de las unidades orgánicas, así como también el tiempo que está clasificado en días, horas y minutos, tras la culminación de todo este proceso se obtuvo que tiene una duración sesenta y seis (64) días. Las acciones que ocuparon un mayor periodo de tiempo son la solicitud de información referente a las necesidades , lo cual tuvo una duración de tres (03) días, se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto, además la emisión del cuadro de necesidades , lo cual tiene una duración de cuarenta y cinco (45) días y se desarrolla en la unidad orgánica, también la revisión de cuadro de necesidades de actividades y proyectos , que tiene un tiempo de seis (06) días , lo cual se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto , luego la toma de conocimiento y derivación a secretaria general, lo cual tiene una duración de tres ( 03) días y se desarrolla en la unidad orgánica de alcaldía , finalmente se proyecta la resolución y se deriva a alcaldía lo cual posee una duración de siete (07) días y se desarrolla en la unidad orgánica de secretaria general.

- **Emisión de certificación presupuestal**

En cuanto la emisión de certificación presupuestal las unidades orgánicas son tres (03): unidades orgánicas, unidades de abastecimiento y oficina de planeamiento y presupuesto. El desarrollo de este proceso no posee una cantidad de tiempo establecida ya que es variable.

### **Elaboración de programación multianual de inversiones**

En cuanto a la Elaboración del PMI (Programación Multianual de Inversiones, Establece el procedimiento para la elaboración de la Programación Multianual de Inversiones, con un horizonte de 3 años según el orden de prelación que establece el Órgano Rector – Ministerio de Economía y Finanzas.

Todo este proceso se obtuvo que tiene una duración treinta y siete (37) días. Las acciones que ocuparon un mayor periodo de tiempo son el reporte de las propuestas de proyectos , lo cual tuvo una duración de siete (07) días, se desarrolla en la unidad orgánica, además la recepción, evaluación y registro de las ideas referente al proyecto, lo cual tiene una duración de quince (15) días y se desarrolla en la unidad orgánica OPMI, también la recepción, registro y evaluación de la propuesta de Programación Multianual de Inversiones, que tiene un tiempo de tres (03) días , lo cual se desarrolla en la unidad orgánica de planeamiento y presupuesto , luego la secretaria recepciona, registra y pone al despacho del alcalde, este toma conocimiento y evalúa la cartera de inversiones , lo cual tiene una duración de cinco ( 05) días y se desarrolla en la unidad orgánica de alcaldía , también se recepciona y se deriva la documentación a la Oficina de Programación de Inversiones , lo cual dura dos (02) días y se desarrolla en la unidad de planeamiento y

presupuesto, finalmente se Recepciona y registra la cartera de inversiones en el aplicativo del MEF lo cual posee una duración de cinco (05) días y se desarrolla en la unidad orgánica OPMI.

### **Control de calidad**

Debido a que no se tiene un control de calidad, se propone que después de cada emisión de documentos se haga una revisión por parte de cada una de las gerencias para obtener la conformidad de cada uno de los procedimientos en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

Además, después de la revisión de los documentos y acciones que se realizan se va a proceder a realizar un documento donde se evidencia los procedimientos correctos y las observaciones obtenidas de cada uno de los procedimientos.

### **Control de cambios**

Se debe conservar la última actualización en la tabla del documento y la descripción de los cambios realizados con respecto a la versión anterior. Se debe seguir la siguiente tabla para el control de cambios:

Matriz de proveedores de la Municipalidad Provincial

| <b>REVISIÓN N.º</b> | <b>ITEM</b> | <b>FECHA</b> | <b>DE DESCRIPCIÓN</b>                      |
|---------------------|-------------|--------------|--|
|                     |             |              | <b>ACTUALIZACIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS</b> |
|                     |             |              |  |
|                     |             |              |  |
|                     |             |              |  |
|                     |             |              |  |

