



**Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de
Mi Perú – Callao 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública**

AUTOR:

Br. Leoncio Marcial Asencio Hurtado

ASESOR:

Dra. Isabel Menacho Vargas

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

LIMA - PERÚ

2018

Página del jurado

Dr. Ángel Salvatierra Melgar
Presidente

Mg. Santiago Gallarday Morales
Secretario

Dra. Isabel Menacho Vargas
Vocal

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mi padre,
por orientarme y guiarme para lograr
mis objetivos.

Agradecimiento:

A mi asesora Dra. Isabel Menacho Vargas, quien con su conocimiento y experiencia, aportó en este trabajo de investigación.

Declaración de Autoría

Yo, Leoncio Marcial Asencio Hurtado, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Sistema de Gestión por Procesos en el Gobierno Local de Mi Perú – Callao 2017” presentada, en 101 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de abril de 2018

.....

Br. Leoncio Marcial Asencio Hurtado

DNI: 25820936

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: “Sistema de Gestión por Procesos en el Gobierno Local de Mi Perú – Callao 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

Se espera que el presente aporte contribuya a la creación de una conciencia en la prestación de servicios de calidad a los usuarios y/o contribuyentes con eficiencia y eficacia en Los gobiernos locales. Sobre todo, hacer énfasis en la valoración y afecto hacia todos los elementos que conforman su entorno, hasta llegar a promover las acciones a favor de los usuarios, especialmente en beneficio de los más necesitados. El proceso de implementación de un sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales, coadyuve en la obtención de resultados esperados, enfocados en la eficiencia y eficacia, que permita evaluar sus logros, deficiencias y sus consecuencias en un Estado que se encuentra en proceso de modernización.

Br. Leoncio Marcial Asencio Hurtado

DNI: 25820936

Índice

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Presentación	vi
Resumen	x
Abstract	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Antecedentes	13
1.2. Marco teórico referencial	17
1.3. Marco espacial	22
1.4. Marco temporal	24
1.5. Contextualización	25
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	28
2.1. Aproximación temática	29
2.2. Formulación del problema	31
2.3. Justificación	33
2.4. Relevancia	34
2.5. Contribución	34

2.6. Objetivos	36
III. MARCO METODOLÓGICO	37
3.1. Metodología	38
3.2. Escenario de estudio	39
3.3. Caracterización de sujetos	43
3.4. Trayectoria metodológica	45
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.6. Tratamiento de la información	47
3.7. Mapeamiento	49
3.8. Rigor científico	50
IV. RESULTADOS	52
4.1. Descripción de resultados	53
V. DISCUSIÓN	66
VI. CONCLUSIONES	70
VII. RECOMENDACIONES	73
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	80

Índice de anexos

	Página
Anexo 1.	Modelo propuesto del sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales 81
Anexo 2.	Resultado de la entrevista a los gerentes de la Municipalidad Distrital de Mi Perú 82
Anexo 3.	Resultado del método de observación. Gerencias de los procesos estratégicos 89
Anexo 4.	Resultado del método de observación. Gerencias de los procesos primarios 90
Anexo 5.	Resultado del método de observación. Gerencias de los procesos de apoyo 91
Anexo 6.	Artículo científico 92

Resumen

El sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú tiene como objetivo describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en la Ley de Modernización del Estado.

Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos.

Descubrir las barreras que impiden la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, establecidas dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM

El trabajo de investigación fue de enfoque cualitativo, que tiene el propósito de explorar las deficiencias y, el conocimiento del problema en el gobierno local del distrito de Mi Perú, en la implementación del sistema de gestión por procesos como propósito fundamental, ya que se encuentra en relación directa con el problema y los objetivos planteados. Al respecto, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este enfoque no recurre a la estadística, plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.

Los resultados obtenidos en este estudio fueron recopilados a través de entrevistas y observaciones. Las entrevistas fueron formuladas de acuerdo a los objetivos generales y específicos. Así mismo la población para las entrevistas ha sido determinada de acuerdo a la implementación de sistema de gestión por procesos que conforman los procesos estratégicos (gerentes de los órganos de dirección), procesos primarios (gerentes de los órganos de línea) y procesos de apoyo (gerentes de los órganos de apoyo).

Palabras claves

Sistema de gestión, enfoque cualitativo, Eficiencia, eficacia, valor agregado en la municipalidad distrital de Mi Perú.

Abstract

The process management system in the local government of Mi Peru aims to describe that the implementation of the process management system in the district municipality of Mi Peru, has implications for the efficiency and effectiveness results established in the Modernization Law of the State.

To investigate whether through the process management system in the district municipality of Mi Peru, an added value is generated in the provision of services to users and / or citizens.

Discover the barriers that impede the implementation of the management system by processes in the district municipality of Mi Peru, established within the framework of D.S. No. 004-2013-PCM

The research work was a qualitative approach, which aims to explore the deficiencies and knowledge of the problem in the local government of the district of Mi Peru, in the implementation of the process management system as a fundamental purpose, since it is in direct relation to the problem and the objectives set. In this regard, according to Hernández, Fernandez and Batista (2010) this approach does not resort to statistics, it poses a problem but does not follow a clearly defined process.

The results obtained through this study have been compiled through interviews and observations. The interviews have been formulated according to the general and specific objectives. Likewise, the population for the interviews has been determined according to the implementation of the management system by processes that make up the strategic processes (managers of the management bodies), primary processes (managers of the line organs) and support processes (managers of support bodies).

Keywords

Management system, qualitative approach, Efficiency, effectiveness, added value in the district municipality of Mi Peru.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Los antecedentes incluyen los trabajos previos que se encuentran reportados en las investigaciones científicas internacionales y nacionales de las universidades de Chile, Ecuador y Perú, cuyo nivel de desarrollo ha sido formulado en forma de investigación a los que se les evaluará la calidad e impacto.

Según Paredes (2017) la tesis Sistema de Gestión Interna, Aplicado a la Subsecretaría Vivienda y Urbanismo del MINVU, estableció como objetivo general la construcción de un modelo de gestión para la división administrativa, que se encuentre vinculado a las definiciones estratégicas del MINVU. Dentro de su marco conceptual considera como referencia principal el Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) que vincula la estrategia de una organización con su capacidad operativa en forma integral, incorporando además aspectos financieros, aspectos relacionados con procesos internos, clientes y formación-desarrollo. La Metodología usada es de tipo cualitativo y desarrolla un análisis conceptual del Cuadro de Mando Integral y de su aplicación a organismos públicos. El autor concluye en enfocar los esfuerzos en procesos que aportan al logro de lineamientos estratégicos, también permite evitar la tensión de establecer múltiples controles sobre un proceso, lo que simplifica el análisis de información, la toma de decisiones y la comunicación. Además recomienda incluir un requerimiento-financiamiento para desarrollar una aplicación de generación de reportes, para los indicadores definidos, facilitando el manejo de la información y la toma de decisiones.

Según Cortez (2016) la Tesis Sistema de Control de Gestión para la Ilustre Municipalidad de la Serena, plantea como objetivo realizar un análisis de las declaraciones estratégicas, análisis y formulación estratégica, establecer el modelo de negocio y elaborar mapas estratégicas. Su marco teórico está basado en Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), Programas de Mejoramiento de Calidad y Sistemas de Calificaciones, Cuadro de Mando Integral (CMI), Burocracia, Esquema de incentivos económicos y la cultura organizacional. El autor concluye que es necesario hacer cambios de la planificación estratégica, modificar los objetivos institucionales y deja en claro que es necesaria la incorporación de una unidad de control de gestión; por ser una gran ventaja siempre y cuando se trabaje

con dedicación y con el apoyo de los directivos. La relación de los recursos con los procesos y la propuesta de valor, todos alineados con los intereses del personal, permiten el logro de los objetivos estratégicos.

Según Guanín (2015) la Tesis Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencia del Hospital Militar, cuyo objetivo general establecido es contribuir a la mejora de los procesos gerenciales en la atención de enfermería del servicio de emergencia del HG1 de Quito, en admisión, triaje y atención al paciente urgente. Desarrollar un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería a fin de satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo en el servicio de emergencia del HG1. Su Marco Teórico se sustenta en los principios de la Gestión por Procesos (Hoyle & Thompson 2002). La metodología se basa en el uso de las herramientas de Control de Gestión tales como indicadores de gestión, indicadores de eficiencia e indicadores de eficacia. El autor de esta tesis concluye que el direccionamiento estratégico actual necesita retroalimentación y cambios a medida que pase el tiempo o cambie sus expectativas, con lo cual, el modelo de gestión, que se propone permitirá a todos los involucrados de la atención de la enfermería en el servicio de emergencia que se brinda en el Hospital Militar, trabajen hacia el logro de todos los objetivos planteados por la institución, comprometidos y siendo responsables de las actividades que se realicen. Así mismo, que la Gestión por Procesos se la presenta de manera sistemática, lo cual permitirá que todas las necesidades del cliente sean cubiertas, siendo esto parte de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que los indicadores están enfocados en la eficiencia y la eficacia de los procesos y tomar decisiones en base a los resultados que de estos se desprenden.

Así mismo, recomienda el direccionamiento estratégico propuesto, y hacer una retroalimentación del mismo a medida que se vayan cumpliendo los objetivos y metas esperadas. Según Guachamin (2014) la Tesis Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios de Tecnologías de la Información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio

del Distrito Metropolitano de Quito, cuyo objetivo implementar el modelo de gestión por procesos de los Servicios de la DMDTM con la integración eficiente de las personas, procesos y tecnología a fin de lograr una administración eficiente de los recursos y mejora de los servicios. Su Marco Teórico se basa en ISO 9001 y se sustenta en tres dimensiones que son área técnica, las personas y la organización. Para este análisis va iniciando del principio: “El proceso es la forma natural de organizar el trabajo”. En consecuencia el objetivo final de la gestión por procesos es organizar la empresa y sus objetivos alrededor de aquellas actividades que generan valor para el cliente, la información fluye en forma horizontal. La Metodología de la investigación se basa en el uso de herramientas como: Material bibliográfico, entrevistas, encuestas sobre la necesidad de utilizar normas y estándares en los procesos actuales. Se realizará la recolección de datos a través de entrevistas y encuestas con el propósito de conocer la percepción de proponer un modelo de gestión por procesos de los servicios de TI. El autor de esta Tesis concluye que al analizar el nivel de madurez de TI con COBIT como proveedor de servicios de TI se puede decir que el grado de madurez de los servicios entregados se encuentran en el nivel 1, es decir, en fase inicial, pues la planeación y organización, la adquisición e implementación, la entrega y soporte, y mejora continua están presentes, pero no se administran ni gestionan por lo que se confirma claramente la necesidad de establecer estándares de trabajo y un marco de referencia de gestión por procesos de los servicios de TI adecuada.

Según Carrasco (2011), la Tesis Estudio Sobre Implementación de Gestión basada en Procesos en Banco Estado, cuyo objetivo planteado es instalar las prácticas de gestión de procesos en los responsables de procesos asignados. El Análisis Teórico planteado se sustenta en un enfoque administrativo de Adam Smith y Max Weber de la gran ventaja de la División de Trabajo, lo cual genera la especialización de los trabajadores multiplicando la productividad total en forma geométrica. Así mismo la Teoría de Gestión Administrativa por procesos se basa primordialmente a la implementación a nivel mundial de las Normas de ISO 9000, cuya filosofía base es como “Hacer lo que se declara realizar y declarar todo aquello que se realiza” que busca la coherencia entre estos dos ámbitos y perseguir la calidad enfocada al cliente, tratando siempre de aumentar la eficacia y la

eficiencia en los procesos. La Metodología es de un estudio cualitativo y se divide en etapas y cada una de ellas cuenta con objetivos, principales actividades y entregables propios. El autor de esta Tesis concluye que la metodología cuenta con fundamentos conceptuales adecuados para el trabajo de la calidad, aunque no tenga siempre los instrumentos idóneos para su implementación, identificando problemas como: nula priorización sistemática, baja exactitud en la clasificación del grado evolutivo de los procesos y un incipiente sistema de costeo de los procesos que mida su gestión en términos financieros transgrediendo la medición de su eficiencia operativa.

Según García (2011), la Tesis Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011, donde plantea un objetivo general sobre determinar si, el análisis de los sistemas de gestión de calidad tiene implicancia en la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en año 2011. Su Marco Teórico está sustentado en ISO 9000-2000 que es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, por lo tanto, está integrado en las operaciones, procesos y procedimientos de la empresa y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento, con la finalidad de brindar un servicio o producto que satisfaga las necesidades de sus clientes y en lo posible supere sus expectativas. Entonces un sistema de gestión de calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. Su Metodología de investigación está definida como una investigación aplicada, la cual se encuentra en relación directa con los problemas planteados y los objetivos del objeto de estudio. El diseño de investigación responde a la pregunta ¿Cómo investigar el problema planteado? Está constituido por el método (hipotético deductivo), la técnica, los procedimientos y el instrumento. Así mismo la unidad de análisis está conformado por los procesos: planificación de gestión de la calidad, control de la gestión de calidad, responsabilidad en la gestión para resultados, burocracia Weber, diseño y mejoramiento de procesos, diseño y documentación de la

organización durante el periodo 2011. El autor concluye que los resultados del estudio han podido establecer que el control de la gestión de calidad si tiene implicancia en burocracia Weber en la Gestión Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en año 2011. Así mismo, que la Mejora Continua de gestión de calidad tiene implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

1.2 Marco teórico Referencial

El sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales es una propuesta administrativa, por lo que su evolución está estrechamente vinculada con la historia de la administración en su constante indagación para la obtención de las formas más eficientes y eficaces de obtener los objetivos establecidos en una institución pública a consecuencia de un desarrollo científico y tecnológico.

Según López (2008) cita a Parker (1920) la primera proximidad encontrada al enfoque de gestión por procesos fueron los estudios realizados en la segunda década del siglo XX, en la organización interfuncional y la administración dinámica (Conflicto Constructivo, Poder y Administración Dinámica).

Los estudios de Parker (1920), posibilitaron reevaluar el mecanismo de Taylor y la correlación de poder y autoridad, indicando formas para solucionar defectos organizacionales. Entre sus contribuciones más resaltantes se mencionan los siguientes:

El estudio de predominio: un departamento muy poderoso constituye un monopolio interno, lo cual provoca mayor costo de tiempo y recursos para la institución y los únicos beneficiados son los integrantes de dicho departamento.

El compromiso: en las organizaciones los departamentos hacen concesiones mutuas, lo que constituye una práctica insana, aunque no tan dañina como el predominio.

El conflicto constructivo: el conflicto debe apreciarse como un proceso normal. Sin conflicto interno, el predominio de ciertas áreas mataría a la organización por la imposición de normas y procedimientos. El control administrativo y financiero interno puede convertirse en un instrumento para ejercer poder sobre quien no lo acata. Sostuvo la necesidad de crear un poder conjunto entre dirección y obreros que participen en la solución de problemas, en cuya base se puede asegurar el máximo aporte de todos los obreros a la eficiencia de la organización. Propuestas para mejorar la coordinación mediante el contacto directo entre las personas interesadas, la oportuna planificación y adopción de directrices, políticas y la continuidad del proceso.

La importancia de la participación a todo nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento. “No hay que preguntar ante quienes se responde, sino qué se responde”.

Según el biólogo alemán Von Bertalanffy (1951), presentó los principios de Teoría de Sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una relación recíproca en sus interacciones. En la teoría general de sistemas, determinaron los principios del reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo para sustituirlos por principios opuestos como el expansionismo, el pensamiento sintético y la teología respectivamente, dando lugar al nacimiento de la cibernética, la ciencia que establece las relaciones entre las diversas disciplinas como una metodología para desarrollo de conocimientos nuevos con un enfoque de pensamiento multidisciplinario.

Según cita de Von Bertalanffy (1951) “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistemas de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

Con la escuela neoclásica fundamentada en la teoría clásica se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO).

Tiene un carácter unificador al absorber principios de otras teorías administrativas y considera la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y considerando factores humanos como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. En cuanto a las estructuras organizacionales define los tipos de organización y su aplicación, evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que permite una delegación parcial de la autoridad y las funciones del administrador (Drucker, 1954). Esta escuela se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia-eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

Según Simon (1957) cobró fuerza la Teoría del Comportamiento. Esta escuela de tipo conductista se apoya en la psicología organizacional, y su enfoque se traslada de la estructura organizacional a los procesos y las interacciones organizacionales manteniendo el énfasis en las personas de la teoría de las relaciones humanas. Se fundamenta en el estudio del comportamiento de pequeños grupos sociales, y en las relaciones de participación y manejo de los conflictos que se originan por las diferencias de opinión dentro de las organizaciones retomando los estudios de Follet (1922). También se ocupa del estudio de la motivación, el ambiente de trabajo, el uso de la autoridad y las relaciones informales en el trabajo (Simon, 1960).

