



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

Estudio de casos de la Gestión administrativa en una  
municipalidad de Lima Norte, 2023

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

**AUTOR:**

Br. Valdivia Caparachin, Roberto Antonio (orcid.org/0000-0002-5398-7772)

**ASESORES:**

Dr. Prado Lopez, Hugo Ricardo (orcid.org/0000-0003-4010-3517)

Dra. Carbajal Bautista, Inocenta Marivel (orcid.org/0000-0002-6047-8335)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA-PERÚ

2024

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar esta tesis a mi familia, quienes constantemente me motivan a perseverar y lograr mis metas a través de su guía. Han sido un gran apoyo para mí. También le doy las gracias a Dios, quien me da la fortaleza para continuar esforzándome cada día en alcanzar lo que me propongo. Ellos han sido fundamentales en mi recorrido educativo.

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy gracias a Dios por brindarme la vida y por su misericordia que me acompaña cada día. También quiero dedicar esto a mi familia, que son mi principal apoyo. Ellos son mi madre Luxi Esther Caparachìn Catire, mis hermanas Fiorella Valdivia Caparachìn e Ysabel Valdivia Caparachìn, y mis sobrinas Luciana y Mariana que traen alegría a nuestro hogar. Cada uno de ellos ha jugado un rol importante en mi vida y desarrollo personal. Su amor incondicional ha sido fundamental en esta etapa académica.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, PRADO LOPEZ HUGO RICARDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC – LIMA ESTE, asesor de Tesis titulada: "Estudio de casos de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023", cuyo autor es VALDIVIA CAPARACHIN ROBERTO ANTONIO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen 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.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 27 de Diciembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
PRADO LOPEZ HUGO RICARDO <b>DNI:</b> 43313069 <b>ORCID:</b> 0000-0003-4010-3517	Firmado electrónicamente por: HPRADOLO el 27-12- 2023 16:02:41

Código documento Trilce: TRI - 0709915





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, VALDIVIA CAPARACHIN ROBERTO ANTONIO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Estudio de casos de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
ROBERTO ANTONIO VALDIVIA CAPARACHIN <b>DNI:</b> 72924285 <b>ORCID:</b> 0000-0002-5398-7772	Firmado electrónicamente por: RVALDIVIAC el 27-12- 2023 12:13:23

Código documento Trilce: TRI - 0709914



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR	IV
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR	V
ÌNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÌNDICE DE TABLAS	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.1.1 Tipo de investigación	17
3.1.2 Diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	18
3.3. Escenario de estudio	19
3.4. Participantes	20
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.6. Procedimientos	27
3.7. Rigor científico	28
3.8. Método de análisis de información	28
3.9. Aspectos éticos	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
V. CONCLUSIONES	49
VI. RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	54
ANEXOS	60

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participantes	20
Tabla 2: Triangulación Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal	37
Tabla 3: Triangulación Percepción de los funcionarios municipales	38
Tabla 4: Triangulación Participación ciudadana y satisfacción	39
Tabla 5: Triangulación Dinámicas organizacionales y toma de decisiones	40
Tabla 6: Triangulación Desafíos y oportunidades	41

## RESUMEN

Esta tesis final se enfoca en el estudio de caso de la gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte en el año 2023. El objetivo principal de esta investigación es analizar los desafíos y las oportunidades en la gestión administrativa municipal, tomando en cuenta las experiencias y percepciones de los actores involucrados. Mediante un enfoque cualitativo, se examina la percepción de los funcionarios municipales, explorando sus creencias, actitudes y desafíos en su trabajo diario. Asimismo, se investiga la participación ciudadana y la satisfacción de los ciudadanos en su interacción con la municipalidad, considerando la calidad de los servicios y trámites administrativos ofrecidos, así como la participación en la toma de decisiones. Además, se analizan las dinámicas organizacionales y la toma de decisiones en la gestión administrativa, examinando la estructura organizativa, los roles de los actores y la influencia de las dinámicas de poder. También se identifican los factores que impactan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa. Los desafíos y oportunidades en la gestión administrativa municipal son abordados, considerando obstáculos y dificultades, así como las oportunidades identificadas para mejorar la gestión. Se destacan aspectos tecnológicos y de capacitación como posibles vías de optimización. Este estudio de caso, a través de la recopilación de datos mediante entrevistas, observaciones participantes y análisis de documentos, busca proporcionar recomendaciones específicas para fortalecer la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los servicios y trámites administrativos en la municipalidad, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

**Palabras clave:** Gestión administrativa, Lima Norte, municipalidad, participación ciudadana, percepciones.



## ABSTRACT

This thesis focuses on a case study of administrative management in a municipality in Lima Norte in 2023. The main objective of this research is to analyze the challenges and opportunities in municipal administrative management, taking into account the experiences and perceptions of the stakeholders involved. Using a qualitative approach, the study examines the perception of municipal officials, exploring their beliefs, attitudes, and daily challenges. Additionally, it investigates citizen participation and satisfaction in their interactions with the municipality, considering the quality of services and administrative procedures, as well as their involvement in decision-making processes. Furthermore, the study analyzes organizational dynamics and decision-making in administrative management, examining the organizational structure, the roles of different actors, and the influence of power dynamics. It also identifies factors that affect the efficiency and effectiveness of administrative management. The study addresses the challenges and opportunities in municipal administrative management, including obstacles and difficulties, as well as potential areas for improvement. Technological aspects and training opportunities are highlighted as potential avenues for optimization. Through data collection methods such as interviews, participant observations, and document analysis, this case study aims to provide specific recommendations to enhance the efficiency, effectiveness, and satisfaction of services and administrative procedures in the municipality, ultimately contributing to an improved quality of life for citizens.

**Keywords:** administrative management, Lima Norte, municipality, citizen participation, perceptions.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En este estudio se habría realizado un estudio de casos de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023, con una línea de investigación en Gestión de Políticas Públicas y una línea de responsabilidad social universitaria en Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Responsabilidad Social.

A nivel internacional el Ministerio del Sector Público incluiría a los organismos gubernamentales que conformaban el Poder Ejecutivo, así como todas las demás oficinas e instituciones estatales responsables de implementar las actividades comerciales y administrativas del gobierno. Una gestión municipal efectiva sería fundamental para garantizar el buen funcionamiento de los gobiernos locales (Mendoza et al. 2018).

A nivel nacional, sería importante que las organizaciones pudieran adaptarse y aprovechar las nuevas formas de administración en un entorno cambiante y competitivo. Uno de los autores peruanos que exploraría la subcategoría de "Percepción de los funcionarios municipales" sería el Dr. José Luis Aguilar. En su obra "La gestión municipal en el Perú", Aguilar examinaría las opiniones de los ciudadanos y de los propios funcionarios sobre la gestión municipal.