A Continuación, se va a presentar la matriz de cumplimiento de procedimientos desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) , la cual se ha adecuado a las necesidades de la Municipalidad Provincial

Matriz de cumplimiento adecuado de procedimientos.

| Fecha                    |            |             |              |           |               |
|--------------------------|------------|-------------|--------------|-----------|---------------|
| Nombre del procedimiento |            |             |              |           |               |
| Gerencia                 |            |             |              |           |               |
| Especificaciones         | Requeridas | Presentadas | Cumplimiento |           |               |
|                          |            |             | Cumple       | No cumple | Observaciones |
|                          |            |             |              |           |               |
|                          |            |             |              |           |               |
|                          |            |             |              |           |               |
|                          |            |             |              |           |               |

### 8.5.1 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos

Se va a guardar toda la información perteneciente a los proveedores de la Municipalidad Provincial.

### 8.5.2 Actividades posteriores a la entrega

Los gerentes generales dan un informe de satisfacción respecto de los clientes y los objetivos después de la entrega de los proveedores.

## 09. Evaluación del desempeño

### 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

#### 9.1.1 Generalidades

La Municipalidad Provincial, con el Sistema Integrado de gestión de calidad, planifica y posteriormente implementa los procesos relacionados con el

seguimiento, medición, análisis y mejora, donde se controla y supervisa según el flujo de procesos y cuadro de procedimientos de cada una de la gerencia, planeamiento y presupuesto con esto se logrará: Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio, asegurar la conformidad y eficacia de la mejora continua del sistema integrado de gestión enfocada en la revisión de los indicadores, de la misma manera se capacitará al personal siguiendo el procedimiento de capacitación del personal que se muestra a continuación, este procedimiento está desarrollado en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017) , la cual se ha adecuado para los fines de la Municipalidad Provincial como se muestra a continuación:

Matriz programa de capacitación.

| PROGRAMA DE<br>CAPACITACIÓN             | N°<br>FECHA DE<br>CAPACITACIÓN |
|---|--------------------------------|
| <b>OBJETIVO</b>                         |                                |
| <b>PERSONA QUE GESTIONA EL PROGRAMA</b> |                                |
| <b>ROL Y RESPONSABILIDAD</b>            |                                |
| <b>COMPETENCIA</b>                      |                                |

---

**ALCANCE**

---

**IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

---

---

**RECURSOS**

---

---

**APROBADO POR:**

---

**FIRMA**

---

Posteriormente, en la tabla se evidencia los datos de la evaluación desarrollado posteriormente al programa de capacitación mencionado anteriormente, esta matriz de programa de capacitación muestra los datos generales de los trabajadores evaluados, la asistencia y las observaciones correspondientes como se muestra a continuación:

Matriz programa de capacitación.



### 9.1.2 Análisis y evaluación

La organización analiza y evalúa los datos generados para determinar la idoneidad y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión de calidad y efectuar su mejora continua.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- La satisfacción del cliente externo
- La eficacia de la acción tomada para abordar los riesgos y oportunidades.
- Proveedores.

### 9.2 Auditoria interna y programas de auditoria interna del Sistema integrado de gestión de calidad:

Para el cumplimiento de esta cláusula se ha utilizado la matriz desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), un procedimiento de auditoría interna donde se describe paso a paso su ejecución para evaluar el cumplimiento de los requisitos del cliente, la parte legal aplicable, los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, y finalmente los requisitos de la organización. La auditoría interna tiene como secuencia de actividades: la identificación y determinación del SIG de calidad, recolección de información, evaluación de los hallazgos y recomendación de acciones correctivas, en caso de incumplimientos. La selección de los auditores debe asegurar la imparcialidad del proceso de auditoría, además los auditores deben ser calificados y tener experiencia en Sistemas Integrados de Gestión de calidad.