Con la Teoría del Desarrollo Organizacional se dio dinamismo a la teoría del comportamiento, pasando de lo descriptivo a lo prescriptivo, mediante un proceso de educación organizacional en los valores, principios, comportamientos y actitudes y estructura que mejor se adaptan a las necesidades del entorno cambiante. En el desarrollo organizacional se modifica tanto la estructura como la cultura de la organización en un “cambio organizacional planeado”, para mejorar los procesos y solucionar los problemas organizacionales orientándose principalmente en las personas.

Por otro lado, en un esquema netamente jerárquico no es posible visualizar donde está focalizado el ciudadano y/o usuario. Donde podríamos calzar a este importante ente generador de resultados. Por ello es necesario visualizar ya no de

una manera jerárquica sino transversal, por procesos donde podamos captar y conocer la necesidad del ciudadano y se termina en su satisfacción donde cada una de las áreas es un eslabón para el cumplimiento de esas necesidades y la satisfacción del ciudadano o usuario, donde se pueda entender la necesidad de un trabajo compartido, la necesidad de un trabajo en equipo, la necesidad de conexión de cada una de las áreas y la necesidad de visualizar cuál es la cadena a partir de ello, se genera un valor agregado para los contribuyentes y/o usuarios (Carmona, s.f.).

Asimismo, existe la necesidad de alinear las actividades en función a la Misión y Visión de la institución. Hacer un alineamiento de procesos donde estén involucradas todas las actividades para el logro de los objetivos. No solamente es buscar la eficiencia y la eficacia en las tareas específicas, sino que tiene un rol especial en el cumplimiento de los objetivos y gestionar los procesos de la organización de manera estratégica, donde podamos entender que es necesario una interacción de cada área cuyas actividades estén concatenadas cuyo éxito de obtener un valor agregado para el usuario o ciudadano no depende de la eficacia y eficiencia de algunas áreas, sino de una adecuada interacción de todas las áreas de la organización (Rivas, s.f.).

El sistema de gestión por procesos es una herramienta que permite establecer un mismo objetivo, un mismo lenguaje y un mismo modo de pensar de todos los actores de la organización. Es una herramienta de diagnóstico para determinar una situación real de la institución y proyectar el logro de objetivos en función a las necesidades del contribuyente y/o ciudadano, detectando puntos de mejora e implantando acciones de mejora continua (Tejedor,s.f.). El modelo de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) se considera a sí mismo como un marco de trabajo no prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques (Beltrán Carmona et al.).

Según ISO TOOLS EXCELLENCE, los modelos de excelencia tienen unas características propias y diferenciales respecto a los sistemas de gestión de calidad. Entre ellas las más importantes tenemos: Los modelos son de carácter

voluntario y pueden ser normativos y no normativos, tienen un enfoque global equivalente a la gestión de la tarea total, es decir, tiene que ver con la estrategia global de la organización, una de las partes fundamentales de los modelos de gestión por procesos es el aseguramiento de la interacción de todas las áreas involucradas en el proceso y generar el valor agregado para el ciudadano y/o usuario, en un sistema de gestión por procesos el ciudadano y/o usuario se convierte en el eje central, el aspecto básico y clave de todo modelo de excelencia es la autoevaluación continua, cuyos resultados se obtienen a partir del modelo escogido y tras la detección de las fortalezas y las áreas de mejora. los modelos están estrechamente relacionados con los procesos de mejora continua y la visión a largo plazo como mecanismo de resolución de los problemas o áreas de mejora de cada uno de los niveles o aspectos analizados, la meta de los modelos de excelencia no es obtener la certificación, sino busca la satisfacción del ciudadano a través del logro de valor agregado, lo que supone una clara diferencia con los modelos de tipo ISO, cuyo objetivo último si es conseguir dicha certificación, en general se orientan a la obtención de unos objetivos programados o planificados, en base a tres indicadores clave: indicadores de desempeño (mide el comportamiento del proceso en el tiempo), la eficacia (logro de las metas) y la eficiencia (uso adecuado y óptimo de los recursos establecidos) y otra de las características fundamentales son: el liderazgo y constancia de los objetivos, el desarrollo y la aplicación de personas y la gestión por hechos y datos.

Según cita de Beltrán Carmona et al, los conceptos fundamentales de la excelencia del modelo EFQM, son: orientación hacia los resultados de satisfacción al contribuyente y/o usuario, liderazgo y constancia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continuos y desarrollo de Alianzas.

1.3 Marco espacial

Como marco espacial se considera a la Municipalidad Distrital de Mi Perú, ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, que nace como una entidad básica de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de

participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan los intereses propios de las colectividades, siendo elementos esenciales del gobierno local el territorio, la población y la organización. Las municipalidades distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines (Ley Orgánica de Municipalidades).

Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente (Ley Orgánica de Municipalidades).

Los gobiernos locales nacen con la finalidad de representar al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico dentro de su circunscripción territorial. Así mismo, promueven el desarrollo económico local, con la incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local, aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo (Ley Orgánica de Municipalidades).

Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Las municipalidades distritales promueven el desarrollo local de manera permanente e integral, en coordinación y asociación con el gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

Según Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 la estructura orgánica de la municipalidad distrital de Mi Perú está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía. El concejo municipal está conformado por el alcalde y nueve regidores. Sus órganos de coordinación son: el concejo de coordinación local provincial, el concejo de coordinación local distrital y la junta de delegados vecinales.

La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. La atribuciones conferidas al concejo municipal son: aprobar los planes de desarrollo municipal concertados y el presupuesto participativo, aprobar, monitorear y controlar el plan de desarrollo institucional y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los planes de desarrollo concertado y el presupuesto participativo, aprobar el régimen de organización interna y funcionamiento del gobierno local, aprobar el plan de desarrollo urbano, el plan de zonificación de las áreas urbanas, el plan de desarrollo de los asentamientos humanos, aprobar el plan de desarrollo de capacidades, aprobar el sistema de gestión ambiental y sus instrumentos, aprobar, modificar o derogar las ordenanzas y dejar sin efectos los acuerdos, crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos conforme a ley, declarar la vacancia o suspensión de los caros de alcalde y regidores, autorizar los viajes al exterior del país que, en comisión de servicios o en representación de la municipalidad, realicen el alcalde, los regidores, el gerente municipal o cualquier otro funcionario, aprobar por ordenanza el reglamento del concejo municipal, aprobar normas que garanticen una efectiva participación vecinal, constituir comisiones ordinarias y especiales, de acuerdo a su reglamento, aprobar el presupuesto anual y sus modificaciones dentro de los plazos establecidos por ley, bajo responsabilidad, aprobar el balance y la memoria, aprobar la entrega de las construcciones de infraestructura y servicios municipales al sector privado a través de las concesiones o de cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley y otros. Las atribuciones y obligaciones establecidas para los regidores son: proponer proyectos de ordenanzas y acuerdos, formular pedidos y mociones del orden del día, desempeñar por delegación las atribuciones políticas del alcalde, desempeñar las funciones de fiscalización de la gestión municipal, integrar, concurrir y participar en las sesiones de las comisiones ordinarias y especiales que determine el reglamento interno y mantener comunicación con las organizaciones sociales y los vecinos a fin de informar al concejo municipal y proponer la solución de problemas.

1.4 Marco temporal

El desarrollo del trabajo de investigación se establece en un período de crisis institucional en los tres niveles de gobierno, a consecuencia de la pérdida de valores de sus representantes, generando el reclamo masivo de la población, tanto en el gobierno central, regional y local. Los últimos estudios realizados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la propia realidad demuestran que existe un deterioro gradual en la calidad de prestación de servicios a la población. Aún no se toma conciencia la importancia del contribuyente y/o usuario, ni mucho menos de dar una solución inmediata a este tipo de problemas, ya que a diario se demuestra que gran parte de servidores de los gobiernos locales son indiferentes a esta situación. Por tal razón, esta etapa se convierte, de forma directa, en la mejor referencia que se tiene sobre el momento en el que vive la población dentro de la jurisdicción de los gobiernos locales que día a día realizan acciones sin encontrar solución a sus necesidades. En muchos casos los pobladores de los gobiernos locales toman medidas extremas generando problemas sociales, como la toma de locales de los gobiernos locales, impedimento de libre tránsito, bloqueo de vías y otros, cuyos actos repercuten en la actividad económica, financiera y presupuestal de la institución.

1.5 Contextualización: histórica, política, cultural, social. Supuestos teóricos.

En la contextualización se encuentra el aspecto:

Cultural:

A lo largo de los últimos años se observa de qué forma la vocación de servicio se ve afectado por muchos factores, entre ellos y quizá, el principal factor es la acción del mismo ser humano, por la pérdida de valores de los funcionarios de los gobiernos locales; que no tienen conciencia que los servidores públicos están al servicio de la población. Por ello, muchas acciones afectan de forma directa a toda cultura peruana a nivel nacional y traen como consecuencia una distorsión de la moral en la formación de conducta de jóvenes, ya que estos actos generan alteraciones claras en diferentes sectores y comunidades. El interés de desarrollar

el sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales a partir de los procesos de desarrollo cultural, ha llevado al gobierno central a modernizar la gestión pública centrándose cada vez más en la relación entre la institución y la población. Esta relación es importante porque permitirá entender a los servidores públicos de qué forma debe actuar de manera sensata en su entorno, entendiendo que los trabajadores del estado están al servicio de la población.

Social:

La necesidad de desarrollo de todo grupo social para el crecimiento y fortalecimiento de un país, es necesario una serie de acciones que generen transformaciones en la gestión pública, por tal razón, muchos factores, se ven afectados por aquellas condiciones en la que la mayoría de los servidores del estado están familiarizados con el sistema tradicional de organización vertical.

El desarrollo de bienestar social, exige a los trabajadores del estado la eficiencia y la eficacia en la prestación de los bienes y servicios en los gobiernos locales, frente a estos problemas se debe buscar soluciones inmediatas, generando un valor agregado para el contribuyente, ello implica estar plenamente consciente de una relación de conflicto entre la comunidad y el gobierno local, cuya relación debiera tener como meta una adecuada nivel de vida humana.

Político:

La situación de la gestión pública, ha sido la base para fomentar acciones y tomar medidas adecuadas para su mejora. En la actualidad se nota que existen normas legales ya establecidas para la implementación del sistema de gestión por procesos, amparado por la Ley N° 27658, Ley Marco en la Modernización del Estado, así como el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública, estableciendo los pilares los pilares centrales, como políticas públicas, planes estratégicas y operativos, gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Así mismo, la política nacional de modernización de la gestión pública está dirigida a todas las entidades públicas del poder ejecutivo, organizaciones autónomas, así como a los

gobiernos regionales y locales. Todas estas entidades están obligadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de sus usuarios y/o ciudadanos.

Supuestos teóricos

El desarrollo de gestión por procesos, es un tema que ha sido estudiado por diferentes autores, quienes han demostrado que tiene una base teórica que lo respalda, ya que existen suficientes razones para demostrar su aplicabilidad en todo tipo de empresas públicas y privadas. Así se puede citar la Teoría de la Relaciones Humanas de Mary Parker (1924) que estudió el predominio, la coordinación sin subordinamiento y fundamentos de empoderamiento. Así mismo, la Teoría Estructuralista de Weber (1950) que realizó un estudio sobre la participación de todos los empleados para alcanzar los objetivos de calidad. Estableció la metodología de gestión por proceso P-H-V-A y la introducción a la cadena de valor. La Teoría de Sistemas de Bertalanfy (1951) estableciendo que la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos y el pensamiento multidisciplinario. La Teoría Neoclásica de Drucker (1954) que desarrolló la orientación de los objetivos, la relación eficacia-eficiencia y la participación y compromiso de los empleados. La Teoría del Comportamiento de Simon (1962) que desarrolló el estudio de las interacciones entre las personas en los procesos y finalmente la Teoría Contingencial de Chandler (1972) que estudió la participación de cada empleado, el proceso cliente, comités inter funcionales y el empoderamiento.

Finalmente se puede citar a la escuela neoclásica fundamentada en la teoría clásica que se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO). Tiene un carácter unificador al absorber principios de otras teorías administrativas y considera la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y considerando factores humanos como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. En cuanto a las estructuras organizacionales define los tipos de organización y su aplicación, evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que

permite una delegación parcial de la autoridad y las funciones del administrador (Drucker, 1954). Esta escuela se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia-eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

Este conjunto de supuestos teóricos que analizados cada uno de sus componentes, se establece que son necesarios la aplicación en todas las instituciones públicas y privadas que se requieren de manera fundamentada tales como la comunicación, participación, compromiso, esfuerzos comunes, etc., que nos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en toda organización.

II. Problema de investigación

2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados, preguntas orientadoras

Según los estudios realizados en las instituciones públicas, los organigramas y sus manuales de organización, establecen la estructura orgánica designando funciones a cada unidad o área. Este tipo de diagramas permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos estableciendo autoridad y cierta responsabilidad. Sin embargo, no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los usuarios o contribuyentes, los aspectos estratégicos ni el movimiento de información y comunicación interna.

Frente a esta problemática mundial a inicios del año 2000 a consecuencia de la globalización se establece la creación de un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia y eficacia se transforman en un imperativo estratégico.

Según Lanús (2010), el diseño estructural de empresas públicas y privadas, muchos años no había desarrollado de acuerdo a las demandas del planteamiento organizacional. Ahora se precisa un nuevo enfoque de estructura organizativa que plantea que toda organización se puede comprender como una red de procesos conectados o enlazados entre sí.

Bajo este planteamiento, la organización vertical clásica, se orienta hacia una organización de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sustenta que no existe una discrepancia entre modelos, y que cada ente debe tratar de buscar un equilibrio en función a sus propias necesidades y realidades (Lanús, 2010).

Este cambio de enfoque no es consecuencia de una mera idea, sino que refleja los resultados de las múltiples experiencias de las grandes organizaciones que se han orientado en esta dirección. Empresas líderes aplicaron el cambio organizativo, individualizando sus procesos, eligiendo los procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones, mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones. Posteriormente de los buenos resultados logrados,

aplicaron la experiencia obtenida para optimizar el resto de sus procesos en toda la organización.

El anterior esquema organizacional se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor, el nuevo enfoque orienta todas esas actividades a la satisfacción del usuario y/o contribuyente.

En ese nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos (Lanús, 2010)

Finalmente, bajo este enfoque en los últimos años existen diferentes iniciativas de modernización en gestión pública tanto a nivel nacional como internacional, con el objeto de lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios en los tres niveles del Estado: Nacionales, Regionales y los Gobiernos Locales.

Frente a esta problemática nacional es necesario conocer cómo actúan los funcionarios y empleados administrativos de los gobiernos locales frente a esta situación crítica de descontento de los usuarios. Así se puede notar que en la mayoría de las instituciones de los gobiernos locales existe descuido en la solución de sus problemas, lo cual, genera un mayor descontento en la población y existe un interés de buscar una solución al problema.

Por los argumentos expuestos, nace la intranquilidad de conocer si efectivamente se está procediendo a buscar la satisfacción de sus necesidades de los usuarios que día a día acuden. Por ello se generaron interrogantes para conocer si los funcionarios y trabajadores de la municipalidad distrital de Mi Perú, buscan la eficiencia y la eficacia a favor de los usuarios.

Se pudo observar que gran parte del personal de la institución son totalmente indiferentes en la solución de problemas de los ciudadanos. Una observación de sus acciones permitió ver en ellos el descuido de sus actos a favor de los ciudadanos o usuarios, sin embargo, se preocupan en la solución de sus

responsabilidades funcionales, pero sin importar la generación de la interrelación y menos la creación de un valor agregado a favor del usuario.

2.2. Formulación del problema

El desarrollo de este proyecto se orienta a desarrollar las acciones para examinar si el sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales, coadyuva en la modernización del Estado, para lo cual, se formulan las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué gestionar en un gobierno local a través de un sistema de gestión por procesos?
- b) ¿Cómo se genera el valor agregado en la prestación de servicios a los contribuyentes y/o usuarios en un gobierno local?
- c) ¿Los gobiernos locales cuentan con líderes capacitados para el manejo del sistema de gestión por procesos?
- d) ¿En la gestión de un gobierno local se logra la eficiencia y la eficacia?

El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental, la obtención de mayores niveles de eficiencia y eficacia en los tres niveles de gobierno, tales como: gobierno central, regional y local, de manera que se logre un eficiente servicio a los contribuyentes priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. (Ley N° 27658 Marco en la Modernización del Estado).

Dentro de un conjunto de acciones establecidas en el proceso de modernización en la gestión pública, se dispone mayor eficiencia en el uso de los recursos del Estado, en consecuencia, se excluye los enfrentamientos y disputas por funciones y atribuciones entre funcionarios o servidores dentro de los gobiernos locales.

