



**Universidad  
Norbert Wiener**

Powered by **Arizona State University**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Trabajo de suficiencia profesional**

Propuesta BPM para mejorar el proceso de atención de pedidos en  
logística de la Municipalidad de Carabayllo, Lima 2023

**Para optar título profesional de**

Licenciada en Administración y Dirección de empresas

**Autora:** Masias Baca, Glenda

**Código ORCID:** 0009-0001-6829-2893

**Asesor temático:** Mg. Casaverde Warthon, Zeyla

**Código ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5673-3869>

**Lima - Perú**

**2023**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, Glenda Masias Baca, egresado de la Facultad de Ingeniería y Negocios ☒Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico “Propuesta BPM para mejorar el proceso de atención de pedidos en Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023” Asesorado por el docente: Casaverde Warthon, Zeyla , DNI 23920500 ORCID Orcid: 0000-0001-5673-3869 tiene un índice de similitud de 14% (catorce) con código oid: 14912:284557827 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Firma de autor

Egresado: Glenda Masias Baca  
 DNI: 45014696



.....  
 Firma de asesor

Casaverde Warthon, Zeyla  
 DNI: 23920500

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a mi familia y a mi pareja, ya que siempre me han ayudado de alguna forma a seguir creciendo profesionalmente y ser una mejor persona.

## Índice general

	Pág.
Dedicatoria	iii
Resumen	vii
Introducción	viii
CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia	1
1.1. Reseña de la empresa	1
1.2. Ubicación y actividad empresarial	2
1.3. Misión, visión y valores de la entidad	3
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno	3
1.5. Problemática y objetivos trazados	5
CAPÍTULO II. Fundamento del Tema elegido	8
2.1. Bases teóricas	8
2.2. Marco conceptual	9
2.3. Antecedentes	12
2.4. Justificación de la metodología elegida.	13
CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia	14
3.1. Diagnóstico de la situación problemática	14
3.2. Desarrollo de la experiencia	16
3.3. Modelado de la propuesta o solución	18
3.4. Resultados	34
3.4.1 Resultado de la Implementación del flujograma de atención de pedidos	34
Plan de programación de la propuesta	34
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Referencias bibliográficas	39
ANEXOS	41

## Índice de tablas

	Pág.
<b>Tabla 1</b> Detalle de las actividades y responsables	18
<b>Tabla 2</b> Detalle de las actividades y responsables	23
<b>Tabla 3</b> Plan de actividades propuesto por pedido	34
<b>Tabla 4</b> Perfil del personal propuesto	35

## Índice de figuras

	Pág.
<b>Figura 1</b> Logo de la entidad	1
<b>Figura 2</b> Ubicación geográfica de la Entidad	3
<b>Figura 3</b> Organigrama de la Municipalidad de Carabayllo	1
<b>Figura 4</b> Organigrama de la Subgerencia de Logística	1
<b>Figura 5</b> Ciclo de vida del BPM	10
<b>Figura 6</b> Diagnóstico del proceso de atención de pedidos	14
<b>Figura 7</b> Propuesta en la atención de pedidos	16
<b>Figura 8</b> Proceso actual de atención por pedido de la Municipalidad de Carabayllo	22
<b>Figura 9</b> Propuesta de flujograma de atención de pedidos para la Municipalidad de Carabayllo.	26
<b>Figura 10</b> Requerimiento de autorización	27
<b>Figura 11</b> Atención del pedido antes de la solicitud de CCP	28
<b>Figura 12</b> Atención del pedido después de la solicitud de CCP	28
<b>Figura 13</b> Perfil del personal actual	29
<b>Figura 14</b> Perfil del personal propuesto	30
<b>Figura 15</b> Reporte de pedidos	31
<b>Figura 16</b> Matriz de seguimiento de pedidos	33
<b>Figura 17</b> Matriz de seguimiento de pedidos	36

## **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo general proponer la metodología BPM para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023. Como parte de la metodología de desarrollo de la propuesta se planteó utilizar la metodología BPM operacional para implementar un flujograma de atención de pedidos, incorporar a un personal especializado e implementar formatos de control, mediante la herramienta Bizagi versión 4.0 y matriz en Excel respectivamente. Asimismo, el estudio concluye con la mejora del proceso de atención de pedidos utilizando la metodología BPM, en base al diagnóstico cuantificable que está asociado a las brechas técnicas y de impacto.

Para dicho cumplimiento, se logró cumplir con la implementar un flujograma que permitirá reducir el tiempo de atención de los pedidos, asimismo se logró cumplir con la incorporación de personal especializado, que permitirá tener mayor productividad laboral y por último se logró cumplir con la implementación de formatos de control, que permitirá realizar el seguimiento del pedido desde que llegan a la Subgerencia de Logística, hasta que es derivado a la Subgerencia de Contabilidad.

**Palabras claves:** BPM, Proceso de Atención de pedidos, Bizagi, flujograma.

## **Introducción**

El presente estudio tuvo como propuesta la mejorar del proceso de atención de pedidos mediante la metodología BPM que será presentada a la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Carabaylo, Lima 2023 para su posterior implementación. Para ello, se definieron objetivos específicos para su logro como: (i) Implementar un flujograma para mejorar el proceso, (ii) Incorporar personal especializado y por último (iii) implementar formatos de control. A continuación, se evidenciará el contenido del informe que consta de 3 capítulos.

En el capítulo I, se podrá evidenciar los antecedentes y descripción general de la experiencia, que consta de la reseña histórica de la empresa; la ubicación y actividad empresarial; la misión, visión y valores de la empresa; la descripción del puesto desarrollado y su entorno; y por último la problemática y objetivos trazados.

En el capítulo II, se podrá evidenciar el fundamento del tema elegido, que consta de las bases teóricas; el marco conceptual de las variables BPM y proceso de atención de pedido, los antecedentes y por último la justificación de la metodología BPM.

En el capítulo III, se podrá evidenciar el aporte y desarrollo de la experiencia, que consta del diagnóstico de la situación problemática basada en una brecha técnica e impacto económico, para luego efectuar el desarrollo de la experiencia, el modelado de la propuesta o solución, por ende, brindar que resultado de mejora se va a lograr. Para finalizar se efectuará las conclusiones y recomendaciones del informe.

## CAPÍTULO I: Antecedentes y descripción general de la experiencia

### 1.1. Reseña de la empresa

La Municipalidad Distrital de Carabayllo con RUC 20131368314 inicio sus actividades el 04 de mayo 1993, su dirección legal es Avenida Túpac Amaru N° 1733 Carabayllo – Lima. Actualmente el alcalde es el Sr. Pablo Mendoza Cueva, quien tiene el periodo de gestión del año 2023 al año 2026.

Carabayllo, como ciudad, es una obra histórica que ha resistido el paso del tiempo desde hace milenios. Durante la antigüedad, el perímetro de Carabayllo abarcaba todo el valle bajo el río Chillón; limitaba al norte con Chancay y Canta, al este con Huarochirí, al sur con el río Rímac y al oeste con el océano Pacífico.

Al inicio de la República, el distrito comprendía los actuales territorios de los distritos de San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, Comas, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Ventanilla y Santa Rosa de Quives. Por ello, el distrito de Carabayllo se enfatiza la designación histórica como Génesis de Lima Norte, Asimismo, en la figura 1 se evidencia el logo de la entidad.

#### Figura 1

*Logo de la entidad*



*Nota: logo de la empresa, por Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2023*  
<http://www.municarabayllo.gob.pe/>

## **1.2. Ubicación y actividad empresarial**

La Municipalidad de Carabayllo desempeña jurisdicción exclusiva en el distrito de Carabayllo, en relación con las normas vigentes sobre su creación territorial. Asimismo, no se encuentra unida a ninguna entidad por ser un órgano independiente. La Municipalidad de Carabayllo se encuentra en la Av. Túpac Amaru Nro. 1733 (P.J. Raúl Porras Barrenechea) – Carabayllo – Lima. Tipo de empresa Gobierno Regional, Local. Su Actividad Comercial es Administrativa Pública en General, asimismo, practica las funciones generales dadas por la Constitución Política del Perú, la Ley de Bases de la Descentralización, la Ley Orgánica de Municipalidades y otras:

1. Función normativa y reguladora:
  - Lleva a cabo y ejecuta patrones en todo el distrito, así como también cuantifica los servicios bajo su competencia.
2. Función de planeamiento:
  - Busca el progreso local de manera asociada.
3. Función administrativa y ejecutora:
  - Orienta, planifica, y ejecuta los recursos financieros, físicos y humanos para la gestión.
4. Función de promoción de las inversiones:
  - Alienta y apoya las iniciativas del sector privado nacional e internacional orientadas a acelerar el desarrollo regional

Al tipo de empresa que corresponde es al Gobierno Regional, Local. Su Actividad Comercial es Administrativa Pública en General.

De acuerdo con las normas legales vigentes sobre su creación y limitación territorial. Asimismo, no se encuentra afectado a ninguna entidad por ser un órgano independiente. Se encuentra en la Avenida Túpac Amaru N° 1733 Pasaje Raúl Porras Barrenechea – Carabayllo – Lima. En la Figura 2 se aprecia la ubicación geográfica de la Entidad.

## Figura 2

### Ubicación geográfica de la Entidad



Nota: El croquis muestra la ubicación exacta de la Entidad por Google Maps, 2023

### 1.3. Misión, visión y valores de la entidad

**Misión:** Es el de representar a la comunidad, animar a la cooperación organizada, impulsar la prestación de servicios públicos locales eficientes, asimismo facilitar el desarrollo integral, perdurable, colaborativo y coordinado del distrito, todo lo cual puede incrementar el nivel de vida de sus residentes.

**Visión:** Se visualiza como un ente igualitario, programador, participativo del desarrollo del distrito, plenamente capaz de alcanzar sus metas y hacer de este distrito un gran destino en el Área Metropolitana de Lima. Asimismo, se visualiza como un gobierno equitativo que destaca por sus valores. Mantiene el crecimiento de su economía en una prontitud comercial competitiva.

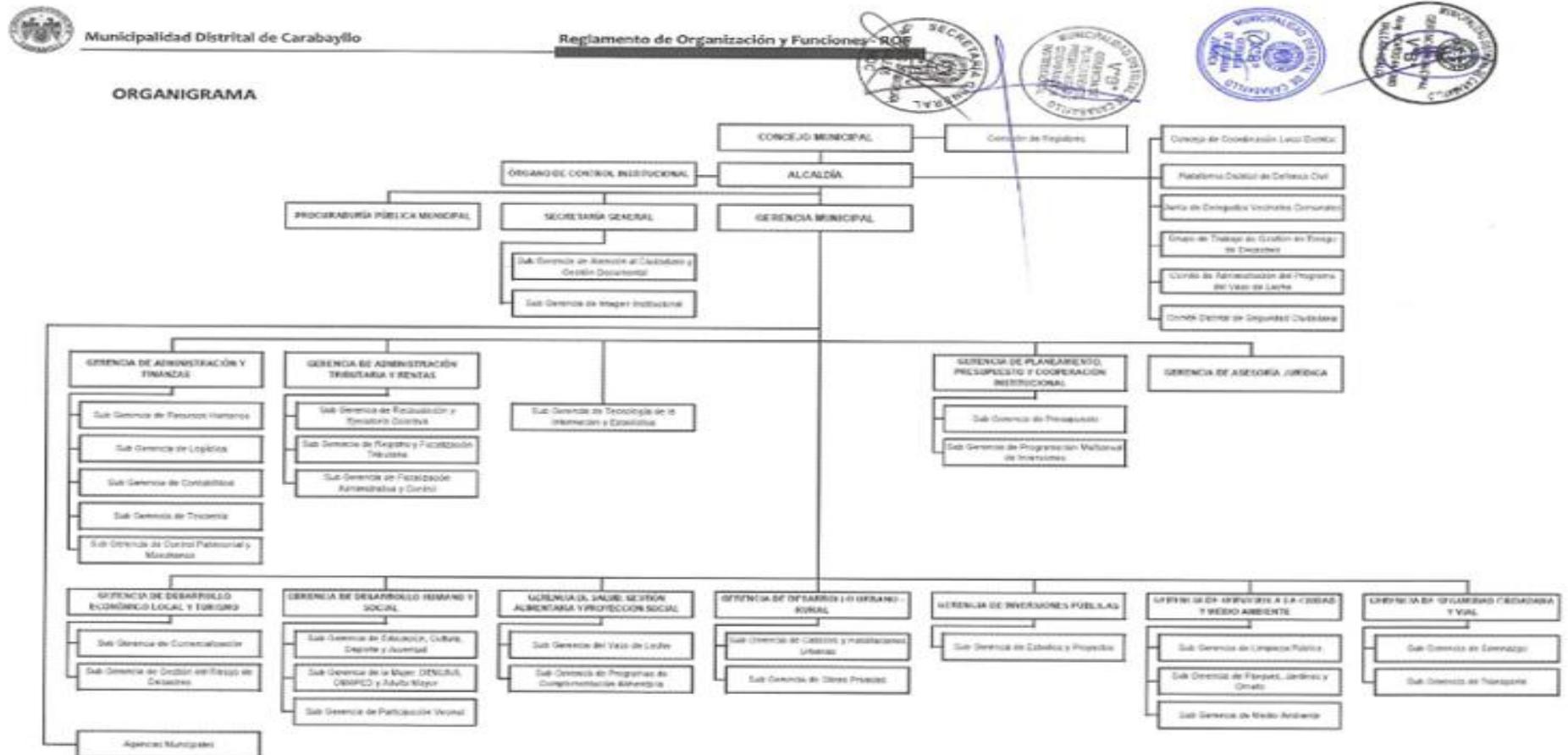
**Valores:** Democrático, Concertador, Planificador, Representativo.

### 1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

La Municipalidad Distrital de Carabayllo está conformada por el órgano del primer nivel organizacional, en el cual que se encuentran los Órganos de Alta Dirección conformado por el Concejo Municipal, Alcaldía y Gerencia Municipal, asimismo, se encuentra los Órganos de Control, y por ultimo e los órganos del segundo y tercer nivel organizacional. En la figura 3 se aprecia el Organigrama de la Municipalidad de Carabayllo.