Según Aguilar, los ciudadanos tendrían una percepción negativa de la gestión municipal, debido a problemas persistentes como la corrupción, la ineficiencia y la falta de transparencia. Los funcionarios municipales, en cambio, tendrían una visión más positiva, aunque también reconocerían la necesidad de abordar ciertas problemáticas.

En otro artículo, Aguilar señalaría que la subcategoría de "Percepción de los funcionarios municipales" se referiría a la opinión que los funcionarios habrían tenido sobre la gestión municipal en Perú. Indicaría que los funcionarios mantendrían una percepción mayormente positiva, aunque identificarían aspectos que podrían haberse mejorado.

A nivel local los funcionarios municipales continuaron reconociendo algunos aspectos positivos de la gestión municipal en el Perú, tales como el mantenimiento de la transparencia y rendición de cuentas, el fomento de la participación ciudadana, y la continua inversión en infraestructura y servicios públicos.

Los funcionarios municipales identificaron que existían áreas de oportunidad para mejorar en la gestión municipal en el Perú, como mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, fortalecer la coordinación entre niveles de gobierno, e incrementar la capacidad de respuesta a las demandas ciudadanas.

La eficiente y efectiva gestión administrativa municipal había seguido siendo crucial para garantizar la provisión de servicios básicos, ejecución de infraestructura, e implementación y fiscalización de políticas públicas locales. Sin embargo, había seguido siendo evidente que muchas municipalidades enfrentaban desafíos y dificultades en el desempeño de sus funciones administrativas, lo cual podía haber impactado negativamente la calidad de vida ciudadana y el desarrollo comunitario. En este contexto, había seguido siendo necesario llevar a cabo una investigación rigurosa y sistemática que permitiera identificar y analizar los problemas y obstáculos que afectaban la gestión administrativa en la municipalidad de Lima Norte.

Asimismo, el estudio de caso habría brindado la oportunidad de analizar detalladamente las prácticas administrativas, identificar problemas y obstáculos que afectaban su eficiencia y efectividad, y proponer recomendaciones basadas en evidencia teórica y empírica para mejorar la gestión administrativa de la municipalidad de Lima Norte. Esto habría fortalecido las capacidades institucionales y promovido un mejor desempeño en servicios básicos, proyectos e implementación de políticas públicas.

La fundamentación de este estudio se habría sustentado con las investigaciones a nivel local, nacional, internacional y se habría justificado en:

Justificación teórica de este estudio habría sido la importancia de comprender las prácticas administrativas en una municipalidad, identificando problemas basadas en evidencias teóricas y empíricas, implementando la búsqueda de

información con revisión de la literatura con los teóricos base y los antecesores de la investigación para fortalecer la gestión administrativa y contribuir al desarrollo local, nacional e internacional.

Justificación práctica de este estudio de caso, habría favorecido la mejora de los problemas de gestión administrativa municipal, generando conocimiento práctico lecciones y recomendaciones concretas con el objetivo de adaptarse a distintas realidades.

Justificación metodológica se habría utilizado un enfoque cualitativo fenomenológico incluyendo las perspectivas y experiencias de actores administrativos, a través de entrevistas en profundidad, observación y análisis de documentos, datos contextualizados de un enfoque analítico reflexivo y la metodología activa codificándolos para clasificar y organizar los datos recopilados. Esto habría permitido examinar y categorizar la información, identificar patrones y relaciones, generando conclusiones y recomendaciones prácticas basadas en la evidencia obtenida, en este caso, se buscaba estudiar la realidad de la gestión administrativa municipal por lo que era importante analizar y comprender los fenómenos como eran experimentados por los sujetos que los vivían. La fenomenología nos invitaba a poner entre paréntesis supuestos previos y juicios de valor, para abordar el problema de investigación tal cual se manifestaba en la conciencia de quienes lo experimentaban. Esto permitiría discernir aspectos relevantes que quizás no eran evidentes a simple vista.

Se procuraría captar la esencia de un fenómeno a través de la descripción minuciosa de las experiencias vividas por las personas en su diario acontecer. De este modo, se buscaría comprender cabalmente los sentidos y significados que los sujetos otorgaban a la gestión municipal al interactuar con ella. Al tomar en cuenta las percepciones, valores y atribuciones de todos los involucrados, se lograría interpretar la realidad gestionaría en toda su complejidad y matices. Esto habría aportado insumos útiles para efectuar mejoras adecuadas a las necesidades sentidas.

Habiendo llevado a cabo el estudio e investigación correspondientes, se habría procedido a obtener como conclusión final la solución al problema general que se había planteado en esta investigación, que habría sido Analizar los desafíos y las oportunidades en la gestión administrativa de una municipalidad en Lima Norte en el año 2023, así como también los problemas específicos: a) ¿Cuáles son los principales obstáculos que afectan la eficiencia y la efectividad de la gestión administrativa en la municipalidad de Lima Norte en el año 2023?; b) ¿Cuál es el nivel de efectividad de los procedimientos y las prácticas administrativas existentes en la municipalidad en el año 2023?; c) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los ciudadanos y las partes interesadas con los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad en el año 2023?; d) ¿Cuáles son las oportunidades de mejora en términos de tecnología, capacitación del personal y optimización de los recursos en la gestión administrativa municipal en el año 2023?

Por lo que se tuvo como objetivo general: Identificar los desafíos y las oportunidades para mejorar la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los ciudadanos en el año 2023; y como objetivos específicos: a) Identificar los principales obstáculos que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa de la municipalidad de Lima Norte en el año 2023; b) Indagar sobre el nivel de efectividad de los procedimientos y las prácticas administrativas existentes en la municipalidad en el año 2023; c) Analizar el nivel de satisfacción de los ciudadanos y las partes interesadas con los servicios y trámites administrativos ofrecidos por la municipalidad en el año 2023; d) Identificar las oportunidades de mejora en términos de tecnología, capacitación del personal y optimización de los recursos en la gestión administrativa municipal en el año 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

En el contexto nacional, Vásquez et al. (2023) previamente habían caracterizado la producción científica peruana sobre COVID-19 publicada hasta el 31 de enero de 2023. Habían realizado un estudio bibliométrico en dos bases de datos que incluyó artículos originales y breves cuyos autores pertenecieron a instituciones peruanas. Habían descrito la producción según institución, aspectos éticos, registro en plataformas normativas, revistas científicas donde se publicaron, fuentes de financiamiento e investigación colaborativa. Habían incluido 106 artículos, de los cuales tres correspondieron a ensayos clínicos. De las diez instituciones con mayor producción, solo dos no pertenecieron al sector educativo. En más de la mitad de los artículos no existió información sobre la aprobación ética o no declararon haber contado con ella. Solo un poco más del 7% de los artículos se registraron en PRISA y cerca del 11% se publicaron en revistas peruanas. En más de las dos terceras partes de las investigaciones no consignaron fuente de financiamiento o declararon haber sido autofinanciadas. Habían encontrado colaboración internacional en dos terceras partes de las publicaciones. Concluyeron que las instituciones con mayor producción científica se localizaron en Lima. Poco más de la mitad de los artículos no incluyeron aspectos éticos. Casi la totalidad no se registraron en las plataformas normativas correspondientes y en más de la mitad no hubo financiamiento declarado o declararon haber sido autofinanciadas.