Así mismo, el criterio de diseño y la estructura de la administración pública deben fundamentarse en el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines, evitando la duplicidad de funciones o proveer

servicios brindados por otras entidades ya existentes (Ley N° 26758 Marco en la Modernización del Estado).

En el Perú a nivel nacional, según fuente del Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI al año 2015, existen 196 municipalidades provinciales, 1,646 municipalidades distritales y 2,437 municipalidades de los Centros Poblados.

El Decreto Supremo N° 004-2013-PCM aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, estableciendo los pilares centrales, tales como Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos, Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional, Sistema de Información, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento, entre otros.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública está dirigida a todas las entidades públicas del poder ejecutivo nacional, organismos autónomos, así como a los gobiernos regionales y locales, sin afectar las autonomías establecidas según ley, todas estas entidades están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de sus usuarios y/o contribuyentes.

El problema fundamental existente en los tres niveles de gobierno, que a la fecha no se ha implementado el sistema de gestión por procesos, que permita articular el logro de sus objetivos entre las diferentes estructuras orgánicas de cada gobierno, para suprimir la duplicidad de funciones, pérdida de horas hombre y aumentar la eficiencia en el uso adecuado de los recursos del estado (Directiva N° 004-2013-PCM).

Mediante esta investigación se propone contribuir a identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear y controlar los procesos operativos y lograr la eficiencia en la prestación de servicios a los contribuyentes, a través del sistema de gestión por procesos. (Aliaga, 2015).

En la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas, para generar un valor añadido. El sistema de gestión por procesos debe tener en cuenta que el contribuyente es el eje fundamental, lo

cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del contribuyente y/o usuario.

2.3. Justificación

Como justificación teórica el propósito principal de esta investigación es saber el ¿por qué gestionar en un gobierno local a través de un sistema de gestión por proceso? ¿Cómo se genera el valor agregado en la prestación de servicios en los gobiernos locales? ¿Los gobiernos locales cuentan con líderes capacitados en el manejo del sistema de gestión por procesos? y ¿En la gestión de gobiernos locales se logra la eficiencia y la eficacia? Saber cómo se presentan estas interrogantes y sus componentes en un determinado grupo de instituciones locales. De esta manera la información que se logró permitió conocer a fondo este tema importante de la modernización del estado.

Como justificación pedagógica, los resultados de esta investigación sirvan como referente en la formación de futuros profesionales o líderes, en el sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales. Los resultados de este estudio permitirán reforzar las habilidades y capacidades que requieren los funcionarios y trabajadores de los gobiernos ediles.

Como justificación metodológica este estudio, se procedió a elaborar una ficha de entrevista y una anotación de observaciones que facilitaron la recopilación de datos para comprender el sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, cuya información se recibió de diferentes fuentes y resultó muy beneficiosa para la presente investigación.

2.4. Relevancia

Es trascendental y necesario considerar la formación de conciencia de servicio en cada uno de los servidores públicos, ya que a través de este medio resulta muy

importante para contar con trabajadores que actúen en el desempeño de sus funciones muy comprometidos con la institución y su entorno y que logre generar cambios a favor del usuario.

Por medio del estudio de la observación se pudo conocer la conciencia de servicio de los trabajadores de la municipalidad distrital de Mi Perú e identificar cuáles fueron las causas para formar esta interpretación. Del mismo modo, resulta muy significativo conocer el factor cultural y social para establecer una referencia de cómo trabajan las personas frente a diversas circunstancias y cómo estos factores se relacionan para conocer la conciencia del personal de la institución.

2.5. Contribución

Es trascendental y útil que los servidores públicos de los gobiernos locales tengan una consideración de su entorno y de las características de cada uno de las personas que lo integran. Es fundamental y urgente enriquecer las concepciones y conocimientos fomentando en las personas estimación e interés hacia todo lo que constituye su entorno, hasta lograr a fomentar actos a favor de los ciudadanos, especialmente a favor de los más necesitados, ya que a través de la observación se pudo conocer la importancia de conocimientos, opiniones e iniciativas para enfrentar de manera responsable la conciencia de servicio a la población.

Así mismo, permitirá establecer mayor control en los procesos que conllevan a las dificultades en el logro de sus objetivos, estableciendo dos tipos de evaluación: La meta evaluación y la meso evaluación.

Según Andía (2011), la meta evaluación se encarga de evaluar las políticas, estrategias, planes y programas de carácter global. Para ello, debe comprobarse los impactos globales en el entorno externo y las contribuciones recibidas de los niveles inferiores en el entorno interno.

La meta evaluación consiste en la utilización de los servicios del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo. Diremos que el sistema es eficaz en la medida en que se obtenga los resultados esperados. Este subsistema externo se focaliza en la eficacia. En consecuencia, la meta evaluación

es la evaluación de resultados y se preocupa por la globalidad. Sin embargo, la meso evaluación se mueve en el espacio institucional. Allí se concilia, se hace la concertación, se acogen los objetivos y directrices superiores, pero se mantiene y se consolida la realización de los objetivos propios del meso espacio, tales como la comunidad, territorio, región, contribuyentes, etc.

Finalmente, según Ospina (2000) concluye que el logro de los objetivos no radica en la formulación y diseño excelente de las políticas en gestión pública, para tener grandes probabilidades de lograr resultados eficaces, si el tipo de la gestión pública que está en marcha, no cuenta con la sustentación de una política de incentivos a favor de los trabajadores. De esto se desprende que si en la administración pública no se establece programas de incentivos, capacitación y formación profesional, no se podrá lograr los resultados deseados, ya que el pilar fundamental para el logro de los objetivos es la participación activa y decidida de todos los trabajadores de la institución. En consecuencia, esta es la lógica dentro de la cual se justifica la preocupación de modernizar la gestión pública en general y, garantizar su efectiva evaluación pero enmarcado dentro del mandato constitucional y la creación de un programa sistemático de modernización de la gestión pública.

2.6. Objetivos

2.6.1. General

Describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en la Ley de Modernización del Estado.

Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos.

Descubrir las barreras que impiden la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, establecidas dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM

2.6.2. Específico

Con el desarrollo del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se pretende lo siguiente:

- a) Describir si la prestación de servicios a los contribuyentes y/o usuarios genera valor y es en forma oportuna.
- b) Describir el logro de la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios
- c) Describir la disponibilidad, oportunidad y capacidad de los recursos humanos, materiales y financieros
- d) Describir si los resultados son eficientes y eficaces.
- e) Describir si el marco normativo facilita la implementación del sistema de gestión por procesos.

III. Marco Metodológico

3.1. Metodología

3.1.1. Tipo de estudio

El estudio de investigación fue de enfoque cualitativo, que tiene el propósito de explorar las deficiencias y, el conocimiento del problema en el gobierno local del distrito de Mi Perú, en la implementación del sistema de gestión por procesos como propósito fundamental, lo cual, se encuentra en relación directa con el problema y los objetivos planteados. Al respecto, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este enfoque no recurre a la estadística, plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido. Se examina a la municipalidad distrital de Mi Perú para conocer sus deficiencias en el conocimiento del problema y no se parte de una teoría en particular.

3.1.2. Diseño

El diseño de investigación es de tipo de estudio de casos descriptivo, ya que se basa en la presentación de una situación problemática real que es la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú.

Según opinión de Cuba y Lincoln (1981) es interpretar el significado de datos demográficos y descriptivos en términos de normas y costumbres culturales, valores comunitarios, actitudes, opiniones y similares.

Según opinión de Murillo (s/f), los estudios de casos de naturaleza descriptiva tiene el deseo de aportar realismo al resto de la información acerca de un planteamiento, diseño o política.

Según opinión de Pérez Serrano (1994) el tipo de estudio de casos descriptivo, se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos.

3.2. Escenario de estudio

La municipalidad distrital de Mi Perú, está ubicada en Av. Ayacucho S/N, distrito de Mi Perú, Provincia Constitucional del Callao y fue la institución que permitió el desarrollo del estudio de la investigación.

La municipalidad distrital de Mi Perú, es un órgano del estado peruano promotor del desarrollo local con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer en los actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Se rige por la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades. Su gestión administrativa se rige por el documento técnico normativo de gestión administrativa institucional que tiene como objeto establecer la naturaleza, finalidad, ámbito, estructura orgánica y funciones generales de los órganos que lo conforman. Tiene como funciones generales, planificar y ejecutar a través de los órganos y unidades orgánicas competentes, programas, proyectos, actividades y un conjunto de acciones que contribuyan a proporcionar al vecino el ámbito adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de vivienda, salubridad, equipamiento, recreación y seguridad, garantizando el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes.

La organización del grupo humano dentro de la municipalidad distrital de Mi Perú está en función a su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), ya que constituye la norma administrativa de más alta jerarquía dentro de la institución. Es un instrumento de gestión que formaliza la estructura orgánica de la entidad y que contiene las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas estableciendo las relaciones y responsabilidades entre ellas.

El ROF busca distinguir las funciones operativas o de línea, funciones de apoyo, funciones de control y funciones de asesoramiento, estableciendo relaciones jerárquicas de autoridad y subordinación que se presentan entre las dependencias orgánicas creadas para el cumplimiento de estas funciones.

El nuevo diseño de la organización debe lograr mayor eficiencia y eficacia de la gestión municipal, desarrollando las capacidades del capital humano y eliminar la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre áreas. El éxito de la gestión municipal depende de la facilidad de la estructura que proporciona a los integrantes de la organización para lograr los objetivos establecidos.

El ROF de la municipalidad distrital de Mi Perú debe orientarse a lograr permanentemente una organización municipal y gobernabilidad sostenible de la jurisdicción, sobre la base de una sólida institucionalidad democrática y participativa, con una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, con transparencia y favoreciendo los mecanismos de participación y control de los ciudadanos en la gestión municipal.

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) la estructura orgánica de la municipalidad distrital de Mi Perú, está constituido por los siguientes niveles jerárquicos de tipo vertical:

Órgano de gobierno

Concejo Municipal

Órganos consultivos de coordinación

Comisión de regidores

Comité Distrital de Seguridad Ciudadana

Junta de Delegados Vecinales Comunes

Concejo de coordinación Local Distrital

Plataforma de Defensa Civil

Comité de Administración de Vaso de Leche

Órganos de alta dirección

Alcaldía

Gerencia Municipal

Órganos de control

Órgano de Control Institucional (OCI)

Órgano de defensa judicial

Procuraduría Pública Municipal

Órganos de asesoramiento

Gerencia de Asesoría Jurídica

Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

- Subgerencia de Planeamiento y Desarrollo Institucional
- Subgerencia de Gobierno Electrónico e Informática
- Subgerencia de Cooperación Técnica
- Oficina de Programación e Inversiones (OPI)

Órganos de apoyo

Secretaría General

- Subgerencia de trámite Documentario y Archivo Central
- Subgerencia de Apoyo a la Alcaldía
- Unidad de Registro Civil

Gerencia de Administración y Finanzas

- Subgerencia de Recursos Humanos
- Subgerencia de Abastecimiento
- Subgerencia de Contabilidad
- Subgerencia de Tesorería

Gerencia de Administración Tributaria

- Subgerencias de Recaudación Tributaria
- Subgerencia de Fiscalización tributaria

- Subgerencia de Ejecución Coactiva

Gerencia de Imagen Institucional

- Subgerencia de Prensa y Comunicaciones

Órganos de línea

Gerencia de Desarrollo Urbano

- Subgerencia de Obras Públicas
- Subgerencia de Mantenimiento Urbano
- Subgerencia de Obras Privadas
- Subgerencia de Transporte Público

Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión Ambiental

- Subgerencia de Saneamiento Ambiental y Limpieza Pública
- Subgerencia de Parques y Jardines

Gerencia de Desarrollo Humano

- Subgerencia de Programas Alimentarios
- Subgerencia de Programas Sociales
- Subgerencia de Salud

Gerencia de Educación, Cultura y Deporte

- Subgerencia de Educación y Cultura
- Subgerencia de Deportes y Recreación
- Subgerencia de Juventud

Gerencia de Seguridad Ciudadana

- Subgerencia de Serenazgo
- Subgerencia de Fiscalización
- Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres

Gerencia de Participación Vecinal

- Subgerencia de Asentamientos Humanos

- Subgerencia de Organizaciones Sociales, Comunales y Vecinales
- Subgerencia de Desarrollo Económico

3.3. Caracterización de sujetos

Los personas estuvieron constituidos por los funcionarios del órgano de dirección, de asesoramiento, de apoyo y órganos de línea. A continuación se mencionan algunos aspectos importantes de dicho grupo:

Órganos de alta dirección

Conformado por la gerencia municipal que depende funcional y jerárquicamente de la alcaldía. La gerencia municipal es un órgano de alta dirección encargado del planeamiento, organización y dirección de la gestión administrativa, financiera, económica y operativa de la institución, procurando la calidad de los servicios públicos municipales, asimismo es responsable de promover en la municipalidad distrital de Mi Perú la gestión por resultados.

Órganos de asesoramiento

Constituido por la gerencia de Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, encargado de conducir, ejecutar, controlar y evaluar los procesos de los sistemas de planificación, racionalización, presupuesto, inversión pública y cooperación técnica nacional e internacional en concordancia con las normas vigentes. Funcional y jerárquicamente depende de la gerencia municipal.

Órganos de apoyo

Conformados por secretaría general que jerárquica y funcionalmente depende de la alcaldía. La secretaria general está encargado de planificar, programar difundir la ejecución de acciones del concejo municipal y de la alcaldía, así como de garantizar correcto desarrollo de los procesos de trámite documentario y archivo central, así como de los registros civiles.

La gerencia de administración y finanzas es otro órgano de apoyo responsable de conducir los procesos de administración a través de los sistemas de logística,

recursos humanos, contabilidad y tesorería. La gerencia de administración y finanzas funcional y jerárquicamente depende de la gerencia municipal.

La gerencia de administración tributaria depende funcional y jerárquicamente de la gerencia municipal. Es un órgano de apoyo encargado de dirigir y controlar las acciones de administración, recaudación y fiscalización de los ingresos por tributos municipales y multas administrativas, conforme a las competencias y facultades contempladas en el código tributario y la Ley de Tributación Municipal y demás normas pertinentes.

Órganos de línea

Conformado por las siguientes gerencias: gerencia de desarrollo urbano, encargada de planificar, organizar y supervisar los planes, programas, proyectos y actividades que efectúa la municipalidad en materia de desarrollo urbano, proyectos de inversión pública, catastro, edificaciones, habilitaciones urbanas y transporte público. Jerárquica y funcionalmente depende de la gerencia municipal.

La gerencia de servicios a la ciudad y gestión ambiental, está encargado de programar, organizar, conducir y controlar la prestación de los servicios a la ciudad, referentes a la limpieza pública, parques y jardines y, cuidado del medio ambiente. Jerárquica y funcionalmente depende de la gerencia municipal.

La gerencia de desarrollo humano es un órgano de línea que jerárquica y funcionalmente depende de la gerencia municipal. Se encarga de generar las condiciones adecuadas para el desarrollo social, educativo y deportivo, supervisa los programas de asistencia alimentaria para la población más vulnerable, teniendo como fin el bienestar general de sus vecinos.

Gerencia de educación, cultura y deporte es responsable de formular, organizar, conducir, monitorear y evaluar los servicios de educación, cultura, deporte y recreación para alcanzar un desarrollo humano óptimo y sostenible, dentro del marco de los dispositivos legales aplicables. Funcional y jerárquicamente depende de la gerencia municipal.

Gerencia de seguridad ciudadana es responsable de planificar, organizar y dirigir las acciones que coadyuven a preservar la tranquilidad y el orden público de

acuerdo a la política formulada por el Sistema de Seguridad Ciudadana y las funciones de Secretario Técnico de CODISEC, así como las acciones dirigidas por la prevención de riesgos y desastres y al cumplimiento de las normas municipales. Jerárquica y funcionalmente depende de la gerencia municipal.

Finalmente la gerencia de participación vecinal que se encarga de promover espacios de participación ciudadana en la gestión municipal y en desarrollo de las acciones en beneficio de la comunidad, así mismo, generar espacios de intercambio de información y retroalimentación a fin de consolidar relaciones constructivas, brindando alternativas de solución en los conflictos sociales del distrito e implementando estrategias de solución ante los potenciales problemas de la comunidad. Funcional y jerárquicamente depende de la gerencia municipal.