**Figura 3**

*Organigrama de la Municipalidad de Carabayllo*

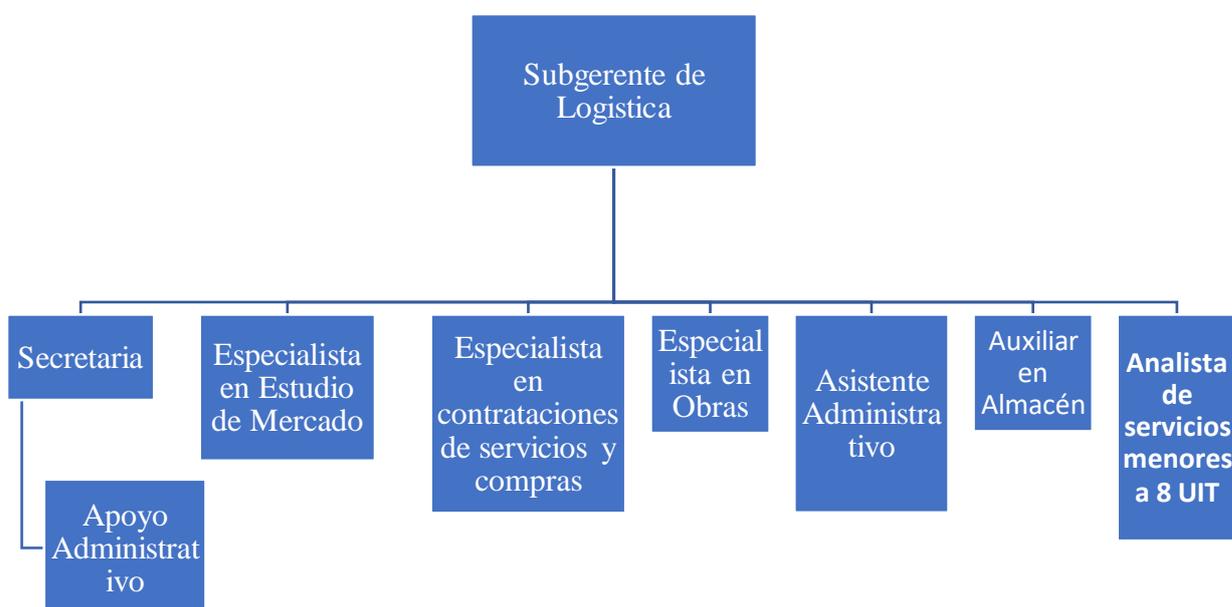


Nota: Organigrama Municipalidad de Carabayllo, 2023. <http://www.municarabayllo.gob.pe/Municipalidad/Organigrama>

Asimismo, tenemos el organigrama de la Subgerencia de Logística, que consta de 9 trabajadores, los cuales tienen los siguientes cargos: (i) Subgerencia de Logística, (ii) secretaria, (iii) Apoyo administrativo, (iv) Especialista en estudio de mercado, (v) Especialista en contrataciones de servicios y compras, (vi) Especialista en obras, (vii) Asistente administrativo, (viii) Auxiliar de almacén y (ix) Analista de servicios menor a 8 UIT. En la figura 4 se aprecia el organigrama de la Subgerencia de Logística.

#### Figura 4

*Organigrama de la Subgerencia de Logística*



Nota: Elaboración propia.

En la Municipalidad de Carabayllo inicialmente estuve en el puesto de asistente administrativo de la Subgerencia de Logística con las siguientes funciones:

- Formulación de cartas u oficios para distintas entidades sobre solicitudes de información de distintas índoles.
- Elaboración de Constancias de trabajo para los locadores de servicios.
- Apoyo en archivo de la documentación.

- Elaboración de Constancias de proveedores de bienes, servicios y obras.
- Proyecto de documentos en respuesta a fiscalización posterior.

Luego pase al puesto de especialista en estudio de mercado de bienes y servicios, en el cual tenía las siguientes funciones:

- Revisar las EE.TT y TDR asignados en concertación con las áreas usuarias, y realizar la reformulación de ser el caso.
- Búsqueda de proveedores de acuerdo con los servicios o bienes solicitados que cumplan con los requisitos para contratar con el estado.
- Envío de correos a los proveedores solicitando cotización de los requerimientos de las áreas usuarias.
- Gestión con las áreas usuarias sobre los requerimientos solicitados.
- Elaboración de cuadros comparativos para determinar el proveedor adjudicado para la atención del bien y/o servicio.
- Solicitar certificación presupuestal a la Subgerencia de Presupuesto para la atención de los pedidos de las áreas usuarias.
- Elaboración de informe técnico sobre el estudio de mercado derivado de la contratación mayor a 8 UIT.

### **Puestos y funciones del entorno:**

#### **Subgerente**

- Asistir en la creación del PAC en relación con la Ley del Sistema de Abastecimiento de la Ley de Contratos del Estado.
- Supervisar y validar con los actos preparatorios, de ser el caso de los procesos de selección en conformidad con la Ley y el Reglamento de Contrataciones del Estado y sus modificatorias.
- Programación y ejecución de adquisiciones de bienes y servicios para las diferentes áreas de la Municipalidad.
- Coordinación con las áreas usuarias sobre las EE.TT y TDR.
- Supervisión de las etapas de los procesos hasta el otorgamiento de la buena Pro.

## **Secretaria**

- Recepción de distintos documentos.
- Control de los documentos de salida y entrada.
- Control en la derivación de la documentación a cada especialista.

## **Auxiliar**

- Recepción de distintos documentos.
- Control de los documentos de salida y entrada.
- Control en la derivación de la documentación a cada especialista.
- Envío de documentación a las distintas áreas de la Municipalidad.

## **Analista de servicios menores a 8 UIT**

- Elaboración de órdenes de servicios.
- Notificación de orden de servicio al proveedor ganador.
- Solicitar mediante documento la conformidad al área usuaria de los servicios solicitados.
- Coordinar con las áreas usuaria referente a los servicios solicitados.
- Envío de expedientes de servicio o al área de contabilidad para el respectivo devengado.

## **Especialista en adquisiciones y contrataciones**

- Formular de órdenes de compra.
- Notificación de orden de compra al proveedor ganador.
- Solicitar mediante documento la conformidad al área usuaria de los bienes solicitados.
- Envío de expedientes de compras al área de contabilidad para el respectivo devengado.
- Ejecutar las adquisiciones de bienes y servicios para las diferentes dependencias de la Municipalidad.

- Coordinar con las áreas usuarias sobre las especificaciones técnicas y términos de referencia.
- Llevar a cabo las etapas de los procesos de selección hasta el consentimiento de la buena Pro.
- Proyectar los documentos de los diferentes procedimientos de selección para la correcta convocatoria.

### **Especialista en Obras**

- Revisión de los expedientes técnicos de obra, lista de insumos como parte de la ejecución de los actos preparatorios.
- Formulación de proyectos de modificatorias del Plan Anual de Contrataciones.
- Proyección de formatos para la aprobación de expediente de bases administrativas de los procedimientos de selección.
- Proyectar oficios, cartas, informes y memorandos en relación a los procedimientos de selección.
- Dirigir los periodos de los procesos de selección hasta el consentimiento de la buena Pro.
- Realizar la búsqueda y derivar oportunamente la documentación necesaria para la Contraloría General de la República, el OSCE u otra oficina dentro del marco jurídico.
- Integrar los Comités de Selección según corresponda.

### **Asistente administrativo**

- Control y gestión de los expedientes de reconocimiento de deuda.
- Formulación de cartas u oficios para distintas entidades sobre solicitudes de información de distintos índoles.
- Elaboración de Constancias de trabajo para los locadores de servicios.
- Apoyo en archivo de la documentación.
- Elaboración de Constancias de proveedores de bienes, servicios y obras.

## **Auxiliar de almacén**

- Recibir y verificar que los bienes adquiridos cumplan con las características y las cantidades señaladas en las especificaciones técnicas y orden de compra. Firmar las guías de remisión dando conformidad del servicio.
- Realizar la distribución a las áreas usuarias utilizando el formato Pedido comprobante de salida PECOSA, con la autorización del Subgerente de Logística y remitirlo a Contabilidad para su registro contable.
- Coordinar con el equipo de patrimonio el registro en el inventario Institucional de los bienes muebles ingresados al almacén tales como equipos de oficina vehículos y otros bienes que sean susceptibles de ser inventariados.

### **1.5. Problemática y objetivos trazados**

La variable **BPM** ha presentado problemas a nivel Europa, donde se evidencia una disminución significativa en su desempeño (Smith, Johnson, & Davis, 2022). De manera similar, Latinoamérica también ha experimentado dificultades en este ámbito, con una caída del 10% en las cifras estadísticas (González, Tendencias y perspectivas de la variable BPM en Latinoamérica, 2021). En el caso específico de Perú, se observa una variación porcentual negativa del 5% en relación con la variable BPM (Martínez J. , Análisis de la variación porcentual de la variable BPM en el contexto peruano, 2020). Sin embargo, los problemas en Lima metropolitana no se limitan solo a la variable BPM. Las empresas del sector público en esta zona también han sido objeto de críticas, debido a su deficiente gestión y falta de transparencia, lo cual afecta negativamente su funcionamiento. Estas deficiencias en la administración de las entidades públicas peruanas representan un obstáculo para el desarrollo económico y social de la región.

La variable **atención de pedidos** ha enfrentado desafíos a nivel Europa, evidenciando una disminución en su eficiencia y tiempo de respuesta (Johnson, Smith, & Davis, 2022). De manera similar, en Latinoamérica se ha observado una tendencia preocupante, con una caída del 15% en la capacidad de atención de pedidos (González, Tendencias y desafíos en la atención de pedidos en Latinoamérica, 2021).

En el contexto específico de Perú, se ha registrado una variación porcentual negativa del 8% en este aspecto (Martínez J. , Análisis de la variación porcentual de la atención de pedidos en el contexto peruano, 2020). Estas cifras estadísticas indican una deficiencia en los procesos de atención al cliente en diferentes regiones. Sin embargo, los problemas en Lima metropolitana no se limitan únicamente a la variable atención de pedidos. Las empresas del sector público en esta zona también han sido objeto de críticas, debido a su falta de eficiencia y deficiente calidad de servicio, lo cual impacta negativamente en la satisfacción del cliente. Estas falencias en la gestión de las empresas públicas peruanas representan un obstáculo para el desarrollo económico y la competitividad de la región.

La problemática de la Organización, en este caso de la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo tiene demora en la atención de los pedidos, ya que la distribución de las funciones en el proceso de atención hacen que el tiempo se extienda para la ejecución y/o de los pedidos, esto ocasiona que exista cola de espera para la atención de los pedidos, asimismo en la revisión de los (TRD) y (EETT) en oportunidades se evidencia incongruencias o deficiente información por lo que se realizar la observación para su oportuna reformulación por parte del área usuaria, otra problemática es la falta de contratación de personal especializado, asimismo la falta de seguimiento y monitorización del avance de la atención de los pedidos por consiguiente existe demoras en el cumplimiento de las metas respecto a la realización de los procesos de bienes y servicios por ende la entrega de bienes y servicios fuera de plazo.

### **Problema general**

¿Cómo mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM?

### **Problemas específicos**

¿Cómo implementar un flujograma para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM?

¿Cómo incorporar personal especializado para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM?

¿Cómo implementar formatos de control para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología sistema BMP?

### **Objetivo general**

Mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM

### **Objetivos específicos**

Implementar un flujograma para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM

Incorporar personal especializado para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM.

Implementar formatos de control para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023 a través de la metodología BPM.

## **CAPÍTULO II. Fundamento del Tema elegido**

### **2.1. Bases teóricas**

Como parte del soporte del presente informe, se consideró 3 teorías para sustentar las variables BPM y atención y control. Estas teorías son: (i) teoría del sistema (ii) teoría del caos (iii) teoría de contingencia.

La teoría de sistema está representada por Ludwig Bertalanffy, quien afirma que es un enfoque interdisciplinario que se centra en el entendimiento de los sistemas y su comportamiento. Esta teoría sostiene que los sistemas deben ser vistos como un todo y analizados en términos de sus interacciones y relaciones internas (Bertalanffy, 1968). Según (Muñoz, 2023) es un enfoque interdisciplinario que busca comprender las interacciones y relaciones entre los componentes de un sistema. Por su parte, (Checkland, 2021) la describe como un marco conceptual que permite analizar la complejidad de los sistemas sociales y organizacionales. Es decir, que la variable BPM para su realización requiere de un conjunto de pasos que permitirán mejorar la atención y control de los requerimientos, por ello, cada paso a realizar tiene como relación a la teoría de sistemas.

La teoría del caos está representada por Edward Lorenz, quien afirma que pequeñas variaciones en las condiciones iniciales pueden tener efectos significativos en el comportamiento del sistema a largo plazo (Lorenz, 1963). Es decir, que la atención y al tener un efecto positivo, generará un cambio en beneficio de los requerimientos de logística, por ello se relaciona con la teoría del caos.

La teoría de contingencia se refiere a la idea de que no existe un enfoque universalmente válido para la gestión y que las prácticas y técnicas gerenciales efectivas pueden variar dependiendo del contexto específico en el que se apliquen. Es decir, la efectividad de una estrategia o práctica gerencial depende de las circunstancias ambientales, tecnológicas y sociales en las que se utilice (Donaldson, 2001). Es decir, que en la aplicación de nuestras variables para el progreso de atención de pedidos se está utilizando la metodología de BPM.

## **2.2. Marco conceptual**

El presente informe como parte de las definiciones conceptuales tenemos el aporte de la variable independiente denominada “BPM” y la variable dependiente denominada “proceso de atención de pedidos”.

**BPM:** Es un enfoque disciplinado que sirve para conocer, delinear, ejercer, documentar, cuantificar, velar y controlar los procesos empresariales con el fin de lograr objetivos coherentes y alineados con las estrategias de una organización (Hasan, 2017). Por otro lado, tenemos el aporte de Weske (2012), quien define a la metodología BPM como el conjunto de técnicas y métodos utilizados para idear, elaborar, ejecutar, controlar y mejorar continuamente los procedimientos de gestión de una organización. El objetivo es potenciar la eficiencia, la eficacia y la adaptabilidad de los procesos. Asimismo, BPM posibilita la definición ágil y precisa de los procesos mediante el uso de modelos de procesos, así como el análisis prospectivo en escenarios organizativos y la configuración, personalización y modificación del flujo de transacciones mediante la alteración de las reglas de negocio (Rodríguez, 2011). Además, tenemos el aporte de Smith A. , Johnson, Brown, & Lee (2018) quienes definen a la gestión de procesos de negocio (BPM) como el conjunto de análisis, diseño, implantación, ejecución, supervisión y la mejora de los procesos de negocio con el objetivo de lograr la eficiencia operativa y la armonización con los fines estratégicos de la organización. Asimismo, tenemos el aporte de García, Pérez, Rodríguez, & Martínez (2019), quienes definen como un enfoque estructurado de la gestión de procesos empresariales que consiste en identificar, diseñar, implantar y mejorar continuamente los flujos de trabajo y las actividades para lograr eficacia, calidad y adaptabilidad. En cuanto al aporte de Chen, Wang, & Liu (2020), refieren al BPM como el conjunto de técnicas, herramientas y tecnologías utilizadas para modelar, automatizar y mejorar los procesos empresariales operativos y estratégicos con el fin de lograr una mayor satisfacción y agilidad del cliente.

### **El ciclo de vida del BPM**

Las etapas de las distintas actividades de BPM pueden representarse en un cuadro de mando, que es un componente esencial de la administración de procesos. Proporciona una visión minuciosa del proceso de negocio y revela el gran potencial de optimización. Dado que las organizaciones operan de forma dinámica, ajustando siempre sus propios procesos y objetivos empresariales para mejorarlos, las distintas etapas del ciclo de vida de BPM se llevan a cabo de forma repetitiva.

**1. Diseño:** En el primer paso se examinan los procesos existentes. Además, deben alcanzarse determinados objetivos mediante la gestión de los procesos empresariales.

**2. Modelado:** Durante la fase de modelado, la organización selecciona nuevos procesos para describirlos individualmente en función de sus propios deseos y, a continuación, define los procesos orientados a los objetivos a partir de esta base.

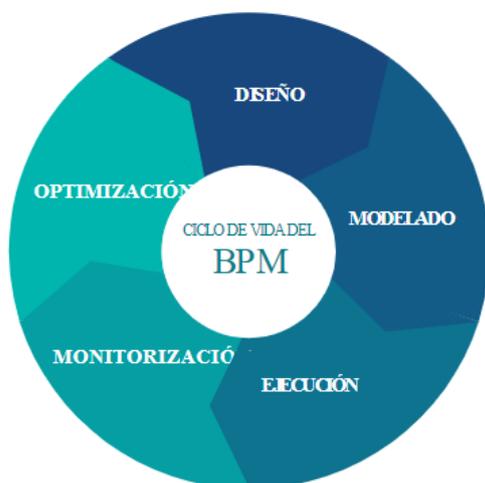
**3. Ejecución:** Los procesos institucionales modelados se registran y documentan. A continuación, se implementan en un modelo de procesos, se publican en el sistema de información interno y se ejecutan.

**4. Control:** Durante esta etapa, los procesos se supervisan y analizan constantemente. La comparación de los datos del proceso en el mundo real con las especificaciones de los objetivos modelados revela el potencial de optimización.

**5. Optimización** Los conocimientos adquiridos se utilizan para llevar a cabo medidas de mejora de los procesos y la aplicación de definiciones de objetivos. En la figura 5 se aprecia el ciclo de vida del BPM.

**Figura 5**

*Ciclo de vida del BPM*



Nota: Ciclo de vida del BMP, por la página <https://www.gbtec.com/es/recursos/bpm/>

## **Ventajas de implantar BPM**

A continuación, se indican los principales beneficios de implantar un sistema de gestión de procesos:

- Aumenta la experiencia de servicio al usuario.
- Mejora la capacidad competitiva de la organización (reduce el tiempo de toma de decisiones, mejora la eficiencia y la agilidad y aumenta la productividad).
- Aumenta la calidad de sus productos y servicios.
- Acorta el tiempo de acceso a la información.
- Mejora el número de las actividades ejecutadas simultáneamente.
- Acorta el tiempo de comunicación entre tareas, personas y procesos.
- Implicaciones personales (motivación, cooperación y participación en los procesos).
- Contribuye mecanismos para mejorar la gestión y optimización de los procesos.

**Procesos de atención:** El proceso de procesamiento de pedidos se refiere al conjunto de actividades y pasos que ocurren desde el momento en que se recibe la solicitud de un cliente hasta que se entregan los bienes o servicios solicitados. Incluye recepción y registro de pedidos, verificación de disponibilidad de productos, preparación y embalaje de pedidos, y entrega definitiva (Smith J. , 2020). Por otro lado, lo define como el flujo ordenado de actividades que se extiende desde la recepción de la solicitud de un cliente hasta su entrega exitosa. Este proceso involucra la coordinación de muchas áreas organizacionales tales como ventas, inventario, producción y logística para poder para garantizar que el pedido se procesa de manera eficiente y que se cumplen los plazos de entrega (García & López, 2019). Por otra parte, lo dividen en tres pasos principales, los cuales son recibir la solicitud, prepararla y entregarla al cliente. Destacan la importancia de gestionar eficazmente cada uno de estos pasos para garantizar la satisfacción del cliente y la eficacia del proceso (Schmenner & Swink, 2019). Además lo definen como un componente esencial de la gestión de la cadena de suministro porque afecta directamente tanto a la satisfacción del cliente como a los costes asociados. Sugieren una estrategia para gestionar las solicitudes de servicio de los clientes que incluye la planificación, la realización y el seguimiento del proceso para maximizar la eficiencia y la eficacia (Goyal & Goyal , 2019).

Asimismo, lo definen como las actividades implicadas en la tramitación de los pedidos de compra, como la recepción del pedido, la validación de la información, la comprobación del inventario, la preparación del pedido y su entrega al cliente, se denominan "proceso de atención de pedidos". Este procedimiento es esencial para garantizar tanto la satisfacción del cliente como la eficacia operativa de la empresa (Liu & Zhang, 2020). Por último, lo definen como el proceso de gestión de pedidos es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades de los compradores de forma puntual y eficaz. Recepción y análisis de los pedidos, reserva de los recursos necesarios, planificación de la producción, control de las existencias, envasado y expedición de los productos, así como supervisión de las entregas y gestión de los problemas (Martínez & Sánchez, 2018).

### **2.3. Antecedentes**

Sanchez (2020), el estudio tuvo como objetivo optimizar los periodos de espera que se origina cuando ejecutan una solicitud, la repartición, la consolidación y de esta forma mejorar el proceso de elección, así como servir de herramientas útiles para ofrecer datos precisos con gran rapidez. La implementación de BPM redujo el tiempo requerido para tomar decisiones sobre las solicitudes, se centralizó la información de los pedidos, se definieron las existencias adecuadas y se rebajaron los costes económicos, como los elevados gastos de almacenamiento, los índices de información incoherentes y los tiempos de espera de la indagación. De este modo, se redujeron los riesgos en el momento de la toma de pedidos y, al mismo tiempo, se disminuyó el error en la toma de datos de pedidos.

Chapoñan (2020), el estudio tuvo como objetivo la optimización de los procedimientos empresariales de compra y contratación de bienes y/o servicios para que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios en el menor tiempo posible y puedan ajustarse a un contexto de cambio continuo utilizando la metodología de Gestión de Procesos Empresariales. Con ello se pretende reducir el tiempo y la carga de trabajo de la actual infraestructura empresarial encargada de gestionar las solicitudes de bienes y/o servicios. De esta manera se inició la aplicación web en cuenta las normas de calidad ISO 25000, alcanzando así, la implantación de un software de calidad, y de este modo se vea evidenciado en la perfección de los procesos de la Unidad de Logística – Órgano Encargado de adquisiciones de la Municipalidad Provincial de Bagua.

Ortiz (2021), el estudio tuvo como objetivo aumentar la eficacia de la gestión de pedidos de una empresa exportadora de arándanos en el periodo 2021 mediante el modelado de procesos con enfoque BPM. Teniendo como sus resultados que el proceso actual de gestión de pedidos de la empresa exportadora es deficitario, como lo demuestra el hecho de que la eficiencia global de cumplimiento de pedidos para el periodo 2019-2020 es del 93,16%. Lo cual ha sido provocado por las pérdidas en la diferencia de existencias de materiales de embalaje.

Flores & Roque (2022), el estudio tuvo como objetivo mejorar su eficacia en la respuesta a las solicitudes, pudieron rediseñar el proceso principal. Obteniendo una disminución de la cantidad total de tiempo dedicado al proceso, en las actividades, y un aumento de la eficacia de la gestión por procesos como resultado. Gracias a la redistribución de los procesos, fue posible aumentar su eficacia del 95,2% al 134%, garantizando al mismo tiempo la fiabilidad de los procesos de la empresa.

Tuaty (2011), el estudio tuvo como objetivo implementar la herramienta Business Process Management para el diseño y gestión de los procesos de la aerolínea Aerovías de Integración Aires. Como resultado, los procesos se mejoran y se mantienen bajo control, lo que permite mejorar la gestión interna e identificar los puntos débiles de cada una de las actividades que afectan al funcionamiento de los procesos.

Carrillo & Oyola (2022), el estudio tuvo como objetivo mejorar el desarrollo logístico de distribución facultando apoyar afirmativamente con las órdenes de trabajo concretadas. Teniendo como resultado que, a través de este sistema se disminuyó los gastos de repartición, así mismo los tiempos de organización y despacho de pedidos, los cuales corresponden a los principales fundamentales de la empresa.

#### **2.4. Justificación de la metodología elegida.**

Como parte de la propuesta de emplear BPM, para mejorar el proceso de atención de pedidos, se proyectó lograr aumentar la atención en un 75% en el primer trimestre debido a que mejorando la capacidad competitiva de la organización se reducirá el tiempo de atención de pedidos, se mejorará la eficiencia y la agilidad, aumentará la productividad, disminuirá el tiempo de acceso a la información, en ese sentido se contribuye en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad a favor de la ciudadanía.

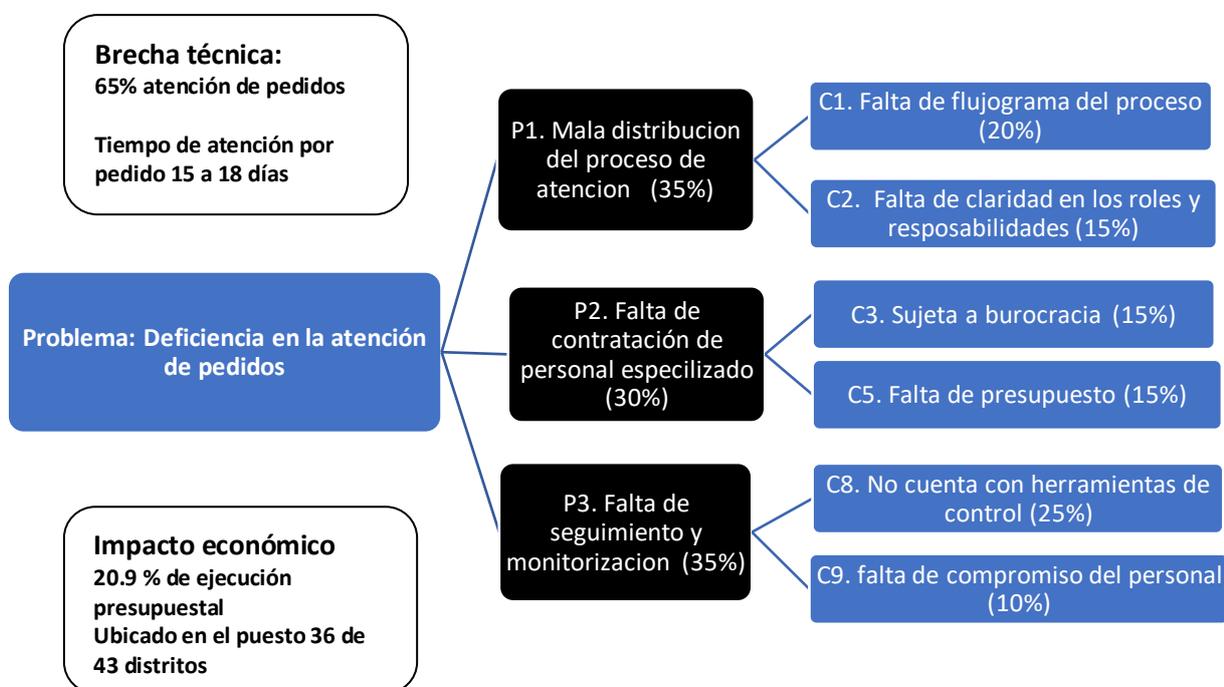
## CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia

### 3.1. Diagnóstico de la situación problemática

La atención de los pedidos en la Subgerencia de Logística se encuentra por debajo de lo esperado, por lo cual se considera que es una de las problemáticas que debe enfrentar la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabayllo. La deficiencia en la atención de los pedidos solicitadas por las áreas usuarias se debe a diferentes factores, tales como a la mala distribución del proceso de atención, el cual representa el 35%, este a su vez se da por falta de un flujograma y falta de claridad en los roles y responsabilidades; otro factor es por la falta de contratación de personal especializado, el cual representa el 30%, este a su vez se da porque está sujeta a la burocracia y por falta de presupuesto, asimismo por la falta de seguimiento y monitorización, lo cual representa el 35%, este a su vez se da por no contar con herramientas de control y falta de compromiso del personal. En la figura 6 podemos apreciar el diagnóstico realizado de las problemáticas en la atención de pedidos.

**Figura 6**

*Diagnóstico del proceso de atención de pedidos*



Nota: Elaboración propia.

Luego de aplicar el diagnostico cuantificable, se tomó como referencia los 3 problemas críticos, que conllevan a una propuesta de solución, que permitirá, luego definir la estrategia principal. Entre ellos tenemos:

- Mala distribución del proceso de atención de pedidos (35%)

La mala distribución del proceso de atención de pedidos representa el 35% porque es un factor importante en la atención de pedidos, este proceso está ligada al presupuesto, por esta razón primero debería ser verificada por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para luego ser derivada a la Subgerencia de Logística, pero actualmente primero ingresa a la Subgerencia de Logística y luego a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Al finalizar el proceso de estudio de mercado y luego de solicitar el CCP, este pedido es derivado a otro especialista para la generación de la orden de servicio o compra según corresponda; es decir que la atención del mismo pedido es compartida entre especialistas, esto hace que veces se eximan de responsabilidades en el seguimiento.

- Falta de contratación de personal especializado (30%)

La falta de contratación de personal representa el 30%, ya que al no contar con más personal, la productividad laboral es baja, teniendo en cuenta las funciones que debe cumplir como la planificación, programación, ejecución y el control de los procesos de contratación, en coordinación con el Subgerente de Logística, estas funciones son importantes para el cumplimiento de los objetivo de la entidad a favor de la ciudadanía.

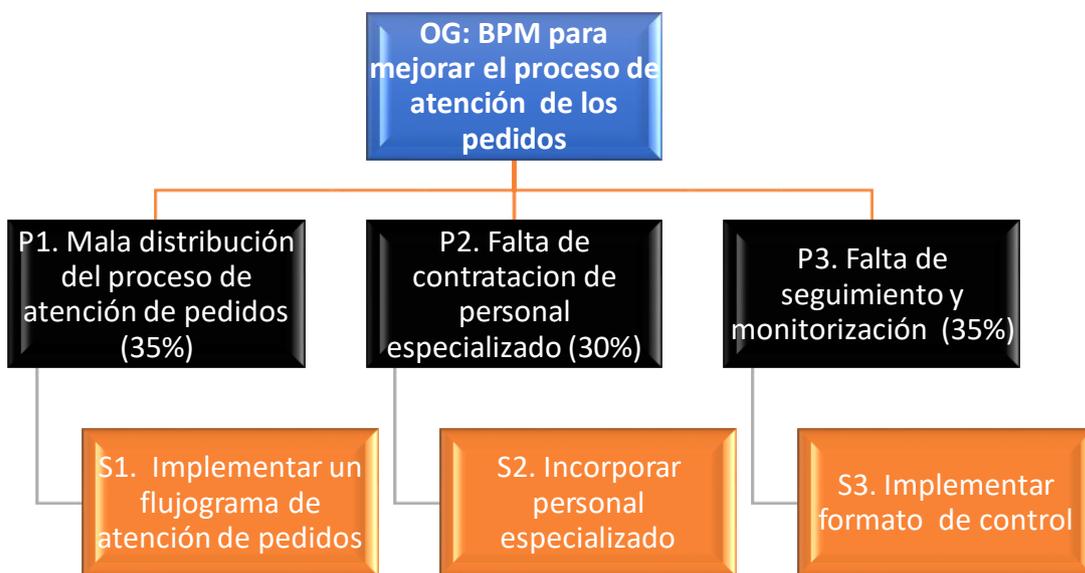
- Falta de seguimiento y monitorización (35%)

La falta de seguimiento y monitorización representa el 35% ya que los pedidos en la mitad de su atención son derivados a otros especialistas según corresponda y al no contar con herramientas de control de inicio a fin, conduce a una pérdida de control, mala toma de decisiones e incapacidad para identificar y abordar los problemas a tiempo. Como resultado, es fundamental establecer formatos de seguimiento y monitoreo apropiados para garantizar una gestión óptima y evitar consecuencias negativas, de esta manera contribuir a lograr las metas y objetivos de la Entidad a favor de la ciudadanía.

Para mitigar los problemas en el proceso de atención de pedidos, se propone implementar un flujograma de atención de pedidos ya que permitirá mejorar la distribución de funciones del proceso de atención, asimismo incorporar a un personal especializado el cual. Por último, implementar formatos de control . En la figura 7 se propone algunas alternativas para mejorar el proceso de atención de pedidos.

**Figura 7**

*Propuesta en la atención de pedidos*



Nota: Diagnostico cuantificable, elaboración propia.

### 3.2. Desarrollo de la experiencia

Mi experiencia en la Municipalidad Distrital de Carabayllo fue desde el 8 de abril de 2021, cuando ingrese al área de Logística desconocía muchas cosas ya que era la primera vez q trabajaba en el sector público, mi primer puesto fue de asistente administrativo donde empecé realizando constancia de trabajo para locadores de servicio; la secretaria me derivaba solicitudes de constancia los cuales contenían información que debía corroborar en el Sistema Integral de Administración Financiera – SIAF, ahí verificaba el cargo, el área y el tiempo que el locador trabajo en la Municipalidad; en oportunidades había solicitudes de constancia de varios años, lo cual era más engorroso porque había que revisar SIAF por SIAF de todas las ordenes de servicio teniendo en cuenta que las ordenes de servicios las

generan mes a mes para cada persona, estas constancias son firmadas por el Subgerente de Logística, luego continué con la elaboración de las constancia a proveedores de bienes, servicios y obras; para este tipo de constancia el formato que utilizaban tenía muchos más datos, los cuales tenía que verificar con el expediente de contratación en físico ya que no contaban con un archivo digital, por lo que en ocasiones el tiempo para la elaboración de constancias de proveedores de bienes servicios y obras era mayor en comparaciones de locadores, este formato era derivado a la Gerencia de Administración donde eran firmados y devueltos a la Subgerencia de Logística. Después de un mes me derivaban documentos de fiscalización posterior, para lo cual en ocasiones tenía que solicitar información mediante documento al área de archivo central ya que en el acervo documentario de la Subgerencia de Logística no se encontraba dicha documentación. Asimismo, recababa información y proyectaba informe en respuesta a solicitud de información por parte de la Oficina de Control Interno; también recababa información y envía a la Subgerencia de Tecnología de la Información y Estadísticas para la publicación en el portal de transparencia.

Luego de 7 meses y después de haber realizado un curso en contrataciones con el estado y de haber obteniendo el certificado por parte del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE, empecé en el cargo de Especialista en estudio de mercado de bienes y servicios, donde mis funciones específicas eran la revisión de las especificaciones técnicas y términos de referencia como primer paso, las cuales en oportunidades se evidenciaba incongruencias o deficiente información, en ese sentido realizaba la devolución del pedido al área usuaria con las observaciones para la subsanación o reformulación, luego procedía en la búsqueda de proveedores de acuerdo a los servicios o bienes solicitados que cumplan con los requisitos para contratar con el estado, la búsqueda lo realizaba en la página web de buscador de proveedores del Estado, asimismo también realizaba la búsqueda en los archivadores de cartas de presentación de distintos proveedores, como también en el historial de contrataciones de compras o servicios similares que se había realizado; luego procedía a enviar las EETT o TRD según corresponda a los correos de los proveedores, adjuntando anexos, indicando fecha máxima de cotización.

Llegando a la fecha máxima indicada en los correos, procedía a descargar todas las cotizaciones y anexos enviados por los proveedores, guardándolos en carpetas por cada proveedor y por cada pedido, luego enviaba al área usuaria las cotizaciones con los anexos, fichas técnicas y demás documentos según corresponda para la evaluación y validación en

virtud a su solicitud. Obteniendo respuesta del área usuaria elaboraba un cuadro comparativo para determinar el proveedor adjudicado para la atención del bien y/o servicio solicitado. Por último, mediante la Gerencia de Administración y Finanzas, solicitaba Certificación de crédito presupuestario a fin de garantizar que se cuente con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional.

### **3.3. Modelado de la propuesta o solución**

Después de conocer los problemas del área, como la mala distribución del proceso de atención de pedidos, falta de contratación de personal especializado y falta de seguimiento y monitorización en la atención de pedidos, se expone la siguiente propuesta para simplificar el proceso de atención de pedidos requeridos por las áreas usuarias.

A continuación, las propuestas en relación del objetivos específicos mediante la herramienta Bizagi versión 4.0 y matriz en Excel respectivamente.

#### **3.3.1 Implementar un flujograma de atención de pedidos**

En el primer paso se examina la distribución del proceso existente, de esta manera se podrá identificar los puntos críticos, los cuellos de botellas que estén ocasionando las demoras en la atención de pedidos, asimismo el objetivo de establecer un flujograma es tener claridad en los roles y responsabilidades. A continuación, se muestra la tabla 1 donde se detallan la actividad, descripción y responsable del actual proceso en la atención de pedidos:

**Tabla 1**

*Detalle de las actividades y responsables*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza el pedido.	Realiza el pedido en el sistema SIGA	Área usuaria
2	Recibe, registra y	Recibe el pedido, al cual le aplica el sello de proveído y lo lleva con el Subgerente de Logística.	Secretaria de Subgerencia de Logística

	deriva el pedido.	Una vez con el nombre del especialista en el sello de proveído lo registra en una base de datos.	
3	Verifica, deriva y supervisa.	Recibe los pedidos de las áreas usuarias y luego de verificar lo deriva al especialista colocando el nombre en el sello de proveído	Subgerente de Logística
4	Verifica EETT y TRD, solicita cotización validación y CCP.	Al recibir los pedidos el especialista verifica las EE.TT y TDR, si estás no cumplen con una información detallada se devuelve al área usuaria. Luego envía correos solicitando cotización a proveedores que sean del rubro y que están aptos para contratar con el estado, estimando un plazo. Luego que transcurrir el plazo verifica las cotizaciones y son enviadas al área usuaria para su validación mediante correo, asimismo teniendo la respuesta positiva del área usuaria se procede a realizar el cuadro comparativo de las cotizaciones, donde para seleccionar al proveedor es de acuerdo a la fecha de entrega, precio y calidad. Por último, mediante documento se solicita a la Gerencia de Administración y Finanzas la certificación de crédito presupuestal.	Especialista en estudio de mercado
5	Verifica, autoriza y deriva.	Con el expediente completo del pedido verifica y autoriza la certificación de crédito presupuestal derivándolo mediante documentos a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.	Gerencia de Administración y Finanzas
6	Verifica, valida y deriva.	Realiza la verificación del presupuesto, teniendo en cuenta las metas y clasificadores del pedido. Si este cumple es validado y derivado mediante documento a la Subgerencia de Logística. Si no cumple es rechazado.	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

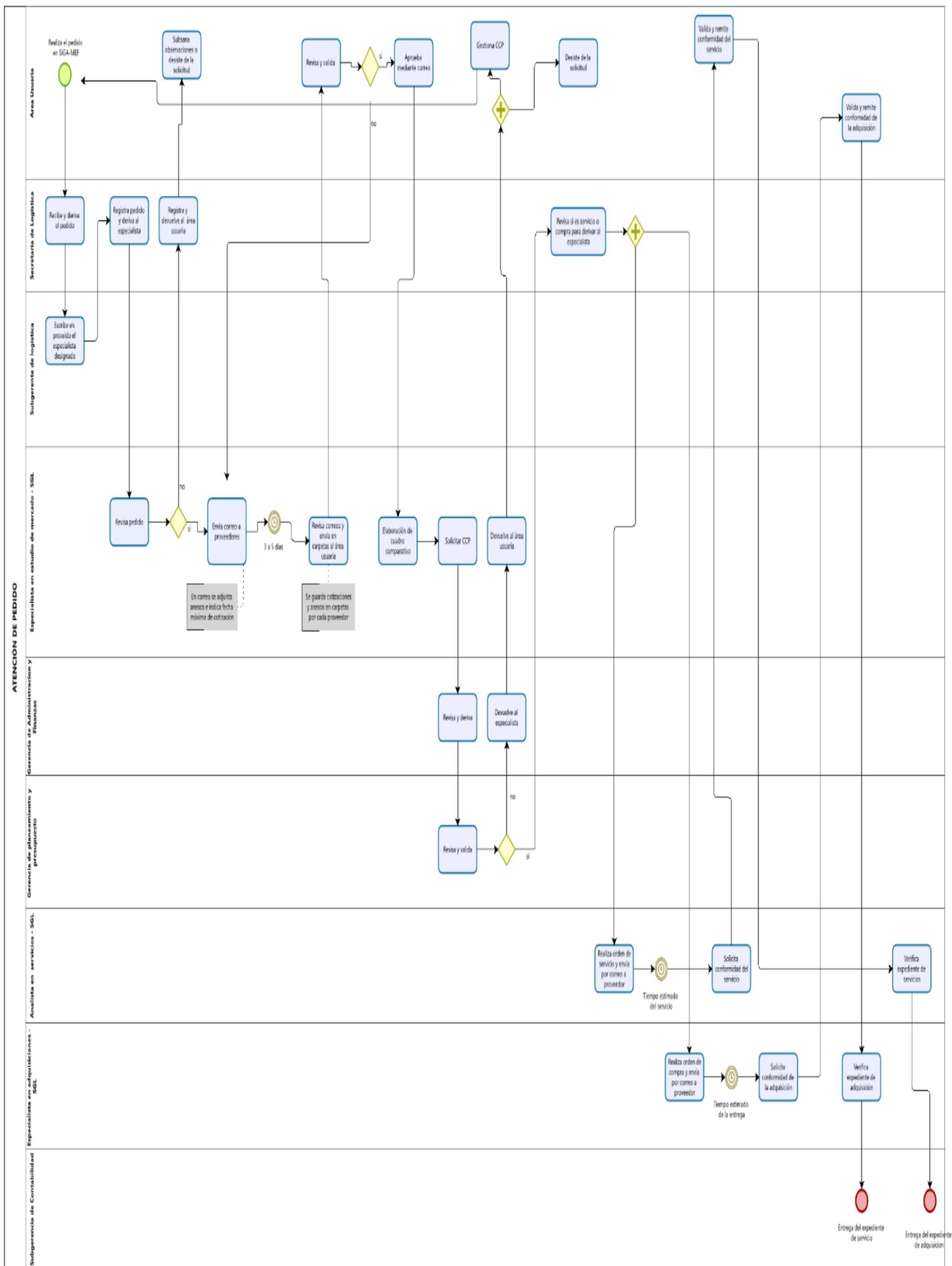
- |   |   |   |                                       |
|---|---|---|---------------------------------------|
| 7 | <p>Genera orden de servicio, notifica a proveedor, solicita conformidad, deriva expediente.</p> | <p>Teniendo la CCP aprobada procede a generar la orden de servicio, notifica al proveedor mediante correo, al término del servicio solicita la conformidad al área usuaria teniendo en cuenta los TDR para luego ser derivado a la Subgerencia de Contabilidad.</p> | <p>Analista en servicios</p>          |
| 8 | <p>Genera orden de compra, notifica a proveedor, solicita conformidad, deriva expediente.</p>   | <p>Teniendo la CCP aprobada procede a generar la orden de compra, notifica al proveedor mediante correo, solicita la conformidad al área usuaria teniendo en cuenta las EE TT para luego ser derivado a la Subgerencia de Contabilidad.</p>                         | <p>Especialista en contrataciones</p> |
| 9 | <p>Control previo y devengado.</p>  | <p>Revisa el expediente del pedido de servicio y/o compra, este debe cumplir con todo lo establecido en los TDR o EE TT para luego ser devengado.</p>   | <p>Subgerencia de Contabilidad</p>    |
- 

El proceso actual en la atención de pedidos inicia con la solicitud del área usuaria, el cual es derivado al área de Logística para luego este ser asignado al especialista en estudio de mercado, luego de la revisión del TDR o EETT del pedido se procede a enviar correo a los posibles proveedores. Las cotizaciones recibidas de los proveedores son derivadas al área usuaria para su validación; con los proveedores aptos se realiza el cuadro comparativo y se obtiene el proveedor y monto a para la solicitar la autorización de la certificación de crédito presupuestal a la Gerencia de Administración y este a su vez solicita la certificación presupuestal a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; dada la CCP el expediente es derivado al personal logístico de compras o servicios según sea el caso para la generación de la orden de servicio o compra, y este a su vez notifica la orden al proveedor. Luego se remite documento al área usuaria solicitando la conformidad del servicio o compra, una vez dada la conformidad de acuerdo al TDR o EETT se solicita comprobante de pago al proveedor, para luego verificar armar expediente y derivar a la Subgerencia de Contabilidad. En la Figura 8 se

aprecia el proceso actual de atención de pedidos que se da entre 15 a 18 días aproximadamente por pedido.

**Figura 8**

*Proceso actual de atención por pedido de la Municipalidad de Carabayllo*



Nota: Proceso de atención de pedidos, elaboración propia a través de Bizagi.

Para mejorar la efectividad del proceso de atención de pedidos de bienes y servicios en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad Distrital de Carabayllo se propuso la metodología BPM, de acuerdo con lo indicado en el marco teórico, es el conjunto de técnicas y herramientas utilizadas para idear, elaborar, ejecutar, controlar y mejorar continuamente los procedimientos de gestión de una organización. En la tabla 2 se aprecia el detalle de las actividades, descripción y responsable del flujograma propuesto en la atención de pedidos:

**Tabla 2**

*Detalle de las actividades y responsables*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
1	Realiza el pedido.	Realiza el pedido en el sistema SIGA.	Área usuaria
2	Verifica y valida	El proceso de atención de pedidos está ligada al presupuesto, por esta razón primero debería ser verificada para luego ser derivada a la Subgerencia de Logística.	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
3	Recibe, registra y deriva el pedido.	Recibe el pedido, al cual le aplica el sello de proveído y lo lleva con el Subgerente de Logística. Una vez con el nombre del especialista en el sello de proveído lo registra en una base de datos.	Secretaria de Subgerencia de Logística
4	Verifica, deriva y supervisa.	Recibe los pedidos de las áreas usuarias y luego de verificar lo deriva al especialista que corresponde colocando el nombre en el sello de proveído.	Subgerente de Logística
5	Verifica EETT y TRD, solicita cotización validación y CCP, genera orden	Al recibir los pedidos el especialista verifica las especificaciones técnicas o los términos de referencia, si no	Especialista en contrataciones

de servicio, notifica a proveedor, solicita conformidad, deriva expediente.

cumple con la información mínima se devuelve al área usuaria.

Una vez aceptado el pedido se envía correo solicitando cotización a proveedores que sean del rubro y que están aptos para contratar con el estado, estimando un plazo. Luego que transcurrir el plazo se verifica las cotizaciones y son enviadas al área usuaria para su validación mediante correo, asimismo teniendo la respuesta positiva del área usuaria se procede a realizar el cuadro comparativo de las cotizaciones, donde para seleccionar al proveedor es de acuerdo a la fecha de entrega, precio y calidad. Asimismo, mediante documento se solicita a la Gerencia de Administración y Finanzas la certificación de crédito presupuestal.

Teniendo la CCP aprobada procede a generar la orden de servicio y/o compra, notifica al proveedor mediante correo, al término del servicio y/o entrega del bien se solicita la conformidad al área usuaria teniendo en cuenta los TDR y/o EE TT para luego ser derivado a la Subgerencia de Contabilidad.

6	Verifica, autoriza y deriva.	Con el expediente completo del pedido verifica y autoriza la certificación de crédito presupuestal derivándolo mediante documentos a	Gerencia de Administración y Finanzas
---	------------------------------	--	---------------------------------------

la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

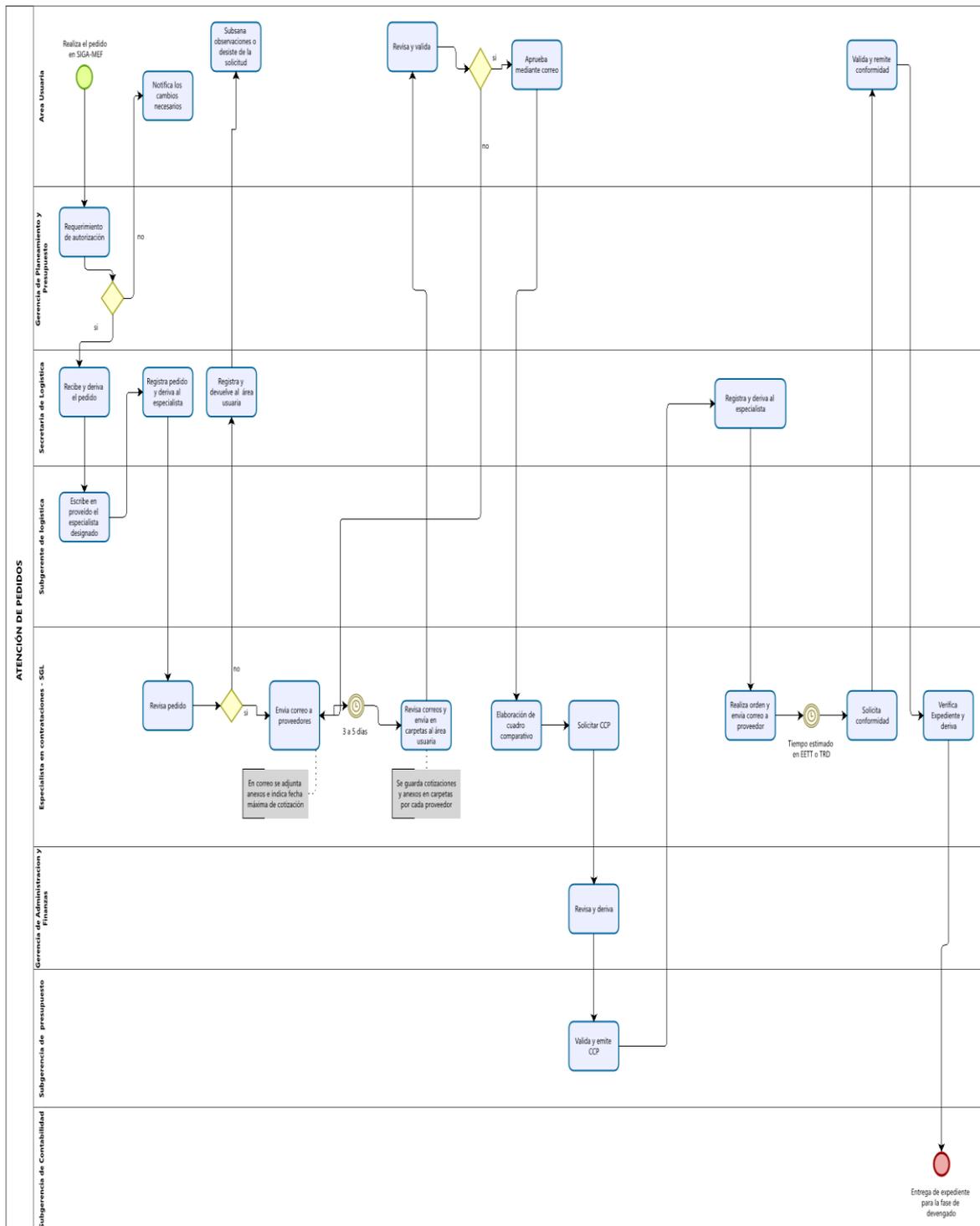
- |   |                             |  |                             |
|---|-----------------------------|--|-----------------------------|
| 7 | Válida y deriva.            | Válida y deriva CCP mediante documento a la Subgerencia de Logística.  | Subgerencia de Presupuesto  |
| 8 | Control previo y devengado. | Revisa el expediente del pedido de servicio y/o compra, este debe cumplir con todo lo establecido en los TDR o EE TT para luego ser devengado. | Subgerencia de Contabilidad |

---

El flujograma propuesto en la atención de pedidos inicia con la solicitud del área usuaria, el cual debe ser derivado a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto solicitado la autorización, una vez validada el presupuesto derivar a la Subgerencia de Logística para luego este ser asignado al especialista en contrataciones, luego de la revisión del TDR o EETT del pedido se procede a enviar correo a los posibles proveedores. Las cotizaciones recibidas de los proveedores son derivadas al área usuaria para su validación; con los proveedores aptos se realiza el cuadro comparativo y se obtiene el proveedor y monto para solicitar la autorización de la certificación de crédito presupuestal a la Gerencia de Administración y este a su vez solicita la certificación presupuestal a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; luego la Subgerencia de Presupuesto emite la CCP y remite el expediente a la Subgerencia de Logística para luego ser derivado al mismo especialista que inicio el estudio de mercado para la generación y notificación de la orden de servicio o compra. Luego se remite documento al área usuaria solicitando la conformidad del servicio o compra, una vez dada la conformidad de acuerdo al TDR o EETT se solicita comprobante de pago al proveedor, para luego verificar armar expediente y derivar a la Subgerencia de Contabilidad. En la Figura 9 se aprecia el proceso propuesto de atención que tiene un tiempo de atención entre 8 a 12 días aproximadamente por pedido.

**Figura 9**

*Propuesta de flujograma de atención de pedidos para la Municipalidad de Carabayllo.*



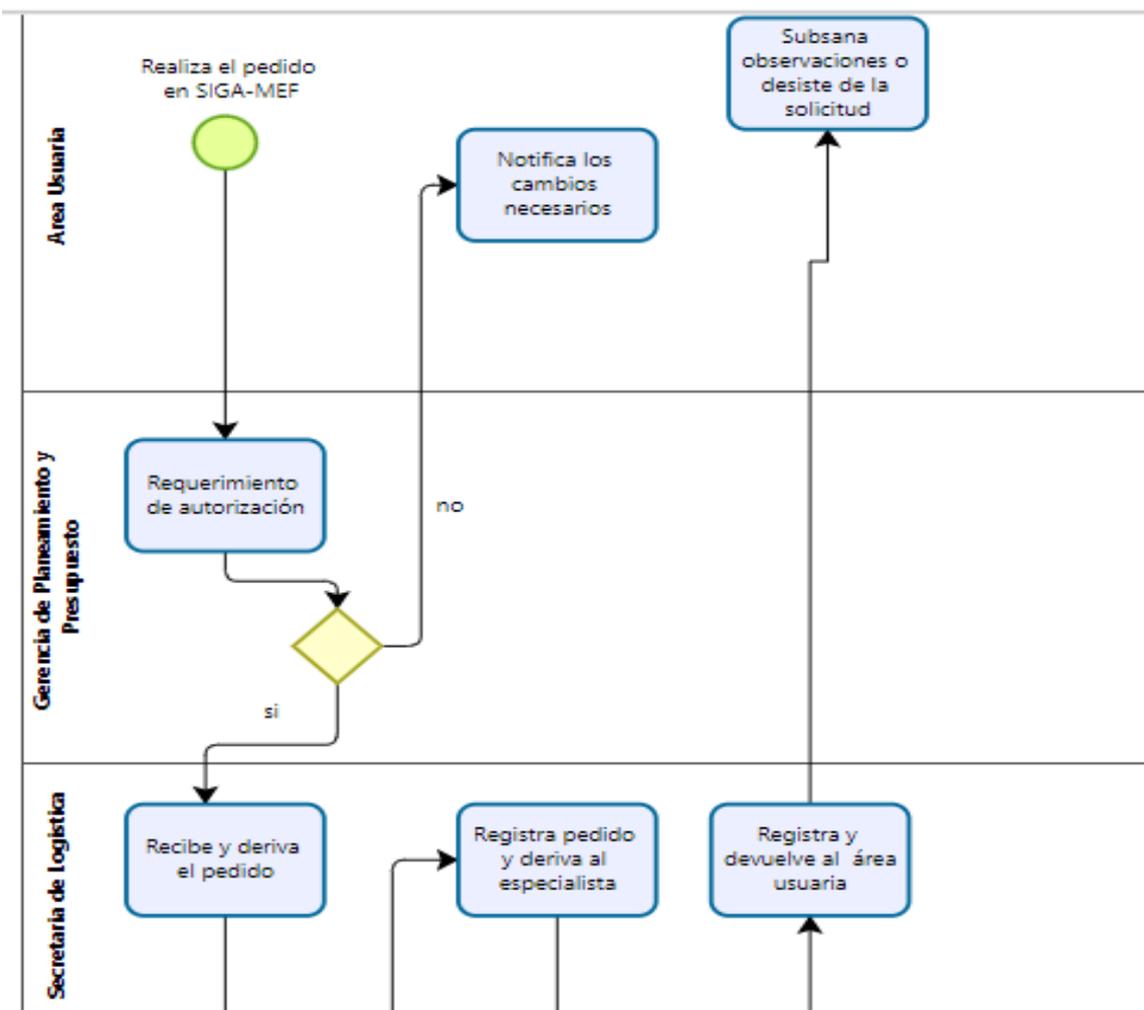
Nota: Propuesta de atención de pedidos, elaboración propia a través de Bizagi.

### Primer cambio:

El proceso de atención de pedidos está ligada al presupuesto, por esta razón las áreas usuarias primero solicitarán autorización a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Al respecto, de ser necesario la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto notificará los cambios necesarios del pedido al área usuaria, una vez aprobada por la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto será derivada a la Subgerencia de Logística para iniciar con el estudio de mercado. En la figura 10 se aprecia lo propuesto sobre el requerimiento de autorización del presupuesto.

**Figura 10**

*Requerimiento de autorización*



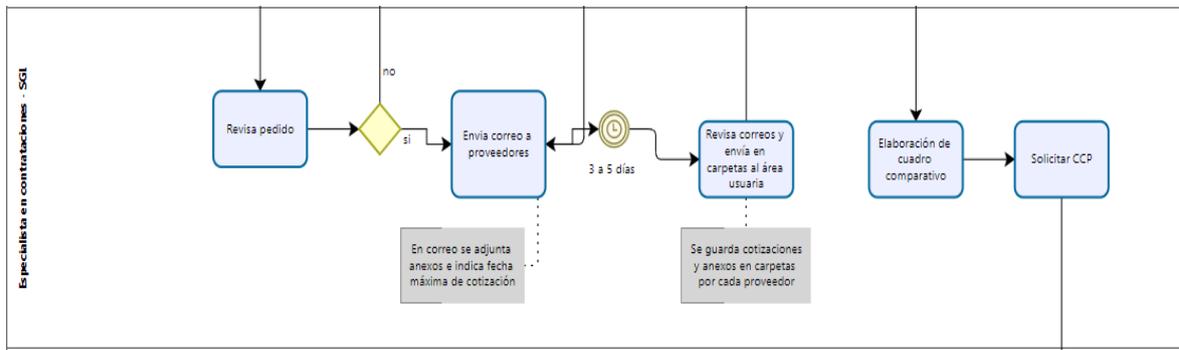
Nota: Inicio del proceso de atención de pedido, elaboración propia a través de Bizagi.

### Segundo cambio:

La solicitud del pedido será atendida de principio a fin por el mismo especialista, es decir, estará a cargo del estudio de mercado, solicitar cotización, solicitar validación al área usuaria, realizar el cuadro comparativo, solicitar la CCP, generar la orden de servicio y/o compra, notificar al proveedor, solicitar la conformidad al área usuaria, solicitar comprobante de pago al proveedor y derivar todo el expediente a la Subgerencia de Contabilidad. De esta manera se mejorará el control de los pedidos de las áreas usuarias pudiendo monitorizar los tiempos del proceso. A continuación, se muestra la figura 11 y 12 donde se evidencia lo propuesto.

**Figura 11**

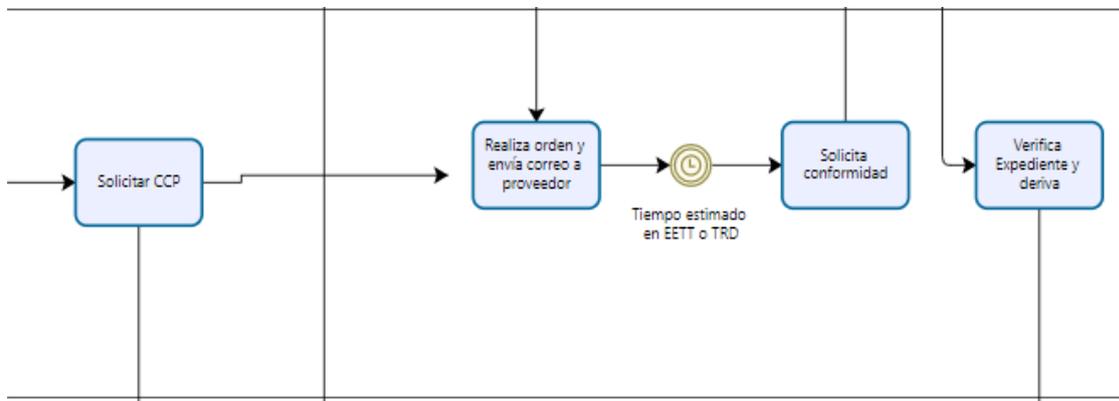
*Atención del pedido antes de la solicitud de CCP*



Nota: Elaboración propia a través de Bizagi.

**Figura 12**

*Atención del pedido después de la solicitud de CCP*



Nota: Elaboración propia a través de Bizagi.

### 3.3.2 Incorporar a un personal especialista

La falta de contratación de personal puede atribuirse a diversos factores. Uno de ellos es la incertidumbre económica. Además, en algunos casos, las organizaciones pueden enfrentar restricciones presupuestarias que limitan su capacidad para contratar personal adicional.

Es importante destacar que estos problemas pueden variar en su magnitud y naturaleza dependiendo de la región o sector específico. La contratación de personal en el sector público puede estar sujeta a burocracia y procesos de contratación complejos, lo cual puede retrasar la incorporación de nuevo personal. Al margen de lo mencionado, a continuación, se detalla el perfil del personal actual.

#### ✓ Perfil del personal actual

##### Nivel de formación:

- Profesional técnico o bachiller en Administración, Ingeniería Industrial o afines

##### Experiencia:

- Experiencia General: mínima de 01 año en el sector público y/o privado.
- Experiencia específica: mínima de 06 meses en abastecimiento y/o logística

##### Capacitación y/o entrenamiento:

- Curso en Contrataciones del Estado
- Curso de Excel nivel básico
- Conocimiento en SIGA y SIAF

**Certificado por el Órgano Encargado de las Contrataciones, OSCE.**

**Figura 13**

*Perfil del personal actual*

REQUISITOS	DETALLE
Experiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia laboral no menor a (01) año en el sector público y/o Privado.</li><li>• Experiencia específica: no menor de 6 meses, en el sector Público,</li></ul>
Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación Control, iniciativa, adaptabilidad y autocontrol.</li><li>• Certificación OSCE</li></ul>
Formación Académica, Grado Académico y/o Nivel de estudios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnico, Bachiller o Título profesional en, Administración, Ingeniería Industrial o afines por la formación.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicos Requeridos para el puesto: (no requiere sustentación)</li></ul>

### ✓ Perfil para la contratación del personal propuesto

Contratar a un personal especialista en contrataciones del Estado es con el fin de que pueda realizar acciones de: planificar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades relacionadas con atención de pedidos y contrataciones del estado en la entidad en el marco de las políticas, planes y normatividad

#### Figura 14

*Perfil del personal propuesto*

Requisitos	Detalle
Experiencia	<input type="checkbox"/> Experiencia general 03 años en el sector público y/o privado. <input type="checkbox"/> Experiencia específica 02 años en materia administrativa y/o contrataciones con el Estado y/o logística y/o abastecimiento en el sector público. <input type="checkbox"/> Experiencia específica no menor de 01 año como analista o especialista en contrataciones en entidades.
Competencias	<input type="checkbox"/> Analizar <input type="checkbox"/> Planificar <input type="checkbox"/> Organizar información <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
Formación académica	<input type="checkbox"/> Bachiller Universitario en las carreras de Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial o Derecho. <input type="checkbox"/> Con certificación OSCE vigente.
Conocimiento sustentando con documentos	<input type="checkbox"/> Sistema Electrónico de Contrataciones <input type="checkbox"/> Catálogo Electrónico Perú Compras <input type="checkbox"/> SIAF-SIGA <input type="checkbox"/> Contrataciones con el Estado

Nota: Elaboración propia

#### 3.3.3 Implementar formatos de control

Como primer paso se examinó el formato existente, el cual que no cuenta con datos importantes que debe contener en la matriz de seguimiento. El formato existente tiene los siguientes datos:

1. N° pedido
2. Área usuaria
3. Descripción
4. Fecha de ingreso de pedido
5. Fecha de observación
6. Fecha de reingreso de pedido
7. Fecha de inicio de estudio de mercado
8. Plazos de estudio
9. Cantidad de cotizaciones
10. Fecha de envió para validación por el área usuaria
11. Fecha de respuesta de validación
12. Fecha de solicitud de CCP
13. Observación y/o comentario

Al respecto, se pudo evidenciar el deficiente reporte de pedido con el que cuentan, por lo que el objetivo de establecer formatos de control es fundamental para llevar el seguimiento y monitoreo apropiado de principio a fin, para contribuir con logro de las metas y objetivos de la Entidad a favor de la ciudadanía. En la figura 15 se aprecia el reporte de pedidos.

**Figura 15**

*Reporte de pedidos*

REPORTES DE PEDIDOS												
PEDIDO	AREA	DESCRIPCION	FECHA DE INGRESO DE PEDIDOS	FECHA DE OBSERVACION	FECHA DE REINGRESO DE PEDIDO	FECHA DE INICIO DE ESTUDIO	PLAZO/ DIAS CALENDARIOS	CANTIDAD DE COTIZACIONES	FECHA DE ENVIO PARA VALIDACION	FECHA DE RESPUESTA DE VALIDACION	FECHA DE ENVIO DE SOLICITUD DE CCP	OBSERVACIONES / COMENTARIOS
0-0052	SG. DE LIMPIEZA PUBLICA	ADQUISICION DE UNIFORMES	15/02/2023	16/02/2023 SE DEVUELVE A.U.- FALTA ESPECIFICACIONES	20/02/2023	21/02/2023	6	2	27/02/2023	1/03/2023	2/03/2023	
0-060	SG. DE TRANSPORTE	ADQUISICION DE REPUESTOS PARA VEHICULO	15/02/2023	16/02/2023 SE DEVUELVE A.U.- NO TIENE FICHA TECNICA	22/02/2023	23/02/2023	5	3	28/02/2023	3/03/2023	6/03/2023	
0-0046	SG. DE RECAUDACION	SERVICIO DE PASACALLES, VOLANTES	15/02/2023	16/02/2023 SE DEVUELVE A.U.- NO ES CONGRUENTE MEDIDAS DE TRD Y MODELO	20/02/2023	21/02/2023	6	4	27/02/2023	1/03/2023	2/03/2023	
0-0059	SECRETARIA GENERAL	PUBLICACION EN EL DIARIO EL PERUANO	15/02/2023	NO	15/02/2023	15/02/2023	2	1	17/02/2023	17/02/2023	17/02/2023	
0-0045	SG. DE IMAGEN	ALQUILER DE EQUIPO DE SONIDO, ESTRADO, TOLDO Y SILLAS	15/02/2023	NO	15/02/2023	16/02/2023	6	3	22/02/2023	24/02/2023	27/02/2023	
0-0033	SG. VASO DE LECHE	SERVICIO DE ELABORACION DE CUADERNO Y FORMATO	15/02/2023	NO	15/02/2023	16/02/2023	5	4	22/02/2023	24/02/2023	27/02/2023	FALTA DE PRESUPUESTO- SE DEVUELVE AL AREA USUARIA
0-0038	SG. REGISTRO Y FISCALIZACION TRIBUTACION	SERVICIO DE CONFECCION E INSTALACION DE PASACALLES PARA INCENTIVAS LA ACTUALIZACION	15/02/2023	16/02/2023	20/02/2023	21/02/2023	5	4	26/02/2023	29/02/2023	1/03/2023	

Nota: Elaboración propia

En base a la experiencia de trabajo se propone un formato de control diferente, con datos importantes e imprescindibles para el monitoreo de los pedidos esto permitirá saber el status actual de los mismo desde que ingresa a la Subgerencia de Logística hasta el envío del expediente a la Subgerencia de Contabilidad.

En ese sentido, para tener una matriz de seguimiento completa se consignó los siguientes datos:

1. Numero de pedido
2. Fecha de validación del presupuesto
3. Fecha de ingreso a Logística
4. Área usuaria
5. Descripción
6. Monto
7. Plazo de entrega y/o ejecución
8. Especialista responsable
9. Fecha de recepción por analista
10. Plazo de indagación
11. Fecha de validación por Área usuaria
12. Fecha de solicitud de CCP
13. fecha de recepción de CCP
14. fecha de emisión de orden
15. N° Orden
16. Tipo de orden
17. Contratista
18. Fecha de notificación al contratista
19. Fecha máxima entrega y/o ejecución
20. Fecha de conformidad
21. Fecha de envío a Contabilidad

Teniendo los datos importante para el monitoreo y seguimiento de los pedidos de las área usuarias, se procedió con la implementación de la matriz de seguimiento. En la figura 16 se aprecia la matriz de seguimiento de pedido propuesto.

**Figura 16**

*Matriz de seguimiento de pedidos*



**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PEDIDOS**

N° DE PEDIDO	FECHA DE VALIDACION DE PRESUPUESTO	FECHA DE INGRESO A LOGISTICA	AREA USUARIA	DESCRIPCION	MONTO	PLAZO DE ENTREGA Y/ EJECUCION	ESPECIALISTA RESPONSABLE	FECHA DE RECEPCION POR ESPECIALISTA	PLAZO DE INDAGACION	FECHA DE VALIDACION DE AREA USUARIA	FECHA DE SOLICITUD DE CCP	FECHA DE RESPUESTA DE CCP	FECHA DE EMISION DE ORDEN	N° DE ORDEN	TIPO DE ORDEN	FECHA DE NOTIFICACION A CONTRATISTA	FECHA MAXIMA DE ENTREGA Y/O EJECUCION	FECHA DE ENTREGA Y/O EJECUCION	FECHA DE CONFORMIDAD	FECHA DE ENVIO A CONTABILIDAD	

Nota: Elaboración propio

### 3.4. Resultados

#### 3.4.1 Resultado de la Implementación del flujograma de atención de pedidos

Actualmente el tiempo de atención por pedido es de 15 a 18 días aproximadamente, con la implementación de este flujograma y con el plan de actividades propuesto se logrará mejorar los tiempos de atención entre 8 y 12 días aproximadamente por pedido. Asimismo, del pedido será atendida de principio a fin por el mismo especialista pudiendo monitorizar los tiempos del proceso.

#### Plan de programación de la propuesta

Para realizar la propuesta, es importante planificar las actividades durante todo el proceso. Es decir, estructurarlo como un proyecto ayudará a lograrán mejores índices de efectividad de la propuesta, en ese sentido, un cronograma ayudará a tener una mejor visibilidad de las actividades por días. A continuación, se muestra la tabla 3 con el plan de actividades propuesto por pedido.

**Tabla 3**

*Plan de actividades propuesto por pedido*

Nº	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
1	Estudio de mercado										
2	Validación de área usuaria										
3	Solicitud de CCP										
4	Generar orden de servicio/ compra										
5	Notificar al proveedor										
6	Conformidad										
7	Derivación de expediente a Contabilidad										

Nota: Elaboración propia.

### 3.4.2 Resultado de la incorporación de un personal especializado

La incorporación de un personal especializado en la Subgerencia de Logística permitirá mejorar la productividad laboral a su vez disminuir los tiempos de atención, asimismo por la experiencia y conocimiento se le puede delegar nuevas funciones, además puede apoyar en agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

**Tabla 4**

*Perfil del personal propuesto*

<b>Requisitos</b>	<b>Detalle</b>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia laboral no menor de 04 años en el sector público y/o privado.</li><li>• Experiencia específica no menor de 03 años en materia administrativa y/o contrataciones con el Estado y/o logística y/o abastecimiento en el sector público.</li><li>• Experiencia específica no menor de 02 años como analista o especialista en contrataciones en entidades.</li></ul>
Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar</li><li>• Planificar</li><li>• Organizar información</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bachiller Universitario en las carreras de Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial o Derecho.</li><li>• Con certificación OSCE vigente.</li></ul>
Conocimiento sustentando con documentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema Electrónico de Contrataciones</li><li>• Catálogo Electrónico Perú Compras</li><li>• SIAF-SIGA</li><li>• Contrataciones con el Estado</li></ul>

Nota: Elaboración propia

### 3.4.3 Resultado de la Implementación del formato de control

Con la implementación del formato de control se podrá realizar el seguimiento y monitorización del avance de los pedidos, asimismo, al ser un formato en Excel en Drive, se puede compartir la información con todos los involucrados del proceso, de esta manera tener la información actualizada en el momento solicitado para una mejor toma de decisiones.

**Figura 17**  
Matriz de seguimiento de pedidos

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE PEDIDOS																				
N° DE PEDIDO	FECHA DE VALIDACION DE PRESUPUESTO	FECHA DE INGRESO A LOGISTICA	AREA USUARIA	DESCRIPCION	MONTO	PLAZO DE ENTREGA Y EJECUCION	ESPECIALISTA RESPONSABLE	FECHA DE RECEPCION POR ESPECIALISTA	PLAZO DE INDAGACION	FECHA DE VALIDACION DE AREA USUARIA	FECHA DE SOLICITUD DE CCP	FECHA DE RESPUESTA DE CCP	FECHA DE EMISION DE ORDEN	N° DE ORDEN	TIPO DE ORDEN	FECHA DE NOTIFICACION A CONTRATISTA	FECHA MAXIMA DE ENTREGA Y/O EJECUCION	FECHA DE ENTREGA Y/O EJECUCION	FECHA DE CONFIRMACION	FECHA DE ENVIO A CONTABILIDAD
0-052	15/02/2023	16/02/2023	SG. DE LIMPIEZA PUBLICA	ADQUISICION DE UNIFORMES	S/ 5,000.00	HASTA LOS 10 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 1	16/02/2023	3	20/02/2023	20/02/2023	22/02/2023	22/02/2023	52-2023	COMPRA	22/02/2023	4/03/2023	28/02/2023	2/03/2023	6/03/2023
0-060	15/02/2023	16/02/2023	SG. DE TRANSPORTE	ADQUISICION DE FILTRO PARA VEHICULO	S/ 6,000.00	HASTA LOS 3 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 2	16/02/2023	3	20/02/2023	20/02/2023	22/02/2023	22/02/2023	53-2023	COMPRA	22/02/2023	25/02/2023	24/02/2023	27/02/2023	3/03/2023
0-046	15/02/2023	16/02/2023	SG. DE RECAUDACION	SERVICIO DE PASACALLES, VOLANTES	S/ 3,500.00	HASTA LOS 5 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 2	16/02/2023	3	20/02/2023	20/02/2023	22/02/2023	22/02/2023	146-2023	SERVICIO	22/02/2023	27/02/2023	27/02/2023	2/03/2023	6/03/2023
0-053	15/02/2023	16/02/2023	SECRETARIA GENERAL	PUBLICACION EN EL DIARIO EL PERUANO	S/ 1,500.00	HASTA LOS 2 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 2	16/02/2023	1	16/02/2023	16/02/2023	17/02/2023	17/02/2023	125-2023	SERVICIO	17/02/2023	19/02/2023	17/02/2023	21/02/2023	24/02/2023
0-045	15/02/2023	16/02/2023	SG. DE IMAGEN	ALQUILER DE EQUIPO DE SONIDO, ESTRADO, TOLDO Y SILLAS	S/ 5,500.00	FECHA DE EVENTO 27/02/2023	ESPECIALISTA 1	16/02/2023	4	2/02/2023	2/02/2023	23/02/2023	23/02/2023	151-2023	SERVICIO	23/02/2023	27/02/2023	27/02/2023	1/03/2023	3/03/2023
0-033	15/02/2023	16/02/2023	SG. VASO DE REGISTRO Y FISCALIZACION	SERVICIO DE ELABORACION DE CUADERNO Y FORMATO DE LECHE	S/ 7,000.00	HASTA LOS 7 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 2	16/02/2023	4	2/02/2023	2/02/2023	23/02/2023	23/02/2023	152-2023	SERVICIO	23/02/2023	2/03/2023	28/02/2023	3/03/2023	7/03/2023
0-038	16/06/2023	17/02/2023	SG. DESARROLLO LIBRAM	SERVICIO DE CONFECCION E INSTALACION DE PASACALLES PARA INCENTIVAS LA	S/ 5,000.00	HASTA LOS 5 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 1	17/02/2023	3	2/02/2023	2/02/2023	23/02/2023	23/02/2023	155-2023	SERVICIO	23/02/2023	28/02/2023	28/02/2023	2/03/2023	6/03/2023
0-041	16/06/2023	17/02/2023	SG. DE LOGISTICA	SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE IMPRESORA	S/ 1,300.00	HASTA LOS 3 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE NOTIFICADA LA ORDEN	ESPECIALISTA 2	17/02/2023	3	2/02/2023	2/02/2023	23/02/2023	23/02/2023	157-2023	SERVICIO	23/02/2023	26/02/2023	24/02/2023	28/02/2023	3/03/2023
0-056				MANTENIMIENTO DE IMPRESORA		HASTA LOS 3 DIAS CALENDARIOS DESPUES DE														

## Conclusiones

Se propuso la metodología BMP para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023, que permitirá aumentar la atención de pedidos en un 75%.

**PRIMERA:** Se implementó un flujograma para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023, que permitirá disminuir el tiempo de atención de los pedidos entre 8 a 12 días aproximadamente de acuerdo con el TDR y/o EETT.

**SEGUNDA:** Se incorporó al personal especializado para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023, que permitirá mejorar la productividad laboral a su vez disminuir en los tiempos de atención, asimismo teniendo en cuenta las funciones que debe cumplir como la planificación, programación, ejecución y el control de los procesos de contratación, en coordinación con el Subgerente de Logística, estas funciones son importantes para el cumplimiento de los objetivos de la entidad a favor de la ciudadanía.

**TERCERA:** Se implementó formatos de control para mejorar el proceso de atención de pedidos en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, Lima 2023, que permitirá realizar el seguimiento del pedido desde que llegan a la Subgerencia de Logística, hasta que es derivado a la Subgerencia de Contabilidad en un 100%. Asimismo, al ser un formato en Excel en Drive, se puede compartir la información con todos los involucrados del proceso, de esta manera tener la información actualizada en el momento solicitado para una mejor toma de decisiones.

## **Recomendaciones**

Se recomiendo al Subgerente de Logística que implemente como segunda fase herramientas de mejora continua SIX Sigma, Deming y Agile process, reingeniería de procesos con el fin de poder mejorar no solo el proceso sino la gestión del área de logística

**PRIMERA:** Se recomiendo al Subgerente de Logística que implemente un manual de funciones de cada puesto del área de Logística de esta manera tener los roles y responsabilidades claras.

**SEGUNDA:** Se recomienda al Subgerente de Logística que implemente capacitaciones sobre contrataciones con el Estado, SIGA MEF, SIAF, Ejecución contractual y elaboración de requerimientos (pedidos) para las áreas usuarias.

**TERCERA:** Se recomienda implementar indicadores de gestión mediante la metodología OKR que se basa en el establecimiento de objetivos desafiantes y medibles, y en la generación de un enfoque disciplinado para alcanzarlos. De esta manera ayudará a la organización a enfocarse en lo que realmente es importa y a impulsar un mayor alineamiento y transparencia en todos los niveles.

## Referencias bibliográficas

- ACFtechnologies. (2022). Obtenido de ACFtechnologies:  
<https://www.acftechnologies.com/es/blog/bpm-mejora-la-gesti%C3%B3n-de-procesos-y-aumenta-la-productividad>
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas*.
- Carrillo, G., & Oyola, Y. (2022). *Aplicación de la metodología BPM para mejorar el proceso logístico de distribución en una empresa de servicios eléctricos*. Universidad Cesar Vallejo.
- Chapoñan, W. (2020). *Optimización del proceso de negocio basado en la metodología BPM de la unidad de logística de la Municipalidad provincial de Bagua*. Universidad Señor de Sipán.
- Checkland, P. (2021). *Teoría General de sistemas*.
- Chen, L., Wang, Q., & Liu, M. (2020). *Business Process Management: Principles and Applications*. Boston .
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Flores, E., & Roque, J. (2022). *Rediseño del proceso de preparación de pedidos en la empresa San Roque S.A bajo la perspectiva Business Process Management (BPM)*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- García, E., Pérez, F., Rodríguez, G., & Martínez, H. (2019). *Gestión de Procesos de Negocio en la Era Digital*. Madrid, España.
- García, M., & López, A. (2019). *Gestión de la cadena de suministro: enfoques y mejores prácticas*. GBTEC. (s.f.). Obtenido de GBTEC: <https://www.gbtec.com/es/recursos/bpm/>
- González, A. (2021). Tendencias y desafíos en la atención de pedidos en Latinoamérica. *Revista de Gestión Empresarial*.
- González, A. (2021). Tendencias y perspectivas de la variable BPM en Latinoamérica. *Revista de Gestión Empresarial*.
- Goyal, S., & Goyal, K. (2019). Improving order fulfillment process in supply chain management: A proposed model. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*.
- Hasan, M. (2017). *Business process management*. En B. Cronin (Ed.), *Handbook of business-to-business marketing*. Routledge.
- Johnson, R., Smith, M., & Davis, L. (2022). Challenges and Trends in Order Fulfillment in Europe. *Journal of Business Studies*.
- Liu, J., & Zhang, X. (2020). An Order Fulfillment Process Model Based on Simulation. *International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice*, 27(6).
- Lorenz, E. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*.
- Martínez, J. (2020). Análisis de la variación porcentual de la atención de pedidos en el contexto peruano. *Revista de Economía y Finanzas*.
- Martínez, J. (2020). Análisis de la variación porcentual de la variable BPM en el contexto peruano. *Revista de Economía y Finanzas*, 20(3), 78-94.
- Martínez, L., & Sánchez, P. (2018). *Gestión de operaciones y logística en la empresa*.
- Muñoz, L. (2023). *Teoría general de sistemas*. NIIXER.
- Ortiz, L. (2021). *Modelado de procesos con enfoque BPM para mejorar la eficacia de gestión de pedidos de una empresa exportadora de arándanos, 2021*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Rodríguez, E. (2011). *Implementación de BPM como herramienta de integración y administración de una organización*.
- Sanchez, M. (2020). *Aplicación web basada en BPM para apoyar la gestión de pedidos en la fábrica King Kong Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Schmenner, R., & Swink, M. (2019). On theory in operations management. *Journal of Operations Management*, 17(1), 97-113.

- Smith, A., Johnson, B., Brown, C., & Lee, D. (2018). *Business Process Management: Concepts and Applications*. New York.
- Smith, J. (2020). *Logística empresarial: fundamentos y aplicaciones*.
- Smith, R., Johnson, M., & Davis, L. (2022). Challenges and Trends in Business Process Management in Europe. *Journal of Business Studies*, 40(1), 112-130.
- Transparencia Economica Perú*. (s.f.). Obtenido de <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Tuaty, L. (2011). *Implementacion de un business process management en la emprea Aerovias de Integración Regional Aires S.A*. Colombia .

## ANEXOS

### Anexo 1: Consulta amigable de la ejecución 2023 de la Municipalidad de Carabayllo.

#### Consulta Amigable (Mensual)

Consulta de Ejecución del Gasto

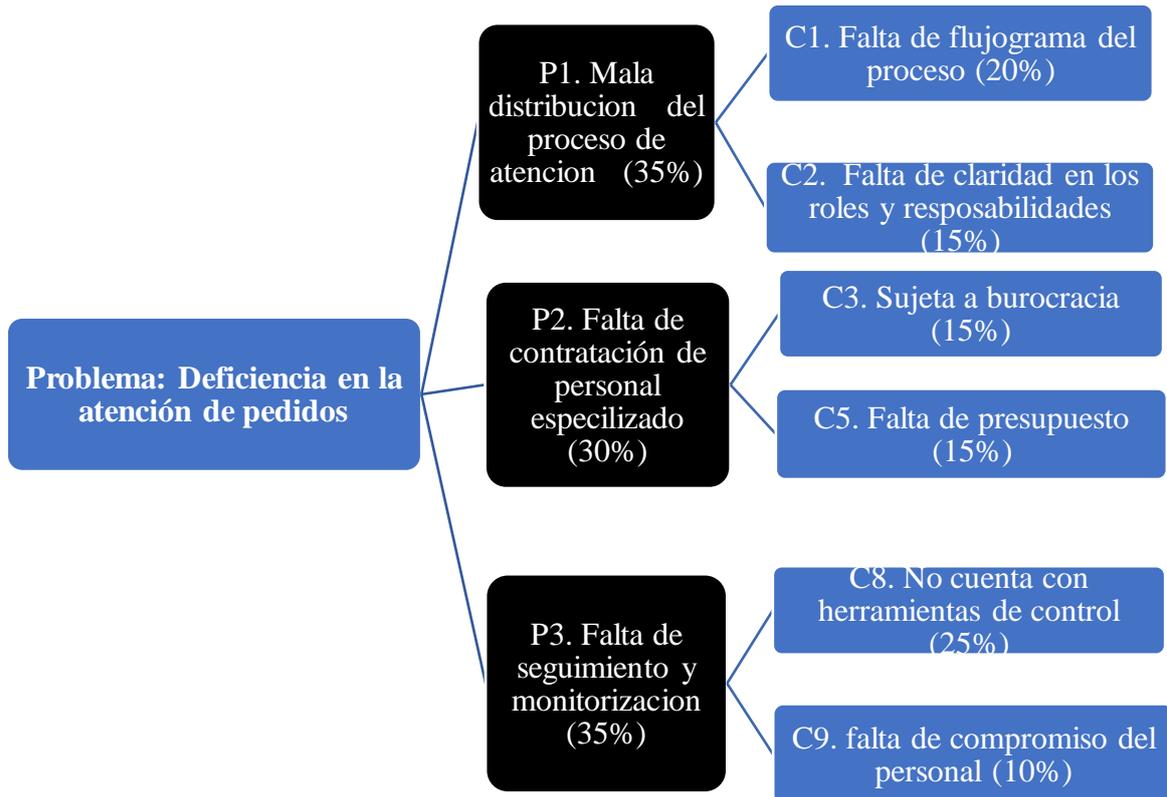
Fecha de la Consulta: 20-mayo-2023

**Año de Ejecución: 2023**

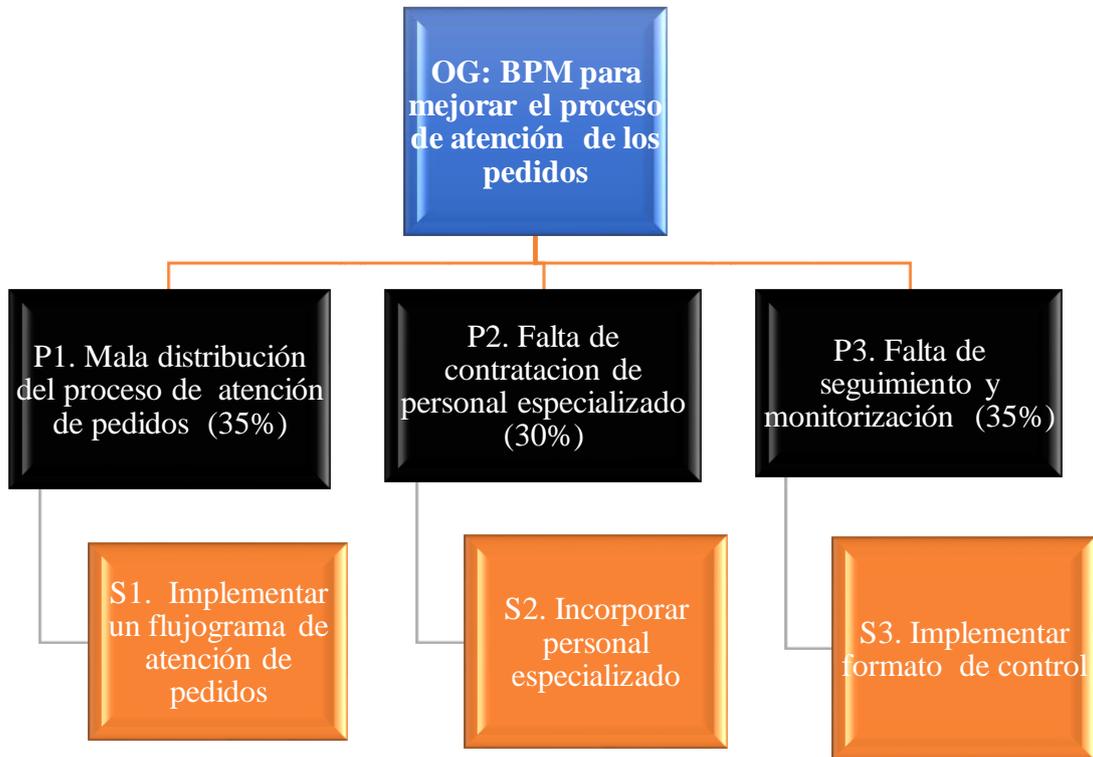
**Incluye: Actividades y Proyectos**

TOTAL	214,790,274,052	235,322,586,438	168,796,997,563	137,540,982,379	76,114,968,822	64,335,672,976	61,156,702,581	27.3
Muni de Gobierno N: GOBIERNOS LOCALES	29,796,996,756	38,212,293,229	20,846,575,578	13,412,407,914	10,133,224,111	7,550,330,730	6,622,175,822	19.8
Sub. Local. (Muni) N: MUNICIPALIDADES	29,796,996,756	38,190,966,839	20,839,039,104	13,403,907,936	10,124,734,680	7,543,983,632	6,620,847,352	19.8
Departamento 05: LIMA	5,827,395,972	6,466,758,955	3,820,112,706	2,571,914,948	2,057,225,435	1,580,235,530	1,430,725,821	24.4
Provincia 15B: LIMA	4,956,855,625	5,355,614,196	3,258,688,516	2,225,521,783	1,743,255,322	1,362,715,951	1,241,270,354	25.4
Municipalidad	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso	Devengado	Girado	%
DE SANTA MARIA DEL MAR	8,409,807	8,553,614	4,559,157	4,372,035	3,862,216	3,468,898	2,792,108	40.6
DE JESUS MARIA	81,901,802	88,222,229	47,866,776	34,661,999	34,170,115	31,656,914	28,629,805	35.9
DE MAGDALENA DEL MAR	47,809,092	60,961,393	44,636,603	39,790,111	27,577,978	20,681,623	15,457,814	33.9
DE PUEBLO LIBRE	48,043,917	48,043,917	24,295,187	21,206,641	19,106,669	16,068,480	11,991,162	33.4
DE SANTA ROSA	9,303,150	11,355,226	8,332,269	6,494,203	4,011,485	3,710,684	3,594,850	32.7
DE INDEPENDENCIA	69,266,292	69,996,546	55,296,671	28,858,210	28,114,158	22,638,631	18,578,419	32.3
DE SAN MIGUEL	88,343,878	91,619,240	82,654,201	66,394,186	39,820,198	28,634,704	26,523,536	31.3
DE PUCUSANA	16,595,749	17,583,756	8,646,856	7,163,422	7,014,867	5,436,910	4,591,933	30.9
DE RIMAC	44,408,130	47,051,185	33,864,400	26,601,551	18,153,944	14,543,377	14,184,114	30.9
DE PUENTE PIEDRA	98,565,292	135,607,393	95,906,193	71,105,050	42,711,776	39,588,609	33,950,467	29.2
METROPOLITANA DE LIMA	1,252,880,218	1,329,951,968	650,610,215	512,616,528	433,582,979	385,374,295	353,410,709	29.0
DE SAN LUIS	31,516,896	32,158,835	17,291,422	14,185,242	13,313,553	9,315,093	8,945,490	29.0
DE SANTIAGO DE SURCO	292,078,778	334,897,885	265,038,770	149,260,600	145,983,236	97,157,297	92,299,737	29.0
DE LINCE	51,970,708	55,864,576	46,586,547	41,580,662	20,176,470	16,006,464	14,353,687	28.7
DE BARRANCO	34,412,620	34,539,840	27,071,895	14,820,373	14,776,132	9,843,285	8,811,682	28.5
DE CHACLACAYO	19,707,646	20,042,457	9,943,547	7,655,279	7,223,064	5,657,010	5,528,834	28.2
DE LA MOLINA	135,336,737	137,644,812	110,074,312	99,480,777	41,244,486	38,635,160	34,247,354	28.1
DE LOS OLIVOS	89,095,764	101,754,366	66,064,893	41,158,569	41,157,369	28,260,698	22,030,618	27.8
DE LA VICTORIA	124,679,681	124,904,087	70,832,385	64,251,606	40,033,773	34,128,272	33,197,971	27.3
DE ANCON	22,785,934	23,199,209	16,201,023	7,662,561	7,587,992	6,238,826	5,965,662	26.9
DE LURIN	84,617,781	89,597,721	44,433,932	29,508,381	29,278,524	23,792,322	20,435,169	26.6
DE SAN BORJA	126,685,687	139,495,378	112,525,782	69,964,692	53,828,703	35,473,841	33,954,334	25.4
DE EL AGUSTINO	56,297,128	56,534,077	31,944,794	23,266,170	21,416,849	14,154,880	12,336,232	25.0
DE LURIGANCHO (CHOSICA)	86,540,112	90,548,920	70,040,362	32,485,974	29,284,647	21,597,331	19,396,862	23.9
DE SAN JUAN DE LURIGANCHO	227,961,966	273,203,836	165,451,034	113,431,811	74,036,508	64,272,366	61,749,592	23.5
DE PUNTA NEGRA	10,421,634	14,194,697	6,061,347	4,121,618	4,060,681	3,276,541	3,116,360	23.1
DE SANTA ANITA	63,134,987	65,565,394	35,081,193	32,079,129	19,617,781	14,858,136	13,344,963	22.7
DE SAN JUAN DE MIRAFLORES	100,074,895	100,316,917	73,437,722	49,273,611	31,613,245	21,967,679	17,844,704	21.9
DE PUNTA HERMOSA	20,727,919	20,827,919	6,649,139	5,554,677	5,357,460	4,506,115	4,460,077	21.6
DE VILLA MARIA DEL TRIUNFO	104,346,806	115,678,366	84,064,950	45,740,205	31,241,347	24,955,281	21,250,038	21.6
DE SURQUILLO	57,144,315	57,654,181	44,275,026	14,476,738	14,284,978	12,313,713	11,739,575	21.4
DE COMAS	119,441,070	129,173,280	109,990,154	41,511,995	40,947,586	27,560,902	26,070,371	21.3
DE CHORRILLOS	130,976,103	143,585,970	87,708,938	51,043,055	43,319,947	30,468,530	27,852,246	21.2
DE SAN BARTOLO	11,301,286	12,405,539	3,646,556	3,282,324	3,271,657	2,631,604	2,312,090	21.2
DE BREÑA	36,582,201	37,231,764	23,732,887	10,427,137	10,317,793	7,844,336	7,645,428	21.1
<b>DE CARABAYLLO</b>	<b>92,642,286</b>	<b>99,806,461</b>	<b>49,196,873</b>	<b>32,402,320</b>	<b>26,163,676</b>	<b>20,889,212</b>	<b>19,452,263</b>	<b>20.9</b>
DE SAN MARTIN DE PORRES	141,557,372	145,493,974	87,440,808	51,153,180	51,053,992	30,446,327	28,049,613	20.9
DE VILLA EL SALVADOR	109,294,991	126,314,428	74,231,983	54,036,308	36,979,718	25,673,543	24,834,241	20.3
DE SAN ISIDRO	258,426,392	259,262,535	175,043,115	156,685,627	102,356,837	51,926,892	49,141,450	20.0
DE CIENEGUILLA	28,396,528	29,703,901	13,374,913	8,673,459	8,198,753	5,866,207	5,177,574	19.7
DE PACHACAMAC	62,580,944	62,871,592	37,399,148	21,406,078	13,032,172	11,547,438	9,915,491	18.4
DE ATE - VITARTE	221,654,682	222,151,506	74,510,534	57,401,444	46,084,873	39,518,679	32,395,645	17.8
DE MIRAFLORES	238,936,449	290,043,306	162,084,008	58,276,244	57,885,133	50,128,844	49,210,086	17.3

Anexo 2: Brecha Técnica y Económica.



### Anexo 3: Resolución de Problema



Anexo 4: Autorización de permiso de tratamiento de datos

Lima, 23 de junio 2023

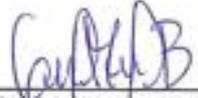
**Señor: WILDER JUNIOR LOPEZ DE LA CRUZ**  
**Subgerente de Logística**

Me es grato dirigirme a Usted para saludarlo cordialmente e informarle que estoy realizando un curso de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Norbert Wiener, por el cual necesito realizar una investigación en una empresa, con el fin de poder o implementar una mejora.

En ese sentido, solicito su autorización para poder realizarlo en la Subgerencia de Logística de la Municipalidad de Carabaylo, la cual es responsable su persona.

Agradezco ante mano su gentil apoyo.

Atentamente.

  
Glenda Maslas Baca  
DNI 45014696

  
MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE CARABAYLO  
Ing. WILDER JUNIOR LOPEZ DE LA CRUZ  
SUBGERENTE DE LOGÍSTICA

## Anexo 5 : Evaluación Turnitin

### ● 14% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

---

#### FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	<b>uwiener on 2023-09-05</b> Submitted works	3%
2	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Internet	2%
3	<b>uwiener on 2023-09-11</b> Submitted works	1%
4	<b>Submitted on 1691794991873</b> Submitted works	1%
5	<b>convocatoriasdetrabajo.com</b> Internet	1%
6	<b>unicarmendelalegua.gob.pe</b> Internet	<1%
7	<b>iperu.org</b> Internet	<1%
8	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Internet	<1%