Taype-Rondan et al. (2023), habrían descrito la producción científica relacionada con la diabetes en Perú publicada entre 1996 y 2025. Habrían realizado un estudio bibliométrico para identificar artículos publicados por autores peruanos indexados en WoS y Scopus. Habrían extraído manualmente las variables de interés y habrían presentado resultados descriptivos y redes de colaboración. Se habrían encontrado 81 publicaciones, de las cuales más del 75% correspondieron a artículos originales. Ninguna habría evaluado intervenciones de salud pública y casi el 61% habría recibido financiamiento extranjero. Más del 55% habría tenido un autor de la UPCH, y casi el 65% habría contado con un autor extranjero. Habrían diferenciado cinco grupos de redes internacionales de colaboración, todas con participación de la UPCH. Habrían concluido que la producción científica peruana

relacionada con la diabetes era baja, sin estudios de evaluación de intervenciones de salud pública y con redes de colaboración centradas en la UPCH.

Chachaima-Mar et al. (2023), habrían señalado que los docentes universitarios tenían un papel importante como influencia para que los estudiantes de pregrado realizaran investigación. Sin embargo, esta influencia no habría sido adecuada si los docentes no habían tenido experiencia previa en investigación. El objetivo habría sido determinar las características de la producción científica de los docentes de una escuela de medicina en Cusco. Habrían realizado un estudio transversal y analítico incluyendo a todos los docentes. Habrían buscado publicaciones de los docentes en bases de datos utilizando diferentes combinaciones de nombres, habrían calculado razones de prevalencia crudas y habrían demostrado significancia estadística. De los 90 docentes, el 57,8% nunca habría publicado, el 10% en los últimos 3 años y solo el 4,4% en inglés. La mayoría de los artículos (43,3%) se habrían publicado en SITUA y solo el 7% en SCOPUS. Ser coordinador o docente de investigación se habría asociado con haber publicado en SciELO. Habrían concluido que la producción científica de los docentes era baja y que ser coordinador aumentaba la posibilidad de haber publicado en SciELO y LIPECS.

Castro-Rodríguez et al. (2023), habrían analizado el desarrollo de la producción científica odontológica peruana en tres revistas entre 2005-2014. Habrían realizado un estudio bibliométrico evaluando artículos durante 10 años según el sistema Open Journal System. Habrían analizado variables de productividad anual, calidad y temática. De los 662 artículos analizados, el 41,5% habría provenido de la revista Estomatológica Herediana, el 28,2% de Kiru y el 30,2% de Odontología Sanmarquina ( $p < 0,05$ ). El 61% habría correspondido a estudios observacionales, el 19% a revisiones, el 14,7% a experimentales y el 5,3% a ensayos clínicos. El 39,42% se habría relacionado con las ciencias básicas. Habrían concluido que la mayor productividad habría provenido de Estomatológica Herediana y que la calidad principalmente habría correspondido a estudios observacionales sobre ciencias básicas.

Barragú et al. (2023), habrían señalado que este estudio se habría planteado para explorar la producción científica de los investigadores peruanos, analizando el estado de sus publicaciones y su impacto en la educación superior. Habrían analizado la actuación de publicaciones peruanas en bases de datos como Scimago, a través de variables como citas, índice de impacto, junto con datos de RENACYT. Habrían procesado la información mediante tablas, gráficos y análisis estadístico descriptivo. Los resultados habrían evidenciado un crecimiento en la cantidad de publicaciones del país, aunque su desempeño comparado habría sido moderado y lento, influyendo en los parámetros de RENACYT. Habrían concluido que este panorama habría afectado en la redefinición de la investigación científica en educación superior, a través de la aplicación de RENACYT para elevar el nivel de los investigadores e introducir cambios en los docentes.

Huaraca et al. (2023), habrían señalado que la investigación habría tenido haber tenido un papel importante en el futuro desarrollo de la sociedad. El pregrado habría sido el primer acercamiento a la práctica investigativa de los estudiantes. Habrían analizado la contribución de estudiantes de medicina en revistas médicas SciELO-Perú. Habrían realizado un estudio bibliométrico incluyendo originales con al menos un estudiante de medicina como autor, publicados entre 2006-2015. Se habría esperado que el 12% de publicaciones habrían tenido estudiantes como autores, concentrándose el 35% en la Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública. Se habría esperado que artículos originales representarían el 44% y cartas al editor el 33%. Sociedades científicas estudiantiles se habrían consignado como filiación en el 45% de publicaciones, habiéndose esperado que pertenecer a estas se habría asociado significativamente ( $p < 0,001$ ) con publicaciones solo de estudiantes o de estudiante como primer autor. Habrían concluido que aumentaría la participación de estudiantes en la producción científica peruana, aunque esto aún continuaría mejorando. Habría sido importante impulsar factores como las sociedades científicas estudiantiles en los próximos años.



Carrillo-Larco et al. (2023), habrían identificado estudios sobre la prevalencia e incidencia de la diabetes tipo 2 en adultos peruanos. Habrían evaluado estudios observacionales con personas seleccionadas aleatoriamente que habrían incluido al menos un parámetro de laboratorio. Habrían revisado bases de datos sin restricciones, evaluando el riesgo de sesgo con la escala de Newcastle-Ottawa. La búsqueda habría identificado 909 resultados más un artículo adicional. De 20 artículos representando 9 estudios (n=16,585), uno nacional habría reportado una prevalencia del 5.1% y otro semi-nacional del 7%. Otros estudios se habrían centrado en ciudades o grupos, reportando prevalencias. Tres estudios habrían realizado seguimiento prospectivo, reportando una incidencia de 19.5 nuevos casos por 1000 personas al año. El riesgo de sesgo habría sido bajo. Habrían concluido que los estudios indicarían un aumento de prevalencia e incidencia, pero la evidencia habría sido escasa en la selva y zonas rurales.

En el ámbito internacional, Sibbald et al. (2023), habrían identificado que la metodología de estudio de casos ganaría popularidad en la Investigación en Salud. Sin embargo, su uso y mérito habrían sido criticados por su enfoque flexible e inconsistente. Habría sido muy adecuado para la Investigación en Servicios de Salud ya que podría haber rastreado y examinado relaciones, contextos y sistemas complejos. Si se habría aplicado adecuadamente, podría haber ayudado a generar información sobre cómo se habrían combinado múltiples formas de conocimiento para la toma de decisiones. El objetivo habría sido desmitificar la metodología delineando sus fundamentos y tres enfoques posibles. Habrían brindado orientación sobre cómo participar y evaluar críticamente diseños de estudio de casos. Habrían abogado por la colaboración entre investigadores y líderes para detallar el proceso de investigación y fortalecer la validez e integridad de esta metodología para su uso continuo y avanzado en la Investigación en Servicios de Salud.