---

**SISTEMA  
INTEGRADO DE  
GESTIÓN**

---

**CÓDIGO  
VERSIÓN**

---

---

| PROCEDIMIENTO DE<br>DEFINICION DE<br>RESPONSABILIDADES | PÁGINA<br>FECHA |
|--|-----------------|
|--|-----------------|

---

### Objetivo

Establecer la metodología para la definición de responsabilidades, planificación y realización de auditorías internas, con el fin de verificar la efectividad del Sistema Integrado de Gestión de calidad, su conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y con los requisitos de la organización.

### Alcance

Este procedimiento aplica para todos los procesos de los cuales se compone el Sistema integrado de gestión de calidad de la Municipalidad Provincial.

### Definiciones

- **Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- **Criterios de auditoría:** conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.
- **Evidencias de auditoría:** registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables.
- **Hallazgos de la auditoría:** resultados de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. Pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría u oportunidades de mejora.

- **Programa de auditoría:** conjunto de una a o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- **Alcance de la auditoría:** extensión y límites de una auditoría, incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el período de tiempo cubierto.
- **Plan de auditoría:** descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito. (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017).

### **Responsabilidades**

- El Gerente de planeamiento y presupuesto de establecer las disposiciones de este procedimiento y garantizar su cumplimiento.
- El Equipo Auditor son los encargados de llevar a cabo la auditoría conforme a los lineamientos establecidos en este procedimiento.
- Es responsabilidad del gerente de planeamiento y presupuesto es el encargado de programar Auditorías internas integradas y velar por el cumplimiento del presente procedimiento.

### **Procedimientos**

La Gerencia de planeamiento y presupuesto es el encargado del sistema de gestión de calidad, el primer trimestre de cada año elabora el programa Anual de Auditorías Internas,

con una frecuencia no menor a 2 Auditorías Internas por año, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- El estado y la importancia de los procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto
- El estado y la importancia de las áreas a auditar de la gerencia de planeamiento y presupuesto.
- Complejidad de los procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto.
- Nivel de implantación del Sistema Integrado de calidad.
- Desarrollo de los Indicadores Integrado de calidad.
- Cumplimiento de Objetivos Integrados de calidad.
- Resultado de Auditorias Previas.
- El plan de Auditoría se establecerá en el formato del registro

### **Actividades previas a la auditoria**

#### **Determinación de auditor líder**

El gerente general de la Municipalidad Provincial definirá el auditor líder para que lleve a cabo la auditoria del sistema

#### **Funciones del auditor líder:**

##### **Elaborar el programa de auditoria**

Coordinar las actividades de ejecución de Auditoria con el grupo Auditor. Servir de facilitador para la ejecución de la Auditoría. Es el responsable del desarrollo, ejecución y reporte de la Auditoría.

##### **Criterios para definir al Auditor Líder**

Los criterios que se tomarán en cuenta para definir al Auditor Líder serán:

- Conocimiento de la norma ISO 9001:2015
- Buenas Relaciones Humanas
- Calificación de Auditor Integrado.
- Aptitudes personales como no conflictivo, responsable, objetivo y analítico.

### **Elaboración del programa de auditoría**

Para la elaboración del Programa de Auditoría el auditor líder deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Estado e importancia de los procesos
- Estado e importancia de las áreas a auditar
- Resultado de Auditorías Previas
- Desarrollo de Indicadores
- Cumplimiento de Objetivos

A partir de estos ítems, elaborará un programa de Auditoría con fechas, Auditores, funciones a auditar, horario, en un formato libre, que incluya como mínimo lo requerido en este punto.

El programa de Auditoría deberá incluir una reunión de apertura con la gerencia de planeamiento y presupuesto y una reunión de cierre de la Auditoría, el cual será enviado oportunamente al Gerente de planeamiento y presupuesto (se recomienda que se envíe el programa con 14 días de anticipación), para que este a su vez les informe a los responsables de las gerencias que serán auditados.