3.4. Trayectoria metodológica

Para el desarrollo de esta investigación, se contó con profesionales responsables de los diferentes órganos de la municipalidad distrital de Mi Perú que participaron a través de la entrevista que se logró mayor acercamiento a los grupos investigados, ya se pudo recoger la información inmediata sobre la implementación de la gestión por procesos en los gobiernos locales, y recoger otros datos sobre la conciencia de servicio. En esta investigación la observación cumplió un rol muy importante ya que proporcionó detalle de sus actuaciones que permitió construir una información muy detallada en torno a la variable.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recopilación de la información del variable sistema de gestión por procesos en la gestión pública, se desarrolló con las técnicas de la entrevista y la observación. Los cuales, admitieron conocer a fondo el tema del estudio.

La observación

Según opinión de Van Dalen y Meyer (1981) consideran que la observación juega un papel muy importante en toda investigación por que le proporciona uno de sus elementos fundamentales que son los hechos.

Según Morán (2007) establece que el investigador usando sus sentidos de la vista, la audición, el olfato, el tacto y el gusto; realiza observaciones y acumula hechos que le ayuden tanto a la identificación de un problema como a su posterior resolución.

En términos generales la observación es muy útil en todo tipo de investigación; particularmente de tipo descriptiva, sobre todo cuando se desean estudiar aspectos del comportamiento del desempeño de los funcionarios y las relaciones entre el trabajador y funcionarios de la municipalidad distrital de Mi Perú.

En la investigación esta técnica se aplicó con el objeto de describir las acciones realizadas por los empleados y funcionarios de la municipalidad distrital de Mi Perú. Para lograr dicho propósito; se fue anotando sus conversaciones realizadas durante su permanencia en la institución que estaban relacionadas con el contenido del estudio. Del mismo modo, se anotó la mayor parte de sus actividades y sus desplazamientos particulares que ejecutan dentro de la institución con las diferentes personas e inclusive con el contribuyente en forma objetiva.

La entrevista

Según Corbeta (2007) la entrevista es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según el plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiado por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la entrevista son diálogos consideradas como flexibles, personales y abiertas, ya que es una reunión de diálogo para intercambiar un testimonio entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado.

La entrevista que se realizó en la presente investigación fue de carácter semiestructurada, abierta (inductiva) y exploratoria, ya que facilitó originar interrogaciones que se habían planteado y, de esta manera permitió profundizar en la información. Es exploratoria por que el objetivo del estudio es la identificación de aspectos relevantes y características de la implementación del sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales para poder tener una primera impresión y visualización de la misma. Por medio de la entrevista, pueden realizarse interrogantes sobre experiencias, opiniones, valores, creencias, atribuciones y otros de acuerdo a la materia planteada para este estudio. De éste modo, se establecieron los significados que están detrás de la categoría del estudio.

3.6. Tratamiento de la información

El método para el plan de investigación de las conclusiones se efectuó al momento de disponer con los datos obtenidos a través de diversos instrumentos. Inicialmente se aplicó la entrevista a los gerentes de los órganos de dirección, de apoyo y los órganos de línea, cuyas informaciones fueron recopilados por medio de grabaciones; en cambio la observación se efectuó durante el desarrollo laboral, lo cual, la recolección de la información fue constante. Los datos que se obtuvieron del grupo de gerentes por medio de la observación fueron recogidos en la bitácora de datos.

Según la categoría establecida, se recopiló la información de la categoría planteada en el estudio. Cada instrumento recopiló informaciones necesarias para el análisis. Por tal razón, la categoría proporcionó la información necesaria y de este conglomerado de datos, se pudo lograr la definición de la variable establecida. De tal manera, que para la categoría denominada sistema de gestión por proceso en los gobiernos locales, se recopiló datos que demuestran que los gerentes no tienen una idea clara ni definida sobre la implementación del sistema de gestión por procesos en lo gobiernos locales. Así mismo, existe un desconocimiento sobre la modernización del estado.

En la generación del valor agregado del valor agregado en la prestación de servicios en la gestión pública se demuestra que no se está generando el valor agregado en la prestación de servicios en la municipalidad distrital de Mi Perú. En

lo que respecta a la organización horizontal, se demostró que existe una idea distorsionada sobre la definición del mismo. Referido la evaluación de la gestión pública, se demuestra que manifiestan la importancia de dicha evaluación.

En la categoría de recursos materiales y financieros la información demuestra que la municipalidad distrital de Mi Perú no dispone para el logro de sus objetivos por encontrarse en proceso de implementación. Del mismo modo, no cuenta con profesionales y técnicos capacitados en la gestión pública por razones presupuestales. Referido al conocimiento de los objetivos se evidencia que existe conocimiento de los objetivos establecidos.

En lo concerniente al logro de la eficiencia y eficacia se acredita que su logro no refleja debido a los diferentes factores endógenos y exógenos. En lo que respecta a la modernización del estado en la municipalidad distrital de Mi Perú no se ha priorizado por encontrarse en la etapa de implementación. Finalmente, referido al problema fundamental que impide el logro de los objetivos establecidos se determinó la actitud y la falta de voluntad de identificación con la institución. La actitud y la falta de voluntad, se demostró mediante la observación que lo que manifiestan u opinan, no responde a sus conductas de los funcionarios y empleados existiendo una contradicción entre lo que manifiestan y lo que actúan.

En cuanto a las iniciativas funcionales se pudo ver a través del examen de la información que el entusiasmo por modernizar las condiciones de su entorno y obtener el desarrollo profesional, son definidos y nítidos.

En el análisis de los datos recopilados, se utilizó la metodología de la triangulación de datos; mediante este método se pudo observar a la variable con categoría establecida, por tanto, al disponer con la entrevista y la observación se facilitaron para el análisis del sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales, de esta manera los resultados son más valiosos y muy detallados.

3.7. Mapeamiento

Es un distrito de reciente creación que data desde el año 2014, se encuentra ubicado en la Provincia Constitucional del Callao con una población eminentemente obrera y empleada en el sector comercio e industria que se desarrolla en el puerto, en el aeropuerto Internacional del Callao y en la ciudad de Lima.

El distrito de Mi Perú está conformado por 13 sectores y 39 asentamientos humanos, así como diferentes organizaciones de base e instituciones que conforman aproximadamente 60,000 habitantes.

La Municipalidad distrital de Mi Perú se encuentra ubicado en la Av. Ayacucho S/N del mismo distrito, donde funciona el despacho de alcaldía, el despacho del Concejo Municipal, la gerencia municipal, secretaría general, asesoría jurídica, gerencia de administración, gerencia de imagen institucional, gerencia de planificación y presupuesto y la procuraduría municipal. Otras gerencias vienen prestando servicios en locales alquiladas que se encuentran ubicadas al entorno del local principal.

Según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del estado y canales inmediatos de la participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los interés propios de las correspondientes colectividades, siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

En la actualidad su objetivo principal está enfocado a la lucha contra la delincuencia, establecidas en su Plan de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social 2017, aprobado según Ordenanza N° 036-2016-MDMP de fecha 16 de noviembre del 2016.

Su visión es “constituir al nuevo distrito de Mi Perú, en el lugar más seguro de la provincia del Callao, donde en un marco de confianza, tranquilidad y paz social, que permita el desarrollo sostenible, humano, económico y social de sus habitantes”.

Su misión consiste en que el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de Mi Perú, en el presente año, ejecutará el presente plan local de seguridad ciudadana desarrollando las estrategias integrales y multisectoriales correspondientes; que asegure la reducción de la violencia e inseguridad, en la demarcación territorial del distrito, estableciéndose metas trimestrales, semestrales y anuales, susceptibles de ser auditadas y evaluadas.

En el documento Plan Estratégico de Desarrollo Concertado (PEDC) contiene las siguientes partes: el marco legal, en el cual se fundamenta el mandato al que corresponde la formulación del plan, basado en la Constitución Política del Estado y en la Ley Orgánica de Municipalidades. La metodología, en el cual se hace un recuento del proceso de formulación del plan, y se precisa las estrategias e instrumentos utilizados en cada etapa. La historia que refiere los principales hechos que marcaron la formación del distrito desde el momento de su ocupación y creación del Centro Poblado. El diagnóstico, en el cual se realiza una detallada descripción y análisis de las limitaciones y capacidades del distrito en la dimensión social, económica productiva, ambiental, territorial e institucional.

3.8. Rigor científico

En el análisis de la información recopilada se ha tomado en cuenta la credibilidad y la confirmabilidad que dependen de la población y el investigador, sobre la cual se hace inferencia.

La credibilidad está relacionada con la característica del diseño del estudio que garantiza que la población donde se han realizado el estudio representa la población a la cual se desea hacer conclusiones de la información, es decir, se garantiza que no existe error sistemático, debido a que el trabajo de investigación se ha realizado durante periodos prolongados de tiempo, con una observación continua, triangulación de datos y comprobaciones entre los participantes.

La confirmabilidad está basada en que no existe preferencias del investigador ni prejuicios que puedan formarse motivadamente o sin el conocimiento del indagador.

IV. Resultados

4.1. Descripción de resultados

Las conclusiones obtenidas a través de la presente investigación fueron recopiladas a través de entrevistas y observaciones. Las entrevistas fueron formuladas de acuerdo a los objetivos generales y específicos. Así mismo, la población para las entrevistas ha sido determinadas de acuerdo a los objetivos planteados para la implementación del sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales, que se demuestra en un mapeo grafico a modo de un ejemplo práctico que conforman los procesos estratégicos (gerentes de los órganos de dirección), procesos primarios (gerentes de los órganos de línea) y procesos de apoyo (gerentes de los órganos de apoyo).

Mediante la observación se ha recopilado información sobre aspectos del comportamiento de los trabajadores (funcionarios y empleados), desempeño de los funcionarios, relaciones entre el funcionario y sus subalternos y las relaciones entre los trabajadores y usuarios, según lo establecido en el diseño. Así mismo al haber analizado a través de dos instrumentos a los funcionarios de la municipalidad distrital de Mi Perú, a continuación se presenta el desarrollo del análisis descriptivo e interpretativo de las conclusiones de cada uno de ellos, basado en una categoría de la variable.

Resultado de la entrevista:

En el presente estudio de indagación, se desarrolló una entrevista semiestructurada para entender a detalle el sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales. Este instrumento consta de 11 preguntas para una categoría. Para aplicar esta técnica se contó con 13 gerentes, divididos de la siguiente manera: para procesos estratégicos 4 gerentes, para procesos primarios 5 gerentes y, para procesos de apoyo 4 gerentes. Dichas gerencias han sido establecidas de acuerdo al organigrama de la municipalidad distrital de Mi Perú. El desarrollo de la entrevista se ha realizado a 5 gerentes divididos de la siguiente manera: 2 gerentes que conforman procesos estratégicos, 1 gerente que conforma los procesos primarios y 2 gerentes que conforman los procesos de apoyo (Ver Anexo 1). Acto seguido se explica el testimonio general que se obtuvo en la entrevista y las respuestas textuales emitidas por cada gerente:

Objetivos generales

Pregunta 1: ¿Cuál es su apreciación sobre la implementación de la gestión por procesos en la modernización del estado?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Humano: El estado está tomando pasos serios en la modernización del estado, tales como cambio de Snip al sistema Invierte Perú y su vinculación con el resto de sistemas que viene funcionando adecuadamente lo que va evitar generar demoras y corrupción.

Secretaria General: No se está dando en todos los gobiernos locales y existe un desconocimiento sobre lo que es un proceso de modernización del estado dentro de la administración de los gobiernos locales.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Lamentablemente no tenemos herramientas de gestión para solucionar los problemas, esto ha sido demostrado en la falta de la capacidad de gasto y hemos dejado de gastar ocho millones de soles en el año 2017.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Todo los sistemas de modernización debe estar dirigido plenamente a los administrados en la solución de sus problemas de sus múltiples necesidades y debemos dirigirnos hacia ellos para tener legitimidad de nuestras acciones.

Gerencia de Imagen Institucional: Debe estar orientado a la solución y atención al ciudadano de manera inmediata de acuerdo a las posibilidades de la institución.

Pregunta 2: Según su apreciación ¿Cree que se genera el valor agregado en la prestación de servicios en los gobiernos locales?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Humano: Es un concepto nuevo y como servidor tenemos que modificar nuestra actitud y básicamente en la juventud para ver ideas claras en el logro del valor agregado.

Secretaría General: Por la existencia de mucha burocracia no se genera el valor agregado en la prestación de servicios.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Por la falta de la erradicación de la burocracia en los gobiernos locales existe mucha lentitud en los procesos por lo tanto, no se genera el valor agregado en la prestación de servicios.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: No se está manejando adecuadamente las políticas públicas, debido a que no estamos articulando adecuadamente con los administrados, en consecuencia no se genera el valor agregado.

Gerencia de Imagen Institucional: Es responsabilidad de cada municipio de dar un valor agregado, en la nuestra municipalidad si se genera el valor agregado en la limpieza pública y el tema de las áreas verdes.

Pregunta 3: ¿Usted que opina sobre sobre la organización vertical y horizontal?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Humano: Es una réplica de la organización de estado y debe coordinarse horizontalmente con todos los sectores y la modernización del estado va implicar que podamos replantear esta forma de organización que desde mi punto de vista puede dar resultados.

Secretaria General: Son estructuras de organización que responde a las necesidades de la comunidad.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Definitivamente nosotros estamos tratando de llevar una relación más personal con los ciudadanos tratando de solucionar sus problemas como la limpieza pública y área verdes que nos permite un contacto de una manera horizontal.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: La organización vertical responde al ROF que se encuentra desfasado, donde la jerarquía vertical es rígida, mientras que en una organización horizontal con involucramiento de todas las áreas se puede lograr los objetivos.

Gerencia de Imagen Institucional: El organigrama tiene que ser piramidal o vertical, pero a nivel de comunicación debe ser horizontal para dar mayor fluidez entre el alcalde, la gestión y la población.

Objetivos específicos:

Pregunta 1: ¿Es importante la evaluación de la gestión pública?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Urbano: Es importante porque permite descubrir las deficiencias y los errores cometidos para poder evaluar y corregir.

Secretaría General: La evaluación nos va a permitir mejorar y saber cuáles son los errores que se cometen, mejorarlos y prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Debe existir una evaluación constante no solamente en los gobiernos locales, sino en todas las instituciones públicas que permita evaluar los resultados y las metas obtenidas.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: La evaluación es básica y al final evaluamos todos los resultados ejecutados, tales como la evaluación del presupuesto, proyectos de inversión, el POI y los centros de costos que no están bien definidos en una gestión municipal.

Gerencia de Imagen Institucional: Se debe de contar con una evaluación interna y externa. En el aspecto interno evaluar a los gerentes, regidores y personal para ver qué medidas han tomado para el logro de los objetivos. En el aspecto externo hacer una evaluación al vecindario y/o usuario.

Pregunta 2: ¿Usted qué medidas recomendaría para mejorar la gestión pública?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Urbano: No se puede esperar que la organización del estado lo haga todo, eso va funcionar según la actitud del servidor, ya que la actitud del servidor hace la diferencia.

Secretaria General: Capacitar a los gerentes, subgerentes y personal en general porque desde la persona que está en la puerta hasta el gerente general prestan servicios al estado. En segundo lugar necesitan incentivos y escalar en sus puestos de trabajo que les permita aumentar los sueldos y salarios para mejorar su nivel de vida.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Lo fundamental son las personas que trabajan en la institución que deben tener el compromiso y la voluntad desde el personal que hace limpieza hasta el más alto funcionario se debe a la población y a la entidad.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Que exista una mayor articulación entre el ejecutivo en la parte administrativa con la parte política, muchas veces la parte política contraviene en todo lo planeado, por lo que recomiendo mayor articulación y mayor entendimiento, ya que la parte administrativa y la parte política es la gran disyuntiva en la gestión municipal.

Gerencia de Imagen Institucional: Que exista una mayor fluidez en la comunicación, a veces pasa que el vecino necesita una respuesta inmediata sobre algunos proyectos que no tienen perfil ni presupuesto.

Pregunta 3: Según su apreciación ¿La institución cuenta con suficientes recursos materiales y financieros para el logro de sus objetivos?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Urbano: En caso particular del distrito de Mi Perú no cuenta con recursos suficientes. Evidentemente un gobierno local sin recursos no puede lograr los objetivos y metas planteados.

Secretaria General: No cuenta con recursos suficientes, debido a que somos una institución que recién estamos implementando y no existe suficientes recursos para el logro de los objetivos.

Gerencia de Asesoría Jurídica: El presupuesto anual que recibimos estamos destinando a la implementación de oficinas y otros bienes que permita realizar una buena gestión. No contamos con personal capacitado y contamos con pocos recursos materiales.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Si bien es cierto el sistema nacional de presupuesto público nos asigna un presupuesto, nosotros tenemos que acondicionarnos a esos presupuestos muy lejos de tipo de financiamiento que podemos lograr y, los recursos directamente recaudados no son captados a plenitud, ya que existe una alta morosidad en su recaudación que no nos permite cumplir a cabalidad nuestras metas.