Soto y Escribano (2023), habrían precisado la importancia del estudio de caso como método de investigación, destacando sus principales características y posibles aplicaciones en escenarios educativos en el trabajo científico de estudiantes, docentes, investigadores o directivos. El texto se habría sustentado en tres fuentes: revisión de literatura relevante sobre el tema, experiencia docente de los autores impartiendo metodología de investigación, y dirección de proyectos y asesoría de tesis. Habrían argumentado que el estudio de caso, dentro de la metodología científica educativa, constituía un método cualitativo compuesto por sistemas complementarios para estudiar en profundidad un problema determinado. Se habría podido aplicar para caracterizar y profundizar los rasgos individuales de un caso, resultando útil para diagnosticar o evaluar situaciones escolares-educativas. Habrían señalado pasos básicos como: diseño del estudio, recopilación de información mediante métodos, análisis de la información obtenida y redacción del informe.

Unda (2023), habría señalado que el nivel de recaudación tributaria habría estado determinado por factores económicos, políticos y de capacidad institucional. El objetivo habría sido analizar la influencia de los factores institucionales sobre la recaudación predial en seis municipios urbanos. Esto habría permitido observar los mecanismos detrás de dichos factores. Se habrían conducido más de treinta entrevistas semiestructuradas y se habría medido la capacidad institucional de cobro del impuesto predial. Los resultados habrían demostrado que una mayor capacidad institucional se habría traducido en mayor recaudación, y que los funcionarios no solían aumentar tasas ni valores catastrales debido al costo político que esto habría implicado. El estudio habría analizado cómo la capacidad institucional influía en la recaudación predial a nivel local, determinando mecanismos como la falta de aumentos de tasas por razones políticas.

Casalet (2023), habría mencionado que este estudio se habría realizado con apoyo de la cooperación alemana a través de GIZ, en el marco de programas de la agenda 2030 y proyectos de industrialización inclusiva. Habría presentado reseñas de estrategias industriales globales enfocadas en fomentar nuevas capacidades e innovación empresarial para la adopción de métodos avanzados que asegurarían

ventajas competitivas. Habría sido un aporte de la CEPAL al debate sobre la importancia de la transformación industrial y el desarrollo de capacidades tecnológicas para la productividad y un desarrollo sostenible e inclusivo a nivel regional. Se habrían analizado estrategias industriales internacionales y su énfasis en la innovación y capacidades como forma de adoptar métodos competitivos, contribuyendo esta discusión al debate regional sobre industrialización inclusiva sustentada en la transformación tecnológica.

Orgaz y Moral (2023), habrían mencionado que el turismo se habría configurado como principal sector económico internacional, adquiriendo importancia en países en desarrollo. El objetivo habría sido analizar el potencial turístico de Dajabón, República Dominicana, conocer la percepción de los residentes locales y elaborar propuestas para mejorar el turismo fronterizo y fomentar un desarrollo sostenible. La metodología habría consistido en entrevistas, grupos de discusión y encuestas. Los resultados habrían demostrado un gran potencial turístico en la zona de estudio; Sin embargo, la percepción de los residentes hacia esta actividad económica habría sido baja. Se buscaba identificar oportunidades pasadas para aprovechar las ventajas comparativas turísticas de forma sostenible.

Morales y Guzmán (2023), habrían mencionado que el artículo se habría originado en la investigación "Regulación y potencialización de la auditoría forense en Colombia", desarrollada bajo un enfoque cualitativo y la metodología de estudio de caso, recurriendo a anotaciones interpretativas. El proceso investigativo habría partido de una revisión documental en Internet sobre la importancia de regular la auditoría forense en Colombia y fortalecer este campo desde la academia. Posteriormente, habrían llevado a cabo una clasificación de la información recopilada, priorizando publicaciones relacionadas con temas de fraude y auditoría forense. El artículo se habría basado en los resultados obtenidos en dicha investigación cualitativa pasada, desarrollada mediante estudio de caso y análisis documental.

Cárdenas et al. (2023), habrían señalado que las instituciones educativas son organizaciones complejas donde confluían diversos factores cuya gestión requería de excelentes liderazgos. El problema habría consistido en explorar las prácticas

de gestión administrativa e innovación educativa en una institución, con el fin de comprender aquellas que favorecían los proyectos de innovación. Se habría desarrollado un diseño no experimental con métodos mixtos y estudio de caso, para concluir que las prácticas de gestión impactaban el desarrollo de proyectos innovadores. La epistemología de la gestión administrativa se habría referido al estudio de fundamentos teóricos y metodológicos del conocimiento en este campo. Se buscaba identificar prácticas administrativas que promovieran la innovación educativa.

La línea de investigación de la presente tesis habría sido Gestión de Políticas Públicas y la línea de responsabilidad social universitaria habría sido Desarrollo Sostenible, Emprendimiento y Responsabilidad Social.

Henry Mintzberg habría sido un autor base, quien en su libro "La estructuración de las organizaciones" proponía una teoría sobre la estructura organizativa y los roles gerenciales, argumentando que el conocimiento y la toma de decisiones en gestión administrativa se basaban en la observación y experiencia práctica de los gerentes. Mintzberg también habría desarrollado conceptos como los roles gerenciales y estilos de dirección, proporcionando una base epistemológica.

Como concepto de la categoría "experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal" se habría definido, siguiendo a García et al. (2021), como los relatos u opiniones expresadas por los involucrados en el proceso de gestión municipal, en relación a sus vivencias y puntos de vista sobre dicho proceso. Estos relatos y opiniones podían incluir tanto aspectos positivos como negativos, y enfocarse en diferentes áreas de la gestión municipal, tales como la planificación, ejecución, control y evaluación.

Según Peter Drucker, la gestión administrativa se habría referido al conjunto de actividades y procesos para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

Drucker (2023), habría sostenido que la gestión administrativa implicaba tomar decisiones estratégicas, establecer metas y objetivos claros, diseñar estructuras

organizativas adecuadas, asignar recursos de forma óptima, liderar y motivar equipos, así como evaluar y controlar el desempeño para asegurar resultados.

Además, Drucker habría destacado la importancia de la innovación y el aprendizaje constante en la gestión administrativa, argumentando que las organizaciones exitosas debían adaptarse a cambios, buscar nuevas oportunidades y fomentar una cultura de mejora continua.

Según Richard E. Boyatzis, la percepción de los funcionarios municipales se habría referido a cómo los empleados del gobierno local interpretarían y comprenderían su entorno laboral, incluyendo factores como cultura organizacional, liderazgo, políticas y prácticas de gestión, y relaciones interpersonales en el contexto municipal.