La definición de auditores y áreas auditadas, se realizará tomando en cuenta la independencia que debe existir en esta actividad, esto es, evitando que responsables de las áreas auditen sus propias actividades para no tener conflicto de intereses.

Se deberá asegurar que todas las áreas del Sistema Integrado de la Municipalidad Provincial y las cláusulas de la norma ISO 9001 aplicable sean cubiertas durante las 04 auditorías planificadas de cada año.

### **Realización del programa de apertura**

Antes de iniciar la recolección de evidencias, se realiza una reunión de apertura con el gerente de planeamiento y presupuesto y los respectivos procedimientos a auditar y quienes van a participar en la auditoría con el fin de: explicar el objetivo y el alcance, revisar las actividades y duración de la auditoría, clarificar inquietudes y acordar reunión de cierre.

### **Ejecución de la auditoria**

Se lleva a cabo el trabajo de campo utilizando las siguientes técnicas: Entrevista, observación directa, análisis de documentación u otras compatibles con el objetivo y el alcance de la auditoría.

### **Plan de acción para las no conformidades**

Una vez que las no conformidades hayan sido levantadas, documentadas y aceptadas por parte del auditado, el responsable del proceso correspondiente debe investigar la causa de la no conformidad, proponer las acciones correctivas en el menor tiempo posible (25 días laborables), y de ser necesario acciones preventivas y definir fechas de implantación. Registrar en el Reporte de No Conformidades la causa y acción correctiva propuesta para levantar la no conformidad, según el PROCEDIMIENTO DE NO CONFORMIDAD Y ACCIONES CORRECTIVAS.

### **Auditoria de seguimiento**

Se realiza un seguimiento con el fin de verificar la implementación y eficacia de las acciones correctivas tomadas, lo realiza el auditor responsable del proceso después de un tiempo estipulado.

El seguimiento a las acciones de auditorías internas realizadas por entidades externas o de auditorías externas lo ejecutan auditores internos de la institución asignados por la gerencia. Cerrar satisfactoriamente la auditoría anotando los resultados de la verificación.

En caso de no cumplir con el tiempo estipulado para cerrar la No Conformidad se prolongará el plazo para su cumplimiento obligatorio con una nueva fecha tope.

### **Control de cambios**

Se debe conservar la última actualización en la tabla del documento y la descripción de los cambios realizados con respecto a la versión anterior. Se debe seguir la siguiente tabla para el control de cambios:

Matriz control de cambios

| <b>REVISION</b> | <b>ITEM</b> | <b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b> | <b>DE DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|---|
|                 |             |                               |   |
|                 |             |                               |   |
|                 |             |                               |   |
|                 |             |                               |   |

### **Registros**

- Plan de Auditoría Interna
- Lista de Verificación
- Reporte de No conformidades
- Informe de Auditoría

En la tabla se presenta el programa de auditoria para la Municipalidad Provincial, en la cual se muestra los datos generales del equipo auditor como se muestra a continuación:

Matriz programa de auditoria

**FECHA:**

**AUDITOR**

**LIDER:**

**EQUIPO**

**AUDITOR:**

**OBJETIVO:**

**ALCANCE DE**

**AUDITORIA:**

**CLAUSULAS**

**A SER**

**AUDITADAS:**

| FECHA | HORA | AUDITOR | PROCESO A SER<br>AUDITADO | RESPONSABLE<br>DEL<br>PROCESO |
|-------|------|---------|---------------------------|-------------------------------|
|-------|------|---------|---------------------------|-------------------------------|

**APROBADO**

**POR:**

**CARGO:**

**FECHA:**

En tabla siguiente se evidencia la matriz de procedimientos auditados la cual se va a utilizar para la gerencia de planeamiento y presupuesto. Esta tabla cuenta con una descripción, el estado de cumplimiento y los comentarios correspondientes.