Gerencia de Imagen Institucional: Tenemos problemas económicos como en diferentes municipalidades y creo que los gobiernos locales deben ser un ente emprendedor, pero sabemos que el año pasado hubo problemas con el fenómeno del niño.

Pregunta 4: Desde su punto de vista ¿La institución dispone con profesionales y/o técnicos capacitados en la gestión pública?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Humano: Estamos enfrentando con una serie de carencias y entre ellas es la falta de personal capacitado y de profesionales por falta de presupuesto, la distancia y otros factores.

Secretaría General: Disponemos con algunos, pero no se dispone como para el logro de objetivos.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Tenemos excelentes profesionales pero también están en proceso de aprendizaje que estamos formando profesionales para el futuro.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: A nivel nacional existen bastante material humano, lo que falta es fortalecerlo.

Gerencia de Imagen Institucional: Tenemos profesionales y técnicos, el asunto es cómo armar una municipalidad nueva, teniendo en cuenta que la municipalidad distrital de Mi Perú es una institución recién creada.

Pregunta 5: ¿Usted conoce a cabalidad los objetivos de su institución?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Humano: Los objetivos de la municipalidad es prestar los servicios en la limpieza pública, generación de la infraestructura y se maneja de acuerdo a los lineamientos del gobierno central.

Secretaría General: Si conozco los objetivos que es brindar los servicios de manera eficiente a los administrados.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Los objetivos básicos en un gobierno local es prestar un servicio eficiente a la población en la limpieza pública, seguridad ciudadana, parques y jardines y la ejecución de proyectos a favor de la comunidad.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Hemos elaborado el plan de desarrollo concertado, el plan estratégico institucional y el plan operativo institucional.

Gerencia de Imagen Institucional: Los objetivos están enmarcados en aspecto social, apoyo a la población vulnerable o de extrema pobreza y el tema de seguridad ciudadana que tanto perjudica a las diferentes zonas y por otro lado la ejecución de obras.

Pregunta 6: ¿Usted cree que se logra la eficiencia y la eficacia en la gestión municipal?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Urbano: El logro de la eficiencia y la eficacia van a ser objetivos ideales en nuestra institución y creo que el estado está dando pasos para el logro de dicho objetivo.

Secretaría General: Definitivamente no se logra por muchos factores anteriormente mencionados que con pocos profesionales que están dispuestos a trabajar podamos lograr los objetivos de la eficiencia y la eficacia.

Asesoría Jurídica: Una cosa es ser eficiente y otra ser eficaz, puede haber personal muy capacitado, sin embargo, prima la actitud del trabajador porque un trabajador puede realizar una labor en ocho horas, sin embargo, otro trabajador lo puede realizar en cuatro horas.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Es un indicador que tenemos escrito en la ley, sin embargo, no tenemos éxito de descubrir en los indicadores.

Gerencia de Imagen Institucional: Las municipalidades tiene funciones de operatividad de acuerdo a una necesidad de la población, pero también las necesidades van cambiando así como los requerimientos también van cambiando.

Pregunta 7: Según su opinión ¿Qué medidas se ha tomado para cumplir con la ley de modernización del estado?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Urbano: Como la municipalidad es nueva, recién estamos en tercer año de gobierno y se encuentra en proceso de Implementación y generando sus herramientas de gestión, en consecuencia, de acuerdo a mi apreciación todavía no se ha enfocado seriamente la modernización del estado.

Secretaría General: Actualmente se viene trabajando la implementación y adquisición de programas que nos permita adquirir mayor información y brindar mejor servicio a los administrados.

Gerencia de Asesoría Jurídica: Nuestra municipalidad es nueva y estamos en proceso de implementación que existe una gran diferencia con otras municipalidades que ya están implementadas. En ese sentido recién estamos en la preparación de una buena planificación y la elaboración de los instrumentos de gestión para el logro de los objetivos.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Se ha implementado con todos los instrumentos de gestión y se ha cumplido con todas las metas del plan de incentivos.

Gerencia de Imagen Institucional: En coordinación con diversas gerencias se ha tomado el mejoramiento de nivel de comunicación, esto quiere decir, la ubicación de los paneles informativos en los diferentes puntos estratégicos del distrito y la inauguración de obras o en diferentes circunstancias.

Pregunta 8: Según su punto de vista ¿Cuál es el problema que impide el logro de los objetivos establecidos?

Respuestas:

Gerencia de Desarrollo Urbano: Va desde la actitud del servidor y el sistema estructural del estado. En nuestra institución está en proceso de terminar la estructuración, pero por razones de una crisis económica no se está logrando el desarrollo.

Secretaría General: El desconocimiento general de todo lo que se viene implementando, la falta de capacitación y la falta de conocimiento del personal. Gerencia de Asesoría Jurídica: Falta de voluntad que existe en el personal, si tuviéramos personal comprometidos no solamente con su trabajo sino con la institución a la cual, le debe el trabajo y la oportunidad laboral se puede lograr muchos objetivos. Es un tema de capacidades del personal de tener un adecuado recurso de contratación en nuestra entidad.

Gerencia de Planificación y Presupuesto: Por cuestiones de decisiones políticas que es un gran problema en diferentes sectores, las decisiones políticas no van acompañado con los instrumentos de gestión, nosotros planificamos, elaboramos proyectos y por decisiones políticas no se llevan a cabo.

Gerencia de Imagen Institucional: Básicamente la ausencia de los recursos económicos.

Análisis interpretativo de los resultados obtenidos en la entrevista

Para la variable de sistema de gestión por procesos en los , a través de esta categoría los gerentes manifestaron que en la municipalidad distrital de Mi Perú no se está llevando a cabo la implementación de la gestión por proceso en la modernización del estado, por ser una municipalidad de reciente creación y encontrarse en proceso de implementación. Sobre el tema de la generación del valor agregado en la prestación de servicios en los gobiernos locales manifestaron que en la municipalidad de Mi Perú no se genera dicho valor agregado por la existencia de mucha burocracia. Sobre el tema de organización vertical y horizontal los gerentes opinan que está relacionado al organigrama de la institución y que se denota que existe un desconocimiento de una organización horizontal. En cuanto a la evaluación de la gestión pública manifiestan que es de mucha importancia su aplicación debido a que permitirá corregir los errores. Referente al tema de recomendación de medidas para mejorar la gestión pública manifiestan el cambio de actitud y la voluntad a través de la capacitación del personal. En lo concerniente al tema de la disponibilidad de recursos materiales y financieros para el logro de objetivos expresan que la institución no cuenta con dichos recursos, por lo que es

Necesario y fundamental solucionar dicho problema, para que no dificulte el logro de los objetivos. En lo que se refiere al tema que si la institución cuenta con profesionales y/o técnicos capacitados en la gestión pública los gerentes han manifestado que por razones presupuestales no cuentan con profesionales y técnicos con experiencia en la gestión pública. En cuanto al conocimiento de objetivos manifiestan que si conocen a cabalidad las metas y objetivos establecidos. Sobre el tema del logro de la eficiencia y eficacia en la gestión pública indican que no se logra ya que la institución no cuenta con personal capacitado. Concerniente a las medidas tomadas para cumplir con la ley de modernización del estado se observa que existe un desconocimiento de ley de modernización ya que manifiestan solo relacionado a los instrumentos de gestión. Finalmente referido al tema del problema que impide el logro de los objetivos establecidos indican 3 causas que son: las decisiones políticas que no van que no van acompañado con los instrumentos de gestión, falta de conciencia e identificación con la institución y la actitud de los servidores.

Análisis detallado de los estudios obtenidos en la entrevista

A través de este método se ha determinado que los gerentes denotan un desconocimiento sobre la ley de modernización del estado, así como también sobre la implementación de la gestión por procesos en todas las entidades públicas. Cuando se les plantea las preguntas no responden adecuadamente relacionado al tema. Así mismo, se aprecia la falta de voluntad y responsabilidad en muchos de ellos en el cumplimiento de sus funciones y en la solución de problemas de los usuarios en forma oportuna y adecuada. Por otro lado, los funcionarios de la municipalidad distrital de Mi Perú denotan un desconocimiento general de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo concertado local, sobre todo, un desconocimiento de la realidad situacional del distrito de Mi Perú, lo cual conlleva la falta de la toma de decisiones de manera más adecuada y oportuna.

Resultado de la observación:

En este estudio, se realizó un análisis y seguimiento que efectuaron los gerentes de la Municipalidad Distrital de Mi Perú. Es importante detallar que dichas actividades se desarrollaron desde el mes de enero del 2016, fecha que asume sus funciones el primer alcalde del nuevo distrito de Mi Perú y se profundizaron el año 2017 hasta el mes de enero del 2018, que culmina el proceso de estudio de la investigación. Ello permitió profundizarse en las situaciones de cada uno de los gerentes y asumir un papel activo, mantener una reflexión y realizar un análisis profundo. Este estudio se fundamentó en estar muy cuidadoso y atento a los hechos, sucesos, eventos e interacciones en aspectos de comportamiento, desempeño de las funciones, relaciones entre los funcionarios y usuarios.

Para la anotación de datos se aplicó la bitácora de campo, y se pudo anotar todo las actividades mencionadas en relación a los gerentes de la Municipalidad Distrital de Mi Perú. Esta observación se ejecutó de acuerdo al modelo propuesto para la implementación del sistema de gestión por procesos que se detalla en el Anexo 1. La información detallada de la observación registrada se encuentra en el anexo (Ver Anexo 3, 4 y 5).

Análisis descriptivo de los resultados de observación

Mediante la observación se ha podido confirmar que las actuaciones dentro y fuera de la Municipalidad Distrital de Mi Perú son muy distintas. Así mismo sus conductas, pensamientos, ideas y sus interacciones se van modificando. Por tal motivo, demostraron diferentes actitudes sobre cómo confrontan a diario sus responsabilidades, y a su entorno.

De la misma manera un examen basado a sus acciones dentro y fuera de la municipalidad distrital de Mi Perú, evidencia una total indiferencia frente a la solución de los problemas de los ciudadanos así como también los problemas de la institución, dejando en muchos casos para el siguiente día y en casos extremos hasta que el administrado lo solicite a través de la alcaldía o la gerencia municipal. Por ende, sus decisiones frente a la solución de un conjunto de problemas fueron incompetentes. Se pudo notar en esta observación la actitud de cada uno de los funcionarios y en muchos casos de los trabajadores quienes demuestran mucha impuntualidad, falta de responsabilidad, poca socialización, falta de comunicación, desinterés en la solución de problemas de sus subordinados y carencia de relaciones con los usuarios para la solución de sus problemas, tanto en las gerencias de los procesos estratégicos, procesos primarios y procesos de apoyo.

Los detalles en base a las observaciones se profundizaron en diálogos de coordinación en las reuniones convocadas por el alcalde y/o la gerencia municipal, cuyo objeto de este estudio está estrechamente relacionado a la categoría establecida para la categoría. De manera, que al tratar sobre la solución de problemas de los ciudadanos expuestos por el alcalde y/o el gerente municipal, se pudo comprobar que existía un interés en los funcionarios de buscar los mecanismos apropiados para trabajar de manera coordinada y activa para la solución de los diversos problemas a favor de los usuarios, como también a favor de la institución.

Finalmente a través del método de observación se ha podido precisar que los funcionarios y trabajadores en general están conformados por pequeños grupos que constituyen en base a sus relaciones sociales, comunicación, entendimiento, simpatía y relación laboral, lo que conlleva a una práctica de apoyo mancomunado

con muchas preferencias y beneficios entre los integrantes del grupo, dejando de lado o en muchos casos marginando a los trabajadores o funcionarios que no integran a tales grupos de funcionarios o trabajadores.

V. Discusión

En el trabajo de investigación “Sistema de Gestión por Procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú” es importante conocer aspectos relacionados con su nivel de formación, capacitación y preparación en el campo laboral público, aspectos que influenciarían directamente en la calidad de prestación de los servicios a los usuarios, debido a que el personal es el que entra en contacto directo con los contribuyentes. Sin embargo, se pudo demostrar que los funcionarios no responden a la variable del presente estudio, ya que las acciones que realizan no reflejan una muestra para la solución de problemas de los ciudadanos y/o usuarios, por ende, se puede decir, que sus acciones no se relacionan a lo que revelaron en la entrevista.

Como consecuencia del presente estudio se aprecia que en la municipalidad distrital de Mi Perú carece de recursos financieros para desarrollar diversas actividades, lo que concuerda con la recomendación de Paredes (2017) que recomienda incluir un requerimiento financiero para los indicadores definidos para la toma de decisiones adecuadas. Sin embargo se contrapone en sistemas de control, ya que en los gobiernos locales se requiere establecer múltiples controles sobre los procesos administrativos para determinar faltas y recomendar soluciones. Así mismo, para generar la propuesta de la gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, es necesario y fundamental realizar un análisis de los lineamientos estratégicos para poder vincularlos a la gestión interna de la institución, lo cual, concuerda lo planteado por Paredes (2017).

Según Cortez (2016), es necesaria la incorporación de una unidad de control de gestión; por ser una gran ventaja y que se trabaje con el apoyo de los directivos, lo cual demuestra según los resultados de la entrevista a los funcionarios de los órganos de dirección, de apoyo, de asesoría y los órganos de línea del gobierno local del distrito de Mi Perú, requieren establecer indicadores de control que permita evaluar de una manera objetiva y clara los desvíos que impide el logro de los objetivos. Así mismo, se determina que de acuerdo a lo investigado existe una coincidencia entre lo planteado por Cortez (2016) cuyo marco teórico está basado en programas de mejoramiento de gestión con el propósito de lograr la satisfacción de los usuarios en la prestación de servicios, para lo cual, es necesario realizar las

modificaciones de los objetivos institucionales, enfocando a los intereses del usuario y personal en aspectos de capacitación, formación profesional y los incentivos económicos que permiten el logro de los objetivos institucionales.

Se puede apreciar que de los resultados obtenidos, el personal solo se limita a cumplir con las funciones determinadas en su reglamento de organización y funciones, reflejando de esta manera, una organización funcional de grupos o en especie de islas dentro de la institución.

Al respecto, según Parker (1920) indica formas para resolver deficiencias organizacionales, planteando la importancia de la participación a todo nivel; es decir, la participación de todos los trabajadores de la municipalidad distrital de Mi Perú. Del mismo modo, se requiere entrelazamiento y la integración de todo el personal para que trabajen de una manera coordinada y sin subordinamiento, basado en un objetivo común, para romper la formación de grupos dentro de la municipalidad distrital de Mi Perú.

Según García (2011) establece que la mejora permanente de la gestión de calidad tiene implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la presidencia del Consejo de Ministros, en consecuencia, tiene una estrecha relación en la implementación de una gestión por procesos en las instituciones públicas.

Según Guanín (2015) es frecuente encontrar en las entidades públicas trabajadores que individualmente realizan una buena labor, pero sin comprender ni preocuparse por la forma cómo su trabajo puede afectar de mayor o menor nivel. Del mismo modo, en la municipalidad distrital de Mi Perú y en otras municipalidades, es común encontrar a funcionarios y trabajadores que realizan una labor muy eficiente pero de una manera aislada y personal, lo cual, demuestra que el problema es la falta de una definición, diseño, implementación, control y evaluación de los procesos de gestión.

A través de esta investigación se evidencia que, la implementación de la gestión por procesos no es simplemente un conjunto de técnicas que se aplican dentro de las instituciones públicas y/o privadas, es también una actitud que permite la mejora y perfeccionamiento del desarrollo del talento humano y, en

consecuencia, como resultado se obtiene en los gobiernos locales mejor gestión de los bienes de la institución, mayor eficacia en uso de los recursos materiales, mayor beneficio social para los administrados, mejor manejo financiero y disponer de mayores recursos, etc. Pero a la vez, para obtener estos beneficios se requiere un gerente estratega que oriente a sus subordinados a la consecución de sus objetivos.

En la categoría del sistema de gestión por procesos se notó que los funcionarios no tienen una interpretación clara y concreta, ello no implica que tengan desconocimiento, ya que basado a sus experiencias y percepciones, meditan sobre este tema, ya que sus percepciones le facultan una idea clara en relación a la implementación de gestión por procesos en la gestión edil. Ellos estiman que la clave para alcanzar la implementación de gestión por procesos en los gobiernos locales, se centra básicamente en la capacitación de los funcionarios y trabajadores en general, pues este proceso es básico para lograr la solución de los diferentes problemas a través de la gestión por procesos.

Finalmente a través de la observación se comprobó que los funcionarios se motivan cuando existe un líder que guie y promueva este tema. La labor de un líder es muy eficaz para lograr en ellos el interés y la reflexión ante la modernización del estado, por tal motivo resultó muy fundamental tener en cuenta esta iniciativa que puede transformarse en actividades concretas y su divulgación con mayor frecuencia. Con ello se llega a la conclusión que la divulgación de la información para incentivar las buenas prácticas es una de las más importantes herramientas, más aún cuando llega esta información a nivel local, regional y nacional.