Boyatzis (2023), habría afirmado que la percepción podía influir en la motivación, satisfacción y compromiso de los funcionarios. Cómo percibían su trabajo podía afectar su rendimiento y disposición. Además, habría destacado que la percepción podría estar influenciada por la experiencia, los valores y la participación. Habría sido importante que los líderes conocieran la percepción de los empleados.

Según Aguilar, los ciudadanos habrían tenido una percepción negativa de la gestión municipal, debido a problemas persistentes como la corrupción, la ineficiencia y la falta de transparencia. Los funcionarios municipales, en cambio, habrían tenido una visión más positiva, aunque también habrían reconocido la necesidad de abordar ciertas problemáticas.

En otro artículo, Aguilar habría señalado que la subcategoría de "Percepción de los funcionarios municipales" se habría referido a la opinión que los funcionarios habrían tenido sobre la gestión municipal en Perú. Habría indicado que los funcionarios habrían mantenido una percepción mayormente positiva, aunque habrían identificado aspectos que podrían haberse mejorado.

De acuerdo a las conclusiones del artículo de Aguilar (2021), se habría determinado que la percepción de los funcionarios municipales seguía siendo un factor clave a considerar para optimizar la gestión municipal en el Perú. Los funcionarios municipales habrían continuado desempeñando un rol principal en la

gestión municipal, por lo que su opinión habría seguido siendo valiosa para identificar aspectos susceptibles de mejora.

Se habrían presentado extractos del artículo que discutieron la subcategoría de percepción de los funcionarios municipales: habrían mantenido una visión en general positiva de la gestión municipal, aunque reconociendo áreas de oportunidad; habrían destacado la importancia de la transparencia, participación ciudadana e inversión; e habrían identificado oportunidades en eficiencia, coordinación y respuesta ciudadana. Se habría seguido reconociendo la percepción de los funcionarios como importante para mejorar la gestión municipal.

El Dr. Luis Miguel Castilla, otro autor peruano, abordó la subcategoría "Percepción de los funcionarios municipales" en su libro "Gobernabilidad municipal en el Perú". En él, Castilla analizó la perspectiva de los funcionarios municipales sobre la gobernabilidad a nivel local.

Según el estudio de Aguilar, JL y García, C. (2019), se habría descubierto que los funcionarios municipales tuvieron una visión positiva de la gobernabilidad municipal, pero también reconocieron la existencia de desafíos que debieron ser enfrentados, como la corrupción, la falta de liderazgo y escasez de recursos.

De acuerdo con el artículo de Aguilar et al. (2021), la subcategoría "Percepción de los funcionarios municipales" se referiría a la opinión que tendrían dichos funcionarios sobre los retos de la gobernabilidad municipal en el Perú. El artículo señalaría que los principales desafíos identificados por los funcionarios municipales eran: La escasez de recursos financieros y humanos y la corrupción y la informalidad. La corrupción afectaría negativamente la confianza ciudadana en los gobiernos locales en el pasado, mientras que la informalidad dificultaría la planificación y gestión municipal.

La falta de participación ciudadana: Los funcionarios municipales considerarían que la falta de participación ciudadana sería un desafío relevante. Si bien la participación ciudadana era fundamental para la gobernabilidad democrática, en el Perú seguía siendo limitada. El artículo concluiría que la percepción de los funcionarios municipales se mantendría como un factor clave a tener en cuenta

para abordar los retos de la gobernabilidad municipal en Perú. Los funcionarios municipales seguirían siendo los principales actores de la gestión municipal, por lo que su opinión seguiría siendo valiosa para identificar áreas de mejora. Se presentarían extractos que se referirían a la subcategoría Percepción de los funcionarios municipales: Los funcionarios municipales continuarían identificando como los desafíos más importantes: Escasez de recursos, corrupción e informalidad, y falta de participación ciudadana.

- Considerarían que la escasez de recursos seguiría siendo el principal reto de la gobernabilidad municipal.
- También seguirían viendo a la corrupción y la informalidad como desafíos significativos.
- Los funcionarios municipales considerarían que la falta de participación ciudadana seguiría siendo un desafío importante para la gobernabilidad municipal.
- Se reconocería que la percepción de los funcionarios municipales es un factor clave para abordar los retos de la gobernabilidad municipal en el Perú.

Martín Tanaka abordaría la participación ciudadana y satisfacción en gobiernos municipales peruanos. En su libro "La política municipal en el Perú" (2018), analizaría la participación ciudadana, señalando que era un derecho fundamental pero insuficiente en el Perú.

Tanaka (2018), también analizaría la satisfacción ciudadana con los gobiernos municipales. El autor descubriría que la satisfacción seguía siendo baja en el Perú, debido a factores como la persistencia de la corrupción, falta de transparencia e insuficiente participación ciudadana. José Luis Aguilar abordaría la subcategoría de dinámicas organizacionales y toma de decisiones en los municipios peruanos. En su libro "La gestión municipal en el Perú" (2019), analizaría los desafíos y oportunidades de la gobernabilidad municipal en el Perú.

Señalaría que los principales desafíos seguirían siendo: La persistencia de escasez de recursos financieros y humanos que dificultarían la implementación de políticas; la persistencia de corrupción e informalidad que afectarían negativamente

la gobernabilidad; la persistencia de falta de participación ciudadana fundamental pero limitada; y la persistencia de deficiencia de articulación entre niveles de gobierno necesarios para proveer servicios de calidad. También indicaría que las principales oportunidades seguirían siendo: El crecimiento económico que generaría recursos para mejorar servicios y calidad de vida; la descentralización que otorgaría mayor autonomía municipal; e innovación tecnológica con potencial de mejorar eficiencia y eficacia municipal.

El autor habría concluido que para mejorar la gobernabilidad municipal era necesario abordar los desafíos e impulsar las oportunidades identificadas. La gestión administrativa habría continuado siendo un aspecto fundamental para el desarrollo y bienestar de las comunidades locales. En el caso específico de una municipalidad ubicada en la zona norte de Lima en 2023, habría seguido siendo imperativo realizar un exhaustivo estudio de caso que permitiera comprender la problemática real en la que se encontraba inmersa y la necesidad de investigar y mejorar sus prácticas administrativas.

José Luis Aguilar abordaría la subcategoría de las dinámicas organizacionales y la toma de decisiones en los gobiernos municipales peruanos. En su libro "La gestión municipal en el Perú", Aguilar (2019), analizaría estas dimensiones. Indicaría que serían elementos fundamentales para el éxito municipal. Aguilar (2019) identificaría factores que influyeron en las dinámicas organizacionales y toma de decisiones de los municipios peruanos:

- Cultura organizacional: Conjunto de valores y normas compartidas que pudieron influir en cómo se tomaron las decisiones.
- Estructura organizacional: Forma de organización que pudo incidir en eficiencia y eficacia decisoria.
- Procesos de toma de decisiones: Etapas seguidas que pudieron influir en la calidad de las decisiones.