Matriz procedimientos auditados

**FECHA:**

**PROCESO**

**AUDITADO:**

| REFERENCIA | DESCRIPCION | CUMPLIMIENTO |    |    | COMENTARIOS |
|------------|-------------|--------------|----|----|-------------|
|            |             | C            | NC | NA |             |

Matriz Plan de auditoria

---

**ORGANIZACIÓN**

**FECHA DE NO CONFORMIDAD  
AUDITORIA:**

**SITIO MAYOR MENOR  
AUDITADO:**

**AUDITOR:**

**AUDITADO:**

**AREA/PROCESO:**

**DOCUMENTO CLAUDSULA:  
DE  
REFERENCIA:**

---

**DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD**

---

**FIRMA DEL  
AUDITOR**

**FIRMA DEL  
AUDITADO**

---

**CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD**

---



---

**ACCIONES PROPUESTA**

---

**FIRMA DEL FECHA DE  
AUDITADO IMPLEMENTACIÓN**

---

**SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES CORRECTIVAS**

---

**FIRMA DEL FECHA DE CIERRE  
AUDITOR RESPONSABLE  
DEL CIERRE**

---

Matriz plan de auditoría y solución de inconvenientes

---

**ORGANIZACIÓN**

---

**FECHA DE AUDITORIA:**

---

**LIDER DE EQUIPO AUDITOR:**

---

**AUDITORES:**

---

**AUDITADO:**

---

**ARE/PROCESO:**

---

**OBJETIVOS**

---

**ALCANCE**

---

**DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA:**

---

**PERSONAL CONTACTADO:**

---

**DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

---

---

**FIRMA DEL FECHA: AUDITOR:**

---

**ACCIÓN INMEDIATA**

---

---

**RESPONSABLE: FECHA**

---

---

**ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA**

---

---

Matriz Plan de acción para Municipalidad Provincial

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>   |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|
| <b>FECHA</b>  | <b>RESPONSABLE</b> | <b>SEGUIMIENTO</b> |
| <b>VERIFICACIÓN Y CONTROL DE LA ELIMINACIÓN DEL PROBLEMA</b>    |                    |                    |
| <b>ACEPTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN:</b>                           | <b>SI</b>          | <b>NO</b>          |
| <b>FECHA:</b>   |                    |                    |
| <b>LAS ACCIONES TOMADAS SOLUCIONAN EL PROBLEMA:</b>             | <b>SI</b>          | <b>NO</b>          |
| <b>COMENTARIO:</b>  |                    |                    |
| <b>FECHA:</b>   |                    |                    |
| <b>LAS CORRECCIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS SON DEFINITIVAS:</b> | <b>SI</b>          | <b>NO</b>          |
| <b>COMENTARIO:</b>  |                    |                    |
| <b>FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA AUDITORIA:</b>                   | <b>DEL</b>         | <b>FECHA</b>       |

### 9.3 Revisión por la gerencia

#### 9.3.1 Generalidades

La gerencia general de Municipalidad Provincial realizará controles anuales, para examinar el funcionamiento del Sistema integrado de gestión de calidad conforme lo establecido en la planificación de acuerdo al plan de auditoría interna mencionado en el apartado 9.2.

### 9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección

Se desarrolló varios indicadores que nos permiten comparar los resultados encontrados con las metas planteadas, que serán de utilidad para el seguimiento y medición de los procesos de acuerdo a los requisitos del producto y la eficiencia del sistema de gestión

Se procedió a utilizar la matriz desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017).

| SISTEMA<br>INTEGRADO DE<br>GESTIÓN | CÓDIGO<br>VERSIÓN |
|------------------------------------|-------------------|
| PROCEDIMIENTO DE<br>REVICION       | PÁGINA<br>FECHA   |

### Objetivos

- Determinar el mecanismo para la revisión del Sistema Integrado de Gestión por parte de la Gerencia de la Municipalidad Provincial. con el fin de asegurar su conveniencia y eficacia.
- Establecer y aportar cambios oportunos para prevenir y mejorar los resultados obtenidos en el seguimiento al Sistema Integrado de Gestión de calidad.