VI. Conclusiones

Primera:

Los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mi Perú no responden a la categoría de sistema de gestión por procesos. Muchos de ellos, solo tienen una idea; mas no demuestran una idea clara y detallada sobre el tema. Si bien, estos conocimientos les asiste ejercer en diversas circunstancias, sin embargo, no demuestran una claridad para formar un conocimiento adecuado.

Segundo:

Los criterios que emergieron de los funcionarios, señalan que la modernización del estado es muy importante y, por ende que a través del sistema de gestión por procesos en la gestión edil. se pueda entender y comprender la búsqueda de una solución de problemas a favor de los ciudadanos. En consecuencia, los trabajadores consideraron que la capacitación del personal es un factor determinante para lograr los objetivos.

Tercero:

Las prácticas realizadas por los funcionarios no les corresponde a lo que manifiestan en la entrevista, ya que se pudo constatar que la mayor parte de ellos, no actúan de manera sensata, lo cual, refleja una insensibilidad en la solución de problemas existentes que puedan beneficiar a los usuarios.

Cuarto:

Existe cierto interés por parte de los funcionarios en la modernización del estado a través de la implementación del sistema de gestión por procesos, sin embargo; se nota que se necesita un líder para impulsar el interés de los empleados públicos en general.

Quinto:

El logro de objetivos se sustenta en un adecuado diseño de políticas y estrategias de la institución, sin embargo, es fundamental establecer programas de incentivos y el plan de desarrollo de capacidades para el personal, lo cual, repercute positivamente en el logro de las metas, ya que la participación optima del personal,

es la clave fundamental para el logro de resultados positivos y adecuados. En la Municipalidad Distrital de Mi Perú, no existe ningún programa de incentivos ni el plan de desarrollo de capacidades.

Sexto:

Como resultado del estudio se concluye, que en la municipalidad distrital de Mi Perú, se requiere establecer un programa de evaluación de eficiencia y de resultados que permita identificar los errores y enmendar los mismos para poder enmendar y lograr mejores resultados en la gestión.

Sétimo:

Queda evidenciado que si es ejecutable la implementación del sistema de gestión por procesos en los gobiernos ediles, lo cual permitirá, el desarrollo de las actividades más adecuadas y concatenadas a favor de los administrados, de manera que el trabajador o trabajadores, aúnan sus esfuerzos orientados a la prestación de servicios de calidad a favor de los usuarios.

Octavo:

Así mismo, es viable lograr el valor agregado en la prestación de servicios, básicamente en los rubros de saneamiento público, seguridad, parques, jardines y trámites administrativos, para ello, es necesario establecer una organización horizontal cuyos objetivos estén direccionados al logro de resultados pero con un valor agregado a favor de los usuarios.

VII. Recomendaciones

Primera:

Se recomienda que el tema de implementación del sistema de gestión por procesos y por ende la modernización del estado se trabaje inmediatamente de manera objetiva y articulada en todos los estamentos del estado, para que de esta manera los funcionarios y trabajadores en general, tengan conocimiento y cómo debe actuarse para saber los efectos positivos. Para ello, es necesario el llamado de las autoridades encargados de llevar este proceso de modernización del estado para poder dinamizar a través de coordinaciones entre los diferentes niveles de gobierno.

Segundo:

Para promover la formación de conocimientos sobre este tema, el estado debe proponer los mecanismos más adecuados y coherentes a sus propias realidades de cada distrito, provincia o región; ya que está demostrado que a través de ella se origina una formación de conciencia en las personas.

Tercero:

Se recomienda fomentar la publicidad a nivel local, regional y nacional, ya que a través de ello, se logra probar que ellos puedan manifestar sus opiniones de acuerdo de lo que se presenta en su entorno. Así, las personas claramente expresan sus ideas, sugerencias, explicaciones y otros; ya que su opinión será muy fundamental para comprender sus realidades.

Cuarto:

Recomendar que las instituciones públicas puedan informar a todos los servidores públicos sobre temas de modernización del estado e implementación de sistemas de gestión por procesos en todas las entidades públicas tales como gobiernos locales, gobiernos regionales y nacionales, a través de las capacitaciones, conferencias, congresos y otros medios, para que luego actúen en forma consiente y responsables en su entorno.

Quinto:

Para el logro eficaz del valor agregado en la prestación de servicios en los gobiernos ediles y básicamente en la municipalidad distrital de Mi Perú, se recomienda implementar el Método de Acción Rápida (MAR). Es una técnica sencilla que facilita la participación de los trabajadores, ya que su objetivo es diseñar una parte del proceso de las actividades más importantes, como es la limpieza pública, parques y jardines.

Sexto:

Recomendar la elaboración de un programa de control de eficiencia y de resultados, específicamente en las gerencias de administración y finanzas, planificación y presupuesto que permite identificar las deficiencias y poder enmendar para superar los inconvenientes existentes.

VIII. Referencias bibliográficas

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos* (1ª ed.). Colombia: ICONTEC.
- Andía, W. (2007). *Planeamiento estratégico en el sector público*. Lima-Perú: CICE
- Arias, A. (s/f). *La Gestión de los Procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Corporativa.
- Beltrán, J.& Carmona, M. (s/f). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Imprenta Berekinsa.
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago – Chile: ILPES.
- Bruno, J. (2011). *Gestión de Procesos*. España: Editorial Amazon
- Carrasco, F. (2011). *Tesis Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Banco Estado*, para Optar el Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Chile.
- Gómez, C. (s/f). *Gestión por Procesos*. Lima – Perú: SENSICO
- García, J. (2011). *Tesis sobre Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo Ministros*, para Optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima – Perú.
- Guanín, A., Andrango, M. (2015). *Tesis sobre Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital Militar*, para la Obtención del Título de Magister. Escuela Politécnica Nacional. Quito – Ecuador.
- Guachamin, P. (2014). *Tesis de Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios de Tecnologías de la Información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*, para Optar el grado de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito – Ecuador.

- G & C Global Solution (2016). *Implementación de la Gestión por Procesos y Mejora Continua*. Lima – Perú.
- Hammer, M. (2006). *Gestión por Procesos*. Santiago - Chile
- Hoyle, D. & Thompson, J. (2002). *Gestión por Procesos*. España. Editorial: AENOR
- Hammer y Champy (1993). *Principios de la Gestión por Procesos -Clasificación de los Procesos*. Santiago – Chile.
- Iso Tools Excellence (s/f). *Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica*.
Www.isotools.org.
- Makon, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. Buenos Aires – Argentina.
- Martínez, B. (2015). *Lineamientos y Metodología para Implementar la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública del Perú*. Lima – Perú.
- Metodología para el diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública XXII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Buenos Aires-Argentina 2010.*
- Morales, O. & Barrera, A. (2014). *Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú*. Lima – Perú: Ediciones ESAN.
- Lanús, M. (2010). *La Gestión por Procesos*. Lujan de Cuyo Mendoza – Argentina.
- López, F. (2008). *Antecedentes Históricos de la Gestión por Procesos*. Perú
- Ospina, S. (200). *Evaluación de la Gestión Pública*. República Dominicana
- Paredes, J. (2017). *Tesis sobre Sistema de Gestión Interna, Aplicado a la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, del MINVU, para optar el Grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas*. Universidad de Chile. Santiago - Chile.

Pérez, J. (2003). *Gestión por Procesos (4° ed.)*. Madrid: ESIC editorial.

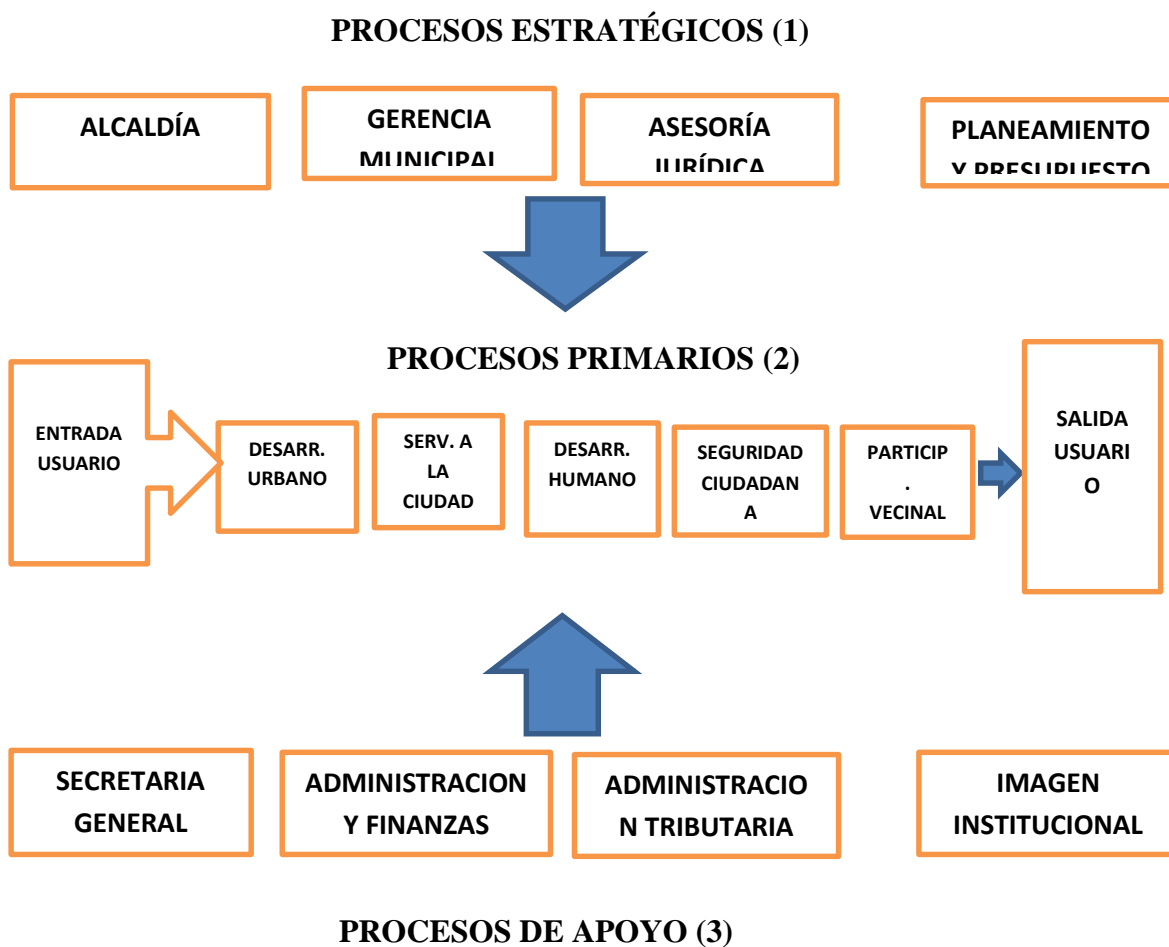
PCM (s/f). *Implementación de Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración, Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros*. Año 2013.

Pinto, P. (2010). Tesis *Diseño e implementación de un Modelo de Mejoramiento Continuo por Medio de Mapeo de Procesos e Indicadores de Gestión*. Para optar el grado de Magister en Gestión de Productividad y de Calidad. Escuela Superior Politécnica del Litoral. *Guayaquil – Ecuador*.

Anexos

Anexo 1

Modelo propuesto del sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales.



Anexo 2

Resultado de la entrevista a los gerentes de la Municipalidad Distrital de Mi Perú

Objetivos Generales	Entrevistas	Gerencia de Desarrollo Urbano	Secretaría General	Gerencia de Asesoría Jurídica	Gerencia de Planificación y Presupuesto	Gerencia de Imagen Institucional
Describir que la implementación de gestión por procesos tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia en la Ley de Modernización del Estado	¿Cuál es su apreciación sobre la implementación de la gestión por procesos en la modernización del estado?	Desde mi punto de vista es generar sistemas, el cambio de Snip al sistema Invierte Perú y su vinculación con el resto de sistemas que viene funcionando y me parece muy adecuado que va evitar generar demoras, corrupción y el estado está tomando pasos serios en modernizar el estado.	Primero que no se está dando en todos los gobiernos locales y existe un desconocimiento sobre lo que es un proceso de modernización del estado dentro de la administración del gobierno local.	En las diferentes áreas técnicas encontramos muchos problemas por solucionar lamentablemente no tenemos herramientas de gestión, esto ha sido demostrado en la falta de capacidad de gasto que hemos tenido y hemos dejado de gastar más de 8 millones el año pasado.	Mi apreciación va por tema de modernización porque todo lo que nosotros actuamos debe ser procesado plenamente y al tener un procesamiento, sobre todo desde el punto de vista municipal que tenemos a los administrados con múltiples necesidades en ese proceso interno debemos dirigirnos hacia ellos para tener legitimidad en nuestras acciones.	El tema de organigrama y organización es muy rígido, pro el tema de procesos está orientado a que si un vecino solicita algo debe ser atendido de manera inmediata y dentro de las posibilidades de la institución.
Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en gobiernos locales se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios	Según su apreciación ¿Cree que se genera el valor agregado en la prestación de servicios en los gobiernos locales?	Es un concepto relativamente nuevo, yo creo que tenemos una manera de ver la gestión pública. Como servidor público tenemos que modificar esa actitud y creo que se está modificando en la juventud y se está empezando a ver ideas claras en el logro del valor agregado.	Lamentablemente no se genera el valor agregado porque hay más burocracia en todas las entidades públicas que el hecho de poder de generar el valor agregado.	No se está generando un valor agregado existe desde el propio ingreso de solicitud en una entidad en cualquiera la burocracia que existe todavía en los gobiernos locales todavía no se ha podido erradicar existe mucha lentitud en los procesos mucho entrapamiento por un tema de burocracia creo que es un problema a nivel nacional.	Hablamos de los valores que son las políticas públicas que no estamos manejando adecuadamente debido que no lo estamos articulando debidamente con los administrados muchas veces se queda en el tintero.	Si creo que se está generando el valor agregado porque es la obligación y la responsabilidad de cada municipio de dar un valor agregado en caso de nosotros es la limpieza pública y el tema de las áreas verdes.