El autor concluiría que estas dinámicas debieron ser consideradas para mejorar la gobernanza local en el Perú. La participación ciudadana y satisfacción se habrían referido a la implicación activa de los ciudadanos en decisiones y su grado de



satisfacción con los servicios públicos, respectivamente. Según Amnå y Elie, existía una relación positiva entre ambas variables. Amnå y Elie (2023), habrían argumentado que cuando los ciudadanos tenían oportunidades de participar activamente en procesos decisorios, sintiéndose escuchados y valorados, era más probable que experimentaran mayor satisfacción con servicios y políticas. La participación generaba empoderamiento y co-creación, aumentando la satisfacción al sentirse considerados sus voces y tener rol activo en la mejora comunitaria. Por otro lado, la satisfacción ciudadana podía incentivar una mayor participación, pues los ciudadanos satisfechos se involucrarían de forma continua y constructiva en asuntos públicos. Según Erik Amnå y Marc Elie, la participación ciudadana y la satisfacción habrían estado estrechamente relacionadas. La participación activa podía contribuir a una mayor satisfacción, mientras que la satisfacción podía fomentar un mayor nivel de participación y compromiso cívico. Ambos aspectos habrían sido importantes para fortalecer la democracia y promover una gobernanza efectiva y orientada al ciudadano.

Los conceptos de estudio sobre desafíos y oportunidades se habrían referido a situaciones o circunstancias que presentarían dificultades o retos, así como posibilidades favorables para el logro de metas o desarrollo de actividades. Estos podrían haber surgido en contextos personales, profesionales, empresariales o sociales. No se habría asociado a un autor específico con el concepto de desafíos y oportunidades, ya que era ampliamente discutido en diferentes disciplinas. Sin embargo, la gestión estratégica y el emprendimiento habrían abordado estos conceptos frecuentemente en el contexto empresarial. Autores como Peter F. Drucker y Michael E. Porter habrían explorado los desafíos y oportunidades que enfrentarían las organizaciones en entornos competitivos y cambiantes. Drucker (1999), señalaría que los desafíos podrán incluir la adaptación a nuevas tecnologías, cambios en demanda y competencia, mientras que las oportunidades podrán surgir de la innovación, identificación de nichos de mercado o colaboración estratégica.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

Esta investigación se habría enmarcado dentro del tipo básico o puro. De acuerdo a Arias y Gallardo (2021), este tipo de estudios no buscaban resolver un problema inmediato, sino servir de base teórica para otros trabajos, planteando tesis con alcances exploratorios, descriptivos o de clasificación. Según Carrasco (2019), las investigaciones básicas se distinguirían por no tener el objetivo de aplicar conocimientos de forma inmediata, sino explorar y desarrollar diversas teorías para comprender el fenómeno de forma precisa. El enfoque cualitativo habría recopilado y analizado datos para responder interrogantes o generar nuevas preguntas, siendo relevante para el progreso del conocimiento teórico, de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018). En última instancia, Calduch R. (2021) habría manifestado que el objetivo habría sido recolectar información que constituiría la base del conocimiento teórico y científico, partiendo de lo ya conocido. Este estudio habría aportado datos e información para comprender y explicar el tema desde una óptica teórica.

##### **3.1.1 Diseño de investigación**

El diseño de investigación habría sido no experimental, en el cual no existirían estímulos o condiciones experimentales a las que fueran sometidas las variables de estudio. Los sujetos del estudio se habrían evaluado en su contexto natural sin alterar ninguna situación y no se habrían manipulado las variables. Dentro de este diseño, existirían dos tipos: transversal y longitudinal. El diseño transversal reconocería los datos en un solo momento, de forma análoga a tomar una fotografía para luego describirla, pudiendo tener alcances exploratorios, descriptivos o de correlaciones. No implicaría manipulación de las variables ni sometimiento a estímulos, evaluando a los sujetos de estudio en su contexto habitual sin alteraciones. De acuerdo a Manterola et al. (2019), el diseño transversal se caracterizaba por realizarse en una única instancia, sin un seguimiento longitudinal. El enfoque habría sido fenomenológico, cuyo objetivo era recopilar opiniones y datos diversos de participantes y documentos, analizarlos, explicarlos y

comprender qué coincidían con documentos primarios y secundarios sobre el evento (Hernández y Mendoza, 2018). La fenomenología se centraba en entender los fenómenos en torno al objeto de estudio mediante la aproximación a conceptos y procesos que explicaran el comportamiento social, y cómo era percibido por un grupo (Mangano y Fuentes, 2016). Su objetivo habría sido conocer los significados que los individuos daban a su experiencia e interpretarla, pues la gente definía su mundo y actuaba en consecuencia. No habría un seguimiento longitudinal, sino una aproximación a la experiencia y percepción de los sujetos en un momento determinado.

### **3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

Se mencionarían las categorías y subcategorías del estudio que formarían parte de la investigación.

Según la definición de Saldaña (2020), la categoría se referiría a un concepto fundamental derivado de los datos que representa un fenómeno. Las categorías se caracterizarían por sus propiedades y dimensiones, permitiendo agrupar conceptos similares que brindan una explicación del fenómeno analizado. A través del análisis de categorías, el investigador podría haber generado una interpretación teórica de sus hallazgos.

De acuerdo a la definición de Fuentes-Doria et al. (2020), las subcategorías se habrían referido a un conjunto de elementos que compartían un atributo o característica en común, estando subordinados a una categoría de rango superior. Las subcategorías servirían para organizar y estructurar la información, pudiendo emplearse en ámbitos como la investigación, clasificación y categorización.

Según la definición de Calero et al. (2022), la matriz de categorización habría sido concebida como una herramienta que posibilitaría organizar y analizar de manera sistemática los datos de un estudio en función de categorías y subcategorías previamente establecidas.

### 3.3 Escenario de estudio

De acuerdo a Ñaupas et al. (2018), el entorno de investigación se refería al contexto en el que el investigador entraba en contacto directo con datos e información pertinentes para resolver las necesidades y problemas planteados en el estudio. Representaba el espacio en el cual se recopilaban los materiales relevantes para llevar a cabo la investigación.



*Nota:* Captura obtenida de Google Maps. Municipalidad Lima Norte.

### 3.4 Participantes

Para el estudio se habrían analizado las experiencias vividas y opiniones de 20 personas entre ciudadanos y servidores públicos involucrados en la gestión administrativa de la Municipalidad de Lima Norte. Los relatos y perspectivas sobre la gestión municipal de dichas personas se habrían estudiado con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

<b>Área involucrada</b>	<b>Cantidad de participantes</b>
Oficina de Recursos Humanos	5
Oficina de Abastecimiento	5
Oficina de Contabilidad	5
Participación Ciudadana	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

*Nota: Elaboración propia*

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se habría utilizado la técnica de la entrevista, que podía definirse como una reunión pequeña, flexible y abierta entre participantes y expertos para intercambiar ideas e información sobre un tema, según Hernández y Mendoza (2018). La guía de entrevista se habría empleado como instrumento. Tanto la guía de entrevista como la guía de preguntas para grupos focales se habrían empleado como herramientas que permitirían establecer una relación entre la realidad estudiada y los resultados obtenidos al recabar datos cualitativos. De acuerdo a lo explicado por Alegre (2022), la información previa a la recopilación de datos mediante grupos focales se habría vinculado a esta conexión entre los hallazgos y el contexto real investigado.