### Alcance

El alcance son las revisiones del Sistema Integrado de Gestión de calidad que realice la Gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Provincial. Después de cada auditoría interna realizada, además incluye evaluaciones de oportunidades de mejora y desviaciones en el SIG de calidad, tanto en la política integral como en los objetivos y metas integrales.

### **Definiciones**

- **Auditoría interna:** Proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos ambientales de la empresa.
- **Informe de auditoría:** Texto técnico o científico, que tiene por objetivo comunicar e información, sobre hechos verificados durante la auditoría realizada en la empresa. Así como los procedimientos, métodos y posibles soluciones a los problemas detectados.
- **Acciones correctivas:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada en una actividad desarrollada por la empresa.
- **Acciones preventivas:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial. (Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017).

### **Responsabilidad**

- El Gerente de planeamiento y presupuesto y el Gerente Técnico son los responsables de la convocatoria a la reunión.
- El Gerente de planeamiento y presupuesto es el responsable de preparar el contenido de la reunión, controlara, revisara y archivara el Informe de revisión por la Gerencia.

### **Procedimiento**

Las reuniones de revisión del Sistema Integrado de Gestión de calidad se realizan al menos una vez al año, después de cada ciclo de auditoría interna o podrían realizar cuando se produzcan cambios que podrían afectar al Sistema Integrado de Gestión de calidad. Se pueden efectuar revisiones adicionales siempre que la Gerencia de planeamiento y presupuesto lo considere conveniente, o cuando se presenten desviaciones muy grandes sobre lo programado y existe la necesidad de efectuar cambios en el Sistema Integrado de Gestión de calidad.

**Los temas a tratar son:**

- Resultado de auditorías internas
- Actividades pendientes de la revisión anterior
- Acciones correctivas y preventivas propuestas para su solución y el estado en el que se encuentran
- Cambios en las actividades de la empresa
- Evaluación de la eficacia del Sistema Integrado de Gestión de calidad
- Determinar si la política integral es adecuada y pertinente para el Sistema Integrado de Gestión.
- Desempeño de los procesos: objetivos, indicadores y metas
- Evaluación del cumplimiento de los requisitos legales
- Recomendaciones para la mejora continua
- Comunicaciones de las partes interesadas externas, incluidas quejas.

(Aguilar Enriquez, Ciza Iza, 2017).

**Resultados**

El resultado de la Revisión por la Gerencia es una evaluación de la eficacia del Sistema Integrado de Gestión de calidad, a través del análisis de los puntos descritos en el numeral anterior.

Al final de la reunión se define un plan de acción preventivo que será objeto de seguimiento y los resultados se presentaran en la siguiente reunión.

### **Control de cambios**

Se debe conservar la última actualización en la tabla del documento y la descripción de los cambios realizados con respecto a la versión anterior. Se debe seguir la siguiente tabla para el control de cambios:

Matriz de control de cambios

| <b>REVISION</b> | <b>ITEM</b> | <b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b> | <b>DE DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|---|
|-----------------|-------------|-------------------------------|---|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Matriz informe de revisión por la gerencia de planeamiento y presupuesto.

| <b>INFORME DE REVISIÓN POR LA GERENCIA</b> |               |
|--|---------------|
| <b>N° DE REVISIÓN POR LA GERENCIA:</b>     | <b>FECHA:</b> |
| <b>PERIODO DE REVISIÓN:</b>                |               |
| <b>ASISTENTES</b>                          |               |

| <b>TEMAS TRATADOS</b> |
|-----------------------|
|                       |
|                       |
|                       |

---

## CONCLUSIONES

---

---

**APROBADO POR:**

---

**FIRMA:**

---

### 9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

Los documentos de entrada para la revisión por parte de la Gerencia de planeamiento y presupuesto, incluye:

- Recomendaciones de mejora.
- Necesidades de cambio en el SIG de calidad.
- Necesidades de recursos.
- Desempeño y eficacia del SIG de calidad.
- Acciones correctivas de no cumplirse los objetivos ni metas. (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017).

