



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Gestión por procesos para incrementar la productividad del área de compras
de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana, 2023.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Tacsá Guzmán, Guillermo

(<https://orcid.org/0000-0002-8784-8826>)

ASESOR

Mg. Muñoz Muñoz, Ricardo

(<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>)

**Lima - Perú
2024**

TACSA GUZMAN GUILLERMO

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	2%
3	intra.uigv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.dropbox.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	

DEDICATORIA



A mi familia

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que me han apoyado en esta travesía. Mi eterna gratitud para ellos.



RESUMEN

El trabajo tuvo como objetivo general implementar la gestión por procesos para incrementar la productividad del área de compras de una municipalidad. Durante los primeros 6 meses del año 2023 el área mencionada experimentó una pérdida constante de productividad que se traducía en el incumplimiento de generar órdenes de compras a partir de los requerimientos de las áreas usuarias. Para identificar las causas de la problemática se aplicaron diversas herramientas como la lluvia de ideas, el diagrama de Ishikawa, la priorización de causas y el diagrama de Pareto, este conjunto de herramientas determinaron que la causa principal era la deficiencia gestión de los procesos del área de compras. A partir de ello se implementó la gestión por procesos para revertir la situación descrita. El resultado fue el incremento de la productividad en 8%. Asimismo, se estandarizó el flujo de trabajo de la gestión de compras, reduciendo de 13 a 10 actividades. Se implementaron mejoras específicas para compras recurrentes y se asignaron responsables a cada actividad. Además, la gestión por procesos redujo el tiempo de generación de órdenes de compra de 160 a 105 minutos, logrando una mejora significativa de 55 minutos por orden. En cuanto a la selección de proveedores, se mejoró la estructura de la base de datos, ampliando de 10 a 15 campos de información y estableciendo un proceso de evaluación riguroso con 10 criterios específicos.

Palabras clave: Gestión por procesos, mejora continua, productividad, gestión de compras, gestión municipal.

Process management to increase the productivity of the purchasing department
of a district municipality in Lima Metropolitana, 2023.

ABSTRACT

The aim of the work was to implement process management to increase the productivity of the purchasing department in a municipality. During the first 6 months of 2023, the mentioned department experienced a constant loss of productivity, leading to the failure to generate purchase orders based on user department requirements. To identify the root causes, various tools were applied, such as brainstorming, the Ishikawa diagram, cause prioritization, and the Pareto diagram. This set of tools determined that the main cause was the deficient management of the purchasing processes. Based on this, process management was implemented to reverse the described situation. The result was an 8% increase in productivity. Additionally, the workflow for purchasing management was standardized, reducing activities from 13 to 10. Specific improvements were implemented for recurrent purchases, and responsibilities were assigned to each activity. Furthermore, process management reduced the purchase order generation time from 160 to 105 minutes, achieving a significant improvement of 55 minutes per order. Regarding supplier selection, the database structure was enhanced by expanding from 10 to 15 information fields, and a rigorous evaluation process with 10 specific criteria was established.

Keywords: Process management, continuous improvement, productivity, purchasing management, municipal management.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	4
1.2 Formulación del Problema General y Específicos.....	12
1.3 Objetivo General y Específicos.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.1 Bases Teóricas.....	15
2.2 Marco legal.....	18
2.3 Antecedentes del Estudio.....	19
2.4 Marco Conceptual.....	21
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1 Justificación e Importancia del Estudio.....	23
3.2 Delimitación del Estudio.....	24
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....	25
4.1 Diseño Esquemático.....	26
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	31
CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO.....	33
5.1 Aplicación de la Propuesta de Solución.....	34

CONCLUSIONES..... 48

RECOMENDACIONES 49

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50



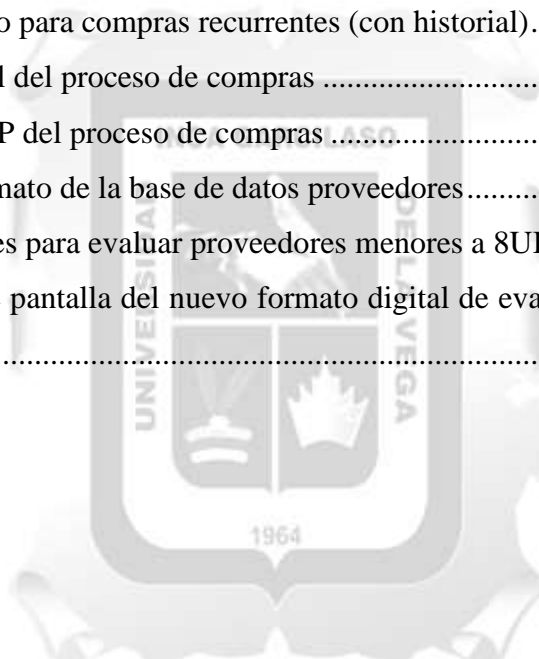
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productividad del área de compras periodo enero - junio 2023	5
Tabla 2. Causas de la baja productividad del área de compras	8
Tabla 3. Matriz de priorización de causas	9
Tabla 4. Causas priorizadas	11
Tabla 5. Productividad del área de compras periodo julio - diciembre 2023	46
Tabla 6. Comparativo de la productividad antes y después de la mejora de procesos..	47



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Total de requerimientos sin atención periodo enero - junio de 2023.....	6
Figura 2. Diagrama causa – efecto	7
Figura 3. Diagrama de Pareto	10
Figura 4: Gestión por Procesos	15
Figura 5. Ruta de la gestión por procesos.....	17
Figura 6. Organigrama.....	29
Figura 7. Esquema de desarrollo del proyecto	30
Figura 8. Flujo del proceso de compras (actual)	35
Figura 9. Nuevo diagrama de flujo desarrollado	37
Figura 10. Nuevo flujo para compras recurrentes (con historial).....	39
Figura 11. DAP actual del proceso de compras	40
Figura 12. Nuevo DAP del proceso de compras	41
Figura 13. Nuevo formato de la base de datos proveedores.....	42
Figura 14. Condiciones para evaluar proveedores menores a 8UIT	44
Figura 15. Captura de pantalla del nuevo formato digital de evaluación de proveedores menores a 8 UIT	45



INTRODUCCIÓN

En el contexto de la constante búsqueda de eficiencia y mejora en la administración municipal, el presente trabajo se adentra en la implementación de la gestión por procesos como estrategia fundamental para potenciar el trabajo en el área de compras de una municipalidad distrital en Lima Metropolitana durante el año 2023. La gestión por procesos emerge como una herramienta clave en la optimización de los procedimientos, enfocándose en la identificación y solución de posibles obstáculos que impactan directamente en la ejecución efectiva de las tareas relacionadas con la adquisición de bienes y servicios.

En este escenario, se exploran los logros conseguidos tras la aplicación de esta metodología, examinando de manera detallada el antes y el después en términos de productividad, eficiencia operativa y calidad en la gestión de compras. A través de un enfoque sistemático y el empleo de herramientas analíticas, este trabajo busca ofrecer una visión completa de los beneficios y desafíos que surgen al adoptar la gestión por procesos en el ámbito municipal, contribuyendo así al crecimiento sostenible y al cumplimiento efectivo de las responsabilidades gubernamentales.

El presente trabajo se organizado de la siguiente manera:

Capítulo I: En este primer apartado, se expone el marco teórico que respalda la presente investigación, abordando detalladamente la gestión por procesos y la noción de productividad. Además, se revisan investigaciones previas con objetivos similares, proporcionando una base conceptual esencial para la comprensión del tema. Se definen, asimismo, los conceptos fundamentales que guiarán el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: Se detalla de manera extensa la problemática objeto de estudio, con un análisis exhaustivo de sus causas utilizando herramientas de calidad que permiten identificar la raíz del problema. Este proceso orienta la formulación clara del problema y la establece los objetivos de la investigación.

Capítulo III: Se expone la justificación de la investigación desde tres perspectivas: práctica, teórica y metodológica. Se reconoce la relevancia del estudio y se delimita su alcance, proporcionando un fundamento robusto para la investigación.

Capítulo IV: Se expone el diseño de la solución propuesta, presentando los pasos para la implementación de la gestión por procesos. Además, se proporciona un detalle pormenorizado de cada paso a seguirse.

Capítulo V: En esta sección, se lleva a cabo la implementación de la gestión por procesos. El enfoque se centra en los objetivos de la investigación, y al término de la implementación, se evalúan la productividad antes y después de la aplicación.

Finalizada la implementación y evaluación de la productividad, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. El informe concluye con la inclusión de las referencias bibliográficas.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



1.1 Descripción de la Realidad Problemática

La gestión de compras en organismos estatales en todo el mundo ha sido una fuente constante de preocupación debido a los numerosos desafíos y problemas asociados con su inadecuada administración, que afectan directamente la eficiencia, eficacia y productividad de la administración pública (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, 2023).

A nivel mundial, la mala gestión de compras en organismos estatales a menudo se traduce en una falta de eficiencia en los procesos de adquisición. La ausencia de prácticas transparentes y la carencia de competencia en la selección de proveedores pueden resultar en una asignación ineficaz de recursos públicos. Esto no solo conlleva a una ineficiencia en la utilización de fondos gubernamentales, sino que también puede ralentizar el proceso de adquisición de bienes y servicios esenciales. Esta falta de eficiencia afecta la capacidad de los organismos gubernamentales para llevar a cabo sus funciones de manera oportuna y efectiva (Banco Mundial - BM, 2022).

En el contexto de América, los problemas asociados con la mala gestión de compras también repercuten en la eficacia de la administración pública. La corrupción, el nepotismo y la falta de supervisión efectiva en el proceso de adquisición socavan la eficacia de las instituciones gubernamentales al erosionar la confianza de la población. La asignación arbitraria de contratos a menudo resulta en adquisiciones de bienes y servicios de calidad deficiente, lo que afecta negativamente la capacidad de los organismos estatales para cumplir con sus objetivos y responsabilidades (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2020).

En el caso específico del Estado peruano, la ineficiencia en la gestión de compras ha llevado a una baja productividad en la administración pública. La falta de estándares claros y procesos estandarizados en la adquisición de bienes y servicios ha resultado en prácticas cuestionables, como la sobrevaloración de contratos y la asignación no competitiva de los mismos. Esta falta de productividad en la adquisición de bienes públicos ha tenido un impacto negativo en áreas clave, como la salud, la educación y la infraestructura, lo que ha dificultado el progreso y desarrollo del país (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE, 2021).

Esta deficiencia en la gestión de los recursos financieros no es ajena al ámbito municipal. En el transcurso de 2021, los diversos gobiernos locales en el país destinaron un total de 37,365 millones de soles, reflejando una ejecución presupuestal del 75%, la cifra más baja en comparación con los otros dos niveles de gobierno. Únicamente las

municipalidades de Trujillo, Ica y Lima lograron superar una ejecución del 85%. La municipalidad del Rímac ejecutó el 67% del presupuesto asignado, un porcentaje bastante bajo que sin duda afecta la calidad de los servicios que recibe el ciudadano. (Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEX, 2023)

La municipalidad en estudio cuenta con la Oficina de Abastecimientos que tiene tres áreas: compras, servicios y almacén.

Compras tiene como función la adquisición de los bienes que la municipalidad requiere para su operatividad diaria. Estas compras se ejecutan de acuerdo a los pedidos o requerimientos de las diferentes oficinas o áreas del municipio y estos deben estar contemplados en el cuadro de adquisiciones del año en curso.

Durante el año 2022 y la primera mitad del 2023 las compras directas (menores a 8 UIT), que no requieren un proceso de licitación o concurso, no se han ejecutado de acuerdo a los requerimientos que han llegado al área de compras. Estadística al respecto se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. *Productividad del área de compras periodo enero - junio 2023*

Año 2023	Número de semanas	Total de órdenes de compra generadas	Total de requerimientos	Total de requerimientos sin atención	Productividad mensual
Enero	4	198	269	71	74%
Febrero	4	187	265	78	71%
Marzo	4	209	290	81	72%
Abril	4	201	287	86	70%
Mayo	4	216	310	94	70%
Junio	4	204	303	91	69%

En la tabla 1 se muestra que mensualmente existe una importante cantidad de requerimientos que se quedan sin ser atendidos, es decir que no logran convertirse en una orden de compra. Asimismo, se aprecia que el promedio mensual de productividad decrece cada mes, en enero era de 74% y en junio fue de 69%, se observa una pérdida de 5 puntos porcentuales. Se aprecia que la tendencia de los requerimientos no atendidos es a incrementarse.

Figura 1. Total de requerimientos sin atención periodo enero - junio de 2023



En la figura 1 se observa que los requerimientos sin atención muestran una tendencia a crecer cada mes. Esto, sin duda, preocupa a la gestión municipal.

La investigación tiene como finalidad descubrir las causas que son responsables de esta baja productividad y plantear una solución al respecto.

Para descubrir las causas de la baja productividad se aplicó la técnica de la observación directa y la revisión de documentación histórica, con esta información se elaboró el diagrama de causa-efecto o también llamado diagrama de Ishikawa que se presenta en la figura 2.

Figura 2. Diagrama causa – efecto



En la figura 2 se observa que se identificaron 13 causas como responsables de la baja productividad del área de compras.

En la tabla 2 se muestra las causas identificadas ordenadas de acuerdo al tipo al que pertenecen.

Tabla 2. *Causas de la baja productividad del área de compras*

N.º	Causas	Tipo de Causa
C1	Deficiente comunicaciones entre los trabajadores	Mano de obra
C2	Capacitación deficiente	Mano de obra
C3	Equipos de cómputo desactualizados	Maquinaria y equipos
C4	Ausencia de especificaciones técnicas en los requerimientos	Materiales
C5	Deficiente infraestructura de trabajo	Materiales
C6	Deficiente control de procesos	Medición
C7	Ausencia de indicadores de gestión	Medición
C8	Ausencia de orden en la documentación	Medio ambiente
C9	Ausencia de limpieza y orden en los puestos de trabajo	Medio ambiente
C10	Base de datos de proveedores desactualizada	Método de trabajo
C11	Proveedores no responden a la solicitud de cotización	Método de trabajo
C12	Deficiente estandarización de procesos	Método de trabajo
C13	Requerimientos realizados a última hora	Método de trabajo

En la tabla 2 se presentan las 13 causas que se identificaron como responsables de la baja productividad del área de compras de la municipalidad.

A continuación, llevamos a cabo la evaluación de cada causa, con el propósito de determinar su influencia en el tema de la baja productividad. Era necesario jerarquizar las causas de acuerdo a su relevancia, la cual se encontraba vinculada con su contribución al problema bajo análisis. Para tal fin se utilizó la matriz de priorización de causas mediante juicio de expertos y se presenta en la tabla 3. Luego se confeccionó el diagrama de Pareto (ver figura 3).

Tabla 3. *Matriz de priorización de causas*

Orden	Causas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	TOTAL	%
C4	Ausencia de especificaciones técnicas en los requerimientos	6	6	6	6	24	14%
C7	Ausencia de indicadores de gestión	6	6	6	6	24	14%
C10	Base de datos de proveedores desactualizada	6	6	6	6	24	14%
C11	Proveedores no responden a la solicitud de cotización	6	6	6	6	24	14%
C12	Deficiente estandarización de procesos	6	6	6	6	24	14%
C13	Requerimientos realizados a última hora	3	6	6	3	18	10%
C6	Deficiente control de procesos	3	3	0	3	9	5%
C8	Ausencia de orden en la documentación	3	3	3	0	9	5%
C1	Deficiente comunicaciones entre los trabajadores	3	0	3	0	6	3%
C2	Capacitación deficiente	0	0	0	3	3	2%
C3	Equipos de cómputo desactualizados	0	0	0	3	3	2%
C5	Deficiente infraestructura de trabajo	0	3	0	0	3	2%
C9	Ausencia de limpieza y orden en los puestos de trabajo	0	0	0	3	3	2%
						174	100%

Recurrencia alta

6

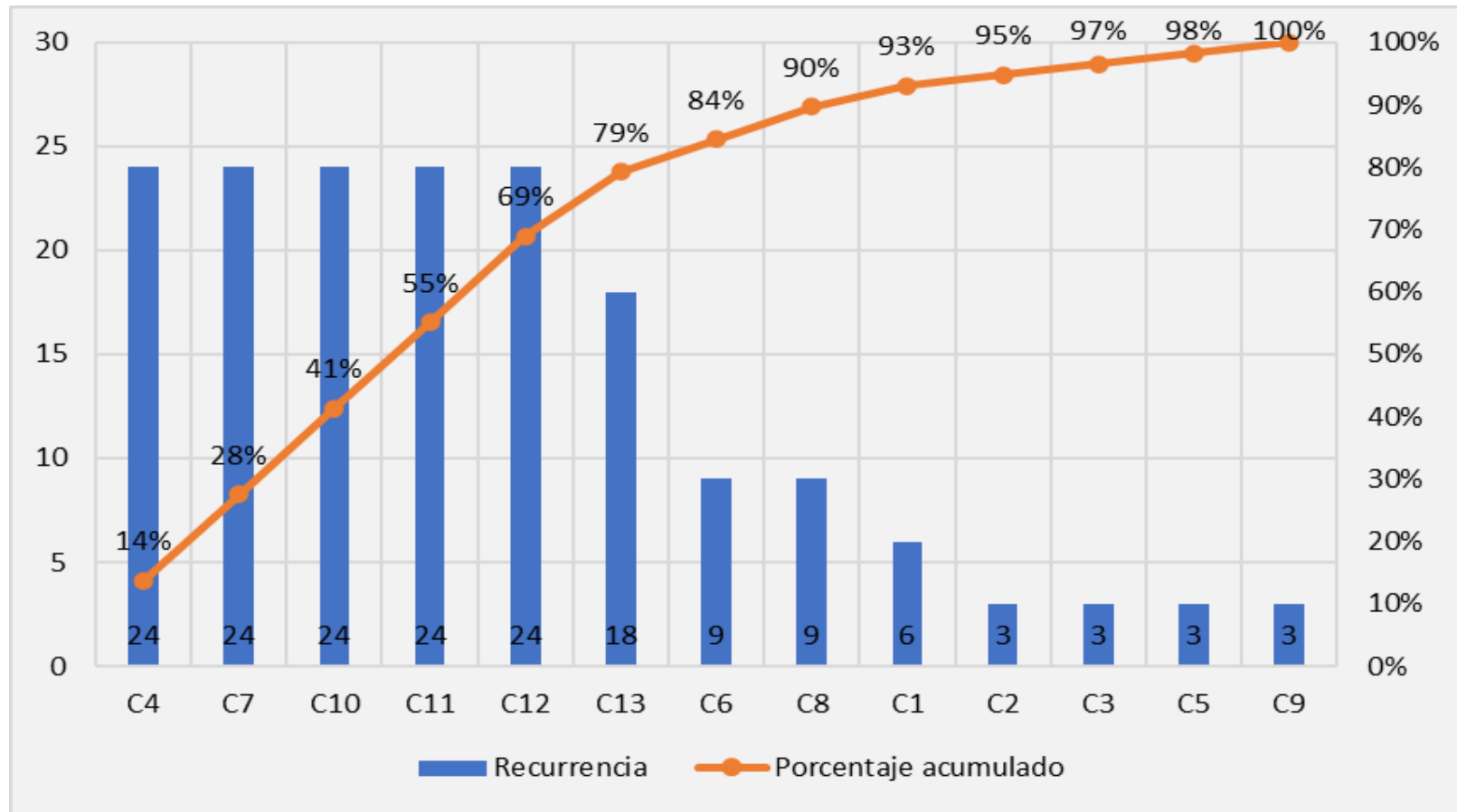
Recurrencia media

3

Recurrencia nula

0

Figura 3. Diagrama de Pareto



En la figura 3, diagrama de Pareto, se han identificado 6 causas que representan el 80% del origen del problema de baja productividad del área de compras.

Tabla 4. Causas priorizadas

CAUSA	DESCRIPCIÓN
C4	Ausencia de especificaciones técnicas en los requerimientos
C7	Ausencia de indicadores de gestión
C10	Base de datos de proveedores desactualizada
C11	Proveedores no responden a la solicitud de cotización
C12	Deficiente estandarización de procesos
C13	Requerimientos realizados a última hora

En la tabla 4 se muestran las seis causas responsables del 80% de la baja productividad en el área de compras de la municipalidad. A continuación, se detallan estas causas y su repercusión en la gestión municipal, así como la importancia de abordarlas utilizando la gestión por procesos:

Causa 4 (Ausencia de especificaciones técnicas en los requerimientos): La falta de especificaciones técnicas en los requerimientos puede dar lugar a confusiones, retrasos y malentendidos en el proceso de adquisición. Esto puede resultar en la compra de productos o servicios inadecuados o insatisfactorios, lo que afecta negativamente la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

Causa 7 (Falta de indicadores de gestión): La carencia de indicadores de gestión complica la capacidad para medir y valorar el rendimiento del área de compras. La ausencia de métricas adecuadas dificulta la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas con el fin de optimizar los procesos de adquisición.

Causa 10 (Base de datos de proveedores desactualizada): Una BD de proveedores desactualizada puede llevar a la selección de proveedores inapropiados, pérdida de oportunidades de ahorro y posiblemente a relaciones comerciales ineficientes o problemáticas con los proveedores.

Causa 11 (Proveedores no responden a la solicitud de cotización): La falta de respuesta por parte de los proveedores a las solicitudes de cotización puede provocar retrasos y dificultades en la obtención de bienes y servicios. Esto puede afectar la continuidad de las operaciones municipales y generar inconvenientes en la gestión presupuestaria.

Causa 12 (Deficiente estandarización de procesos): La falta de estandarización en los procesos de adquisición puede resultar en ineficiencias, variabilidad en la calidad y

falta de control. La estandarización es esencial para garantizar un flujo de trabajo coherente y predecible.

Causa 13 (Requerimientos realizados a última hora): La elaboración de requerimientos de compra a última hora puede llevar a decisiones apresuradas, falta de tiempo para buscar alternativas más ventajosas y aumento de los costos. Además, esto puede generar estrés en el personal y una percepción de caos en la gestión de compras.

La gestión por procesos es esencial para abordar estas causas. Al implementar esta metodología, se puede diseñar, estandarizar y optimizar los procesos de adquisición, lo que facilita el establecimiento de indicadores de gestión. Además, ayuda a establecer un flujo de trabajo más eficiente y efectivo, con la participación de todas las partes involucradas. Resolviendo estas causas de baja productividad, la gestión municipal puede mejorar su capacidad para servir a la comunidad de manera más efectiva, ahorrando recursos.

1.2 Formulación del Problema General y Específicos

Problema General

¿Cómo la gestión por procesos incrementa la productividad en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023?

Problemas Específicos

¿Cómo la gestión por procesos mejora el flujo de trabajo en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023?

¿Cómo la gestión por procesos reduce el tiempo en la generación de órdenes de compra en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023?

¿Cómo la gestión por procesos mejora la selección de proveedores en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023?

1.3 Objetivo General y Específicos

Objetivo General

Implementar la gestión por procesos para incrementar la productividad en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

Objetivos específicos

Implementar la gestión por procesos para estandarizar el flujo de trabajo en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

Implementar la gestión por procesos para reducir el tiempo en la generación de órdenes de compra en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

Implementar la gestión por procesos para mejorar la selección de proveedores en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



2.1 Bases Teóricas

Gestión por procesos

Es un enfoque organizacional que busca mejorar la eficiencia y efectividad de una entidad al centrarse en entender, diseñar, documentar, ejecutar, monitorear y mejorar continuamente los procesos que componen la estructura y actividades de la organización. Este enfoque implica ver la entidad como una secuencia de procesos interrelacionados en lugar de funciones aisladas, permitiendo una visión integral y orientada a resultados (Trullen, 2018).

Para Vásquez (2019) La gestión por procesos tiene como objetivo principal optimizar las operaciones a lo largo de la cadena de valor de una organización. Esta cadena abarca todas las actividades que la organización lleva a cabo para concebir, fabricar, entregar y respaldar sus productos o servicios. La identificación y mejora de los procesos clave en esta cadena impactan directamente en la eficiencia operativa, la reducción de costos y la mejora de la calidad, facilitando a la entidad ajustarse eficazmente a los cambios y lograr sus metas.

Figura 4: *Gestión por Procesos*



Fuente: Aguilera y Morales (2011).

En la figura 4 se observa que la gestión por procesos se alinea a la misión y objetivos estratégicos de la empresa.

Romero (2020) precisa que, en el ámbito de la gestión pública, la implementación de la gestión por procesos no solo busca mejorar la eficiencia operativa, sino que también se convierte en una poderosa herramienta para promover la transparencia y la rendición de cuentas. Al descomponer las funciones y responsabilidades en procesos claros y

medibles, se facilita la identificación de áreas de mejora, la evaluación del desempeño y la comunicación efectiva con los ciudadanos. La transparencia en la ejecución de los procesos contribuye a fortalecer la confianza de la comunidad en la administración pública, ya que los ciudadanos pueden entender y evaluar mejor cómo se gestionan los recursos y servicios.

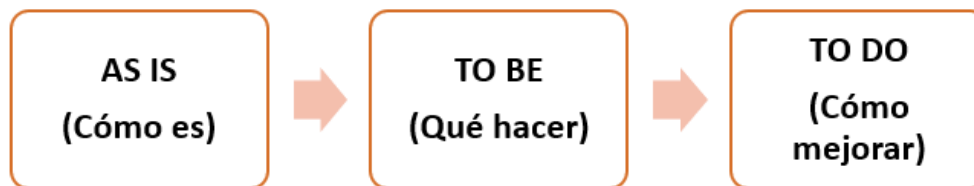
Matos (2021) señala que la gestión por procesos en la gestión pública implica un enfoque participativo en la mejora continua. Al incluir a los diferentes actores y partes interesadas en la identificación, diseño y revisión de los procesos, se fomenta la participación ciudadana y se incorporan diversas perspectivas. Esto no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también aumenta la probabilidad de que las soluciones implementadas sean aceptadas por la comunidad. En un entorno gubernamental, donde la colaboración y la legitimidad son cruciales, el enfoque participativo fortalece la eficacia de la gestión por procesos y su capacidad para abordar los desafíos específicos de la administración pública.

Con relación al rediseño de procesos, Palomo (2016) señala que el rediseño de procesos implica la revisión integral y la optimización de la organización y las funciones de los procesos existentes en una institución. Este enfoque no solo se centra en realizar mejoras incrementales, sino que busca cambios sustanciales que puedan resultar en una redefinición completa de cómo se ejecutan las actividades. La optimización estructural implica la reorganización de tareas, roles y responsabilidades, mientras que la optimización funcional busca mejorar la forma de la operatividad diaria específica, eliminando redundancias y simplificando flujos de trabajo.

Adicionalmente, como mencionan Luna (2015), un rediseño efectivo de procesos adopta un enfoque centrado en el cliente y en la entrega de valor. Se busca conocer las necesidades y expectativas de los clientes para ajustar los procesos de manera que agreguen más valor a sus experiencias. Esto implica identificar y eliminar actividades que no contribuyen directamente a la satisfacción del cliente o a la eficiencia operativa. Al poner énfasis en lo que realmente importa para los clientes, el rediseño de procesos no solo mejora la eficiencia interna, sino que también tiene ayuda a mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Pasos de la gestión por procesos

Figura 5. Ruta de la gestión por procesos



Fuente: <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-procesos-pasos-6037b68028cdd30c1cce65bd/>

La figura 5 presenta las etapas para aplicar la gestión por procesos.

Según Gomez y Rojo (2016) se parte de la comprensión de la situación actual, luego se establece el qué hacer y finalmente el cómo mejorar.

Primera fase: Se debe demostrar la situación que vive la organización y la forma de funcionar de los procesos dentro de la entidad. Para esta fase se recurre a los diagramas de procesos y la definición de cada tarea y su respectivo responsable. Se evalúan los recursos disponibles y los problemas existentes en cada proceso.

Segunda fase: En esta segunda fase se rediseña el proceso. Se debe reevaluar las actividades del negocio buscando encontrar una nueva propuesta para una visión de futuro.

Tercera fase: Esta fase llega luego del mapeo del nuevo proceso y su objetivo es introducir la tecnología para la automatización de los procesos. Si bien es cierto no es recomendable la automatización del 100% de los procesos si se pueden automatizar algunos. Por ejemplo, la evaluación de los proveedores, el ranking de los proveedores, etc.

Productividad

Según Duro (2015), es la eficiencia con la cual se utilizan los recursos para lograr resultados significativos y cuantificables. En un contexto empresarial, la productividad implica maximizar la producción o prestación de servicios en relación con los recursos empleados, ya sea mano de obra, tiempo, capital o tecnología. Para Miralles (2017) un aumento en la productividad indica una mejora de los procesos, contribuyendo al logro de objetivos organizacionales de manera más efectiva.

Flujo de trabajo

Guitart (2018) señala que el flujo de trabajo se define como la secuencia de pasos, que se realizan de manera organizada y coordinada para lograr un resultado específico

dentro de una organización. Un flujo de trabajo eficiente se caracteriza por la optimización de procesos, la asignación adecuada de recursos y la mitigación de cuellos de botella. La aplicación efectiva del flujo de trabajo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita la colaboración entre equipos, promoviendo una ejecución más fluida y sin interrupciones de las actividades empresariales (Ortiz y Ortiz, 2019).

Selección de proveedores

Para Cruz (2006) se refiere al proceso estratégico de identificación y elección de socios comerciales externos que suministrarán bienes o servicios a una organización. Implica evaluar cuidadosamente aspectos como la calidad, confiabilidad, costo, capacidad de entrega y ética comercial de los proveedores potenciales. Una selección de proveedores efectiva contribuye directamente a la eficiencia y competitividad de la organización, mejorando las condiciones económicas para todos los actores.

Reducción de tiempo de trabajo

Según Cañada (2019) la reducción de tiempo de trabajo se refiere a la estrategia de minimizar el tiempo necesario para completar una tarea, actividad o proceso. Este enfoque busca eliminar demoras innecesarias, optimizar los flujos de trabajo y aumentar la velocidad de ejecución sin comprometer la calidad. La reducción de tiempo de trabajo es crucial para mejorar la eficiencia operativa, acelerar la entrega de productos o servicios al mercado y responder de manera ágil a las demandas cambiantes, lo que contribuye directamente a la competitividad y rentabilidad de una organización

2.2 Marco legal

Ley N.º 30225, Ley de Contrataciones del Estado: regula las adquisiciones de bienes, servicios y obras por parte de entidades gubernamentales. Su finalidad es asegurar transparencia y eficiencia en las contrataciones públicas. Establece principios y procedimientos para licitaciones y concursos, fomentando la competencia y participación de proveedores nacionales y extranjeros. Define tipos de contratos y roles de contratistas y entidades estatales. Busca prevenir la corrupción y garantizar el uso eficiente de recursos públicos, con sanciones en caso de incumplimiento. Su aplicación promueve la legalidad y rendición de cuentas en las adquisiciones estatales.

Reglamento de la ley N.º 30225. El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado en Perú complementa la Ley N.º 30225, estableciendo normas detalladas para los procesos de contratación. Define procedimientos, requisitos y criterios de evaluación, así como funciones de órganos de control como el OSCE. Regula sanciones, recursos y

contrataciones especiales, y establece disposiciones sobre garantías, pagos, publicidad y participación de MYPES. Para obtener información actualizada y detallada, se recomienda revisar el texto completo del Reglamento y sus posibles modificaciones.

2.3 Antecedentes del Estudio

A nivel internacional tenemos los siguientes antecedentes: Perachimba (2017) realizó una investigación con el fin de concebir un Modelo de Gestión por Procesos, orientado a potenciar la productividad de la empresa. La necesidad de esta mejora se volvía imperativa debido a una serie de desafíos tanto en el ámbito administrativo como en el productivo que la empresa enfrentaba. La metodología aplicada en este estudio contribuyó de manera sustancial al análisis integral de la situación de la empresa, generando resultados que abarcaban elementos cruciales para el control de resultados a través de un cuadro de mando integral. Este modelo de gestión no solo dotó a la empresa de herramientas prácticas, sino que también le permitió alcanzar una mayor competitividad, consolidándola como líder tanto en el mercado local como regional.

En contraste, Yedra (2020) focalizó su atención en la implementación del Sistema de Gestión por Procesos para potenciar la productividad en el área de Postcosecha. Los resultados obtenidos validaron la hipótesis de que la adopción de un Sistema de Gestión por Procesos optimiza los recursos disponibles, mejorando así la productividad y la satisfacción del cliente. Las acciones correctivas, preventivas y de mejora implementadas en el área de Postcosecha permitieron obtener un conocimiento más profundo del proceso, asignando funciones de manera más eficiente al talento humano involucrado. Con la instauración del Sistema de Gestión por Procesos, se evidenció una reducción del 4% en el porcentaje de FBC y un aumento del 4% en la productividad, demostrando mejoras sustanciales en el rendimiento operativo y los resultados alcanzados.

En un contexto similar, Reyes (2023) planteó como objetivo desarrollar un plan de mejoras basado en la gestión por procesos para aumentar la productividad. La metodología aplicada incluyó un enfoque cualitativo, utilizando herramientas como entrevistas, observación, análisis FODA y evaluación del diagrama de Ishikawa. Se identificó que la problemática estaba centrada en la falta de recursos y stock de inventarios, generando cuellos de botella y limitaciones físicas en el espacio de la bodega. La propuesta de mejora se centró en la gestión de la base de datos de proveedores, la reconstrucción de la bodega y la organización del inventario. Este enfoque resultó en una gestión más efectiva de los recursos y una mejora demostrada después de la implementación.

A nivel nacional se presentan los siguientes antecedentes: Izquierdo (2023) implementaron la Gestión por Procesos con el fin de elevar la productividad en una empresa de servicios. Su enfoque de investigación fue cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra incluyó diversos procesos, algunos de ellos estratégicos y de apoyo, con la participación de 23 personas colaboradoras en la investigación. Tras analizar la situación de la empresa, identificaron que los procesos se llevaban a cabo de manera independiente, bajo una gestión tradicional que no fomentaba la comunicación entre las áreas, impactando negativamente en la satisfacción del cliente. La conclusión a la que llegaron fue que la aplicación de la Gestión de Proyectos podría mejorar la productividad, proyectando aumentos significativos del 110.15% en la línea de pan y del 87.83% en la producción de huevos sancochados.

Salcedo (2022) se propuso elevar la eficiencia en el área de producción de una empresa metal mecánica, centrándose en variables clave como la productividad, eficiencia y eficacia. Para abordar las causas subyacentes de la baja productividad, empleó el Diagrama de Árbol de Problemas como herramienta analítica. Con un enfoque orientado al ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), implementó planes de mejora en el proceso. La población de estudio comprendió registros semanales de producción durante un año, divididos en dos segmentos: los 3 meses y medio previos y los 3 meses y medio posteriores. Utilizó métodos de estadística inferencial, apoyándose en el programa SPSS25 y el estadígrafo Shapiro Wilk para evaluar las mejoras implementadas. Los resultados concluyeron que la aplicación de la Gestión por Procesos resultó en un incremento significativo del 17.47% en la productividad, demostrando la efectividad de este enfoque para abordar y mejorar la eficiencia operativa.

En una línea similar, Claudio (2022) dirigieron sus esfuerzos hacia la mejora de la productividad laboral mediante la implementación de la Gestión por Procesos en una fábrica de helados. Adoptando una metodología cuantitativa con enfoque correlacional y alcance descriptivo, involucraron a 80 colaboradores como población y muestra del estudio. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativamente alta entre las variables de gestión de procesos y productividad laboral, medida a través de un coeficiente de Pearson de 0.787, con un valor de significancia de 0.000. Después de la implementación de la Gestión por Procesos, la productividad laboral experimentó un notable aumento del 20%, destacando la efectividad de este enfoque en la optimización de los procesos laborales para obtener resultados cuantificables y significativos.

2.4 Marco Conceptual

Abastecimiento: El proceso de asegurar que una organización cuente con los suministros y recursos necesarios para su funcionamiento (Andía, 2012).

Adquisiciones: El acto de adquirir bienes, servicios u otros recursos para una entidad, ya sea pública o privada (Soria, 2010).

Área de compras: El departamento o división encargada de gestionar y llevar a cabo el proceso de compras en una organización (Andía, 2012).

Atención de requerimientos: La capacidad de responder de manera efectiva y oportuna a las necesidades y solicitudes de bienes o servicios (Soria, 2010).

Base de Datos: Un sistema estructurado de almacenamiento y gestión electrónica de información. Las bases de datos son utilizadas para almacenar y organizar datos importantes, como registros de clientes, inventario o transacciones (MEF, 2020).

Compras públicas: El proceso de adquisición de bienes y servicios por parte de entidades gubernamentales o públicas (Garavaglia, 2003).

Contratos: Acuerdos legales entre dos o más partes que establecen las condiciones para la adquisición de bienes o servicios (Andía, 2012).

Cotización: Un documento proporcionado por un proveedor en respuesta a una solicitud de cotización. En la cotización se detallan los precios, condiciones y términos para la oferta de bienes o servicios (MEF, 2020).

Eficiencia: La capacidad de lograr un alto rendimiento con la menor cantidad de recursos posibles (MEF, 2020).

Eficacia: La capacidad de lograr resultados deseables y cumplir con los objetivos establecidos (MEF, 2020).

Especialista de compras: Un profesional con conocimientos y experiencia en el proceso de adquisiciones y compras (Andía, 2012).

Orden de Compra: Contiene detalles específicos, como descripciones, cantidades, precios, plazos y condiciones de pago, y sirve como un acuerdo contractual entre el comprador y el proveedor (Soria, 2010).

Procesos de compras: Las etapas y actividades involucradas en la adquisición de bienes y servicios (Soria, 2010).

Proveedor: Una entidad o persona que suministra bienes o servicios a otra entidad (Andía, 2012).

**CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA
INVESTIGACIÓN**



3.1 Justificación e Importancia del Estudio

Justificación Práctica

Desde una perspectiva práctica se presenta como una necesidad imperante. La gestión tradicional en las áreas de compras puede conducir a procesos ineficientes, retrasos, falta de transparencia y posiblemente, a la toma de decisiones subóptimas. La municipalidad, como entidad pública, está expuesta a regulaciones y estándares de transparencia y eficiencia. La investigación permitirá una reestructuración de los procedimientos, mejorando la eficiencia en la adquisición de bienes y servicios, reduciendo costos innecesarios y garantizando una gestión más efectiva de los recursos públicos.

Justificación Metodológica

El trabajo busca establecer un marco sólido para la implementación de la Gestión por Procesos en el área de compras. La metodología seleccionada será crucial para identificar, analizar y mejorar los procesos existentes, así como para diseñar e implementar procesos más eficientes y transparentes. La investigación utilizará herramientas específicas de análisis de procesos, entrevistas, observación y posiblemente técnicas de benchmarking para comparar las mejores prácticas en áreas similares. Además, se propondrá un plan de implementación que considere las características específicas de la municipalidad, asegurando una transición suave hacia un enfoque basado en procesos.

Justificación Teórica

El trabajo contribuirá al cuerpo de conocimiento relacionado con la Gestión por Procesos en entidades gubernamentales. Se ampliará la comprensión de cómo los principios de esta metodología pueden aplicarse de manera efectiva en el contexto específico de una municipalidad distrital. La revisión de la literatura abordará conceptos teóricos fundamentales y casos de estudio relevantes, proporcionando una base sólida para la aplicación práctica. Además, se explorarán las implicaciones teóricas de la Gestión por Procesos en términos de mejora continua.

Importancia del Estudio

La importancia del trabajo radica en la mejora sustancial que puede brindar a la eficiencia operativa de la municipalidad. Al implementar la Gestión por Procesos, se espera lograr una toma de decisiones más informada, una asignación eficiente de recursos, una mayor transparencia en los procedimientos de compras. Esta contribución es relevante no solo a nivel local, sino también puede servir como un ejemplo y referencia

para otras municipalidades y entidades gubernamentales que buscan optimizar sus procesos y mejorar la gestión de sus recursos. Además, alinearse con prácticas modernas de gestión puede llevar a un mejor servicio a la comunidad y a una administración más efectiva de los recursos públicos.

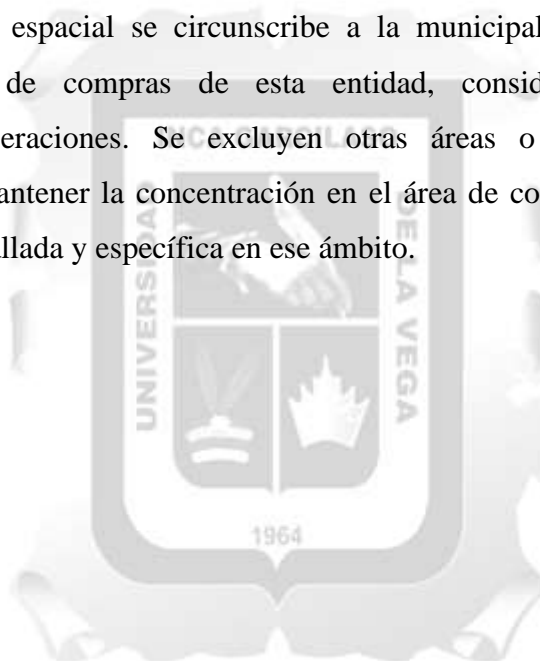
3.2 Delimitación del Estudio

Delimitación Temporal

El trabajo se enfocará en un periodo específico de tiempo: 2023. Durante este lapso, se llevará a cabo la investigación. La elección de este periodo permitirá evaluar el impacto de la metodología en un marco temporal acotado, proporcionando resultados concretos y observables en un plazo relativamente breve.

Delimitación Espacial

La delimitación espacial se circunscribe a la municipalidad distrital de Lima Metropolitana, área de compras de esta entidad, considerando los procesos, procedimientos y operaciones. Se excluyen otras áreas o departamentos de la municipalidad para mantener la concentración en el área de compras y garantizar una investigación más detallada y específica en ese ámbito.



CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO



4.1 Diseño Esquemático

Las labores se realizaron dentro de la subgerencia de logística y abastecimientos y específicamente en el área de compras.

La organización de la municipalidad es amplia. A continuación, se describen las principales áreas.

Consejo municipal

El Consejo Municipal es el órgano colegiado y deliberativo de la municipalidad, conformado por regidores elegidos democráticamente. Su función principal es la toma de decisiones normativas y fiscalizadoras para el desarrollo integral del municipio. Como representante de la voluntad popular, aprueba ordenanzas, reglamentos y acuerdos, además de supervisar la gestión del ejecutivo municipal.

Alcaldía

Es el órgano ejecutivo de la municipalidad, liderado por el alcalde quien, elegido por votación popular, es el principal responsable de la implementación de políticas municipales. La Alcaldía gestiona los recursos y presupuestos, coordina las acciones de los diversos órganos municipales, representa legalmente al municipio y vela por el bienestar de la comunidad.

Órgano de Control Institucional (OCI)

Es un ente interno encargado de evaluar la legalidad, eficiencia, eficacia y economía de las acciones municipales. A través de auditorías y revisiones, el OCI verifica el cumplimiento de normas y procedimientos, emitiendo informes que contribuyen a la transparencia y mejora continua de la gestión municipal.

Procuraduría Municipal

La Procuraduría Municipal es la entidad encargada de representar legalmente al municipio en asuntos judiciales y administrativos. Su función es defender los intereses municipales en litigios, brindar asesoría legal a los diferentes órganos y participar en procesos de conciliación, asegurando la protección de los derechos y responsabilidades de la entidad.

Secretaría General

Es el órgano encargado de la gestión documental y administrativa de la municipalidad. Su labor implica coordinar y archivar documentos oficiales, organizar sesiones del concejo municipal, así como velar por la transparencia en los procesos internos y la eficacia de la comunicación institucional.

Gerencia Municipal

Es responsable de la gestión operativa y administrativa de la municipalidad. Coordina las acciones de las diferentes gerencias, implementa políticas y decisiones del concejo, asegurando la eficiencia en la ejecución de proyectos y servicios para el bienestar de la comunidad.

Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional

Se encarga de planificar y ejecutar estrategias de comunicación interna y externa. Su labor incluye gestionar la imagen y relaciones públicas de la municipalidad, promoviendo la transparencia y fortaleciendo los vínculos con la comunidad.

Gerencia de Administración

Es responsable de la administración de los recursos humanos y materiales de la municipalidad. Gestiona el personal, administra bienes y servicios generales, asegurando un eficiente uso de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos institucionales.

Gerencia de Tecnologías de la Información

Se encarga de la gestión y mantenimiento de los sistemas informáticos de la municipalidad. Desarrolla e implementa soluciones tecnológicas, garantizando la seguridad de la información y promoviendo la innovación en los procesos internos.

Gerencia de Asuntos Jurídicos

Brinda asesoría legal integral a la municipalidad. Emite dictámenes legales, participa en procesos judiciales y vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente, asegurando la legalidad y protección de los intereses municipales.

Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

Es responsable de la planificación estratégica y presupuestaria de la municipalidad. Elabora planes de desarrollo municipal, gestiona presupuestos y evalúa el impacto de las acciones municipales para asegurar un crecimiento sostenible y eficiente.

Subgerencia de Logística y Abastecimientos

La Subgerencia de Logística y Abastecimientos gestiona los recursos logísticos y de abastecimiento de la municipalidad. Coordina compras y adquisiciones, supervisa la gestión de almacenes y asegura la disponibilidad oportuna de insumos y servicios para el correcto funcionamiento de la entidad.

Área de compras

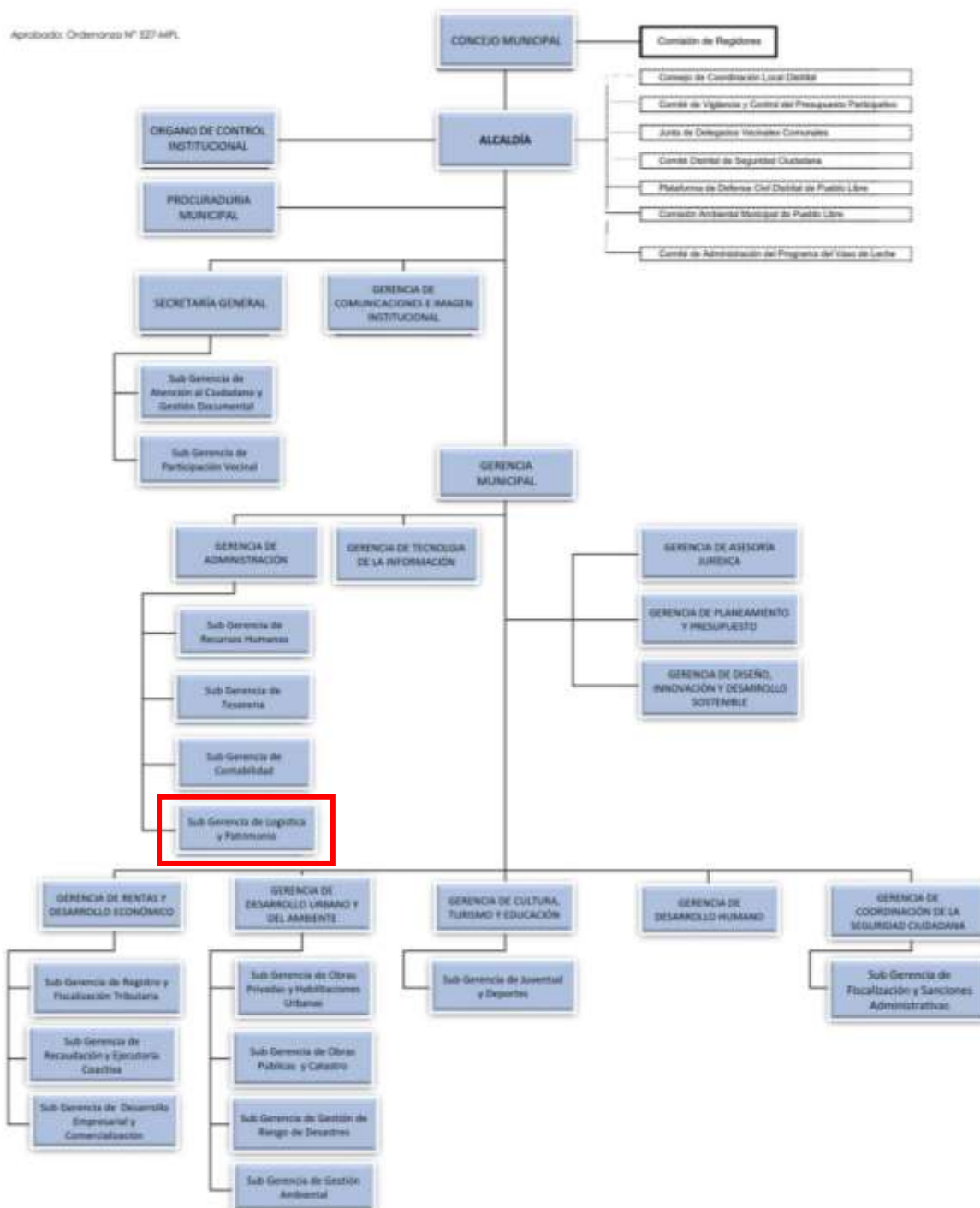
El área de compras, también conocida como departamento de compras, es una unidad organizativa encargada de gestionar y coordinar las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización. Esta área juega un papel

crucial en el proceso de aprovisionamiento, asegurando que la entidad obtenga los recursos necesarios de manera eficiente, económica y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos. Las responsabilidades del área de compras abarcan desde la identificación de proveedores y la negociación de contratos hasta el seguimiento de las entregas y la evaluación del desempeño de los proveedores.

El organigrama general de la municipalidad se presenta en la figura 6.

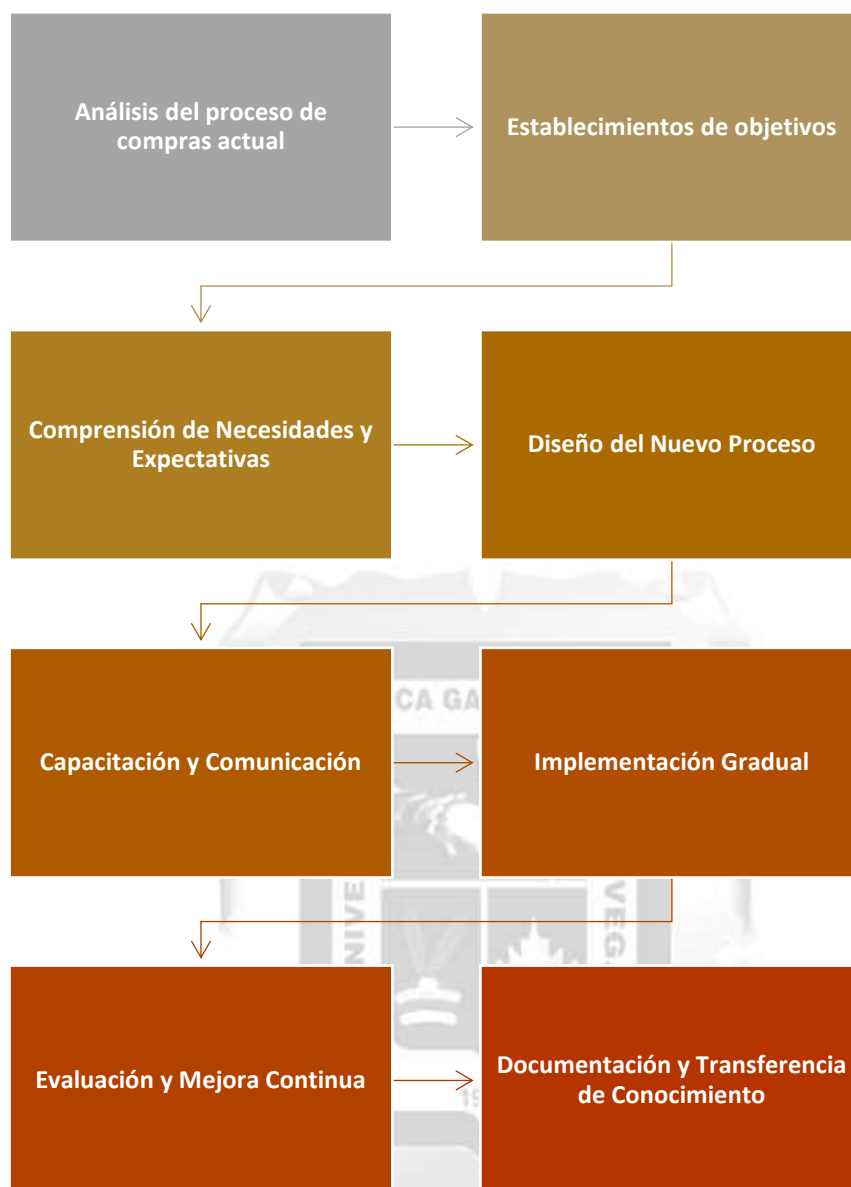


Figura 6. Organigrama



Fuente: Municipalidad distrital en estudio

La figura 6 presenta el organigrama completo de la municipalidad distrital materia de estudio y se identifica el área donde se ha desarrollado el trabajo.

Figura 7. *Esquema de desarrollo del proyecto*

En la figura 7 se muestran los 8 pasos o etapas que siguió el proyecto de implementación de mejora de procesos.

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

La implementación de una mejora de procesos en un área de compras sigue una serie de pasos estratégicos que involucran el análisis, rediseño y optimización de las actividades existentes. A continuación, se presenta una guía general de los pasos a seguir:

Análisis de Procesos Actuales

Identificación de Procesos: Se lleva a cabo el mapeo y documentación de los procesos existentes en el área de compras, desde la identificación de necesidades hasta la gestión de proveedores y el control de inventarios.

Análisis de Desempeño: Se evalúa el rendimiento de los procesos actuales identificando posibles cuellos de botella, redundancias y oportunidades de mejora.

Establecimiento de Objetivos

Definición de Metas: Se establecen metas claras y alcanzables para la mejora de procesos, tales como la reducción de tiempos de entrega, optimización de costos o mejora en la calidad de los productos y servicios.

Comprensión de Necesidades y Expectativas

Colaboración Interna: Existe una estrecha colaboración con los diferentes departamentos internos para comprender sus necesidades y expectativas con respecto al área de compras.

Retroalimentación Externa: Se obtiene retroalimentación de los proveedores y otros stakeholders externos para comprender sus expectativas y mejorar las relaciones comerciales.

Diseño del Nuevo Proceso

Rediseño de Procesos: Basándose en el análisis de los procesos actuales y las metas establecidas, se procede al rediseño de los procesos de compras para eliminar ineficiencias y mejorar la eficacia.

Integración de Tecnología: Se considera la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren los procesos, como sistemas de gestión de compras o plataformas de colaboración con proveedores.

Capacitación y Comunicación

Desarrollo de Habilidades: Se brinda capacitación a los miembros del equipo de compras para que adquieran las habilidades necesarias para ejecutar los nuevos procesos.

Comunicación Interna y Externa: Se informa a todos los involucrados, tanto internos como externos, sobre los cambios en los procesos y cómo estos beneficiarán a la organización.

Implementación Gradual

Pilotos o Fases Piloto: Se contempla la posibilidad de implementar los cambios de manera gradual.

Monitoreo Continuo: Se hace seguimiento para evaluar el rendimiento de los nuevos procesos y realizar ajustes según sea necesario.

Evaluación y Mejora Continua

Se establecen indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficacia de los nuevos procesos.

Retroalimentación y Mejora Continua: Se recopila retroalimentación regular para realizar ajustes continuos y garantizar la mejora constante.

Documentación y Transferencia de Conocimiento

Manuales de Procedimientos: Se documentan los nuevos procesos en manuales de procedimientos detallados para garantizar la coherencia y facilitar la capacitación.

Transferencia de Conocimiento: Se asegura de que los conocimientos adquiridos durante el proceso de mejora sean compartidos y documentados para futuras referencias.

Celebración de Éxitos y Reconocimiento

Reconocimiento del Logro: Se celebra el logro de los éxitos con el equipo y otros departamentos, reconociendo el esfuerzo y los resultados obtenidos.

Es importante recordar que la mejora de procesos es un esfuerzo continuo, y la adaptabilidad y disposición para realizar ajustes son fundamentales para el éxito a largo plazo.



CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la Propuesta de Solución

El desarrollo de la propuesta de solución se realizó de acuerdo a los objetivos planteados.

La implementación de los tres objetivos específicos se expone inicialmente, seguido por la presentación del objetivo general al final, ya que este último surge como consecuencia de la consecución de los tres objetivos específicos.

Objetivo específico 1

Implementar la gestión por procesos para estandarizar el flujo de trabajo en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

Flujo de trabajo actual

La principal razón identificada reside en la ausencia de supervisión en los procedimientos. No se lleva a cabo un monitoreo, y no se evalúa el desempeño laboral. Los indicadores de gestión no han sido aplicados, incumpliendo con el principio que establece que solo se puede gestionar o administrar lo que se mide. La falta de precisión en las tareas laborales contribuye a que el personal no tenga una comprensión exacta de sus responsabilidades.

Se ha elaborado la representación visual del proceso de compras actual mediante la creación de un diagrama de flujo que se muestra en la figura 8 para su referencia.

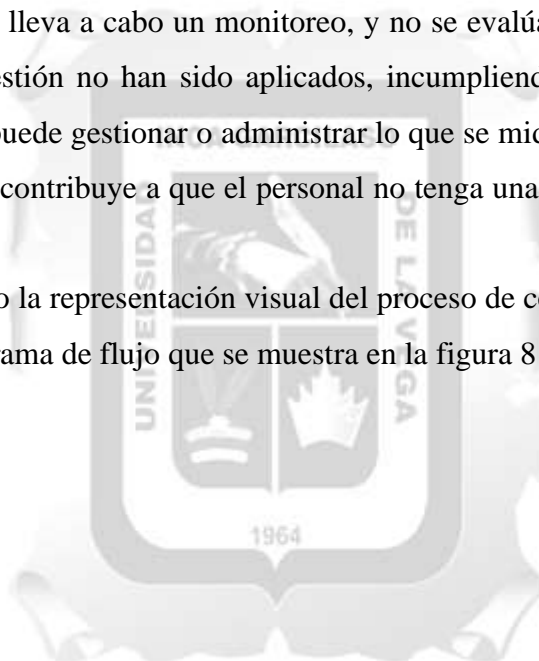
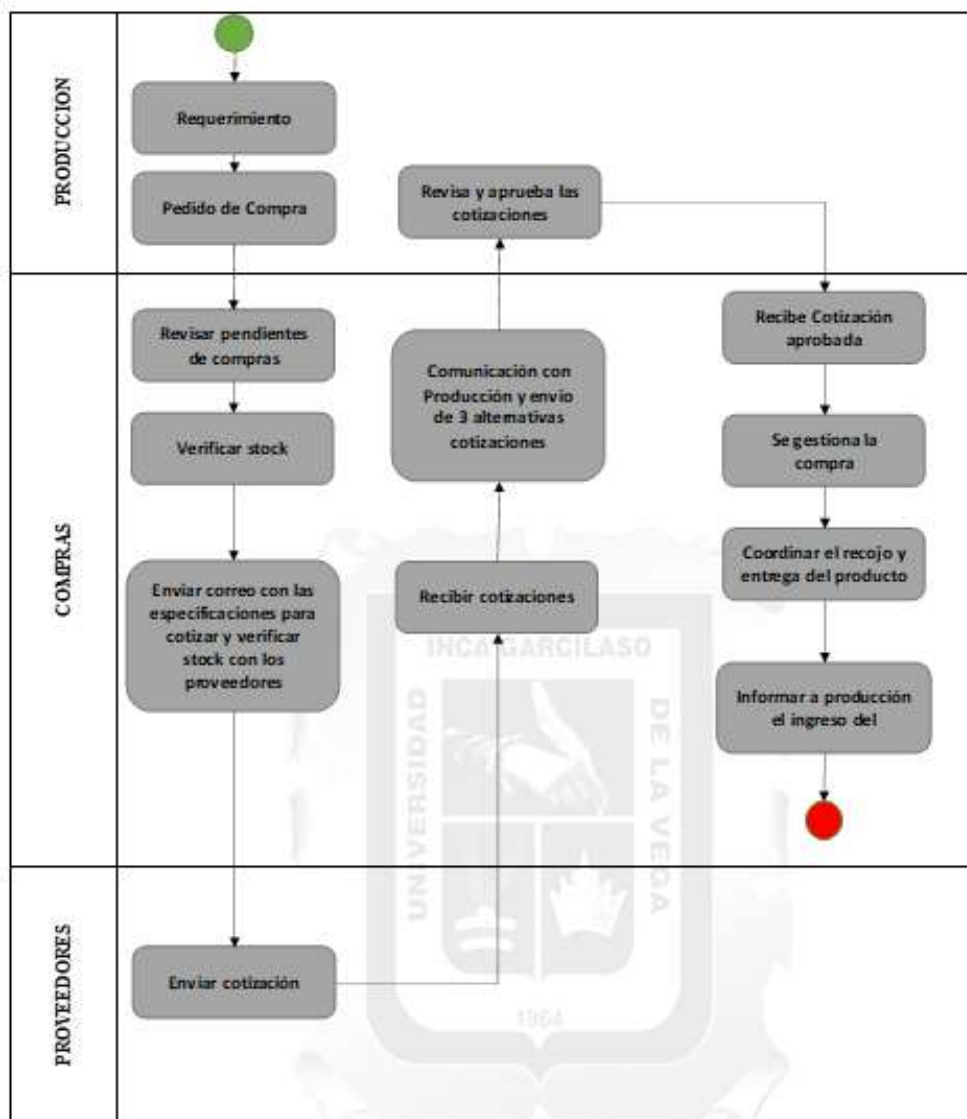


Figura 8. Flujo del proceso de compras (actual)



En la figura 8 se identifican tres participantes clave en este proceso: producción, compras y proveedores. La producción lleva a cabo tres actividades, mientras que el departamento de compras realiza nueve, y los proveedores contribuyen con una actividad específica

Una vez recopilada la información sobre la situación actual de la institución pública objeto de estudio, se procedió a planificar estrategias para mejorar el proceso de gestión de compras. Inicialmente, se llevaron a cabo tres reuniones de trabajo en las que participó todo el personal involucrado en las actividades relacionadas con la gestión de compras. El propósito de estas reuniones era informar al equipo acerca de las mejoras planificadas para el proceso.

El objetivo principal de estas sesiones era proporcionar a los colaboradores una comprensión clara de las iniciativas de mejora que se estaban implementando. Al hacerlo, se buscaba no solo informar, sino también fomentar la participación activa del personal en el proceso de cambio. La intención era que los empleados se sintieran comprometidos y se consideraran a sí mismos como propietarios de las mejoras propuestas, garantizando así su involucramiento, receptividad positiva y, en última instancia, el éxito del proyecto. Se reconocía la importancia de cultivar una apropiación colectiva de las mejoras para asegurar una implementación efectiva y una respuesta favorable por parte del equipo.

Nuevo diagrama de flujo

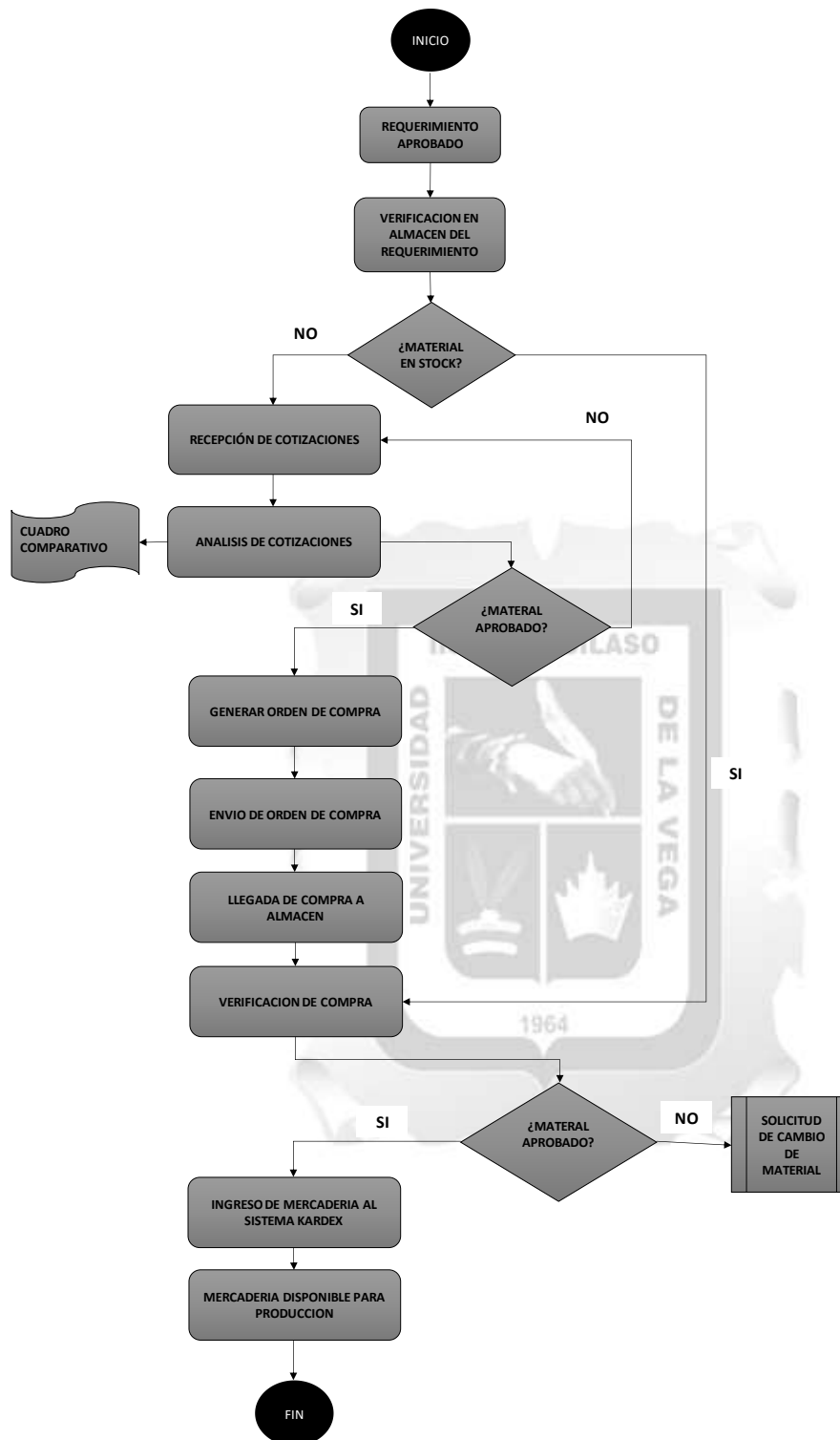
Se llevaron a cabo reajustes en ciertas actividades del proceso con el objetivo de establecer claramente las responsabilidades de todos los colaboradores. Además, se persiguió la reducción de tiempos muertos entre las distintas actividades, buscando instaurar un entorno de trabajo más ordenado y eficiente mediante la eliminación de lapsos ociosos.

La redefinición de las actividades buscaba la optimización del flujo de trabajo, con un enfoque específico en la eliminación de tiempos muertos. El propósito era no solo asignar tareas de manera más precisa, sino también garantizar una transición más fluida y continua entre las diferentes fases del proceso.

El nuevo diseño del proceso comienza con la recepción de un requerimiento de compra aprobado y culmina cuando la mercadería está disponible para la producción. En total, se llevan a cabo 10 actividades en este nuevo flujo, lo que representa una reducción de tres actividades en comparación con la estructura anterior previa a las propuestas de mejora.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo mejorado del proceso de gestión de compras, ilustrando visualmente las modificaciones implementadas para lograr una mayor eficiencia y coherencia en las operaciones.

Figura 9. Nuevo diagrama de flujo desarrollado



En la figura 9 se muestra nuevo proceso de la gestión de compras que comienza con la recepción de un requerimiento de compra aprobado y culmina cuando la mercadería está disponible para la producción. En total, se llevan a cabo 10 actividades

en este nuevo flujo, lo que representa una reducción de tres actividades en comparación con la estructura anterior previa a las propuestas de mejora.

Definición del proceso de compra frecuente o recurrente

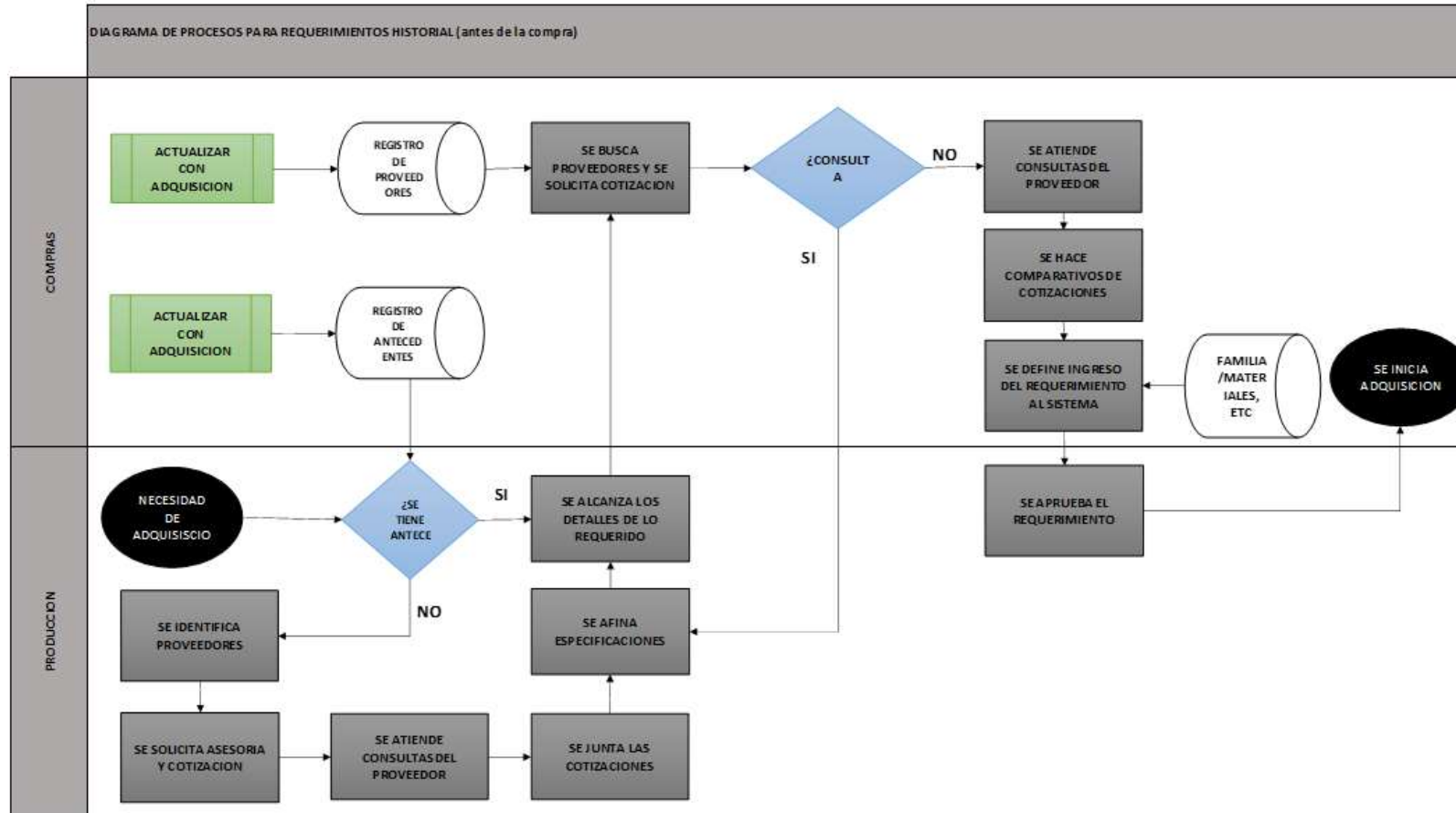
El propósito central de la propuesta es la reducción significativa del tiempo dedicado a la gestión de compras. Se destaca que, en el caso de requerimientos recurrentes que se solicitan de manera constante, existe un historial disponible que permite la reutilización de información. Esta reutilización posibilita omitir algunas actividades que normalmente se llevarían a cabo para los requerimientos que surgen por primera vez, como, por ejemplo, la búsqueda de proveedores.

Un aspecto clave en este proceso de optimización es la creación y mantenimiento de un histórico de compras, que actúa como una valiosa fuente de información sobre las solicitudes previas. La disponibilidad de este historial facilita la identificación rápida de patrones de compra recurrentes y permite la toma de decisiones más eficientes. Además, se enfatiza la importancia de tener a los proveedores debidamente mapeados, lo que contribuye a agilizar la selección y la negociación, optimizando así el tiempo dedicado a estas actividades.

La propuesta se centra en la implementación de estrategias que aprovechen la experiencia acumulada en la gestión de compras para agilizar el proceso, especialmente en casos de solicitudes que se repiten con frecuencia. Esto implica una gestión eficaz de historiales de compras y una cartografía precisa de los proveedores para lograr una optimización efectiva del tiempo y los recursos.

El flujo del nuevo proceso se presenta en la figura 10.

Figura 10. Nuevo flujo para compras recurrentes (con historial)



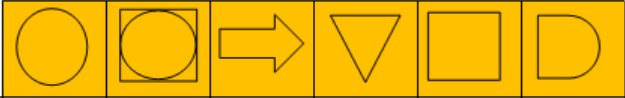
En la figura 10 se observa el flujo del nuevo proceso de compra recurrente o con historial. Se observa que participan en él las áreas de compras y de producción.

Objetivo específico 2

Implementar la gestión por procesos para reducir el tiempo en la generación de órdenes de compra en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

Tras implementar las mejoras en el proceso de compras, que incluyeron la disminución de actividades laborales y la introducción de un procedimiento para compras recurrentes o con historial, se llevó a cabo una comparación entre el Diagrama de Análisis DAP) de la Gestión de Compras antes y después de la implementación de las mejoras. El objetivo era verificar la reducción del tiempo necesario para generar una orden de compra.


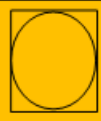




Figura 11. DAP actual del proceso de compras

Nº	Actividad							TIEMPO TIPO
		OPE	OI	TRANS	ALM	INS	DEM	
1	Recepción del requerimiento					X		5.65
2	Identificación del Proveedor		X					28.52
3	Verificación del Stock de los productos					X		5.86
4	Solicitud de cotización del requerimiento	X						22.86
5	Establecimiento de acuerdo con el proveedor		X					17.16
6	Envío de Orden de Compra al Proveedor	X						5.71
7	Informe y Coordinación con almacén del producto	X						5.70
8	Seguimiento de la Orden de Compra hasta su		X					34.33
9	Recepción del Producto				X			6.78
10	Verificación del Ingreso del producto					X		6.92
11	Confirmación del ingreso del producto a Producción	X						6.94
12	Recepción de la Factura de la Compra				X			6.93
13	Traslado de Documentos a Contabilidad			X				6.95
TOTAL		4	3	1	2	3	0	<u>160.31</u>

En la figura 11 se aprecia que las 13 actividades del proceso de compras tienen una duración de 160.31 minutos. Este es el tiempo que se toma un especialista en realizar una compra en condiciones normales.

A continuación, se presenta la nueva medición de tiempo luego de la mejora de procesos implementada.

Figura 12. Nuevo DAP del proceso de compras

								TIEMPO TIPO
N°	Actividad	OPE	O/I	TRANS	ALM	INS	DEM	
1	Recepción del requerimiento					X		3.40
2	Identificación del Proveedor		X					15.71
3	Verificación del Stock de los productos					X		3.14
4	Solicitud de cotización del requerimiento	X						13.52
5	Establecimiento de acuerdo con el proveedor		X					11.36
6	Envío de Orden de Compra al Proveedor	X						3.23
7	Informe y Coordinación con almacén del producto a	X						5.70
8	Seguimiento de la Orden de Compra hasta su recepción		X					23.21
9	Recepción del Producto				X			5.38
10	Verificación del Ingreso del producto					X		5.44
11	Confirmación del ingreso del producto a Producción	X						5.12
12	Recepción de la Factura de la Compra				X			4.78
13	Traslado de Documentos a Contabilidad			X				5.07
TOTAL		4	3	1	2	3	0	<u>105.08</u>

La Figura 12 presenta el nuevo Diagrama de Análisis de Procesos (DAP) correspondiente al proceso de gestión de compras. Se destaca que la reducción de actividades, pasando de 13 a 11, ha llevado a una significativa disminución del tiempo necesario, pasando de 160.31 a 105.08 minutos, para gestionar un requerimiento convertido en orden de compra. Este logro no solo representa una reducción notable en términos de tiempo, sino que también se traduce en ahorros significativos en costos operativos.

Objetivo específico 3

Implementar la gestión por procesos para mejorar la selección de proveedores en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

Otra dificultad que se identificó fue la incorrecta selección de proveedores debido a que no se contaba con una base de datos actualizada y, además, no se le hacía un seguimiento al cumplimiento de las condiciones contractuales.

A continuación, se presenta la nueva estructura de la base de datos y la evaluación de los proveedores según cumplimiento.

La parte más interesante de la nueva implementación es la evaluación de los proveedores. Evaluar el rendimiento de los proveedores es esencial para cualquier empresa privada o estatal que aspire a adquirir productos y servicios de alta calidad dentro de los plazos establecidos. En el contexto de una organización exitosa, la colaboración con aliados de calidad es fundamental. La cadena de suministro debe operar de manera fluida y predecible, sin sorpresas desfavorables. La gestión de compras alcanza su máxima eficiencia cuando la incertidumbre se reduce a cero, respaldada por una base de datos de proveedores actualizada y una medición precisa de sus indicadores.

Con el objetivo de fortalecer este proceso, se planteó la iniciativa de implementar una evaluación integral de proveedores, dividiéndola en tres líneas de evaluación, cada una con sus respectivos indicadores:

Selección de proveedores: Incluye cuatro indicadores: formalidad, condiciones de pago, garantía y postventa, y precio.

Evaluación de compras al proveedor: Compuesta por cuatro indicadores: calidad, entrega a domicilio, garantía y postventa, y tiempo de entrega.

Evaluación de servicio: Se enfoca en dos indicadores: calidad y garantía y postventa.

La implementación de criterios de cumplimiento y la definición de parámetros de evaluación establecieron un marco claro para este proceso. A continuación, se presenta detalladamente tanto los criterios de evaluación como el formato específico utilizado para llevar a cabo la evaluación de proveedores.

Figura 14. Condiciones para evaluar proveedores menores a 8UIT

CRITERIO DE SELECCION DE PROVEEDORES	CRITERIO DE CUMPLIMIENTO	SIGNIFICADO
FORMALIDAD	"CUMPLE" O "NO CUMPLE"	Es si el proveedor esta Registrado en Sunat, condicion habido, que el comprobante de pago sirva como sustento tributario
CONDICION DE PAGO	"CUMPLE" O "NO CUMPLE"	Es si la compra es con Adelanto, al contado o al credito
GARANTIA Y POSTVENTA	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor ofrece garantia por el buen funcionamiento del bien adquirido o servicio prestado
PRECIO	DE 0 A 2 pts.	Es si el precio es el mas bajo de los cotizado, medio o el mas alto

CRITERIO DE EVALUACION DE	CRITERIO DE CUMPLIMIENTO	SIGNIFICADO
CALIDAD	DE 0 A 2 pts.	Es si el bien o servicio prestado cumple con las expectativas
ENTREGA A DOMICILIO	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor entrega el bien en domicilio de la empresa
GARANTIA Y POSTVENTA	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor cumple con ejecutar la garantia ofrecida
TIEMPO DE ENTREGA	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor entrega los bienes y servicios en la fecha pactada

CRITERIO DE EVALUACION DE SERVICIO	CRITERIO DE CUMPLIMIENTO	SIGNIFICADO
CALIDAD	DE 0 A 2 pts.	Es si el bien o servicio prestado cumple con las expectativas
GARANTIA Y POSVENTA	DE 0 A 2 pts.	Es si el bien o servicio despues del uso de la garantia cumple con las expectativas

PARAMETRO	SIGNIFICA
0	MALO
1	REGULAR
2	BUENO

En la figura 14 se aprecia que se han implementado 3 criterios y se han establecido los parámetros de evaluación.

Figura 15. Captura de pantalla del nuevo formato digital de evaluación de proveedores menores a 8 UIT

FECHA DE EVALUACION	SEDE	N° ORDEN DE COMPRA	BIEN Y/O SERVICIO	PROVEEDOR	RUC	DIRECCION	CONTACTO	TELEF	CORREO

CRITERIOS DE EVALUACION A LOS PROVEEDORES									EVALUACION Y REEVALUACION AL PROVEEDOR QUE TRABAJA CON LA EMPRESA	CALIFICACION AL PROVEEDOR POR PARTE DEL SOLICITANTE	OBSERVACIONES
SELECCIÓN DE PROVEEDOR			EVALUACION DE COMPRAS AL PROVEEDOR				EVALUACION DEL USUARIO DEL PROVEEDOR				
FORMALIDAD	CONDICION DE PAGO	GARANTIA Y POSTVENTA	CALIDAD	ENTREGA A DOMICILIO	GARANTIA	TIEMPO ENTREGA	CALIDAD	GARANTIA			

En la figura 15 se aprecia que se elaboró un nuevo formato para evaluar a los proveedores de compras menores a 8 UIT de la municipalidad.

Objetivo General

Implementar la gestión por procesos para incrementar la productividad en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023.

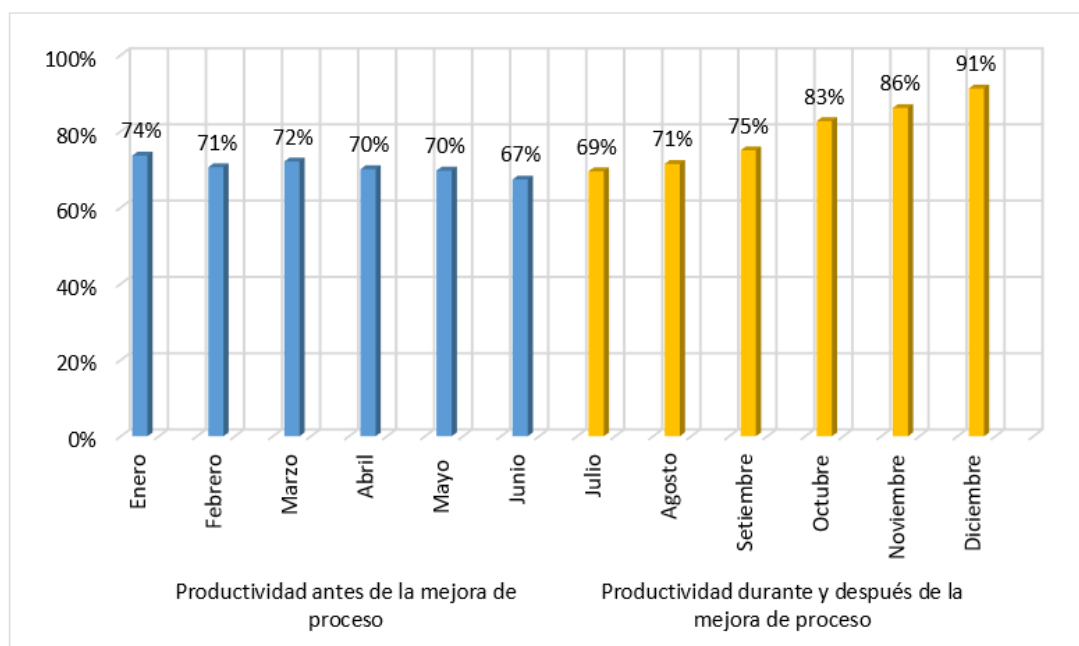
Después de la implementación de las mejoras en el proceso, fue imperativo llevar a cabo una comparación de los indicadores de productividad antes y después. Este paso resultó esencial para verificar el logro del objetivo general de la investigación, que consistía en incrementar la productividad en el área de compras.

Tabla 5. *Productividad del área de compras periodo julio - diciembre 2023*

Año 2023	Número de semanas	Total de órdenes de compra generadas	Total de requerimientos	Total de requerimientos sin atención	Productividad mensual
Julio	4	205	295	90	69%
Agosto	4	215	301	86	71%
Setiembre	4	225	300	75	75%
Octubre	4	248	300	52	83%
Noviembre	4	254	295	41	86%
Diciembre	4	260	285	25	91%

En la tabla 5 se observa que la productividad comenzó a mejorar a la par que se implementaba la mejora de procesos en el mes de julio de 2023.

A continuación, se muestra el comportamiento del indicador de productividad antes, durante y después de la mejora de procesos. Información de las tablas 1 y 5.

Tabla 6. *Comparativo de la productividad antes y después de la mejora de procesos*

En la tabla 6 se muestra el comportamiento de la productividad en el año 2023, podemos observar dos fases claramente definidas: la primera corresponde al período anterior a la mejora del proceso, y la segunda se refiere al periodo durante y después de la implementación de la mejora.

La productividad antes de la mejora del proceso (enero a junio) muestra cierta variabilidad, oscilando entre 74% en enero y 67% en junio. Existe una tendencia general a la baja durante estos meses, lo que podría indicar desafíos o ineficiencias en el proceso existente antes de la implementación de mejoras.

La productividad durante y después de la mejora del proceso muestra una mejora sostenida en la productividad, pasando de 69% a 91% en diciembre.

Este aumento progresivo sugiere que la implementación de la mejora del proceso ha tenido un impacto positivo y significativo en la eficiencia y el rendimiento del área de compras.

Los valores más altos en los últimos meses del año indican una adaptación exitosa a la mejora del proceso y la consolidación de un rendimiento mejorado.

CONCLUSIONES

Primera: se implementó la gestión por procesos para incrementar la productividad en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023. Durante el año evaluado, se registró un incremento en la productividad del 8%. En el periodo comprendido de enero a julio de 2023, previo a la implementación de la mejora en los procesos, la productividad promedio se situó en un 71%, con un decrecimiento continuo. Posteriormente, tras la introducción de la mejora de procesos durante los meses de julio a diciembre, la productividad promedio alcanzó el 79%, demostrando un crecimiento continuo en ese intervalo. La gestión por proceso ha tenido un impacto positivo, traduciéndose en un aumento significativo de la productividad a lo largo del año 2023.

Segunda: se implementó la gestión por procesos para estandarizar el flujo de trabajo en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023. Se procedió a estandarizar el proceso general de compras, lo cual implicó la elaboración de un nuevo diagrama de flujo. En este nuevo diagrama, se logró reducir de 13 a 10 las actividades ejecutadas por los especialistas en compras. Además, se desarrolló un segundo diagrama de flujo específico para la gestión de compras recurrentes. En este nuevo proceso, se asignó a cada actividad un responsable dentro del área correspondiente.

Tercera: se implementó la gestión por procesos para reducir el tiempo en la generación de órdenes de compra en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023. Se realizó una comparación entre el Diagrama de Análisis de Procesos (DAP) previo y posterior a la implementación de la gestión por procesos, confirmando una notable reducción en el tiempo de ejecución de una orden de compra, disminuyendo de 160 a 105 minutos. Esta implementación logró una mejora significativa de 55 minutos por orden de compra.

Cuarta: se implementó la gestión por procesos para mejorar la selección de proveedores en el área de compras de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana año 2023. La implementación de la gestión por procesos conllevó a una mejora significativa en la estructura de la base de datos de proveedores. Se ampliaron los campos de información de 10 a 15, con el objetivo de obtener datos más detallados y de mayor calidad acerca de cada proveedor. En paralelo, se estableció un proceso de evaluación de proveedores que se rige por 10 criterios específicos, involucrando a las áreas usuaria, de compras y almacén de la municipalidad en el proceso de evaluación

RECOMENDACIONES

Primera: basándonos en el incremento del 8% en la productividad a lo largo del año 2023, se sugiere continuar con la implementación y monitoreo de la gestión por procesos en el área de compras. Esto puede incluir la revisión periódica de los procesos y la identificación de nuevas oportunidades de mejora para mantener y aumentar los niveles de productividad.

Segunda: considerando el éxito en la estandarización del proceso general de compras y la reducción de actividades de 13 a 10, se recomienda seguir optimizando el flujo de trabajo. La identificación constante de áreas de mejora y la adaptación a cambios en el entorno pueden contribuir a una mayor eficiencia operativa.

Tercera: dada la significativa mejora de 55 minutos por orden de compra después de la implementación de la gestión por procesos, se aconseja establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la eficiencia en la generación de órdenes de compra. Esto puede incluir la revisión periódica de los tiempos de ejecución y la identificación de posibles ajustes para mantener la eficiencia a lo largo del tiempo.

Cuarta: con la mejora en la estructura de la base de datos y la implementación de un proceso de evaluación de proveedores, se sugiere continuar fortaleciendo la gestión de proveedores. Esto implica mantener actualizada la información de proveedores, ampliar la participación de las áreas usuaria, de compras y almacén en la evaluación, y considerar la implementación de incentivos para proveedores destacados, promoviendo relaciones a largo plazo con aquellos que cumplen con los criterios establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2012). *Diccionario de gestión pública y empresarial*. Lima: El Saber.
- Banco Mundial - BM. (2022). *Promoviendo Competencia en Mercados Locales en el Perú*. Obtenido de <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/099435210252323376/idu096b9e1d50ea7d04075090030e7f2c66f2b55>
- Cañada, J. (2019). *Auditoría Interna: Práctica de la Evaluación de la Eficiencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Claudio, P. (2021). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de los Procesos de un Taller Mecánico de una Empresa Comercializadora de Maquinaria*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/947/CLAUDIO_LOAYZA_PEDRO_MEJORA_PROCESOS_TALLER_MECANICO.pdf?sequence=1
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2020). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/856d39ba-7f64-4545-8847-0902589351bc/content>
- Cruz, V. (2006). *Productividad en la empresa manufacturera*. D.F.: Limusa.
- Díez, J. (2017). *Gestión de la calidad. Herramientas básicas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Duro, M. (2015). *Productividad y Mejora Continua en la Producción Industrial*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Garavaglia, J. (2003). *Historia de la Administración Pública en Iberoamérica*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gómez, B., & Rojo, F. (2016). *Mejora de Procesos: Herramientas para la solución de problemas y la toma de decisiones*. Madrid: Editorial Profit.
- Guitart, J. (2018). *Productividad en la industria: Herramientas y técnicas para mejorar el rendimiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

- Izquierdo, L. (2023). *Gestión por procesos y productividad en el área de compras de una empresa Hidroeléctrica, San Isidro, 2021* . Obtenido de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2978/TL-Izquierdo%20L-Ext.pdf?sequence=11>
- Luna, R. (2015). *Herramientas de mejora de procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Manzanilla, V. (2019). *Liderazgo transformador: El arte de liderar el cambio*. Independently published.
- Miralles, F. (2017). *Los secretos de la productividad*. GRIJALBO.
- Matos, J. (2021). *Gestión Pública Municipal: Teoría y Práctica*. Barcelona: Pearson.
- MEF. (2020). *Glosario de Inversión Pública*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_seoglossary&language=es-ES&Itemid=101330&lang=es-ES&view=glossaries&catid=5&limit=15
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE. (2021). *DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES PÚBLICAS DEL PERÚ* . Obtenido de <https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Banner/Enlaces/Diagn%C3%B3stico%20del%20Sistema%20de%20Adquisiciones%20del%20Per%C3%BA%20150716.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2023). *Medidas para combatir la corrupción a nivel nacional*. Obtenido de <https://www.oecd.org/corruption/peru-ha-reforzado-las-medidas-para-combatir-la-corrupcion-a-nivel-nacional-ahora-debe-continuar-por-este-camino-y-reforzar-las-medidas-para-combatir-el-cohecho-transnacional-mientras-incrementa-la-concientizacion-sobre-este>
- Ortíz, C. (2020). *Gestión Municipal y Participación Ciudadana*. Lima: San Marcos.
- Palomo, S. (2016). *Gestión de procesos con BPMN: Modelización, implementación y mejora de procesos de negocio*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Perachimba, J. (2017). *Diseño e implementación del sistema de gestión por procesos para mejorar la productividad de la línea de producción de hilos de lana ovina de dos cabos, en el taller textiles Tabango*. Obtenido de [Tesis de pregrado] Universidad Técnica del Norte: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/4747/1/04%20IND%20054%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Pimenta, C. (2016). Gestión de compras y contrataciones gubernamentales. *RAE eletrônica*, 1-13.

- Reyes, R. (2023). *Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa FRIOYUGCHA FISH S.A., Cantón Salinas, Santa Elena*. . Obtenido de [Tesis de pregrado] Universidad Estatal Península Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/9186/UPSE-TII-2023-0005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero , C. (2020). *EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO: ASPECTOS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA EN LA GESTIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <https://revistas.unife.edu.pe/>
- Rocha, V. (2016). *Mejora Continua y Desarrollo Organizacional*. Ciudad dev México: Editorial Trillas.
- Salcedo, A. (2022). *Implementación de la gestión por procesos para mejorar la productividad laboral del Área de Compras de la Empresa Ovosur S.A.C., Chorrillos – 2022*. Obtenido de [Tesis de pregrado] Universidad Cesar Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/121875/Salcedo_CA-SD.pdf?sequence=1
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEX. (2023). *Reporte Eficacia del Gasto Público año 2022*. Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-eficacia-010.pdf>
- Soria, B. (2010). *Diccionario Municipal Peruano*. Lima: INICAM.
- Trullen, J. (2018). *Gestión por procesos: Un enfoque de mejora continua*. Profit Editorial.
- Yedra, C. (2020). *La gestión por procesos y su incidencia en la productividad en la empresa VIPKARD, Rio Bamba, 2019*. . Obtenido de [Tesis de pregrado] Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7562/1/8.-Tesis%20final%20Cristian%20Yedra%20final%20-ING-COM.pdf>
- Vázquez, M. (2019). *Gestión por procesos: Enfoque de mejora continua*. Editorial Universidad de Sevilla.