<p>Describir las barreras que impiden la implementación de gestión por procesos en los gobiernos locales, establecidos dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM</p>	<p>¿Usted qué opina sobre la organización vertical y horizontal?</p>	<p>Es una réplica pequeña de la organización del estado pero que tiene que coordinar horizontalmente con todos los sectores y, hasta ahora ha funcionado y la modernización del estado va implicar que podamos replantear esta forma de organización y desde mi punto de vista puede dar resultados.</p>	<p>Responde a las necesidades que tiene la comunidad.</p>	<p>Definitivamente la división de estos lineamientos pero nosotros estamos tratando de llevar en una relación más personal con los ciudadanos, en ese sentido tratamos de solucionar sus problemas como es la limpieza la seguridad y las áreas verdes que nos permite un mayor contacto de una manera más horizontal</p>	<p>La organización Vertical responde al ROF que se encuentra desfasado donde la jerarquía vertical es rígida, mientras que en una organización horizontal y con involucramiento de todas las áreas, se puede lograr los objetivos.</p>	<p>Normalmente podemos dividir en dos partes el tema del organigrama que tiene que ser piramidal o vertical pero a nivel de comunicación debe ser horizontal para dar mayor fluidez entre el alcalde, la gestión y la población.</p>
--	--	--	---	---	--	--

Resultado de la entrevista a los gerentes de la Municipalidad Distrital de Mi Perú

Objetivos Específicos	Entrevistas	Gerencia de Desarrollo Urbano	Secretaría General	Gerencia de Asesoría Jurídica	Gerencia de Planificación y Presupuesto	Gerencia de Imagen Institucional
Describir si la prestación de servicios a los contribuyentes genera valor agregado y si es en forma oportuna	¿Es importante la evaluación de la gestión pública?	Desde mi punto de vista si es importante porque permite descubrir las deficiencias y los errores cometidos para poder evaluar y corregir.	Claro que es importante porque nos va permitir mejorar y nos va permitir saber cuáles son los errores que se cometen para mejorarlos y prestar un mejor servicio a los ciudadanos.	Definitivamente si tu evalúas una gestión por resultados por los logros obtenidos y por las metas que has desarrollado todo el año debería haber una constante evaluación en toda entidad pública no solamente en los gobiernos locales en toda institución se debe hacer un seguimiento constante al año.	Siempre al final evaluamos todo los resultados ejecutados, como es conocimiento de todos hacemos una evaluación del presupuesto acompañado de la evaluación del proyecto de inversión, POI y los centros de costos que no están bien definidos en una gestión municipal.	Debe haber una evaluación tanto interna como externa en interna en el sentido de que los gerentes, funcionarios, regidores y personal para ver qué medidas han tomado para lograr los objetivos y también es suma Existe relación con los usuarios debido a la capacidad en la solución de sus problemas menores. Realmente lo más importante es hacer una evaluación externa del público, del vecino, del poblador y finalmente unirlos y ver cuál es la versión en el concepto general.
Describir el logro de la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios	¿Usted qué medidas recomendaría para mejorar la gestión pública?	Yo creo que no se puede esperar que la organización del estado lo haga todo y eso va funcionar según la actitud del servidor ya que la actitud del servidor hace la diferencia.	Primero capacitar no solamente a los gerentes y subgerentes sino a todos porque todo el personal que labora en el estado desde la persona que está en la puerta hasta el gerente general prestan servicios al estado desde cómo debe llevarse la	Con la experiencia que ha demostrado lo fundamental son las personas que trabajan en la institución el compromiso y la voluntad que existe de parte del servidor público desde el personal que hace la limpieza pública hasta el mas alto funcionario se	Yo recomendaría que exista una mayor articulación entre el ejecutivo en la parte administrativa con la parte política, muchas veces la parte política contravienen en todo lo planeado por lo que recomiendo una mayor articulación	En lo que respecta a mi área que exista una mayor fluidez en la comunicación a veces pasa que el vecino necesita una respuesta inmediata nos pasa al área de imagen que hacen consulta sobre algunos proyectos que no tienen perfil ni presupuesto.

			atención hasta como debe darse una atención al público. En segundo lugar necesitan incentivos no solo necesitan capacitar por que necesitan escalar que permita aumentar los salarios para mejorar su nivel de vida.	debe a la población y a la entidad si tienes compromiso de estas personas siempre sales adelante.	mayor entendimiento que se procese mejor y se debatan articuladamente la parte administrativa y la parte política que es la gran disyuntiva en la gestión municipal.	
Describir la disponibilidad, oportunidad y capacidad de los recursos humanos, materiales y financieros	Según su apreciación ¿La institución cuenta con suficientes recursos materiales y financieros para el logro de sus objetivos?	En caso particular de Mi Perú no cuenta con recursos suficientes, evidentemente un gobierno local planteando sus objetivos y metas nunca va tener recursos suficientes para dar solución a sus problemas.	No cuenta con recursos suficientes, somos una institución que recién estamos implementando y no hay suficientes recursos para el logro de los objetivos	Nosotros recibimos presupuesto anual pero nosotros recién estamos implementando recién oficinas áreas importantes para realizar una buena gestión no tenemos personal cien por ciento capacitado que deseáramos, contamos con pocos recursos materiales.	Nosotros tenemos una apreciación de lo que es el presupuesto, cuyo ente rector es Sistema Nacional de Presupuesto Público el que nos asigna un presupuesto y nosotros tenemos que acondicionarnos a esos presupuestos muy lejos del tipo de financiamiento que podemos lograr las articulaciones de fondos con otros gobiernos locales y los recursos directamente recaudados donde existe una alta morosidad que no nos permite cumplir a cabalidad nuestras metas.	Tenemos problemas económicos como en diferentes municipalidades y creo que las municipalidades deben ser un ente emprendedor como sabemos el año pasado hubo problemas con el fenómeno del niño.
	Desde su punto de vista ¿La institución dispone con profesionales y/o técnicos capacitados en la gestión pública?	Estamos enfrentando con una serie de carencias y entre esas es la falta de personal capacitado y de profesionales por muchos factores como el presupuesto, la distancia y en	Muy pocos si disponemos con algunos, pero no se dispone suficientemente como para el logro de los objetivos.	Tenemos excelentes profesionales pro también hay es difícil de contar con profesionales que están en un proceso de aprendizaje pero estamos tratando de formar	A nivel nacional hay bastante material humano lo que falta es fortalecerlo.	Tiene profesionales y técnicos el asunto aquí es como armar una municipalidad nueva, hay que tener en cuenta que el distrito de Mi Perú es nueva, en consecuencia es

		general en la administración pública faltan profesionales capacitados.		profesionales y avanzare en lo que se puede.		una municipalidad nueva.
Describir si los resultados son eficientes y eficaces	¿Usted conoce a cabalidad los objetivos de su institución?	Los objetivos de la municipalidad es prestar servicios en la limpieza pública, inversión pública, la generación de la infraestructura y se maneja de acuerdo a los lineamientos del gobierno central.	Si conozco los objetivos que es brindar los servicios de manera eficiente a los administrados.	Así es básicamente los objetivos en un gobierno local es prestar un servicio eficiente a la población en la limpieza pública, seguridad ciudadana, parques y jardines y la ejecución de proyectos a favor de la comunidad.	Hemos elaborado el Plan de desarrollo Concertado el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional.	Los objetivos están enmarcados en aspecto social en apoyo a las poblaciones vulnerables o de extrema pobreza y el otro objetivo es el tema de la seguridad ciudadana que tanto perjudica a las diferentes zonas y por otro la ejecución de obras.
	¿Usted cree que se logra la eficiencia y la eficacia en la gestión pública?	La eficiencia y la eficacia van ser objetivos ideales para alcanzar en los gobiernos locales. Pero no nos podemos quedar resignados y yo soy optimista que el estado está dando pasos para el logro de dicho objetivo.	Definitivamente no se logra por lo anteriormente mencionado, es bastante deficiente que con pocos profesionales que están dispuestos a trabajar podamos lograr los objetivos de la eficiencia y la eficacia. Claro una cosa es ser eficiente y otra ser eficaz tu puedes trabajar pero puede haber personal muy capacitado y lo que el otro hace en 10 horas el otro lo puede hacer en 4 horas eso depende de las capacidades y fortaleza y del profesionalism o del trabajador	Claro una cosa es ser eficiente y otra ser eficaz tu puedes trabajar pero puede haber personal muy capacitado y lo que el otro hace en 10 horas el otro lo puede hacer en 4 horas eso depende de las capacidades y fortaleza y del profesionalism o del trabajador	Es un indicador que tenemos escrito en la ley pero no tenemos en el nivel de descubrir en los indicadores.	Si en ocasiones debido a que las municipalidades tienen funciones de operar de acuerdo a una necesidad, pero también las necesidades van cambiando y los requerimientos también van cambiando.
Describir si el marco normativo facilita la implementación del sistema	Según su opinión ¿Qué medidas se ha tomado para cumplir con la ley de	La municipalidad es nueva y recién estamos en tercer año de gestión y se	Actualmente se viene implementando la municipalidad y adquirir	Nuestra municipalidad es nueva y actualmente estamos en un proceso de	Se ha implementado con todos los instrumentos de gestión y se ha cumplido con	En coordinación con otras gerencias se ha tomado en esta gerencia el mejoramiento

de gestión por procesos.	modernización del estado?	encuentra en proceso de implementación y está generando sus herramientas de gestión por lo tanto de acuerdo a mi apreciación todavía no se ha enfocado seriamente la modernización del estado	programas que nos permita adquirir mayor información y brindar mejor servicio a los administrados	implementación que existe una diferencia con otras municipalidades que ya se han implementadas . En ese sentido debo de manifestarte que recién estamos en la preparación de una buena planificación y la elaboración de los instrumentos de gestión para el logro de los objetivos.	todas las metas del plan de incentivo.	de nivel de comunicación, esto quiere decir la ubicación de los paneles informativos en diferentes puntos estratégicos del distrito, la elaboración de boletines que son lanzados en diferentes fechas que puede ser por aniversario por inauguración de obras o en diferentes circunstancias.
	Según su punto de vista ¿Cuál es el problema que impide el logro de los objetivos establecidos?	Va desde la actitud del servidor y el sistema estructural del estado y, en mi Perú está en proceso de terminar de estructurar y estamos entrando a la fase de crisis económica y estamos entrando a la parte de desarrollo.	La ignorancia en parte de todo lo que se viene implementando falta de capacitación y falta de conocimiento.	En general la voluntad que existe en el propio personal si tuviéramos personal comprometidos no solamente con su trabajo sin con una institución a la cual le debe el trabajo y la oportunidad laboral yo creo en cualquier institución se podría lograr muchos objetivos es un tema de desarrollo de capacidades de personal de tener un adecuado recurso de contratación del personal adecuado para que puedan trabajar en una entidad.	Muchas veces se quedan en el tintero por cuestiones de decisiones políticas que es un gran problema en diferentes sectores, las decisiones políticas no van acompañado con los instrumentos de gestión nosotros planificamos , elaboramos proyectos y por decisiones políticas no se llevan a cabo.	Básicamente la ausencia de los recursos económicos.

Anexo 3

Resultado del método de observación

Gerencias de los procesos estratégicos

Temas	Alcaldía	Gerencia Municipal	Asesoría Jurídica	Planeamiento y Presupuesto
Aspectos del comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Es puntual en sus asistencias y el desarrollo de sus actividades - las coordinaciones con la población son muy estrechas, espontáneas y no planificadas. - Existe una buena sociabilidad con la comunidad. - Posee una capacidad de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta puntualidad en sus asistencias y la realización de sus actividades. - Las coordinaciones lo realiza en forma sorpresiva y no anticipadas ni coordinadas. - Carece de la capacidad de socialización. - No es comunicativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Es puntual en sus asistencias y desarrollo de actividades de la institución. - No planifica el desarrollo de sus actividades. - Tiene la capacidad de sociabilización. - Tiene capacidad de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No practica la puntualidad en todo aspecto. - No planifica ni coordina la ejecución de sus actividades. - Es sociable en algunos momentos. - No es muy comunicativo. - Carece de mucha formalidad en el cumplimiento de sus compromisos.
Desempeño de las funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Mucha responsabilidad en el desempeño de sus funciones. - Falta experiencia en el manejo administrativo. - Amplia experiencia política. - Posee mucha capacidad para la solución de problemas políticos. - Posee capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No desarrolla con responsabilidad sus funciones. - Carece de experiencia administrativa y no conoce a plenitud las funciones de su gerencia. - No posee capacidad para la solución de problemas funcionales. - No existe toma de decisiones en situaciones apremiantes por desconocimiento administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra responsabilidad en el desempeño de sus funciones. - Posee experiencia en el manejo funcional y en desarrollo de actividades. - Falta capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No desarrolla sus funciones con responsabilidad. - Tiene experiencia en el desarrollo de sus funciones. - Carece de capacidad para la solución de problemas funcionales. - No posee la capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes
Relaciones entre el subalterno y funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones con sus funcionarios es regular. - El vínculo con los subordinados es regular. - Se preocupa moderadamente por sus funcionarios y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una relación estrecha con sus subordinados. - No se preocupa por su personal subalterno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Practica las relaciones con sus subordinados. - No se preocupa por los problemas de sus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una buena relación con sus subordinados. - Se preocupa en solucionar el problema de sus subalternos.
Relaciones entre los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Existe buena relación con los usuarios debido a la solución de sus problemas menores. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una buena relación con la comunidad debido a la falta de solución de sus problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe muy poca relación con los usuarios debido a la carencia de solución de sus problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe relación con los usuarios debido a la falta de capacidad en la solución de sus problemas

Anexo 4
Resultado del método de observación
Gerencias de los procesos primarios

Temas	Desarrollo Urbano	Servicio a la Ciudad	Desarrollo Humano	Seguridad Ciudadana	Participación Vecinal
Aspectos del comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Es puntual en sus asistencias y el desarrollo de sus actividades - las coordinaciones son espontáneas y no planificadas. - Falta la sociabilidad. - Carece de capacidad de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta puntualidad en sus asistencias y la realización de sus actividades. - Las coordinaciones son anticipadas y coordinadas. - Existe la capacidad de socialización. - Es comunicativo 	<ul style="list-style-type: none"> - No es puntual en sus asistencias y desarrollo de actividades de la institución. - Planifica sus actividades antes de hacer las coordinaciones. - Tiene la capacidad de sociabilización. - Tiene capacidad de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Practica la puntualidad en todo aspecto. - Planifica y coordina antes de la ejecución de actividades. - Es sociable y carismático en todo momento. - Es muy comunicativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Practica la puntualidad en el desarrollo de sus actividades. - Desarrolla una práctica de coordinación de acuerdo a lo planificado. - Posee una capacidad de socialización. - Posee capacidad de comunicación.
Desempeño de las funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de responsabilidad en el desempeño de sus funciones. - Falta experiencia profesional en la ejecución de proyectos. - Falta de capacidad para la solución de problemas funcionales. - Falta toma de decisiones en situaciones apremiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla con mucha responsabilidad en el desempeño de sus funciones. - Tiene experiencia y conoce a plenitud las funciones de su gerencia. - Posee capacidad para la solución de problemas funcionales. - Existe toma de decisiones en situaciones apremiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - En algunas oportunidades demuestra responsabilidad y en algunos casos carece de ello. - Posee experiencia en el manejo funcional y en desarrollo de actividades. - Falta capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla sus funciones con mucha responsabilidad. - Tiene experiencia en el desarrollo de sus funciones. - Posee amplia capacidad para la solución de problemas funcionales. - Posee la capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. - Posee conocimiento y experiencia en manejo de organizaciones sociales y vecinales. - Capacidad para solucionar conflictos en las organizaciones. - Tiene capacidad para la toma de decisiones.
Relaciones entre el subalterno y funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones con sus subalternos solo se da en situaciones muy puntuales relacionadas con aspectos laborales. - No se preocupa por sus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación muy estrecha con sus subordinados. - Se preocupa por su personal subalterno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muy pocas veces practica las relaciones con sus subordinados. - No se preocupa por los problemas de sus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una buena relación con sus subordinados. - Se preocupa en solucionar el problema de sus subalternos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe buenas relaciones con sus promotores. - Tiene interés en solucionar los problemas de sus trabajadores.
Relaciones entre los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Existe muy poca relación con los usuarios debido a la falta de capacidad en la solución de sus problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una buena relación con la comunidad debido a que la limpieza es buena. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe muy poca relación con los usuarios debido a la falta de capacidad en la solución de sus problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Existe muy poca relación con los usuarios debido a la falta de capacidad en la solución de sus problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Existe una regular relación con la comunidad debido a la solución de algunos problemas.

Anexo 5
Resultado del método de observación
Gerencias de los procesos de apoyo

Temas	Secretaria General	Administración y Finanzas	Administración Tributaria	Imagen Institucional
Aspectos del comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Carente de puntualidad en sus asistencias y el desarrollo de sus actividades - Las coordinaciones lo realiza a la última hora, mas no de manera anticipada y no planificadas. - No practica la sociabilidad con sus compañeros de labores. - No posee una capacidad de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta puntualidad en sus asistencias y en la realización de sus actividades. - No planifica las coordinaciones En algunos casos lo realiza de manera espontánea y no anticipadas ni coordinadas. - Carente de la capacidad de socialización. - No practica la comunicación, lo cual genera muchas confusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es puntual en sus asistencias y desarrollo de actividades de la institución. - Carece la planificación en el desarrollo de sus actividades. - No posee la capacidad de sociabilización. - Tiene capacidad de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Practica la puntualidad en todo aspecto. - Planifica ni coordina la ejecución de sus actividades. - Es sociable en todo momento. - Es comunicativo. - Posee mucha formalidad en el cumplimiento de sus compromisos.
Desempeño de las funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Carente de responsabilidad en el desempeño de sus funciones. - Falta experiencia en el manejo de la gestión pública y administrativa. - No posee capacidad para la solución de problemas. - Carece de capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No desarrolla con responsabilidad sus funciones. - Carece de experiencia en la gestión pública y administrativa. - Carente de capacidad para la solución de problemas funcionales. - No posee la toma de decisiones en situaciones apremiantes por falta de experiencia en manejo de la gestión pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra responsabilidad en el desempeño de sus funciones. - Posee experiencia en el manejo funcional y en desarrollo de actividades. - Falta capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla sus funciones con responsabilidad. - Tiene experiencia en el desarrollo de sus funciones. - Posee de capacidad para la solución de problemas funcionales. - Posee la capacidad para la toma de decisiones en situaciones apremiantes
Relaciones entre el subalterno y funcionarios	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones con sus funcionarios es regular. - El vínculo con los subordinados es regular. - Se preocupa moderadamente por sus funcionarios y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una relación estrecha con sus subordinados. - No se preocupa por su personal subalterno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Practica las relaciones con sus subordinados. - No se preocupa por los problemas de sus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una buena relación con sus subordinados. - Se preocupa en solucionar el problema de sus subalternos.
Relaciones entre los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - No existe relación con los usuarios debido a la falta de solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una relación con la comunidad debido a la falta de solución de sus problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe relación con los usuarios debido a la solución de sus problemas menores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe relación con los usuarios debido a la capacidad en la solución de sus problemas menores.

Anexo 6:
Artículo Científico

Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad Distrital de Mi Perú

Autor: Br. Leoncio Marcial Asencio Hurtado

RESÚMEN

El sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú tiene como objetivo describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en la Ley de Modernización del Estado.

Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos.

Descubrir las barreras que impiden la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, establecidas dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM

El trabajo de investigación fue de enfoque cualitativo, que tiene el propósito de explorar las deficiencias y, el conocimiento del problema en el gobierno local del distrito de Mi Perú, en la implementación del sistema de gestión por procesos como propósito fundamental, ya que se encuentra en relación directa con el problema y los objetivos planteados. Al respecto, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este enfoque no recurre a la estadística, plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido.

Los resultados obtenidos a través del presente estudio han sido recopilados por medio de entrevistas y observaciones. Las entrevistas han sido formuladas de acuerdo a los objetivos generales y específicos. Así mismo la población para las entrevistas ha sido determinadas de acuerdo a la implementación de sistema de

gestión por procesos que conforman los procesos estratégicos (gerentes de los órganos de dirección), procesos primarios (gerentes de los órganos de línea) y procesos de apoyo (gerentes de los órganos de apoyo).

Sistema de gestión, enfoque cualitativo, Eficiencia, eficacia, valor agregado en la municipalidad distrital de Mi Perú.

Abstract

The process management system in the local government of Mi Peru aims to describe that the implementation of the process management system in the district municipality of Mi Peru, has implications for the efficiency and effectiveness results established in the Modernization Law of the State.

To investigate whether through the process management system in the district municipality of Mi Peru, an added value is generated in the provision of services to users and / or citizens.

Discover the barriers that impede the implementation of the management system by processes in the district municipality of Mi Peru, established within the framework of D.S. No. 004-2013-PCM

The research work was a qualitative approach, which aims to explore the deficiencies and knowledge of the problem in the local government of the district of Mi Peru, in the implementation of the process management system as a fundamental purpose, since it is in direct relation to the problem and the objectives set. In this regard, according to Hernández, Fernandez and Batista (2010) this approach does not resort to statistics, it poses a problem but does not follow a clearly defined process.

The results obtained through this study have been compiled through interviews and observations. The interviews have been formulated according to the general and specific objectives. Likewise, the population for the interviews has been determined according to the implementation of the management system by processes that make up the strategic processes (managers of the management

bodies), primary processes (managers of the line organs) and support processes (managers of support bodies).

Management system, qualitative approach, Efficiency, effectiveness, added value in the district municipality of Mi Peru.

INTRODUCCIÓN

El tema de estudio es el Sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú en la provincial Constitucional del Callao. Su importancia académica y práctica es que los servidores públicos de los gobiernos locales tengan conocimiento de su entorno y de las características de cada uno de los seres humanos que lo conforman. Es por ello que es fundamental y necesario enriquecer las concepciones y conocimientos fomentando en las personas valoración y afecto hacia todo lo que forma parte de su entorno, hasta llegar a promover acciones a favor de los ciudadanos, especialmente a favor de los más necesitados, ya que a través de la observación se pudo conocer la importancia de conocimientos, opiniones e iniciativas para enfrentar de manera responsable la conciencia de servicio a la población.

Así mismo, permitirá establecer mayor control en los procesos que conllevan a las dificultades en el logro de sus objetivos, estableciendo dos tipos de evaluación:

La meta evaluación y la meso evaluación.

Según Andía (2011), la meta evaluación se encarga de evaluar las políticas, estrategias, planes y programas de carácter global. Para ello, debe comprobarse los impactos globales en el entorno externo y las contribuciones recibidas de los niveles inferiores en el entorno interno.

La meta evaluación consiste en la utilización de los servicios del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo. Diremos que el sistema es eficaz en la medida en que se obtenga los resultados esperados. Este subsistema externo se focaliza en la eficacia.

Finalmente, según Ospina (2000) concluye que ni las políticas mejor formuladas y diseñadas en gestión pública, tienen mayores posibilidades de alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de la administración pública que las pone en marcha, si no está sustentado en un sistema de incentivos para los trabajadores.

El problema central de la investigación es establecer si en la prestación de servicios en el gobierno edil genera valor agregado, si la prestación de servicios es eficiente a los administrados.

Dentro de los objetivos de estudio se ha establecido un objetivo general y un objetivo específico. Dentro del objetivo general es describir que la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, tiene implicancia en los resultados de eficiencia y eficacia, establecidos en la Ley de Modernización del Estado.

En los objetivos específicos se establece Indagar si a través del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, se genera un valor agregado en la prestación de servicios a los usuarios y/o ciudadanos. Descubrir las barreras que impiden la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú, establecidas dentro del marco del D.S. N° 004-2013-PCM. Describir si la prestación de servicios a los contribuyentes y/o usuarios genera valor y es en forma oportuna. Describir el logro de la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios. Describir la disponibilidad, oportunidad y capacidad de los recursos humanos, materiales y financieros. Describir si los resultados son eficientes y eficaces. Describir si el marco normativo facilita la implementación del sistema de gestión por procesos.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación fue de enfoque cualitativo, que tiene el propósito de explorar las deficiencias y, el conocimiento del problema en el gobierno local del distrito de Mi Perú, en la implementación del sistema de gestión por procesos como propósito fundamental, ya que se encuentra en relación directa con el problema y los objetivos planteados. Al respecto, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este enfoque no recurre a la estadística, plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido. Se examina a la municipalidad distrital de Mi Perú

para conocer sus deficiencias en el conocimiento del problema y no se parte de una teoría en particular.

El diseño de investigación es de tipo de estudio de casos descriptivo, ya que se basa en la presentación de una situación problemática real que es la implementación del sistema de gestión por procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú.

RESULTADOS

Resultado de la entrevista

En el presente estudio de investigación, se desarrolló una entrevista de tipo semiestructurada para conocer más a detalle el sistema de gestión por procesos en los gobiernos locales. Este instrumento consta de 11 preguntas para una categoría. Para aplicar esta técnica se contó con 13 gerentes, divididos de la siguiente manera: para procesos estratégicos 4 gerentes, para procesos primarios 5 gerentes y, para procesos de apoyo 4 gerentes. Dichas gerencias han sido establecidas de acuerdo al organigrama de la municipalidad distrital de Mi Perú. El desarrollo de la entrevista se ha realizado a 5 gerentes divididos de la siguiente manera: 2 gerentes que conforman procesos estratégicos, 1 gerente que conforma los procesos primarios y 2 gerentes que conforman los procesos de apoyo.

Resultado de la observación

Para casos de este estudio, se realizó un seguimiento y análisis detallado que realizaron los gerentes de la Municipalidad Distrital de Mi Perú. Es importante indicar que estas acciones se realizaron desde el mes de enero del 2016, fecha que asume sus funciones el primer alcalde del nuevo distrito de Mi Perú y se profundizaron el año 2017 hasta el mes de enero del 2018, que culmina el proceso de estudio de la investigación. Ello permitió profundizarse en las situaciones de cada uno de los gerentes y asumir un papel activo, mantener una reflexión y realizar un análisis profundo. De acuerdo a ello, esta labor se fundamentó en estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones en aspectos de comportamiento, desempeño de las funciones, relaciones entre los funcionarios y usuarios.

DISCUSIÓN

En el trabajo de investigación “Sistema de Gestión por Procesos en la municipalidad distrital de Mi Perú” es importante conocer aspectos relacionados con su nivel de formación, capacitación y preparación en el campo laboral público, aspectos que influenciarán directamente en la calidad de prestación de los servicios a los usuarios, debido a que el personal es el que entra en contacto directo con los contribuyentes. Sin embargo, se pudo comprobar que los funcionarios no responden a la categoría de estudio fundada.

Según Cortez (2016), es necesaria la incorporación de una unidad de control de gestión; por ser una gran ventaja y que se trabaje con el apoyo de los directivos, lo cual demuestra según los resultados de la entrevista a los funcionarios de los órganos de dirección, de apoyo, de asesoría y los órganos de línea del gobierno local del distrito de Mi Perú, requieren establecer indicadores de control que permita evaluar de una manera objetiva y clara los desvíos que impide el logro de los objetivos. Al respecto, según Parker (1920) indica formas para resolver deficiencias organizacionales, planteando la importancia de la participación a todo nivel; es decir, la participación de todos los trabajadores de la municipalidad distrital de Mi Perú. Del mismo modo, se requiere entrelazamiento y la integración de todo el personal para que trabajen de una manera coordinada y sin subordinamiento, basado en un objetivo común, para romper la formación de grupos dentro de la municipalidad distrital de Mi Perú.

Según García (2011) establece que la mejora continua de la gestión de calidad tiene implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la presidencia del Consejo de Ministros, en consecuencia, tiene una estrecha relación en la implementación de una gestión por procesos en las instituciones públicas.

Según Guanín (2015) es frecuente encontrar en las entidades públicas trabajadores que individualmente realizan una buena labor, pero sin comprender ni preocuparse por la forma cómo su trabajo puede afectar de mayor o menor nivel. Del mismo modo, en la municipalidad distrital de Mi Perú y en otras municipalidades, es común encontrar a funcionarios y trabajadores que realizan una labor muy eficiente pero de una manera aislada y personal, lo cual, demuestra

que el problema es la falta de una definición, diseño, implementación, control y evaluación de los procesos de gestión.

CONCLUSIONES

Las prácticas realizadas por los funcionarios no corresponden a lo que ellos manifiestan en la entrevista, ya que se pudo comprobar que gran parte de ellos, no actúa de manera responsable, lo cual, demuestra una insensibilidad en la solución de problemas existentes que puedan beneficiar a los usuarios.

El logro de objetivos se sustenta en un adecuado diseño de políticas y estrategias de la institución, sin embargo, es fundamental establecer programas de incentivos y el plan de desarrollo de capacidades para el personal, lo cual, repercute positivamente en el logro de las metas, ya que la participación óptima del personal, es la clave fundamental para el logro de resultados positivos y adecuados. En la Municipalidad Distrital de Mi Perú, no existe ningún programa de incentivos ni el plan de desarrollo de capacidades.

Como resultado del estudio se concluye, que en la municipalidad distrital de Mi Perú, se requiere establecer un programa de evaluación de eficiencia y de resultados que permita identificar los errores y enmendar los mismos para poder enmendar y lograr mejores resultados en la gestión.

Queda evidenciado que si es ejecutable la implementación del sistema de gestión por procesos en los gobiernos ediles, lo cual permitirá, el desarrollo de las actividades más adecuadas y concatenadas a favor de los administrados, de manera que el trabajador o trabajadores, aúnan sus esfuerzos orientados a la prestación de servicios de calidad a favor de los usuarios.

Así mismo, es viable lograr el valor agregado en la prestación de servicios, básicamente en los rubros de limpieza pública, parques y jardines y trámites administrativos, para lo cual, es necesario establecer una organización horizontal cuyos objetivos estén direccionados al logro de resultados pero con un valor agregado a favor de los usuarios.

REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos* (1ª ed.). Colombia: ICONTEC.
- Andía, W. (2007). *Planeamiento estratégico en el sector público*. Lima-Perú: CICE
- Arias, A. (s/f). *La Gestión de los Procesos*. España: Editorial Mondragón Corporación Corporativa.
- Beltrán, J.& Carmona, M. (s/f). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Imprenta Berekinsa.
- Bonnefoy, J. & Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago – Chile: ILPES.
- Bruno, J. (2011). *Gestión de Procesos*. España: Editorial Amazon
- Carrasco, F. (2011). *Tesis Sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en Banco Estado*, para Optar el Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Chile.
- Gómez, C. (s/f). *Gestión por Procesos*. Lima – Perú: SENSICO
- García, J. (2011). *Tesis sobre Análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo Ministros*, para Optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima – Perú.
- Guanín, A., Andrango, M. (2015). *Tesis sobre Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos en la Atención de Enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital Militar*, para la Obtención del Título de Magister. Escuela Politécnica Nacional. Quito – Ecuador.
- Guachamin, P. (2014). *Tesis de Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos de los Servicios de Tecnologías de la Información de la Dirección de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Movilidad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*, para Optar el grado de Maestría en Dirección de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito – Ecuador.

- G & C Global Solution (2016). *Implementación de la Gestión por Procesos y Mejora Continua*. Lima – Perú.
- Hammer, M. (2006). *Gestión por Procesos*. Santiago - Chile
- Hoyle, D. & Thompson, J. (2002). *Gestión por Procesos*. España. Editorial: AENOR
- Hammer y Champy (1993). *Principios de la Gestión por Procesos -Clasificación de los Procesos*. Santiago – Chile.
- Iso Tools Excellence (s/f). *Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica*.
Www.isotools.org.
- Makon, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. Buenos Aires – Argentina.
- Martínez, B. (2015). *Lineamientos y Metodología para Implementar la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública del Perú*. Lima – Perú.
- Metodología para el diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública XXII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Buenos Aires-Argentina 2010.*
- Morales, O. & Barrera, A. (2014). *Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales Modelo de Gestión de la Innovación para los Gobiernos Locales del Perú*. Lima – Perú: Ediciones ESAN.
- Lanús, M. (2010). *La Gestión por Procesos*. Lujan de Cuyo Mendoza – Argentina.
- López, F. (2008). *Antecedentes Históricos de la Gestión por Procesos*. Perú
- Ospina, S. (200). *Evaluación de la Gestión Pública*. República Dominicana
- Paredes, J. (2017). *Tesis sobre Sistema de Gestión Interna, Aplicado a la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, del MINVU, para optar el Grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas*. Universidad de Chile. Santiago - Chile.

Pérez, J. (2003). *Gestión por Procesos (4° ed.)*. Madrid: ESIC editorial.

PCM (s/f). *Implementación de Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración, Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros*. Año 2013.

Pinto, P. (2010). Tesis *Diseño e implementación de un Modelo de Mejoramiento Continuo por Medio de Mapeo de Procesos e Indicadores de Gestión*. Para optar el grado de Magister en Gestión de Productividad y de Calidad. Escuela Superior Politécnica del Litoral. *Guayaquil – Ecuador*.



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Isabel Menacho Vargas, tomando conocimiento de la tesis del estudiante Leoncio Marcial Asencio Hurtado, titulado **“Sistema de gestión por procesos en el Gobierno Local de Mi Perú – Callao 2017”** constato que la misma tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad César vallejo.

Lima, 10 de marzo de 2018



Dra. Isabel Menacho Vargas

DNI:09968395

The image shows a document viewer interface. The main content is a thesis cover page from the 'ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO'. The title is 'Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú - Callao 2017'. The author is 'Br. Leoncio Marcial Asencio Hurtado' and the advisor is 'ASESORA:'. The page number is 1 of 107, and the word count is 25001. The sidebar on the right, titled 'Resumen de coincidencias', shows a 24% coincidence rate and a list of 9 items with their respective percentages.

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Sistema de gestión por procesos en el gobierno local de Mi Perú - Callao 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:
Br. Leoncio Marcial Asencio Hurtado

ASESORA:

Página: 1 de 107 Número de palabras: 25001

Test-only Report High Resolution

9:10 a.m. 10/10/2016

Resumen de coincidencias

24 %

1	bidigital.epn.edu.ec	2 %
2	Entregado a Instituto S...	2 %
3	repositorio.uchile.cl	1 %
4	repositorio.usabi.edu.ec	1 %
5	journals.blogsport.co...	1 %
6	dispara.digital.edu.ec	1 %
7	www.achito.org.ar	1 %
8	documenta.tips	1 %
9	www.bdp.org.ar	1 %



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ASENCIO HURTADO LEONCIO ASENCIO

D.N.I. : 25820936

Domicilio : CALLE 22 N° 011E 15 A.H. VILLA LOS REYES - VENTANILLA

Teléfono : Fijo : 5503740 Móvil : 976935486

E-mail : leoncio.mia@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : MAESTRO

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

ASENCIO HURTADO LEONCIO MARCIAL

Título de la tesis:

SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL GOBIERNO LOCAL DE
MI PERÚ - CALLAO 2017

Año de publicación : 2018

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 06/07/2018

Mitchell Alarcon 985-18



ESCUELA DE POSGRADO UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

VISTO BUENO PARA LA TESIS

ESCUELA DE POSGRADO

LEONCIO MARCIAL Asencio ALVARADO con DNI N° 25820936 domiciliado (a) en CALLE 22 DE SET. 15 SECTOR 4 - VILLA LOS REYES - VENTANILLA

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: GESTION PUBLICA del programa: MAESTRIA DE GESTION PUBLICA identificado con el código de matrícula N° 7001058373

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

VISTO BUENO PARA LA TESIS



Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 12 de JUNIO de 2018

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. b. c. d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: Email:

VB para te



(Firma)