Conforme lo establece en el apartado 9.3.2 se revisa y evalúa el desempeño global de la organización a intervalos planificados.

## 10. Mejora

### 10.1 Generalidades.

La Municipalidad Provincial tiene el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del Sistema Integrado de Gestión de calidad iniciando la acción de mejora con los elementos de medición de los principales aspectos de los

procedimientos de la gerencia de planeamiento y presupuesto, la satisfacción del cliente, añadiendo a ello el uso de la política, objetivos integrales, análisis de las auditorías, para culminar con las acciones correctivas.

## 09.2. No conformidad y acción correctiva

Para la no conformidad y las acciones correctivas se va a utilizar el procedimiento de no conformidad y acción correctiva desarrollada en la tesis DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA FOLTERRA CÍA. LTDA (2017), la cual se va a adecuar para los fines del sistema integrado de gestión de la Municipalidad Provincial, como se muestra a continuación:

| SISTEMA<br>INTEGRADO DE<br>GESTIÓN   | CÓDIGO<br>VERSIÓN |
|--------------------------------------|-------------------|
| PROCEDIMIENTO DE<br>NO CONFORMIDADES | PÁGINA<br>FECHA   |

### Objetivo

Definir el proceso de identificación de las no conformidades, para tomar las acciones correctivas y preventivas que se requieren.

### Alcance

Se aplica a todas las no conformidades identificadas relacionadas al Sistema Integrado de Gestión de la Municipalidad Provincial., y cada vez que se debe aplicar una acción correctiva.

### Definiciones

- **No conformidad:** Observación o detección de incumplimiento de los requisitos impuestos en los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión de calidad, ya sea en requisitos legales, Política Integral.
- **Acciones correctivas:** Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada en una actividad desarrollada por la empresa.
- **Auditoría interna:** Proceso diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos integrales de la empresa (Aguilar Enriquez, Cianza Iza, 2017).

### **Responsabilidad**

- El gerente de planeamiento y presupuesto analizarán los hechos reportados por los trabajadores y determinar si se trata de No conformidades, en caso que se confirme la No conformidad, deberá reportarlo al Gerente de General Municipal.

### **Procedimiento**

#### **No conformidades**

Si una No conformidad es identificada en alguna de las gerencias en cuanto a los procesos que se desarrollan en la Municipalidad Provincial, la persona encargada de la actividad debe registrar la No conformidad en el formato presentado anteriormente y debe definir una acción correctiva apropiada a la magnitud del problema encontrado

#### **Acciones Correctivas**

La acción correctiva puede originarse por:

- Inspecciones en la gerencia de planeamiento y presupuesto.

- Resultados de inspecciones y revisiones
- Auditorías internas del Sistema Integrado de Gestión de calidad.
- Registros de inspección y desempeño de los procedimientos
- Informes de auditorías externas
- Quejas de la comunidad, trabajadores, clientes,

El Gerente de planeamiento y presupuesto se encargará del seguimiento de todas las acciones correctivas, verificar su eficacia.

### **Control de cambios**

Se debe conservar la última actualización en la tabla del documento y la descripción de los cambios realizados con respecto a la versión anterior. Se debe seguir la siguiente tabla para el control de cambios:

Matriz control de cambios.

| <b>REVISION</b> | <b>ITEM</b> | <b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b> | <b>DE DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS REALIZADOS</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|---|
|                 |             |                               |   |
|                 |             |                               |   |
|                 |             |                               |   |
|                 |             |                               |   |



## **10. Mejora Continua**

La Municipalidad Provincial mejora continuamente la eficacia del sistema integrado de gestión mediante el uso de la política integral, los objetivos integrales, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas.