

# UNIVERSIDAD DE HUANUCO

## ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA



## TESIS

---

**“Gestión por procesos y su relación con la gestión administrativa  
en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022”**

---

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR: Medrano Solano, Marco Hernán

ASESOR: López Sánchez, Jorge Luis

HUÁNUCO – PERÚ

2023

# U

### TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis ( X )
- Trabajo de Suficiencia Profesional ( )
- Trabajo de Investigación ( )
- Trabajo Académico ( )

**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Administrativa  
**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)**

### CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

**Área:** Ciencias sociales

**Sub área:** Ciencias políticas

**Disciplina:** Administración pública

### DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Maestro en ciencias administrativas, con mención en gestión pública

Código del Programa: P32

Tipo de Financiamiento:

- Propio ( X )
- UDH ( )
- Fondos Concursables ( )

### DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 42807480

### DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 06180806

Grado/Título: Doctor en gestión empresarial

Código ORCID: 0000-0002-0520-8586

### DATOS DE LOS JURADOS:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Martel Carranza, Christian Paolo	Doctor en administración de la educación	41905365	0000-0001-9272-3553
2	Linares Beraun, William Giovanni	Maestro en gestión pública para el desarrollo social	07750878	0000-0002-4305-7758
3	Anibal Rivero, Rafael Antonio	Doctor en gestión empresarial	41693326	0000-0003-1423-2737

# D

# H



**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**

**Escuela de Post Grado**

Facultad de Ciencias Empresariales

**ACTA DE SUSTENTACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 4:00pm, a los 25 días del mes de mayo del año dos mil veintitrés, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, "San Juan Pablo II" (Aula 202-P5), se reunió el jurado calificador, integrados por los docentes: Dr. Christian Paolo MARTEL CARRANZA (Presidente), el Mtro. William Giovanni LINARES BERAÚN (Secretario) y el Dr. Rafael Antonio ANIBAL RIVERO (Vocal); nombrados mediante Resolución N° 116-2023-D-EPG-UDH, de fecha 02 de marzo del año dos mil veintitrés y el aspirante al Grado Académico de Maestro, MEDRANO SOLANO, Marco Hernán.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: "**GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2022**", para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Administrativas, mención: Gestión Pública.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el Presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota de *15* (... *Quince* ...), con la calificación de *Buena*; al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Posgrado, se le otorgue el grado académico de Maestro en Ciencias Administrativas, con mención en Gestión Pública del graduando MEDRANO SOLANO, Marco Hernán.

Se suscribe la presente Acta en tres originales. Siendo las *17:00* horas del mismo día, se da por concluido el acto académico de sustentación.

PRESIDENTE

Dr. Christian Paolo MARTEL CARRANZA

DNI: 41905365

Código Orcid: 0000-0001-9272-3553

SECRETARIO

Mtro. William Giovanni LINARES BERAÚN

DNI:07750878

Código Orcid: 0000-0002-4915-0670

VOCAL

Dr. Rafael Antonio ANIBAL RIVERO

DNI:41693326

Código Orcid: 0000-0003-1423-2737



**UDH**  
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
<http://www.udh.edu.pe>

# UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Jorge Luis López Sánchez**, asesor de la Maestría en Ciencias Administrativas, con mención en Gestión Pública y designado mediante la Resolución N° 232-2022-D-EPG-UDH, del 03 de junio del 2022, del estudiante MEDRANO SOLANO, Marco Hernán, de la investigación titulada: GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2022.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del **14%** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que, concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco. Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 13 de abril de 2023

\_\_\_\_\_  
López Sánchez Jorge Luis  
DNI N° 06180806

Código Orcid N° <http://orcid.org/0000-0002-0520-8586>

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b>	<b>4%</b>
	Fuente de Internet	
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b>	<b>3%</b>
	Trabajo del estudiante	
<b>3</b>	<b>repositorio.udh.edu.pe</b>	<b>2%</b>
	Fuente de Internet	
<b>4</b>	<b>distancia.udh.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>5</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Internacional de la Rioja</b>	<b>1%</b>
	Trabajo del estudiante	
<b>7</b>	<b>hdl.handle.net</b>	<b>1%</b>
	Fuente de Internet	
<b>8</b>	<b>Submitted to Natonal Institute of Technology Calicut</b>	<b>&lt; 1%</b>
	Trabajo del estudiante	

## **DEDICATORIA**

Dios es el responsable de todas las cosas buenas que me han sucedido y me han dado esta oportunidad.

A mis padres, hermanos y al resto de la familia por ser la roca sobre la que he podido construir mis logros académicos y vitales.

## **AGRADECIMIENTO**

Por la constante guía de Dios, estoy eternamente agradecido.

En segundo lugar, a mis padres, que siempre han estado a mi lado y me han animado a seguir adelante pase lo que pase.

Gracias, en tercer lugar, a los profesores que asumieron la responsabilidad de dirigir mi tesis y me dedicaron tanto tiempo por su experiencia y profesionalidad.

Mi más profundo agradecimiento a todos en la Universidad de Huánuco por darme la oportunidad de seguir una maestría en el campo que elegí.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VII
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	X
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL .....	13
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	13
1.3. OBJETIVOS .....	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	14
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	15
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	15
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO .....	16
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	16
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES .....	17
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES .....	18
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	20
2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	20
2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	31

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	32
2.4. SISTEMAS DE HIPÓTESIS .....	33
2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL.....	33
2.4.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS .....	33
2.5. SISTEMA DE VARIABLES.....	34
2.5.1. VARIABLE 1 .....	34
2.5.2. VARIABLE 2 .....	34
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	35
CAPÍTULO III.....	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.1.1. ENFOQUE .....	36
3.1.2. ALCANCE O NIVEL.....	36
3.1.3. DISEÑO .....	36
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.2.1. POBLACIÓN .....	36
3.2.2. MUESTRA .....	37
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	37
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS ..	
.....	38
CAPÍTULO IV.....	39
RESULTADOS.....	39
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....	39
4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL .....	45
CAPITULO V.....	49
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
CONCLUSIONES .....	51
RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS.....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución del nivel de determinación de los procesos.....	39
Tabla 2 Distribución del nivel de seguimiento, medición y análisis de los procesos .....	40
Tabla 3 Distribución del nivel de mejora de los procesos .....	41
Tabla 4 Distribución del nivel de gestión por procesos.....	42
Tabla 5 Distribución del nivel de gestión administrativa.....	43
Tabla 6 Resultado de correlación entre gestión por procesos y gestión administrativa.....	45
Tabla 7 Resultado de correlación entre determinación de los procesos y gestión administrativa .....	46
Tabla 8 Resultado de correlación entre seguimiento, medición y análisis de los procesos y gestión administrativa .....	47
Tabla 9 Resultado de correlación entre mejora de los procesos y gestión administrativa.....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Descripción de los procesos mediante fichas y diagramas.....	24
Figura 2 Diagrama de un proceso.....	25
Figura 3 Nomenclatura en procesos .....	26
Figura 4 Indicador de un proceso como ejemplo una ficha de indicador .....	29
Figura 5 Metodología PDCA para mejora de procesos.....	30
Figura 6 Circulares de distribución del nivel de determinación de los procesos .....	40
Figura 7 Circulares de distribución del nivel de seguimiento, medición y análisis de los procesos.....	41
Figura 8 Circulares de distribución del nivel de mejora de los procesos.....	42
Figura 9 Circulares de distribución del nivel de gestión por procesos .....	43
Figura 10 Circulares de distribución del nivel de gestión administrativa .....	44

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue determinar la naturaleza de la conexión que existe entre la gestión de procesos y la gestión administrativa en el periodo 2022 de la municipalidad de Amarilis, utilizando información obtenida de los empleados de la municipalidad. La investigación fue de tipo cuantitativo y se realizó a nivel descriptivo-correlacional. Dado que el estudio no utilizó un diseño experimental, su diseño correlacional fue de naturaleza transversal. La muestra fue producida por medio de un cálculo probabilístico, con una probabilidad del 95% y un nivel de confianza del 10%, obteniendo 72 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Amarilis. Los factores que fueron investigados fueron gestión de procesos y gestión administrativa, y cada una de estas categorías fue construida con tres dimensiones. La técnica utilizada fue la encuesta, y la herramienta empleada, el cuestionario. La herramienta de recolección contenía un total de 24 preguntas, de las cuales 12 se referían a la variable 1 y 12 a la variable 2. La verificación de las hipótesis específicas también fue satisfactoria, ya que se aceptaron las hipótesis del investigador. Se concluyó que existe influencia positiva y fuerte entre las variables investigadas. También mostraron los valores de la correlación de Spearman, con el valor de Rho de Spearman=0,664 y el valor p de 0,000.

**Palabras Claves:** seguimiento, medición, análisis, procesos, gestión administrativa.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to determine the nature of the connection that exists between process management and administrative management in the period 2022 of the municipality of Amarilis, using information obtained from the municipality's employees. The research was quantitative and was conducted at a descriptive-correlational level. Since the study did not use an experimental design, its correlational design was cross-sectional in nature. The sample was produced by means of a probabilistic calculation, with a probability of 95% and a confidence level of 10%, obtaining 72 collaborators of the District Municipality of Amarilis. The factors that were investigated were process management and administrative management, and each of these categories was constructed with three dimensions. The technique used was the survey, and the tool used was the questionnaire. The collection tool contained a total of 24 questions, of which 12 referred to variable 1 and 12 to variable 2. The verification of the specific hypotheses was also satisfactory, since the researcher's hypotheses were accepted. It was concluded that there is a positive and strong influence between the variables investigated. Spearman's correlation values were also shown, with Spearman's Rho value=0.664 and p-value of 0.000.

**Keywords:** monitoring, measurement, analysis, processes, administrative management.

## INTRODUCCIÓN

Los Estados de todo el mundo, cuyas instituciones se desenvuelven en un entorno en continuo cambio, tienen como uno de sus principales objetivos el aumento de la competitividad, la eficiencia y la eficacia de sus instituciones para ofrecer a sus habitantes servicios y bienes de excelencia. Por lo tanto, los gobiernos tienen la responsabilidad de proveer servicios y bienes a sus ciudadanos, y como tal, deben incorporar procesos en su sistema de trabajo para cumplir eficazmente sus funciones y alcanzar sus metas, promoviendo así mejoras en la calidad de la administración de las municipalidades. Esto según Salazar et al. (2019), quienes afirman que los gobiernos tienen esta responsabilidad.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú del 2013, esta política fomenta la implementación de gestión por procesos dentro de sus poderes legislativo, ejecutivo y judicial del gobierno. Esta directiva emanó de la Corte Suprema como Decreto No. 004-2013-PCM. La PNMGP tienen como tercero en sus pilares a la "gestión por procesos", y con la adopción de este pilar se pretende mejorar los métodos de prestación de servicios y productos a los gobernados. Esto es especialmente significativo a la luz de la afirmación de Raczyska (2016) de que las acciones óptimas en los procesos producen dinámicas organizativas.

Ahora bien, Se recomienda el uso del trabajo basado en procesos como método para automatizar los procedimientos administrativos, particularmente en el caso de las grandes empresas. Esto se debe a que las grandes empresas tienen una mayor necesidad de asistencia administrativa (Silva, 2019). Esto es particularmente importante cuando se considera la importancia de la gestión administrativa para el desempeño general de la organización, junto con las funciones que desempeñarán recursos humanos y tecnológicos en el logro del objetivo de proporcionar a los ciudadanos bienes y servicios de alta calidad (2018).

Tregear y Jenkins (2007) afirman que, en el mundo actual de la administración moderna, en el que factores como la calidad y el nivel de

competencia son los principales de ahí que sea imperativo que las empresas incluyan la gestión de procesos en la gestión administrativa. La adopción de la gestión por procesos en la gestión administrativa es sumamente crucial en el actual entorno administrativo en el que vivimos.

Por un lado, los colaboradores en un mayor porcentaje califican y observan que se están desarrollando los trabajos para que la municipalidad cuente con procesos en sus servicios más modernos y mejores para la ciudadanía. Por ello la Municipalidad sigue trabajando en ello para dar servicios de calidad, eficientes y satisfagan las expectativas de la ciudadanía.

A grandes rasgos, las conclusiones del estudio se organizarán y presentarán en los cinco capítulos siguientes: El tema de la investigación, en el Capítulo I; la fundamentación teórica, que se aborda en el Capítulo II. Marco metodológico, que se aborda en el Capítulo III. Resultados y conclusiones, que se presentan en el Capítulo IV. Discusiones, hallazgos y sugerencias se presentan en el Capítulo V.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para enfocarnos sobre modernización dentro de la gestión pública, debemos observar a las naciones de Europa que cuentan con un sistema de gestión pública contemporáneo a escala mundial. Salazar et al. (2019) afirman que los gobiernos utilizan procesos como parte de su sistema de trabajo para completar con éxito las tareas asignadas y cumplir los objetivos fijados, acelerando la llegada de una nueva era de administración pública de alto calibre.

En Centroamérica, un estudio de Montejano (2009) sustenta la administración pública tiene un gran reto con la corrupción; sin embargo, enfatiza la importancia de implementar un programa de modernización en el gobierno tuvo como objetivo formular políticas públicas con la intención de garantizar que estas políticas sean compatibles con los objetivos de la institución y que ayudan a los trabajadores locales a adquirir nuevas competencias y crecer profesionalmente.

Tenemos a De la Garza, (2018), quien investiga el caso de México, para quien es contratado para generar un cambio influyente en la administración pública. Este estudio de caso pertenece a la región de América Latina. La simplificación de los enfoques estratégicos y la venta de empresas estatales a inversores privados fueron dos de sus objetivos primordiales, y esto incluyó un cambio en el estilo de gestión, en línea con las recomendaciones hechas por organismos internacionales.

La PNMGP fue aprobada en el Perú en el año 2013, esta planea establecer en los tres niveles de gobierno como componente del plan. Además, la PNMGP fue ratificada por el presidente del Consejo de ministros. El tercer pilar del PNMGP es "gestión por procesos", cuya ejecución tiene como objetivo mejorar los métodos mediante los cuales se prestan servicios y productos a los gobernados. En concreto, este pilar tiene en cuenta el trabajo

de Raczyska (2016), quien coincide en que la potenciación de las actividades a través de procesos da energía a la organización. Este trabajo tiene como objetivo mejorar los procesos mediante los cuales se prestan servicios y productos básicos a las personas que son gestionadas.

Teniendo esto en cuenta, y con el objetivo de modernizar el Estado en mente, se lleva a cabo nuevos procedimientos e instrumentos para hacer que el Estado sea más eficaz y eficiente en su prestación de servicios y productos básicos a la población para el año 2030, optimizando simultáneamente los procesos de la cadena de valor de acuerdo con los recursos que se tienen disponibles (SGP-PCM, 2018). Es importante señalar que todas las entidades gubernamentales han adoptado la gestión eficaz de los procesos es un planteamiento de desarrollo y cambio que puede ayudar a satisfacer las necesidades de productos y servicios del público con rapidez y calidad (Alarcón y Sánchez, 2018).

Actualmente la Municipalidad Distrital de Amarilis viene utilizando la gestión por procesos en sus actividades administrativas de acuerdo a los requerimientos del PNMGP, es importante indagar sobre las conexiones de gestión por procesos con gestión administrativa para facilitar dar productos y servicios de primera calidad al público.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

¿Cuál es la relación que existe entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la relación que existe entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Determinar la relación que existe entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Determinar la relación que existe entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El propósito de este estudio fue que el investigador aplicara la teoría y principios de los ámbitos de la gestión, administración, procesos para identificar las mejoras que pueden introducirse en el funcionamiento de la Municipalidad Distrital de Amarilis, garantizando al mismo tiempo

que sus procesos estén alineados con las necesidades de su población usuaria.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Según los objetivos del estudio, nos esforzaremos por determinar la naturaleza de la relación que existe entre las variables objeto de la investigación. Con la ayuda de información fundamental, lo haremos con la esperanza de mejorar la gestión administrativa.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El investigador, de acuerdo con el plan, utilizará metodologías de investigación, para conocer la relación de las variables del estudio.

### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este estudio presenta ciertas limitaciones debido a que algunos de los colaboradores que trabajan en la entidad de Amarilis y sentían miedo, desconfianza o recelo ante las indagaciones o cuando alguien supervisaba su trabajo para nuestro estudio porque creían que perjudicaría su situación laboral.

### **1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Dado que todos los materiales necesarios eran fáciles de conseguir, fue posible llevar a cabo la investigación. Existe una importante bibliografía en gestión de procesos también de gestión administrativa, tanto en tesis universitarias nacionales como extranjeras. Estos trabajos pueden dividirse en dos categorías: Además, existen publicaciones como libros y revistas que son creadas por equipos de expertos de diferentes partes del mundo. La bibliografía a la que se puede acceder mediante el uso de Internet es amplia y variada.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

Ibarra y Salgado (2021), investigo sobre: “Descripción de la gestión administrativa, ambiental y sanitaria, del sistema de acueducto multiveredal administrado por la Asociación de Usuarios AsuClara en el municipio de Ebéjico para el año 2020”, presentada en la Universidad de Antioquía, con el fin de determinar sus principales áreas de mejora necesarias. Para lograrlo, hemos consultado informes y hablado con funcionarios para conocer su opinión sobre la problemática. El hallazgo más importante fue que si bien cuenta con una infraestructura muy completa, no tiene el personal necesario para garantizar su buen funcionamiento. Este fue uno de los principales hallazgos. Es necesario fortalecer los procesos involucrados en su gestión administrativa, ambiental y sanitaria para aumentar la calidad del servicio que prestase concluyo que la falta de apoyo regular desde gobiernos local, estatal y federal es la causa principal de los problemas de los acueductos rurales.

Maldonado (2013), en su tesis titulada: “Propuesta de implementación del modelo de gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sigchos”, presentada en UPE, en Ecuador, aquí se está recopilando nueva información para responder a la de si el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Sigchos podría o no mejorar sus operaciones si utilizara un paradigma de gestión por procesos. Se pretende que este concepto se defina a lo largo de cuatro capítulos relacionados, y el examen detallado de este concepto se esbozará de la siguiente manera. El diagnóstico situacional examinará el estado actual de los GAD a nivel municipal en Ecuador. La teoría sirve de marco para el estudio en el contexto de la evolución de la descentralización en los

estados centralizados. Se prestará especial atención al modelo de gestión que requiere la ampliación del papel de los GAD a nivel municipal.

### **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

Gamez (2022), investigación que denominó: “Control simultaneo y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021”, presentada en Estudios de Postgrado en UCV, el propósito en esta investigación es indagar la conexión del control concurrente y gestión administrativa. Tanto el grado de alcance del estudio, el tipo de estudio que se realizó fue relacional y descriptivo, no experimental, de corte transversal. La muestra formada por cincuenta empleados diferentes. Los niveles de evaluación del control simultáneo y la gestión administrativa se utilizaron en una encuesta para recopilar los datos. Ambas evaluaciones se realizaron de forma virtual a través de la herramienta de formularios de Google. Se demostró un 48 por ciento de empleados piensa del nivel actual de control simultáneo es equitativo, según un factor de correlación de Pearson de 0,700, con un valor de significación de 0,000 por debajo del 1%. También, el 56% representa un nivel medio. Por ello, podemos decir que la variable de control simultáneo está positiva y significativamente relacionada con las variables de gestión y administración. El resultado más impresionante es que el 48% representa un nivel alto.

García (2022), investigación que denominó: “Gestión administrativa y compromiso organizacional de los colaboradores en una municipalidad provincial de Lambayeque”, presentada en Estudios de Postgrado en UCV, el propósito del estudio fue determinar la relación entre las variables de estudio. El estudio utilizó un diseño no experimental y tuvo un tamaño de 61 empleados que fueron la muestra. Según los resultados de la investigación, existe un grado significativo de relación positiva entre la gestión administrativa y el compromiso organizativo de los empleados. Concluyo que existe relación positiva muy significativa entre gestión administrativa y compromiso organizativo de los empleados.

Salazar (2021), en su tesis titulada: “Gestión por procesos y simplificación administrativa para los usuarios de la Municipalidad de Lince, 2019-2020”, presentada en Estudios de Postgrado en UCV, buscó determinar la relación entre la gestión por procesos y la racionalización de los procesos burocráticos. La metodología del estudio fue de corte transversal y descriptiva más que experimental. Empleó un cuestionario como instrumento de medida, que se entregó a una muestra aleatoria de setenta personas, entre las que se encontraban 35 empleados municipales y 35 visitantes del Municipalidad de Lince por diversos motivos. Se calculó que el coeficiente Rho era de 0,575, y el valor de significación resultó ser de 0,000. Los investigadores concluyeron a partir de estos resultados que existe una conexión fuerte y directa entre ambos.

Ñañez (2017), en su tesis titulada: “Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016”, Universidad de Estudios de Postgrado César Vallejo, buscó es examinar las diferencias entre Chocos y Azángaro en la gestión administrativa en Lima en el año 2016. La investigación fueron carácter fundamental, tiene un alcance descriptivo y utiliza una metodología no experimental. Para recopilar la información se enviaron cuestionarios a los trabajadores de las ciudades de Azángaro y Chocos. Se encontró que efectivamente existen distinciones significativas entre los enfoques de gobernanza municipal de ambas ciudades. Así, se puede concluir lo siguiente: Encontramos una diferencia estadísticamente significativa entre los dos grupos mediante la prueba U de Mann-Whitney ( $U = 254,000$ ; valor  $p = 0,001$  0,05).

### **2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES**

López et al. (2021), en su tesis titulada: “El control interno y su relación con la gestión administrativa de las municipalidades provinciales de Huánuco – año 2018”, presentada en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, el propósito de este estudio fue evaluar si existe o no conexión entre el control interno y las actividades que realizan en las

municipales de Huánuco. Dicho estudio efectuó mediante la aplicación de una encuesta a un total de 124 personas que estuvieron involucradas en la gestión administrativa del sistema de control interno de los municipios de Huánuco. Se recopiló datos con la ayuda de métodos de investigación como encuestas, observaciones y una revisión bibliográfica. Se concluyó que la relación es fuerte y positiva entre las variables de estudio.

Pérez (2019), del trabajo denominado: “Gestión administrativa y la satisfacción de los usuarios de la municipalidad distrital de Pólvora, provincia de Tocache, región San Martín”, buscó averiguar si existe una correlación significativa entre la calidad de la gestión administrativa y la satisfacción reportado por sus clientes. Dicha muestra conformó 230 ciudadanos que son parte del distrito de la Pólvora, desarrollaron la encuesta en una escala de Likert; el diseño del estudio fue de corte transversal y descriptivo, no experimental. Esto ha llevado a la formulación de la siguiente conclusión: La investigación permitió descubrir que no existió una relación significativa entre las variables. Tanto el estadístico de correlación de Spearman ( $r_{s} = -0,44$ ) como la prueba de p-valor ( $p\text{-valor} = 0,502 > 0,05$ ) apoyan esta afirmación.

Malpartida y Ponciano (2018), en su tesis titulada: “Gestión por procesos y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, periodo 2017”, buscó determinar la relación mejoramiento del proceso con la competitividad de servicios públicos. El grado de asociación entre el 85 por ciento de la evaluación del proceso y el grado en que los servicios públicos son competitivos. Se pudo afirmar que el análisis de escenarios, la identificación de problemas y la encuesta de observaciones se relacionan con el grado en que se está conforme con el servicio administrativo y el grado en que se está conforme con la calidad de las prestaciones laborales. Es importante señalar que el grado de utilización de las estrategias para el crecimiento económico está relacionado con la creación del proyecto, la ejecución del cambio y el seguimiento de los resultados.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. GESTIÓN POR PROCESOS**

Es enfoque de gestión de la calidad que pretende mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia reduciendo los costes internos y mejorando la calidad y el valor. El método que emplea la organización es construir las definiciones necesarias en un entorno que fomente una amplia participación de todos sus miembros. Los especialistas en procesos actúan como facilitadores de esta estrategia (Carrasco, 2011).

Frente a la visión convencional de una organización, que postula que posee una estructura organizativa jerárquica compuesta por una serie de departamentos, cada uno de los cuales es responsable de una tarea concreta. En contraposición, desde una vista convencional sostiene que la estructura organizativa de una organización es horizontal, capaces de garantizar la calidad y satisfacción del cliente. Gestionar los procesos, que pueden concebirse como una serie de acciones diseñadas para añadir valor a un input con el fin de crear un output, así como un output que pretende corresponderse con los requisitos establecidos por el cliente (León, 2004).

Un proceso es "cualquier actividad o combinación de acciones que utiliza recursos para transformar entradas en salidas", según la definición de la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000. Es necesario tanto definir cómo administrar los procesos para asegurar que una organización funcione eficientemente.

#### **2.2.1.1. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MEDIO PÚBLICO**

No es de extrañar que gestionar una empresa privada y un organismo público sean dos cosas muy distintas. Los ciudadanos desean que las instituciones públicas presten servicios de mayor calidad, a pesar de que las administraciones públicas no operan en un mercado competitivo como lo hacen las empresas del sector

privado. De acuerdo con este punto de vista, el reto al que se enfrenta la administración pública es el de innovar, adaptarse a las presiones del entorno en los múltiples sectores de la economía, la sociedad, la tecnología, la información y el conocimiento, así como tener la capacidad de usar sus recursos de forma eficiente (Martin, 2006).

Facilita la consecución de resultados óptimos garantizando que los sistemas, las personas y los recursos disponibles colaboren eficazmente para lograr los objetivos que se esbozan en el plan estratégico de forma clara y concisa. Este proceso se conoce como optimización. Uno de los objetivos de la gestión de procesos es conocer las formas en que se llevan a cabo las operaciones de una organización y la manera en que estas funciones se relacionan entre sí. Por otra parte, en las entidades públicas no es especialmente común, por lo que sólo un pequeño número de personas la utiliza.

La gestión por procesos permite analizar en profundidad las operaciones de una organización, con el objetivo de lograr un mayor grado de rendimiento y, al mismo tiempo, aumentar el nivel de placer experimentado por quienes reciben el servicio, así como encontrar oportunidades para ahorrar costes. PCM D.S. No. 004-2013 D.S. No. 004-2013 D.S. No. 004 (2013). El decreto establece la visión, los principios y los criterios para mejorar la gestión institucional y garantizar que las organizaciones del sector público presten servicios óptimos, satisfaciendo las expectativas y aumentando el bienestar de las personas atendidas usando menores recursos. Por ello, el plan de modernización del Estado tiene como objetivo establecer una administración pública del siglo XXI que priorice la satisfacción de la población.

Prevé una PNMGP hasta el 2021, según el D.S. N° 004-2013 PCM, y considera que las principales dificultades y debilidades de la gestión pública son las siguientes: Es difícil hacer una excelente

planificación; falta cultura de transparencia y rendición de cuentas; y falta capacitación y formación de los gestores públicos. La administración de políticas y recursos humanos es inadecuada, así como la infraestructura, equipamiento y logística de las organizaciones. Ineficacia del proceso creativo, falta de preocupación del gobierno por el bienestar de sus ciudadanos. Esta es una de las respuestas que ha ofrecido ante la situación.

Según la Decisión No. 004-2013 PCM, la modernización del Estado se fundamenta en cinco pilares, el tercero de los cuales es la gestión por procesos, la simplicidad administrativa y la estructura institucional. El propósito de la política de modernización es asegurar que las metas de las organizaciones públicas estén representadas en objetivos claros y que exista un camino claro a seguir para alcanzar dichas metas. Es imperativo que los organismos públicos realicen la transición a la gestión por procesos de la forma más gradual posible, sigan incorporando la simplificación administrativa a sus procesos y se organicen de forma que éstos puedan llevarse a cabo para lograr los resultados deseados.

El Plan Nacional de Simplificación Administrativa ha recibido luz verde mediante la R.M. N° 048-2013 PCM, por lo que será aplicable a todas las organizaciones públicas. A fin de poner en marcha la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, este documento detalla los pasos que se deben seguir, incluyendo los objetivos, indicadores y fechas en que deben cumplirse, así como las entidades responsables de llevar a cabo su implementación. Su objetivo es mejorar el nivel de calidad, eficacia y puntualidad de los procesos y servicios que las personas prestan al Estado.

La Ley N° 27444, Ley General del Proceso Administrativo, es un componente del marco legislativo para la simplificación administrativa. Precisa las normas que regulan el procedimiento

administrativo, y lleva el número de ley 27444. Asimismo, son significativos la Ley del Proceso Administrativo General, Ley N° 29060, y el Decreto Legislativo N° 1029, los cuales modifican significativamente la Ley de Silencio Administrativo y la Ley del Procedimiento Administrativo General, respectivamente.

Es Importante Mantener la Gestión por Procesos y Continuar con los Esfuerzos para Simplificar las Tareas Administrativas. Es fundamental continuar con la gestión por procesos y la simplificación administrativa ya que favorece el desarrollo de la calidad y eficiencia en los procedimientos administrativos y servicios que se brindan a la institución pública. Ello en concordancia con el D.S. No 004-2013 PCM, que señala que es indispensable continuar con estas prácticas. En este marco, es factible verificar que el desarrollo de la gestión por procesos en la gestión pública considere la cadena de procesos, productos e interacciones. Esta comprobación es posible gracias a que el marco se ha descrito anteriormente. Como consecuencia, se ha logrado un conocimiento más profundo de los factores que contribuyen al valor de la entidad y de sus clientes.

En el mismo sentido, es esencial desarrollar un método para establecer los procedimientos dentro de una organización; para ello, se definen las tres etapas:

**La determinación de los procesos:** Es necesario determinar los componentes de los procesos que conforman la entidad, así como identificar los propios procesos. Esta fase consta de los cinco pasos siguientes: se incluye la denominación de los productos, la denominación de los procesos, la caracterización de los procesos, la determinación de la secuencia de los procesos, así como la aprobación y distribución de los documentos generados (SGPCM, 2018).

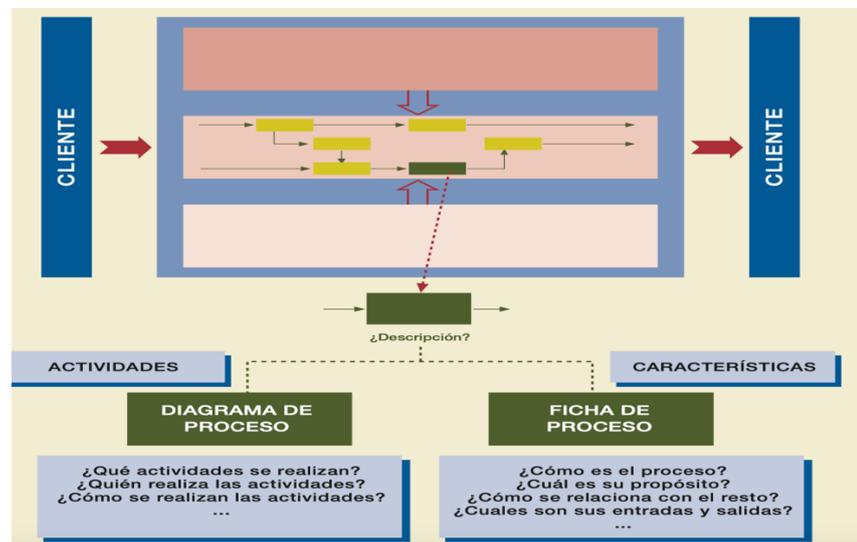
La determinación de los procesos demuestra que una organización es capaz de utilizar el mapa de procesos para identificar los procesos y comprender su estructura, que refleja las interacciones entre ellos. Sin embargo, el mapa no revela cómo son los procesos "dentro" del sistema y cómo contribuyen al proceso mediante el cual los insumos se transforman en productos.

La finalidad de la descripción de un proceso es proporcionar las normas y protocolos necesarios para la realización eficaz de las actividades que lo componen, así como para la gestión de dichas actividades.

Esto sugiere que las actividades, así como las características importantes que permiten gestionar y controlar el proceso, deben ser el énfasis principal de la descripción de un proceso.

**Figura 1**

*Descripción de los procesos mediante fichas y diagramas*



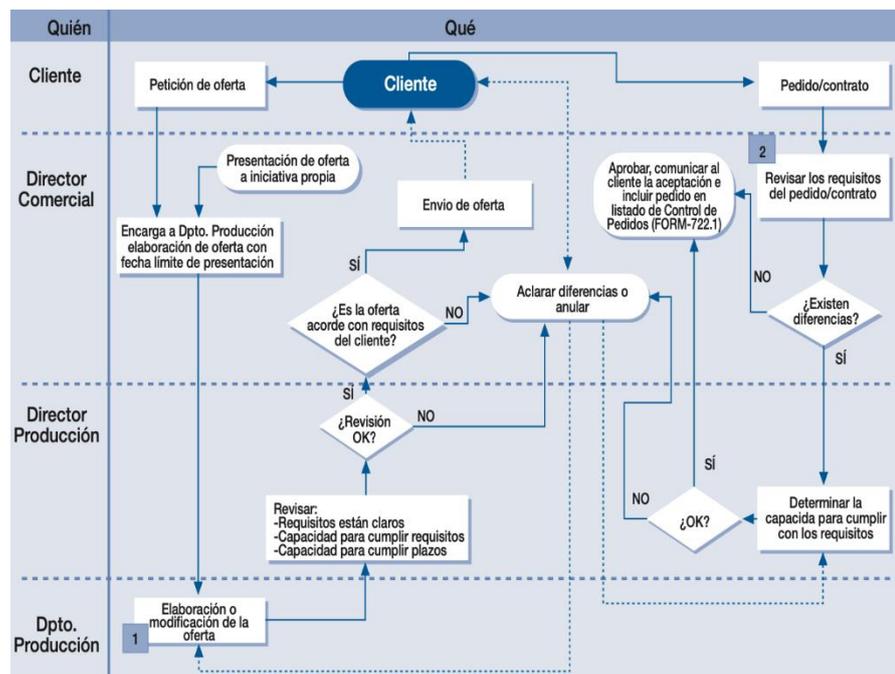
*Nota.* Tomado de ejemplo de procesos

**Descripción de las actividades del proceso:** Un diagrama que describa las operaciones de un proceso puede proporcionar una representación visual de los pasos implicados y explicar cómo se relacionan entre sí.

Dado que proporcionan una representación visual del flujo y estos diagramas son útiles para el estudio de las actividades en su conjunto, ya que muestran la secuencia de las actividades, así como las entradas y salidas que necesita el proceso y las restricciones del mismo. Esto se debe a que estos diagramas ofrecen una representación gráfica del flujo, así como del orden de las actividades.

Para ser completos, estos diagramas necesitan un componente esencial que se denomina "conectar las actividades con los individuos responsables de su ejecución". Este componente es esencial porque permite representar las interrelaciones que existen entre los numerosos actores que intervienen en el proceso. Estas interrelaciones son necesarias para que el proceso tenga éxito. Por lo tanto, se trata de un diagrama "quién-qué", en el que la columna "quién" nombra a las personas responsables de la actividad y la columna "qué" nombra la actividad en sí (Beltrán, 2019).

**Figura 2**  
*Diagrama de un proceso*

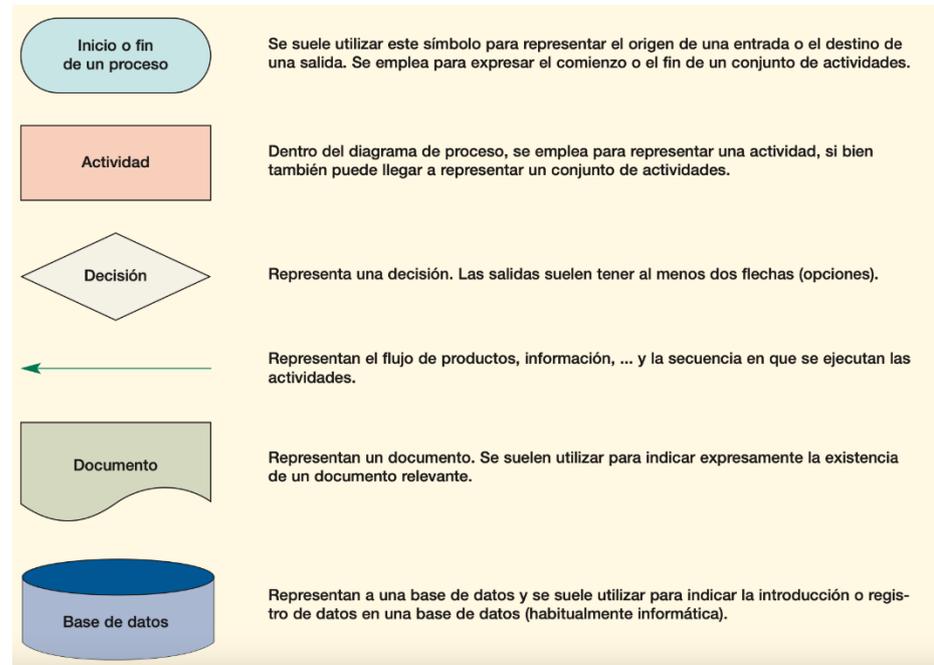


*Nota.* Tomado de ejemplos de procesos empresa Intesa.

Este tipo de diagramas puede representarse mediante un conjunto de símbolos que dan un lenguaje común y simplifican su comprensión.

### Figura 3

#### Nomenclatura en procesos



*Nota.* Tomado de guía de procesos Universidad de Salle.

**Seguimiento, medición y análisis de los procesos:** Según Beltrán et al. (2009), la tarea de medir y evaluar los procesos es la que nos permitirá tomar conciencia de los resultados que estamos alcanzando. Es muy importante llevar a cabo esta tarea para valorar si se están alcanzando o no los resultados previstos. Tanto el seguimiento y la medición de los procesos como la evaluación de los resultados de estas mediciones se incluyen en esta fase, que incorpora las dos etapas anteriores.

Según Beltrán et al. (2019), el método de utilización de los sistemas de gestión por procesos hace hincapié en importancia del seguimiento y la evaluación de los procesos para evaluar qué resultados se están produciendo y si satisfacen o no los objetivos especificados con el fin de valorar la importancia del seguimiento y

la evaluación de los procesos. Los objetivos establecidos se están cumpliendo. Es imposible clasificar como basado en procesos un sistema de gestión que, a pesar de tener un "buen mapa de procesos" y "diagramas y hojas de procesos coherentes", no se "preocupa" de que sus usuarios comprendan los resultados de su trabajo. Y es que comprender los resultados del propio trabajo es esencial para el éxito de cualquier sistema de gestión basado en procesos. En consecuencia, el seguimiento y la medición sirven de base para conocer lo que se está logrando, el grado de consecución de los objetivos previstos, así como los ámbitos en los que deben centrarse las modificaciones y mejoras.

Beltrán et al. (2019) indican que la empresa y/o institución debe asegurarse de que sus procesos tienen el potencial de dar los resultados necesarios para cumplir con los requisitos. Para ello, es necesario que se fundamente en hechos objetivos que sean el resultado de un seguimiento y medición suficientes. Los indicadores son los instrumentos que permiten analizar la capacidad y eficacia de un proceso mediante la recopilación de datos representativos sobre el rendimiento y los resultados de uno o varios procesos. Tanto la capacidad como la eficacia de un proceso pueden evaluarse gracias al uso de indicadores.

Para gestionar eficazmente un proceso, es muy necesario crear un sistema eficiente de indicadores que permita seguir su evolución. Por ello, es muy importante elegir un número limitado de indicadores que representen con precisión lo siguiente:

- Cubran los componentes más importantes del proceso.
- Reflejen con precisión lo que se va a supervisar.
- Sean directos, concisos y fácilmente comprensibles.
- Se basen en medidas objetivas y fiables.
- Garantizar la continuidad de la evolución.

-Obtener ventajas de su uso.

-Ser coherentes a lo largo del tiempo.

Hay muchos tipos distintos de indicadores, entre ellos: Demuestran en qué medida el proceso ha contribuido a los objetivos generales de la organización evaluada.

**Eficiencia:** es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos.

**Flexibilidad:** es la que mide la capacidad del proceso para adaptarse a las expectativas del consumidor por adelantado.

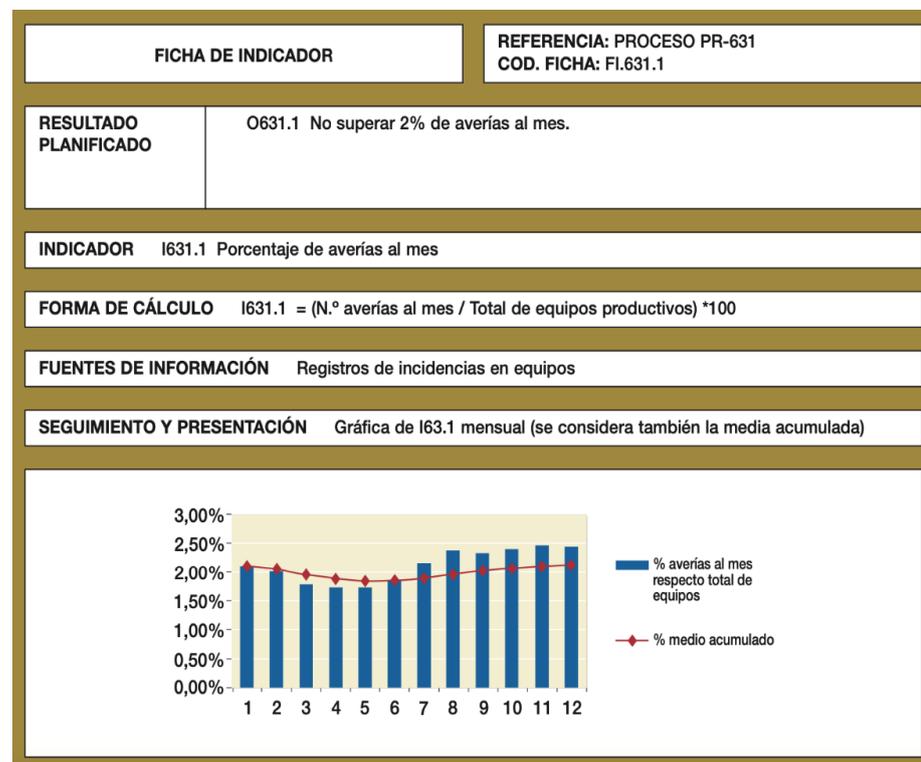
Según Beltrán et al., (2019), La capacidad de un proceso se define como su aptitud para hacer con éxito los criterios de una situación determinada, como el hecho de que el proceso logístico tenga una capacidad del 90% para entregar en menos de 24 horas. Por otra parte, la eficacia de un proceso se refiere al grado en que los resultados adquiridos por el proceso son suficientes o bastan para alcanzar los objetivos que se pretendía lograr. En otras palabras, la eficacia de un proceso se mide por lo bien que cumple sus objetivos. Esto lleva a pensar que la ética es una expresión relativa, que puede determinarse contrastando el resultado real con el deseado. Una organización tiene que asegurarse de que sus procesos tienen el potencial de permitir que los resultados que generan alcancen los objetivos deseados, y para que la organización lo logre tiene que depender de datos objetivos, que deben ser el producto de un seguimiento y una medición eficaces.

Además, una organización debe preocuparse por alcanzar los resultados previstos aprovechando al máximo los recursos de que dispone; en otras palabras, debe tener en cuenta tanto la eficacia como la eficiencia de sus procesos. Es vital hacerlo para alcanzar el éxito, tal como recomiendan los modelos más recientes de Calidad Total o Excelencia Empresarial.

**Los indicadores** son una herramienta que permite recoger datos pertinentes sobre el funcionamiento del proceso analizado, realizados de la forma más adecuada y representativa para evaluar su capacidad, eficacia y eficiencia. Dependiendo de los valores del indicador y de su evolución en el tiempo, la organización podrá intervenir o no en el proceso. "Un indicador es una pieza de información (a menudo una expresión numérica) que refleja una magnitud, de modo que se pueden hacer juicios sobre las características de rendimiento relacionadas (variables de control) examinándolo".

**Figura 4**

*Indicador de un proceso como ejemplo una ficha de indicador*



*Nota.* Tomado de guía de procesos Universidad de Salle.

**Mejora de Procesos:** Como señalan Medina et al. (2018), es de máximo valor porque facilita la implantación de sistemas de gestión y la adaptación a las nuevas tendencias en la administración de procesos, además de tener como objetivo aumentar la eficiencia del sistema. Esto lo convierte en un factor de

gran peso. Aquí se consiguen cuatro cosas: detectar problemas concretos del proceso, analizar sus causas subyacentes, acotar los remedios viables y, por último, poner en práctica la solución elegida:

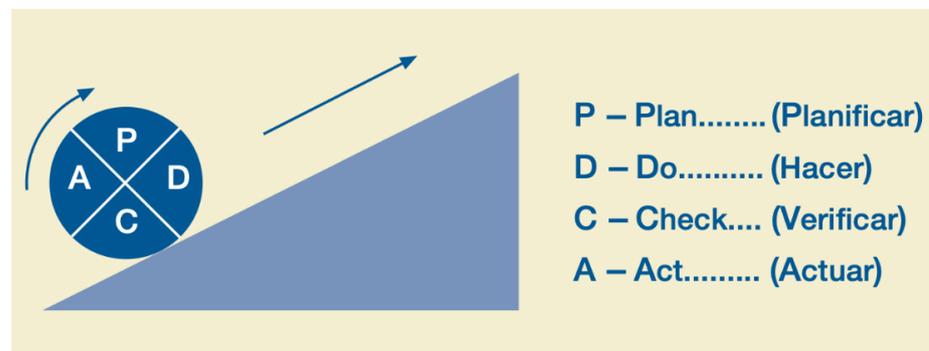
- 1.º Qué métodos no proporcionan los resultados deseados.
- 2.º Dónde existen posibilidades de mejora.

En el proceso no se logró el objetivo, la empresa tiene la responsabilidad de introducir modificaciones y medidas correctivas para garantizar que los resultados del proceso sean conformes. Esto implica realizar ajustes en las variables de control del proceso para garantizar que éste produce los resultados deseados. Aunque un proceso genere los resultados previstos, la organización puede seguir percibiendo la posibilidad de mejorarlo debido al valor, la relevancia o la influencia que tiene en la progresión general de la empresa.

La necesidad de mejorar el proceso se traduce en una mejora en la eficiencia en el proceso para satisfacer los criterios definidos, también conocida como aumento de la eficacia y/o eficiencia del proceso, en cualquiera de estas situaciones cuando se presenta (esto también se aplica a un conjunto de procesos).

### Figura 5

*Metodología PDCA para mejora de procesos*



*Nota.* Tomado de guía de procesos Universidad de Salle.

## 2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según Castro (2014), proceso que involucra principalmente la planeación, la dirección, la organización, el control y la evaluación con el objetivo de apoyar el funcionamiento eficiente de las organizaciones. Sólo con una gestión administrativa eficaz, en la que los elementos mencionados fluyan en cada una de las áreas de la organización de manera que se alcancen las metas establecidas, se pueden lograr los objetivos estratégicos.

Desde este punto de vista, la gestión administrativa es un sistema integrado concatenado que persigue objetivos y metas en un entorno estable a pesar de la vulnerabilidad de cada uno de sus componentes a los cambios, propios del entorno inmerso de la empresa.

En otras palabras, la reforma del Estado que sufrió nuestra nación ha dado lugar a la aplicación de nuevos instrumentos de gestión. Durante este proceso, el uso de la tecnología, incluido el software administrativo y contable, ha facilitado las tareas en este sector. El actual sistema de gestión pública está orientado a los resultados.

En la actualidad, el establecimiento de la gestión presupuestaria orientada a resultados, la gestión logística con sus herramientas SEACE y SIGA, y el sistema contable a través del SIAF han ayudado al Estado a modernizarse. Además, el público es ahora más consciente de cómo se realizan los gastos y los ingresos, ya que tiene acceso al sitio de transparencia, donde puede ver todos los detalles de lo que se ha hablado. A este respecto, es esencial señalar que la gestión administrativa de una institución bien gestionada tendrá un efecto positivo sobre los objetivos propuestos.

En cambio, la administración administrativa tiene cuatro funciones principales:

**La Planificación:** La finalidad de la planificación es prever el futuro de la actividad de una organización u otra entidad estableciendo los

objetivos, las estrategias y los recursos necesarios para llevarlos a buen término en un plazo determinado y con el menor riesgo posible (Munch, 2007).

**La Organización:** Según Mendoza et al. (2018), permite proyectar la estructura interna de la entidad, lo que a su vez conduce a la construcción de la estructura necesaria para identificar los recursos económicos, técnicos y humanos de la entidad con el fin de ordenarlos de forma que se pueda llevar a cabo la actividad de la entidad y alcanzar sus objetivos. Con esta herramienta se consigue ordenar las responsabilidades en función de las funciones, contratar al personal adecuado y dibujar la estructura real de las oficinas de la entidad elegir al personal.

**La Dirección:** Como afirman Falconi et al., ayuda al grupo a alcanzar sus objetivos y metas a través del liderazgo, la comunicación y la inspiración, todo ello con la intención de poner en marcha de forma eficaz las estrategias que se han preparado (2019). Para ello, es necesario crear instrumentos de evaluación a largo plazo, así como proporcionar asistencia a los miembros del personal para que puedan mantener un ritmo de trabajo adecuado y permanecer en conexión continua con todas las facetas de la empresa.

**El Control:** Implica dirigir la entidad para verificar los resultados alcanzados en cuanto a todas las tareas diarias realizadas y que éstas son coherentes con los planes establecidos, con el fin de reorientar determinadas actividades, modificar problemas o analizar resultados y tomar las decisiones oportunas para promover la mejora continua (Marco et al., 2016).

### **2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

**Estrategia.** Es un modelo fundacional de los objetivos actuales y futuros de una organización, de la asignación de recursos y de las relaciones con sus mercados, rivales y otros elementos externos (John, 2007).

**Expectativas.** Anticipamos sucesos futuros que aún no han ocurrido, pero que queremos o sabemos que ocurrirán. (Romero, 1999)

**Jerarquía.** Es una regla empírica de gestión que estipula cómo deben estructurarse los departamentos cuando todos tienen el mismo nivel de conocimientos técnicos. De ello se derivan naturalmente relaciones de subordinación y dependencia (Parejo, 1990).

**Optimización.** Proceso de aumentar tanto la producción como la eficiencia (Munch, 2010).

**Proceso.** El término "proceso" se utiliza para describir un conjunto metódico, secuencial e interconectado de actividades. Juntas, crean algo valioso para los consumidores (Martillo, 2006).

**Usuario.** Cuando se proporciona acceso a un conjunto de autorizaciones y recursos (o dispositivos), ese conjunto se denomina usuario. Tiene la capacidad de hacerlo. Dicho de otro modo, un usuario puede ser una persona, un ordenador, un programa informático o cualquier otra cosa (Baez, 1992).

**Valor agregado.** Calcular el beneficio del precio o servicio recibido a lo largo de la vida del cliente es una forma de determinar el valor añadido para el cliente (Kotler, 1993).

## **2.4. SISTEMAS DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

Existe una relación significativa entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS**

H1: Existe una relación significativa entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

H2: Existe una relación significativa entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

H3: Existe una relación significativa entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

## **2.5. SISTEMA DE VARIABLES**

### **2.5.1. VARIABLE 1**

#### **Gestión por procesos**

Según Benavidez et al. (2019), es el método que se utiliza para coordinar y regular las actividades que se realizan dentro de una organización, categorizándolas y organizándolas de manera secuencial con el fin de convertir los insumos en productos para los usuarios o consumidores.

### **2.5.2. VARIABLE 2**

#### **Gestión Administrativa**

Se describe como la serie de actividades que se llevan a cabo para dirigir una organización mediante el uso correcto de los recursos y talentos que ayudan a resolver el problema y alcanzar los objetivos (Estela, 2020).

## 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable1:</b> Gestión por procesos	La gestión por proceso se medirá bajos sus dimensiones: determinación de los procesos, seguimiento, medición y análisis de los procesos, mejora de los procesos. (SCPCM, 2018)	Determinación de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los productos</li> <li>- Identificación de procesos</li> <li>- Caracterización de los procesos</li> <li>- Determinación e interacción de los procesos</li> <li>- Aprobación y difusión de los documentos generados.</li> </ul>
		Seguimiento, medición y análisis de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento y medición de los procesos</li> <li>- Análisis de los procesos</li> </ul>
		Mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de los problemas en los procesos</li> <li>- Análisis causa-efecto</li> <li>- Selección de mejoras</li> <li>- Implementación de mejoras</li> </ul>
<b>Variable2:</b> Gestión Administrativa	La gestión administrativa se medirá bajo sus dimensiones: planificación, organización, dirección y control. (Estela, 2020)	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecta metas</li> <li>- Define objetivos</li> <li>- Usa recursos</li> <li>- Programa actividades</li> </ul>
		Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas de trabajo</li> <li>- Tareas</li> <li>- Personal adecuado</li> </ul>
		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación fluida</li> <li>- Motiva al servidor</li> </ul>
		Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mide resultados</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. ENFOQUE**

El enfoque cuantitativo se utiliza para consolidar hipótesis, formuladas lógicamente dentro de una teoría y desarrollar patrones de comportamiento precisos de una población o fenómeno (Hernández et a.,2010).

##### **3.1.2. ALCANCE O NIVEL**

En este estudio se utilizó el nivel de investigación descriptivo-correlacional. Según Hernández (2010), afirma que los estudios correlacionales, esto se hace para determinar el grado de asociación entre las variables. Estas conexiones sirven de apoyo a las teorías que luego se ponen a prueba.

##### **3.1.3. DISEÑO**

Se decidió emplear un diseño no experimental ya que las variables no fueron alteradas de ninguna manera, y el propósito principal del estudio fue examinar el nivel o modo de las variables en un momento determinado; sin embargo, este diseño es un diseño correlacional transversal (Mejía, 2008).

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.2.1. POBLACIÓN**

La población estuvo conformada por 284 personas quienes laboral en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

### 3.2.2. MUESTRA

Según (Hernández et al., 2010), se define de la siguiente manera: la muestra que se utilizó fue probabilística, lo que significa que cada elemento de la población tuvo la misma probabilidad de ser seleccionado. Esta muestra se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, para posteriormente seleccionar las unidades de análisis mediante un proceso aleatorio o mecánico.

El tamaño de la muestra se ha fijado con un margen de error del 0,05 y un nivel de confianza del 0,95%. Asimismo, el porcentaje de elección de cada componente se ha calculado con ayuda de una ecuación algorítmica.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde

n: muestra (x)

N: Población

Z: nivel de confianza (95%)

E: Error permitido (10%)

p: Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

q: Probabilidad de no ocurrencia (50%)

**Utilizando la fórmula, podemos determinar que n=72 trabajadores de oficina fueron incluidos en la encuesta.**

### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

La técnica fue la encuesta: Son aquellas que permiten recoger datos a través de la formulación de preguntas a la población objetivo.

El instrumento fue el cuestionario, basado en preguntas bien elaboradas para lograr la efectividad de la misma, con respecto a las dos variables en estudio.

#### **3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para el procesamiento el análisis de los datos recolectados se utilizó en la investigación en el programa estadístico para las ciencias sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) versión 24.0 y elaboración del informe mediante el programa Word.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En la investigación se realizó una consistencia interna que fue valorada en 3 niveles como son Bajo, Medio y Alto.

Eso fue obtenido gracias a que las valoraciones obtenidas de cada una de las preguntas del cuestionario que fueron marcadas por los encuestados, después, se halló los intervalos de la nueva valoración que usaran para asignar los valores de la encuesta a los nuevos intervalos lo cual se muestra en el Anexo 3.

A continuación, se resumen los resultados de la investigación que se ajustan a nuestros objetivos y las pruebas que los respaldan.

#### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A continuación, se explica el análisis descriptivo realizado a las variables y dimensiones en estudio.

**Tabla 1**

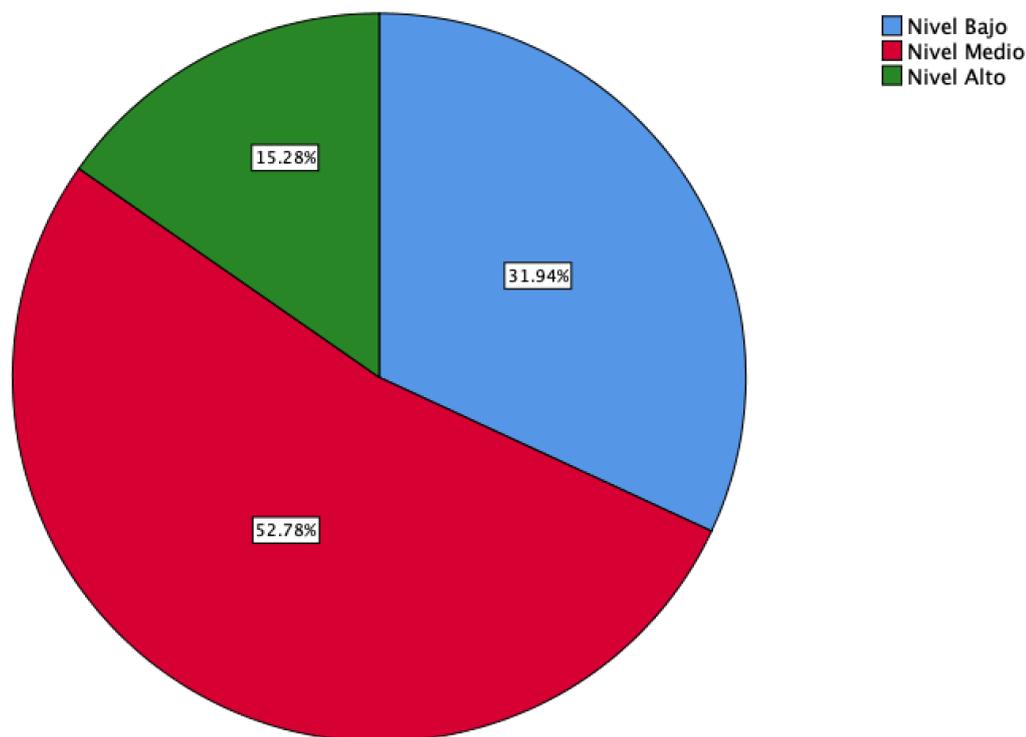
*Distribución del nivel de determinación de los procesos*

<b>Nivel de Gestión por proceso según determinación de los procesos</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>	<b>H%</b>
BAJO	23	31.9	31.9
MEDIO	38	52.8	84.7
ALTO	11	15.3	100.0

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Figura 6**

*Circulares de distribución del nivel de determinación de los procesos*



*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 1 y Figura 6, el 52.78% de los colaboradores del municipio afirman que la gestión por procesos según la determinación de los procesos tiene un nivel MEDIO. Por otro lado, el 31,94% de los colaboradores afirman que tienen un nivel BAJO en la determinación de los procesos, y el 15,28% de los colaboradores afirman que se encuentran en un nivel ALTO.

**Tabla 2**

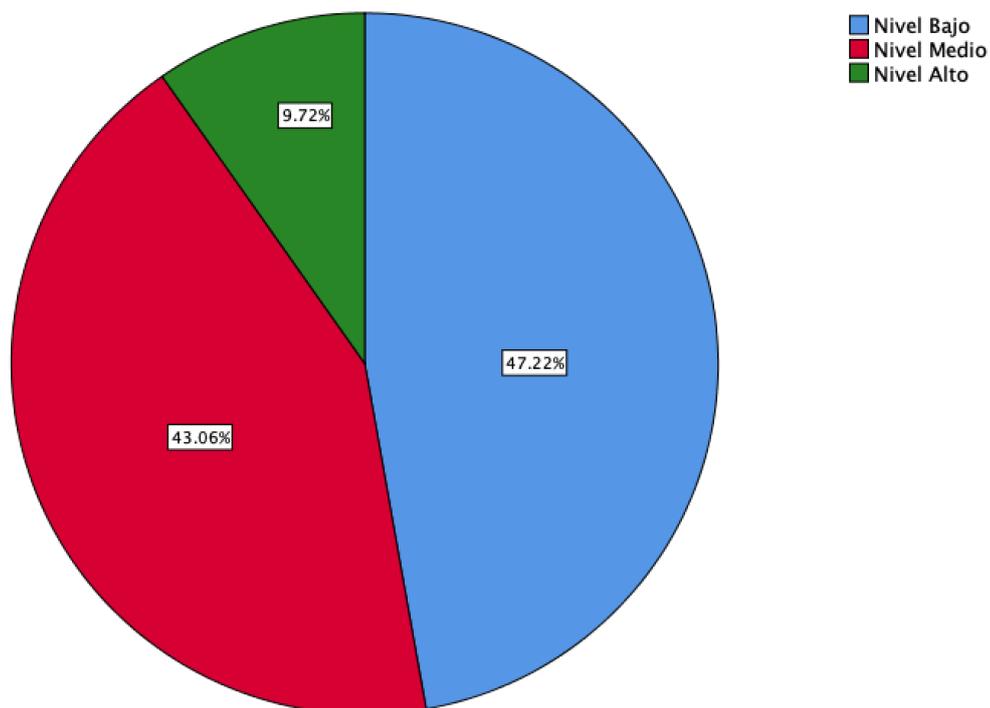
*Distribución del nivel de seguimiento, medición y análisis de los procesos*

Nivel de Gestión por proceso según seguimiento, medición y análisis de los procesos	fi	%	H%
BAJO	34	47.2	47.2
MEDIO	31	43.1	90.3
ALTO	7	9.7	100.0

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Figura 7**

*Circulares de distribución del nivel de seguimiento, medición y análisis de los procesos*



*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 2 y Figura 7, el 47.22% de los colaboradores del municipio afirman que la gestión por procesos según el seguimiento, medición y análisis de los procesos tiene un nivel BAJO. Por otro lado, el 43,06% de los colaboradores afirman que tienen un nivel MEDIO en el seguimiento, medición y análisis de los procesos y el 9,72% de los colaboradores afirman que se encuentran en un nivel ALTO.

**Tabla 3**

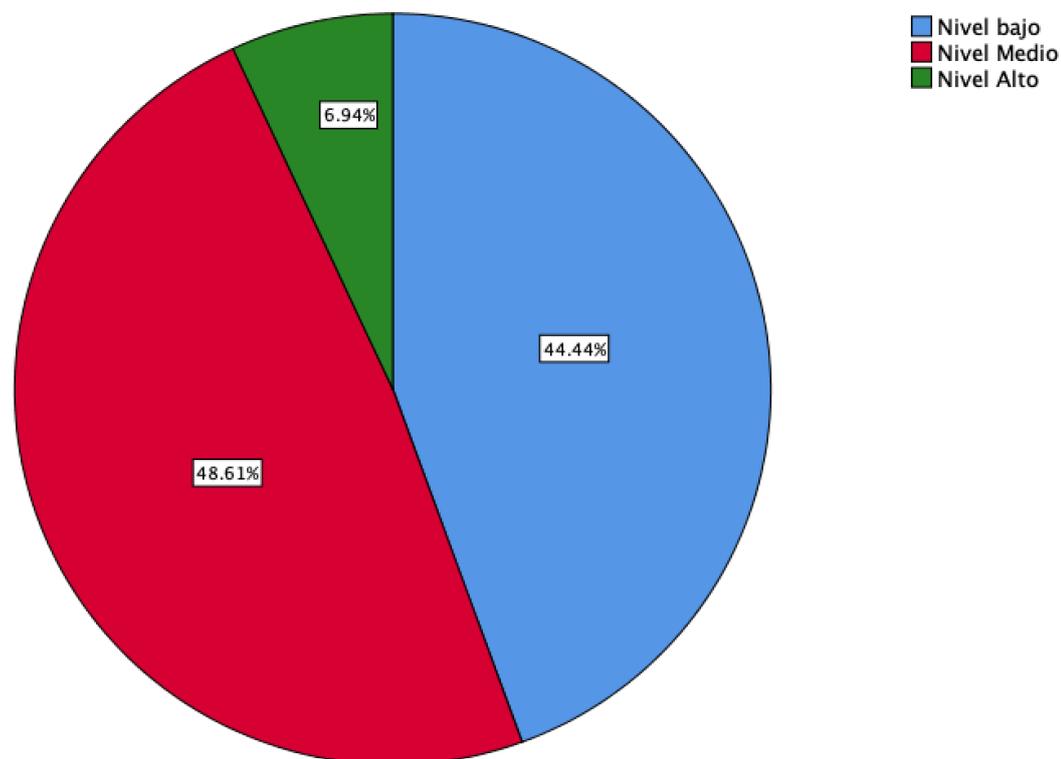
*Distribución del nivel de mejora de los procesos*

Nivel de Gestión por proceso según mejora de los procesos	fi	%	H%
BAJO	32	44.44	44.44
MEDIO	35	48.61	93.05
ALTO	5	6.95	100.0

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Figura 8**

*Circulares de distribución del nivel de mejora de los procesos*



*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 3 y la Figura 8, el 48,61% de los colaboradores del municipio afirman que la gestión de procesos según la dimensión de mejora de procesos tiene un nivel MEDIO. Por otro lado, el 44,44% de los colaboradores afirman que tienen un nivel BAJO en la mejora de procesos, y el 6,95% de los colaboradores afirman que se encuentran en un nivel ALTO.

**Tabla 4**

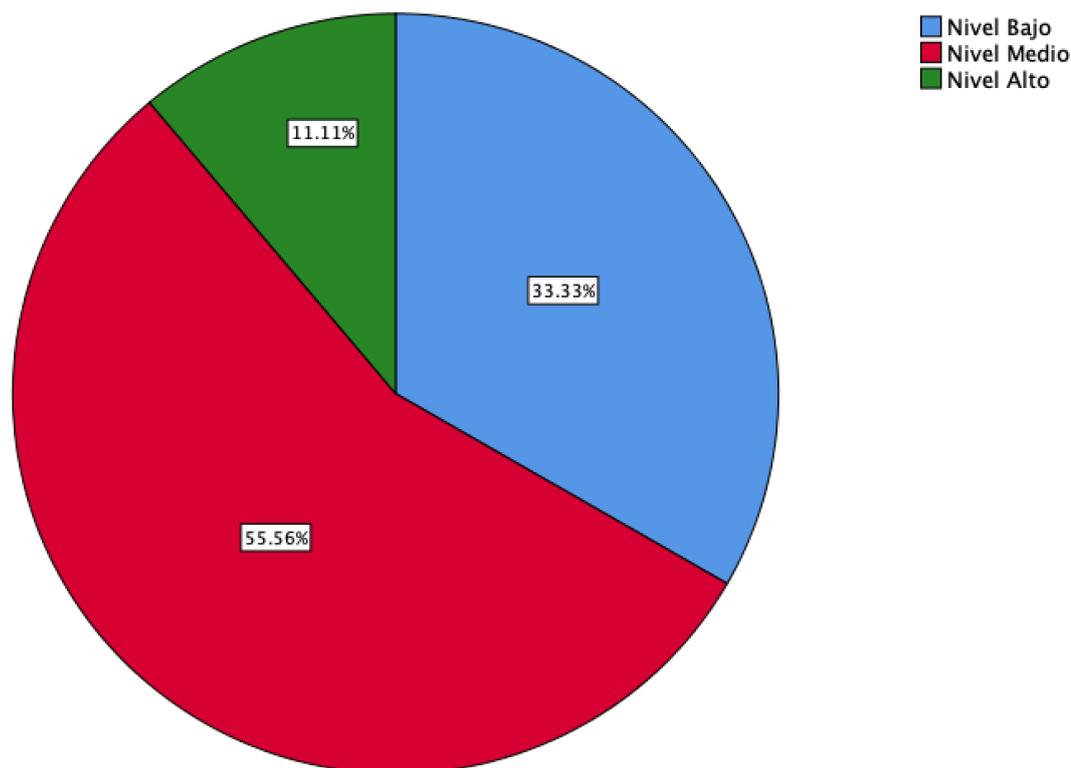
*Distribución del nivel de gestión por procesos*

Nivel de Gestión por proceso	fi	%	H%
BAJO	24	33.3	33.3
MEDIO	40	55.6	88.9
ALTO	8	11.1	100.0

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Figura 9**

*Circulares de distribución del nivel de gestión por procesos*



*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 4 y Figura 9, el 55,56% de los colaboradores del municipio de Amarilis afirman que la gestión por procesos en el municipio de Amarilis tiene un nivel MEDIO. Sin embargo, el 33,33% de los colaboradores afirman que tienen un nivel BAJO en la gestión por procesos, y el 11,11% de los colaboradores afirman que se encuentran en un nivel ALTO; por lo tanto, podemos concluir que, según los colaboradores, se encuentran en un nivel MEDIO.

**Tabla 5**

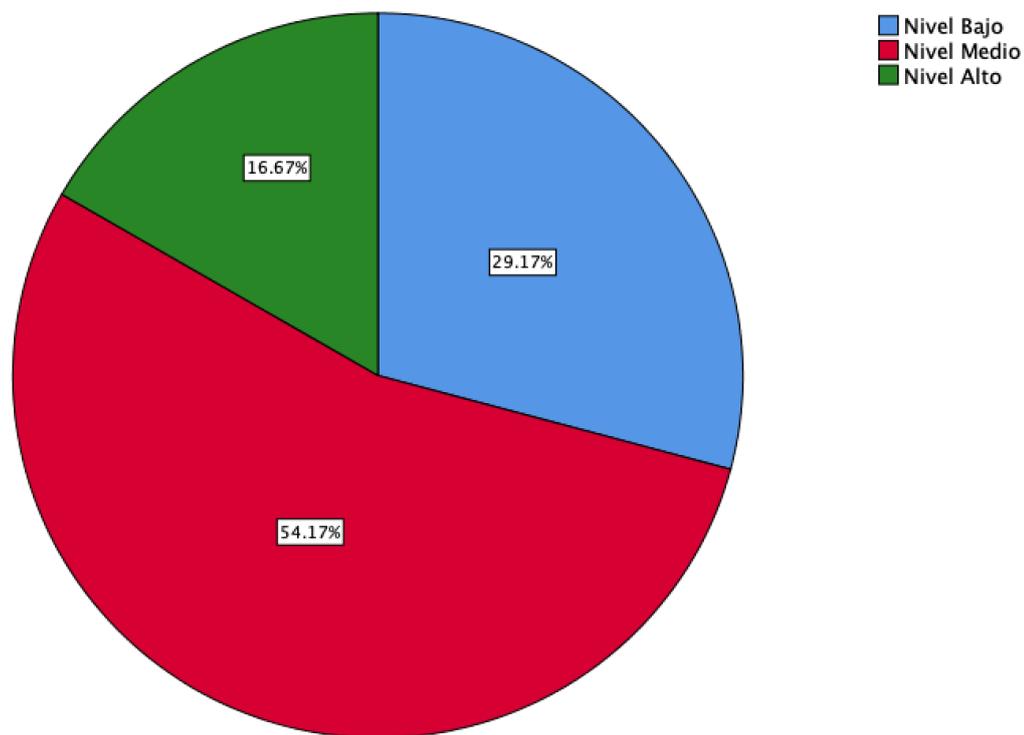
*Distribución del nivel de gestión administrativa*

Nivel de Gestión administrativa	fi	%	H%
BAJO	21	29.2	29.2
MEDIO	39	54.2	83.4
ALTO	12	16.6	100.0

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Figura 10**

*Circulares de distribución del nivel de gestión administrativa*



*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 5 y la Figura 10, el 54,17% de los colaboradores del municipio de Amarilis afirman que la gestión administrativa en el municipio de Amarilis tiene un nivel MEDIO, mientras que el 29,17% de los colaboradores afirman que tienen un nivel BAJO en la gestión administrativa en el municipio amarilense, y el 16,67% de los colaboradores afirman que se encuentran en un nivel ALTO, por lo que podemos concluir que, según los colaboradores, se encuentran en un nivel MEDIO.

## 4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL

### Hipótesis General

Hi= Existe una relación significativa entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Hnula= No existe una relación significativa entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

**Tabla 6**

*Resultado de correlación entre gestión por procesos y gestión administrativa*

		Gestión procesos	por	Gestión administrativa
Gestión por procesos	Coefficiente de correlación de Spearman	1,000		,664**
	Sig. (bilateral)			,000
	N	72		72
Gestión administrativa	Coefficiente de correlación de Spearman	de ,664**	de	1
	Sig. (bilateral)			,000
	N	72		72

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

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 6, los resultados obtenidos en la prueba rho de Spearman arrojaron un valor de 0,664, lo que indica que existe una relación alta y positiva con respecto al p-valor 0,05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, por lo que es posible afirmar que la gestión por procesos influye positivamente en la gestión administrativa del municipio amarilense.

## Hipótesis Específica 1

Hi1= Existe una relación significativa entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Hnula= No existe una relación significativa entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

**Tabla 7**

*Resultado de correlación entre determinación de los procesos y gestión administrativa*

		Determinación de los procesos	Gestión administrativa
Determinación de los procesos	Coefficiente de correlación de Spearman	1,000	,705**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	72	72
Gestión administrativa	Coefficiente de correlación de Spearman	,705**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	72	72

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

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 7, los resultados obtenidos en la prueba rho de Spearman arrojaron un valor de 0.705, con lo cual podemos decir que existe una relación alta y positiva en términos del p-valor 0.05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, lo cual podemos precisar como el hecho de que la determinación de procesos influye positivamente en la gestión administrativa de municipio amarilense.

## Hipótesis Específica 2

Hi2= Existe una relación significativa entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Hnula= No existe una relación significativa entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

**Tabla 8**

*Resultado de correlación entre seguimiento, medición y análisis de los procesos y gestión administrativa*

		Seguimiento, medición y análisis de los procesos	Gestión administrativa
Seguimiento, medición y análisis de los procesos	Coefficiente de correlación de Spearman	1,000	,689**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	72	72
Gestión administrativa	Coefficiente de correlación de Spearman	,689**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	72	72

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

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 8, los resultados que se obtuvieron en la prueba rho de Spearman arrojaron un valor de 0.689, lo que indica que existe una relación alta y positiva en términos del p-valor 0.05. Esto indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador, la cual podemos precisar que el seguimiento, medición y análisis de procesos influye positivamente en la gestión administrativa del municipio amarilense.

### Hipótesis Específica 3

Hi2= Existe una relación significativa entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Hnula= No existe una relación significativa entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

**Tabla 9**

*Resultado de correlación entre mejora de los procesos y gestión administrativa*

		Mejora de los procesos	Gestión administrativa
Mejora de los procesos	Coeficiente de correlación de Spearman	1,000	,636**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	72	72
Gestión administrativa	Coeficiente de correlación de Spearman	,636**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	72	72

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

*Nota.* Resultados obtenidos del procesamiento de data de la investigación en el sistema SPSS versión 25.0

**Interpretación:** Utilizando los datos de la Tabla 9, los resultados obtenidos en la prueba rho de Spearman arrojaron un valor de 0,636, lo que indica que existe una relación alta y positiva con respecto al p-valor 0,05, lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del

investigador, lo que podemos concretar en que la mejora de los procesos influye positivamente en la gestión administrativa del municipio amarilense.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En la investigación de estudio al determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022, se obtuvo la información del procesamiento de los datos llegando dar a ver los resultados en la Tabla 6, mediante el coeficiente de rho de Spearman y con ello pudimos ver la relación fuerte y positiva de la gestión por procesos en la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Amarilis. Estos resultados son coherentes con las siguientes afirmaciones de Gamez (2022), investigación que denominó: “Control simultaneo y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021”, presentada en Estudios de Postgrado en UCV, donde concluye que el un 48 por ciento de los trabajadores piensa que el nivel actual de control simultáneo es equitativo, según un factor de correlación de Pearson de 0,700, con un valor de significación de 0,000 por debajo del 1%. También, el 56% representa un nivel medio. Por ello, podemos decir que la variable de control simultáneo está positiva y significativamente relacionada con las variables de gestión y administración. El resultado más impresionante es que el 48% representa un nivel alto.

En la investigación al aceptar la hipótesis 1 la cual dice: Existe una relación significativa entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022, el cual se pudo evidenciar de la Tabla 7, la relación positiva y alta por parte de la determinación de los procesos en favor de la gestión administrativa, con ello podemos afirmar que si la determinación es eficiente se verá reflejado en una gestión administrativa eficiente. Estos resultados son coherentes con las siguientes afirmaciones de Salazar (2021), en su tesis titulada: “Gestión por procesos y simplificación administrativa para los usuarios de la Municipalidad de Lince, 2019-2020”, presentada en Estudios de Postgrado en UCV,

Asimismo llegando a la conclusión que existe una correlación positiva muy alta entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los colaboradores de una municipalidad provincial de Lambayeque, afirmando que si la gestión administrativa es eficiente, entonces el compromiso organizacional también lo será.

En la investigación al aceptar la hipótesis 2 la cual dice: Existe una relación significativa entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022, el cual se pudo evidenciar de la Tabla 8, con valor de coeficiente rho de Spearman es 0,689 y refleja la relación positiva alta que existe entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos con la gestión administrativa. Estos resultados son coherentes de Salazar (2021), en su tesis titulada: "Gestión por procesos y simplificación administrativa para los usuarios de la Municipalidad de Lince, 2019-2020", presentada en Estudios de Postgrado en UCV, se calculó que el coeficiente Rho era de 0,575, y el valor de significación resultó ser de 0,000. Los investigadores concluyeron a partir de estos resultados que existe una conexión fuerte y directa entre ambos.

En la investigación al aceptar la hipótesis 3 la cual dice: Existe una relación significativa entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022, el cual se pudo evidenciar de la Tabla 9, que existe un positiva y fuerte relación entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa de la municipalidad de Amarilis. Estos resultados son coherentes con las siguientes afirmaciones Maldonado (2013), en su tesis titulada: "Propuesta de implementación del modelo de gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sigchos", presentada en UPE, en Ecuador. Se pretende que este concepto se defina a lo largo de cuatro capítulos relacionados, y el examen detallado de este concepto se esbozará de la siguiente manera. El diagnóstico situacional examinará el estado actual de los GAD a nivel municipal en Ecuador. El objetivo del marco teórico es encuadrar la investigación en el contexto de la evolución de la descentralización en los estados centralizados. Se prestará especial atención

al modelo de gestión que requiere la ampliación del papel de los GAD a nivel municipal.

## CONCLUSIONES

- 1.- De acuerdo con los resultados de la investigación, la conclusión general es que la gestión por procesos tiene, de hecho, un efecto sobre la gestión administrativa. Esta influencia se observa a un nivel medio en el municipio de Amarilis, donde se obtuvo un valor de 0,664 para el Rho de Spearman. Este valor representa una fuerte correlación positiva, lo que confirma que la hipótesis general es correcta.
- 2.- En el análisis de la gestión por procesos en la municipalidad distrital de Amarilis, se observa que se encuentran en un nivel medio. A su vez, se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0.705, lo que demuestra que existe una relación fuerte y positiva entre la determinación de procesos y la gestión administrativa. Esto se sustenta con los hallazgos que se descubrieron en la Tabla 1 y la Figura 6, con un valor de 52,78%, lo que muestra un nivel de aceptabilidad MEDIO entre los contribuyentes del municipio de Amarilis.
- 3.- Al analizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos en la municipalidad distrital de Amarilis, se encontró un valor de 0.689 para el Rho de Spearman. Esto indica que existe una correlación significativa y favorable entre la gestión administrativa y el seguimiento, medición y análisis de los procesos. Esto se sustenta en los hallazgos que se recogieron y que se muestran en la Tabla 2 y Figura 7, el cual tiene un valor de 47.2%, lo que representa un nivel de aceptabilidad BAJO entre los colaboradores que trabajan con la municipalidad.
- 4.- El valor de 0.636 que se obtuvo con el Rho de Spearman durante el proceso de análisis de la mejora de procesos en la municipalidad distrital de Amarilis demuestra que existe una correlación fuerte y positiva entre la gestión administrativa y la mejora de procesos. Esta correlación se encontró al analizar la mejora de procesos en la municipalidad distrital de Amarilis. Esto se sustenta en los hallazgos que se muestran en la Tabla 3

y Figura 8, los cuales tienen un valor de 48.61% y reflejan un nivel de aceptabilidad MEDIO por parte de las personas que laboran en la municipalidad.

## RECOMENDACIONES

- 1.- La gestión por procesos en la municipalidad distrital de Amarilis se encontró que tiene un nivel MEDIO así al igual que la gestión administrativa, por ello se recomienda la elaboración de un Plan de Capacitación sobre la Gestión por Procesos, la realización de Talleres en el uso de la Metodología de mejora de Procesos para todos los servidores de la municipalidad y también que los responsables de la Gestión por Procesos den a conocer el estado de los indicadores de los procesos de forma periódica, ello se verá reflejado en un mayor compromiso y participación de los servidores.
- 2.- La determinación de los procesos dentro de la metodología de la gestión por procesos en la municipalidad distrital de Amarilis se encontró en un nivel MEDIO, razón por cual se recomienda que se realicen Reuniones de Inicio de Determinación de Procesos: ello se llevará a cabo con las áreas de la Municipalidad para que se desarrolle una correcta determinación de los procesos de manera conjunta, también se realizará Reuniones de Finales de Determinación de Procesos: ello se llevará a cabo con las áreas de la municipalidad para que se confirme y se modifique según sea el caso del proceso aprobado.
- 3.- El seguimiento, medición y análisis de los procesos dentro de la metodología de la gestión por procesos en la municipalidad distrital de Amarilis se encontró en un nivel BAJO, por ello se recomienda que se cuente con un Plan de Seguimiento, Medición y Análisis de los Procesos en un inicio que los responsables de la implementación sean los encargados de levantar esa información posteriormente se podrá Implementar un Software de Medición del Desempeño de la Gestión por Procesos para dicha labor ello nos permitirá conocer la situación del proceso con su medición y análisis para poder plantear un cambio y se vea reflejado en una gestión eficiente y enfocado en la ciudadanía.
- 4.- La mejora de los procesos dentro de la metodología de la gestión por procesos en la municipalidad distrital de Amarilis se encontró en un nivel

MEDIO, es razón que se debe Diseñar un Plan de Trabajo que este enfocado en la Metodología y la Optimización de los Procesos, pero eso se ira desarrollando en forma continua en un área de la municipalidad para luego trasladarse a otras áreas como un modelo a seguir. Por ello muy importante y se recomienda que se involucren a todos los colaboradores de la municipalidad para que dentro del proceso de mejora participen y sean activos en la mejora de los procesos y así poder tener procesos más productivos pensando como cliente principal a los ciudadanos y sean satisfechos sus necesidades de toda la población amarillense con los servicios que les brinda la municipalidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gamez Montero, Y. S. (2022). *Control simultaneo y gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Casma, 2021.*[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82938>.
- García Altamirano, F. G. (2022). *Gestión administrativa y compromiso organizacional de los colaboradores en una municipalidad provincial de Lambayeque.*[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78455>.
- Hernández, R., Fernández, C., & M, B. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- López Reyes, E. J., Nieto Godoy, I. M., & Vara Cajaleon, K. S. (2021). *El control interno y su relación con la gestión administrativa de las municipalidades provinciales de Huánuco – año 2018.*[Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/6513>.
- Malpartida Sifuentes, K. A., & Ponciano Cecilio, N. (2018). *Gestión por procesos y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, periodo 2017.*[Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio Institucional UNHEVAL. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/4239>.
- Motta Bustos, O. W. (2020). *Análisis de la gestión por procesos de la unidad de títulos habilitantes de la Dirección de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas.*[Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCESE. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2253>.

Ñañez Rodríguez, O. E. (2017). *Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016.*[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9039>.

Pérez Cotrina, G. (2019). *Gestión administrativa y la satisfacción de los usuarios de la municipalidad distrital de pólvora, provincia de Tocache, región San Martín.*[Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio Institucional UNAS. <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1533>.

Salazar Castillo, E. B. (2021). *Gestión por procesos y simplificación administrativa para los usuarios de la Municipalidad de Lince, 2019-2020.*[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63125>.

Salgado Vanegas, M. A., & Ibarra Rivera, S. (2021). *Descripción de la gestión administrativa, ambiental y sanitaria, del sistema de acueducto multiveredal administrado por la Asociación de Usuarios AsuClara en el municipio de Ebéjico para el año 2020.*[Tesis de licenciatura, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional UDA. <http://hdl.handle.net/10495/20147>.

## **COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Medrano Solano, M. (2023). *Gestión por procesos y su relación con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2022* [Tesis de posgrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH. <http://...>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 - CUESTIONARIO

Sres. Trabajadores

Nos encontramos realizando un estudio, denominado “GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, PERIODO 2022”, es por ello que hemos elaborado las siguientes proposiciones.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

INSTRUCCIONES: Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias. Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma:

### CUESTIONARIO N°1

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Sobre la Variable: Gestión por Procesos**

N.º	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que la Municipalidad ha identificado los productos (bienes y servicios) que brindan a los usuarios o administrados?					
2	¿Considera usted que la Municipalidad ha identificado y clasificado sus procesos en diferentes tipos?					
3	¿Considera usted que la Municipalidad se ha identificado el propósito que se pretende alcanzar al prestar servicios?					
4	¿Cree usted que la Municipalidad ha identificado los insumos que se requiere para brindar correctamente los servicios?					
5	¿Cree usted que la Municipalidad ha identificado y conoce a las personas u organización quienes son los usuarios, beneficiarios de los productos que brindan?					
6	¿Cree usted que la Municipalidad cuentan con flujogramas de sus procesos, donde se visualiza el paso a paso de los servicios?					
7	¿Cree usted que la Municipalidad cuentan con documentos aprobados sobre gestión por procesos?					
8	¿Considera usted que la Municipalidad cuenta con mecanismos o indicadores que permite obtener información sobre el grado de satisfacción, cobertura de los servicios?					

9	¿Considera usted que la Municipalidad comparte resultados obtenidos periódicamente, para evaluar progreso de los servicios brindados?					
10	¿Considera usted que la Municipalidad ha identificado los problemas en el desarrollo de sus procesos cuya solución tenga un impacto positivo en la municipalidad?					
11	¿Considera usted que la Municipalidad ha identificado las posibles causas que dan problemas más frecuentes que existen en el distrito?					
12	¿Considera usted que en la Municipalidad se ha implementado mejoras en los procesos que se desarrollan?					

## CUESTIONARIO N°2

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

### Sobre la Variable: Gestión Administrativa

N.º	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que en la Municipalidad establece metas institucionales?					
2	¿Considera usted que en la Municipalidad establece sus objetivos con claridad?					
3	¿Considera usted que en la Municipalidad usan los recursos municipales en forma eficiente?					
4	¿Considera usted que en la Municipalidad programan adecuadamente el desarrollo de sus actividades?					
5	¿Considera usted que en la Municipalidad los servidores son asignados en sus puestos de acuerdo a sus capacidades?					
6	¿Considera usted que en la Municipalidad se establecen tareas de manera adecuada?					
7	¿Considera usted que en la Municipalidad que los colaboradores están preparados para el desarrollo de sus tareas asignadas?					

8	¿Considera usted que en la Municipalidad los gerentes y/o jefes guían a los colaboradores en la ejecución de sus tareas?					
9	¿Considera usted que en la Municipalidad los gerentes y/o jefes dan a conocer los mecanismos a los colaboradores para que inicien sus tareas asignadas?					
10	¿Considera usted que en la Municipalidad brindan los medios y materiales para que los colaboradores mejoren su trabajo?					
11	¿Considera usted que en la Municipalidad los gerentes y/o jefes retroalimentan el trabajo realizado por los colaboradores?					
12	¿Considera usted que en la Municipalidad evalúan permanentemente el trabajo que realizan los colaboradores?					

## ANEXO 2 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?	Determinar la relación que existe entre la seguridad y salud ocupacional con la calidad de servicio de la empresa supermercado de Huánuco, 2022.	Determinar la relación que existe entre la gestión por procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.	<p><b>Variable 1:</b> Gestión por procesos</p> <p><b>Variable 2:</b> Gestión Administrativa</p>	<p><b>Método:</b> Investigación Descriptivo-Correlacional</p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p><b>Población:</b> conformada por el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Amarilis, donde estuvo conformada por 284 personas.</p> <p><b>Muestra:</b> conformaran por los 72 personas del personal administrativo</p>
¿Cuál es la relación que existe entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?	Determinar la relación que existe entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.	H1: Existe una relación significativa entre la determinación de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.		
¿Cuál es la relación que existe entre el	Determinar la relación que existe entre el	H2: Existe una relación significativa		

---

seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022?

seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

Determinar la relación que existe entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

entre el seguimiento, medición y análisis de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

H3: Existe una relación significativa entre la mejora de los procesos y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Amarilis, periodo 2022.

**Instrumentos:**  
Encuestas

### ANEXO 3 - CÁLCULO DE BAREMOS

A continuación, se procederá a explicar los cálculos realizados para la obtención del nivel de clasificación de 3 niveles de las variables en estudio como fueron BAJO, MEDIO y ALTO.

Para cada una de las dimensiones para obtener su nivel correspondiente entonces lo que se hizo es determinar el número de ítems que pertenecía a dicha dimensión, luego se calcularon el valor mínimo y máximo que correspondía a dicha dimensión, para luego continuar con la diferencia del máximo y mínimo así obteniendo ese resultado se pasó a dividir entre el número de nivel que se planteaba valorar que fue de 3 niveles que nos dio un valor llamado rango.

#### Dimensión 1: Determinación de procesos

Variable	Gestión por proceso
Numero de Ítem	5
Puntaje Máximo	25
Puntaje Mínimo	5
Rango	20
Niveles	3
Amplitud	6.6666667

Luego de los cálculos se procede con la nueva escala de dicha dimensión

Nivel	Intervalo	
Bajo	5	11
Medio	12	18
Alto	19	25

## Dimensión 2: seguimiento, medición y análisis de los procesos

Variable	Gestión por proceso
Numero de Ítem	4
Puntaje Máximo	20
Puntaje Mínimo	4
Rango	16
Niveles	3
Amplitud	5.33

Luego de los cálculos se procede con la nueva escala de dicha dimensión

Nivel	Intervalo	
Bajo	4	9
Medio	10	15
Alto	16	20

## Dimensión 3: mejora de procesos

Variable	Gestión por proceso
Numero de Ítem	3
Puntaje Máximo	15
Puntaje Mínimo	3
Rango	12
Niveles	3
Amplitud	4

Luego de los cálculos se procede con la nueva escala de dicha dimensión

Nivel	Intervalo	
Bajo	3	7
Medio	8	12
Alto	13	15

### Variable 1: Gestión por Procesos

Variable	Gestión por proceso
Numero de Ítem	12
Puntaje Máximo	60
Puntaje Mínimo	12
Rango	48
Niveles	3
Amplitud	16

Luego de los cálculos se procede con la nueva escala de dicha variable

Nivel	Intervalo	
Bajo	12	28
Medio	29	45
Alto	46	60

### Variable 2: Gestión Administrativa

Variable	Gestión administrativa
Numero de Ítem	12
Puntaje Máximo	60
Puntaje Mínimo	12
Rango	48
Niveles	3
Amplitud	16

Luego de los cálculos se procede con la nueva escala de dicha variable

Nivel	Intervalo	
Bajo	12	28
Medio	29	45
Alto	46	60

## ANEXO 4 - DATOS DE LAS ENCUESTAS

VARIABLE: GESTIÓN POR PROCESO

1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1
2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1
3	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
4	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
5	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
6	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1
7	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
8	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
9	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1
10	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2
11	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1
12	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
13	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
14	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
15	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
16	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
17	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2
19	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3
20	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
21	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3
22	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
23	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
24	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3
25	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3
26	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
27	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3
28	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
29	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
30	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
32	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
33	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
34	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
35	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
36	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3
37	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
38	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
39	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
40	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
41	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
42	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2
43	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
44	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
45	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2
46	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
47	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
48	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3
49	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3
50	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
51	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2
52	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2
53	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3
54	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
55	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4
56	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
57	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
58	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
59	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
61	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
62	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
64	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
65	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
66	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4
67	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
68	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4
69	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
70	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
71	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
72	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4

VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	5
2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	5	3
3	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	4
4	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	5
5	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	3
6	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1
7	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	5
8	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	5	5
9	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
10	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1
11	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	4	1
12	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2
13	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3
14	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	5	4
15	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	5	1
16	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
17	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	5
18	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1
19	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
20	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	5	3
21	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1
22	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
23	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3
24	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1
25	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	1	4
26	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	1	2
27	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	2
28	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	1	3
29	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4
30	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4
31	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3
32	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	5
33	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
34	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	4
35	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	4
36	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3
37	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	5	5
38	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	5	1
39	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3
40	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
41	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	1
42	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	1	5
43	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
44	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2
45	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	3	1
46	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	5	1
47	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1
48	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	5
49	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	4
50	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	4	1
51	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	5	2
52	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	1
53	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4
54	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
55	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
56	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3
57	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3
58	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
59	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	2	1
60	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3
61	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	1	2
62	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
64	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	1
65	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	5	3
66	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	4	3
67	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	4	1
68	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4
69	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4
70	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	4	5
71	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1
72	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	5	5