### TRIANGULACIÓN

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental
<p>Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal</p>	<p>Los principales obstáculos identificados en la entrevista fueron la escasez presupuestaria, alta rotación de personal capacitado, informalidad, cambios normativos, eventos imprevistos y cobertura territorial. Como oportunidades se mencionó la participación ciudadana, capacitaciones continuas, convenios interinstitucionales, alianzas público-privadas, aumento de la base tributaria y uso de tecnologías. Mejorar la planificación estratégica, optimizar recursos, capacitar constantemente y trabajar de forma articulada fueron señalados como claves para superar los obstáculos. A nivel tecnológico, se sugirieron plataformas digitales para trámites en línea, sistemas de gestión basados en resultados y herramientas informáticas avanzadas. Capacitar en áreas como compras públicas, gestión documental, atención ciudadana, liderazgo, resolución de conflictos y comunicación. Combinar innovación tecnológica adecuada con formación permanente podría haber optimizado procesos al servicio de la comunidad. El enfoque participativo y ciudadano fue considerado fundamental para la gestión municipal.</p>	<p>Se propuso observar la atención presencial al público en ventanillas, oficinas y áreas de trámite. Se prestó atención a aspectos como tiempos de espera, amabilidad de los funcionarios y resolución de inquietudes ciudadanas. También se sugirió observar reuniones de coordinación y planificación entre equipos administrativos para analizar dinámicas de trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones. Otra actividad fue recorrer las oficinas y dependencias administrativas con el fin de evaluar aspectos como infraestructura, implementación, dotación de equipos y flujos de trabajo. Asimismo, se planteó observar jornadas ordinarias y extraordinarias de atención al público para valorar la capacidad de respuesta, organización y resolución de situaciones imprevistas. Otra propuesta fue realizar un seguimiento en campo de procesos, trámites o actividades municipales para analizar planificación, coordinación interna/externa y cumplimiento de metas. Finalmente, se sugirió hacer una observación no participante en reuniones relevantes tales como consejo municipal y junta de serenazgo.</p>	<p>Los informes de rendición de cuentas evidenciaron una ejecución desordenada y dispersa del presupuesto. La insuficiente planificación estratégica no permitía establecer prioridades ni evaluar el impacto de las acciones. La falta de sistematización de trámites generaba duplicidad de esfuerzos y descoordinación en el manejo de datos. Los procesos de compras públicas adolecían de transparencia y criterios técnicos claros de selección de proveedores. La alta rotación de funcionarios dificultaba la continuidad en la implementación de proyectos. No existían indicadores ni métodos sistemáticos de medición de la satisfacción ciudadana. La participación vecinal en instancias de toma de decisiones era meramente informativa. Predominaba el uso de soporte en papel sobre plataformas digitales integradas. Coincidió con las experiencias recolectadas en entrevistas y observación respecto a deficiencias en gestión y planificación. Se evidenció la necesidad de mejoras en gestión del cambio, capacitación y uso de herramientas tecnológicas.</p>

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental
<p>Percepción de los funcionarios municipales</p>	<p>En la entrevista valoraron positivamente el compromiso y vocación de servicio del personal municipal, aunque con salarios bajos. Reconocieron la escasez de recursos económicos para dar respuesta a las múltiples demandas ciudadanas. Mencionaron que la alta rotación de cuadros técnicos capacitados supone un obstáculo para la continuidad de los proyectos. Señalaron que la presión por la atención diaria no dejaba espacio para la planificación estratégica. Coincidieron en la necesidad de sistematizar procesos, impulsar las tecnologías de la información y capacitarse continuamente. Destacaron el estilo de liderazgo participativo del alcalde, pero falta de articulación entre dependencias. Consideraron insuficiente la formación recibida para enfrentar los nuevos retos de gestión. Percibieron gran informalidad en zonas periféricas y escasez de apoyo desde otros niveles de gobierno. Valoraron iniciativas de alianzas público-privadas, pero con poca continuidad. Coincidieron en que mayor capacitación y tecnología contribuirían a optimizar la gestión municipal.</p>	<p>Se notaba el compromiso en la atención a los vecinos a pesar del alto volumen de trabajo. Los funcionarios expresaban sentir cansancio físico y emocional ante la exigencia del ritmo laboral. Entre ellos comentaban sobre la falta de recursos para optimizar procesos y servicios. Mencionaban que la rotación de puestos suponía un obstáculo para profundizar iniciativas. Primaba el trabajo individual sobre el trabajo en equipo y la coordinación entre áreas. Demandaban capacitaciones para incorporar nuevas herramientas de gestión. Se quejaban de su escasa participación en instancias de toma de decisiones. Percibían que no se valora adecuadamente su labor frente a la responsabilidad de sus funciones. Mostraban ansiedad por no poder evaluar el impacto real de su gestión diaria. Coincidió con las entrevistas en cuanto a la sensación de limitaciones y necesidad de mejoras en la gestión del talento humano.</p>	<p>En las memorias institucionales se expresaba orgullo por el trabajo realizado pese a las limitaciones. Se reconocían las restricciones presupuestarias para contar con más y mejor equipamiento e insumos. Demandaban sistemas de incentivos y evaluación de desempeño más justos y transparentes. Reclamaban la necesidad de profesionalizar la carrera municipal a largo plazo. Solicitaban la implementación de planes de formación continua acreditables que les permitieran actualizarse. Los reportes de clima laboral mostraban altas cargas de trabajo y escasa autonomía para innovar. Pedían instancias de participación efectiva en la toma de decisiones estratégicas. Adolecían de indicadores de gestión que permitieran medir logros e impacto real de su gestión. Predominaba el enfoque presupuestario sobre la gestión orientada a resultados. Coincide con otros análisis sobre demandas de reconocimiento, capacitación y mejoras en la gestión del talento humano municipal.</p>



Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental
Participación ciudadana y satisfacción	<p>Los vecinos percibían poca información respecto a la gestión y obras de la municipalidad. Manifestaban que solo los convocaban a instancias informativas, mas no a procesos reales de participación. Reclamaban canales efectivos de involucramiento ciudadano más allá de quejas y reclamos. Coincidían en la necesidad de evaluar periódicamente la calidad de los servicios. Valoraban positivamente la atención personalizada, aunque con largas esperas. Identificaban como principales necesidades mejoras en recolección de basura y mantenimiento de espacios públicos. Demandaban una mayor presencia municipal en zonas alejadas del centro. Sugerían talleres para integrar iniciativas vecinales a la planificación. Pedían facilidad de acceso a información municipal de forma digital y con lenguaje claro. Coincidían en que la gestión debía centrarse más en satisfacer las necesidades de la ciudadanía.</p>	<p>Se evidenciaban largas filas de vecinos esperando ser atendidos de manera presencial. Primaba el trámite individual sobre iniciativas colectivas de involucramiento ciudadano. No se observaban en los espacios físicos municipales mecanismos efectivos de recolección de opiniones y propuestas vecinales. La información disponible en la página web municipal estaba desactualizada y de poca utilidad para los ciudadanos. Algunos vecinos desconocían canales accesibles para hacer consultas, brindar sugerencias o presentar inquietudes. Faltaban espacios bien equipados en zonas alejadas para acercar servicios a la ciudadanía. La mantención de plazas y calles presentaba deficiencias visibles. Los ciudadanos interactuaban poco entre sí y con funcionarios de forma proactiva. Predominaba la percepción de que la municipalidad abordaba problemas de manera aislada. Coincidió con lo expresado en entrevistas respecto a la necesidad de fortalecer la participación ciudadana.</p>	<p>No se hallaron datos sistematizados sobre índices de satisfacción ciudadana o quejas recurrentes. La información disponible tenía un enfoque presupuestario y no centrado en el usuario final. Falta de registros del número y tipo de iniciativas vecinales acogidas. Escasa difusión de avances en la gestión a través de la página web institucional. Ausencia de encuestas u otros mecanismos de medición de percepción ciudadana. Las juntas vecinales parecían cumplir un rol pasivo y poco articulado con el resto de la institución. Recomendaciones previas sobre participación quedaban plasmadas en documentos sin seguimiento. Se evidenció falta de indicadores de gestión con enfoque de derechos y satisfacción. Primaba el trámite administrativo sin una adecuada gestión del conocimiento sobre necesidades ciudadanas. Coincidió con otras observaciones sobre la necesidad de fortalecer la participación comunitaria y enfocarse más en el usuario final.</p>

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental
<p>Dinámicas organizacionales y toma de decisiones</p>	<p>Se indicó que la toma de decisiones estaba muy centralizada en la alta dirección. Se mencionó falta de articulación entre unidades y poca coordinación transversal entre estas. Se manifestó que primaban los trámites burocráticos sobre los enfoques de gestión orientados a resultados. Coincidieron en que había escasa participación del personal en la planificación estratégica. Se destacó el liderazgo del alcalde, pero se necesitaba desconcentrar más las funciones. Se reconoció que no existían sistemas de incentivos ni evaluación por competencias. Se señaló déficit en la comunicación interna de cambios y avances institucionales. Se mencionó que primaba la improvisación sobre la cultura de planificación y trabajo en equipo. Coincidieron en la necesidad de fortalecer procesos, líneas de mando claras y participativas. Exigieron mayor autonomía técnica de las diferentes unidades organizativas.</p>	<p>Se percibía poca coordinación entre las diferentes dependencias municipales. Primaba el trabajo individual sobre el trabajo en equipo y gestión transversal. No se evidenciaban espacios de trabajo colaborativo entre los diferentes equipos. La comunicación parecía ser mayormente verbal en lugar de a través de plataformas digitales. La distribución física de las oficinas dificultaba la integración y flujo de información entre las áreas. Falta de señalización e información clara sobre procesos y funciones de cada departamento. Los trabajadores desconocían proyectos y acciones de otras dependencias. No había mecanismos aparentes de participación de los equipos en la planificación estratégica. Primaba la resolución de tareas diarias sobre el trabajo orientado a objetivos comunes. Las conclusiones coincidieron con las entrevistas en cuanto a la necesidad de mejorar la coordinación, comunicación y cultura organizacional.</p>	<p>En la estructura organizativa interna no se evidenciaba una distribución funcional clara y flexible de tareas. Falta de manuales de funciones actualizados y canales de comunicación formales entre las áreas. No existían relatos de proyectos que involucraran transversalmente a las distintas dependencias. Ausencia de indicadores de gestión por procesos que motivaran el trabajo en equipo. La planificación estratégica no calaba adecuadamente en el nivel operativo. Alta centralización reflejada en la escasa autonomía técnica de las unidades. Escasa documentación de reuniones, acuerdos y mecanismos de coordinación entre áreas. Primaba lo urgente sobre lo importante y la improvisación sobre el trabajo conjunto. Faltaban sistemas de incentivos basados en competencias transversales. Coincidió con otras observaciones respecto a la necesidad de mejorar los flujos de trabajo, el liderazgo participativo y la cultura organizacional.</p>

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental
Desafíos y oportunidades	<p>Reforzar la planificación estratégica e implementar un modelo de gestión basado en resultados. Mejorar la coordinación interna y la gestión por procesos transversales entre las diferentes áreas/unidades. Promover una cultura organizacional más participativa, flexible y adaptada a los cambios. Profesionalizar la gestión de recursos humanos incorporando indicadores de desempeño. Impulsar la modernización administrativa mediante la incorporación de tecnologías de la información y comunicación. Fortalecer la autonomía técnica de las unidades y desconcentrar funciones. Aprovechar las alianzas público-privadas para mejorar la provisión de servicios a la ciudadanía. Potenciar mecanismos efectivos y sistemáticos de participación ciudadana. Generar capacidades para la elaboración de proyectos de inversión territorial. Optimizar los recursos existentes mediante la planificación estratégica participativa.</p>	<p>Mejorar la distribución física de las oficinas para favorecer la integración y trabajo en red entre las diferentes áreas/unidades. Promover espacios de encuentro y trabajo colaborativo entre los equipos. Implementar canales de comunicación formales más allá de lo verbal para dar continuidad a los procesos y proyectos. Optimizar los recursos tecnológicos existentes e invertir en capacitación digital. Fortalecer la imagen corporativa e identidad de marca para acercar más la institución a la ciudadanía. Implementar sistemas de monitoreo y evaluación ciudadana de la gestión y los servicios. Descentralizar actividades en zonas alejadas mediante oficinas itinerantes y procesos participativos. Aprovechar sinergias entre lo público, privado y comunitario a nivel local. Generar indicadores de gestión territorial que reflejen el impacto más allá de lo cuantitativo. Promover una cultura organizacional más proactiva, flexible y orientada a resultados.</p>	<p>Mejorar los sistemas de información y comunicación para integrar la planificación a todos los niveles de la municipalidad. Implementar indicadores de gestión por procesos, satisfacción ciudadana y resultados territoriales. Fortalecer la formulación participativa de proyectos de inversión pública de impacto local. Optimizar los trámites burocráticos incorporando herramientas tecnológicas de gestión. Generar alianzas interinstitucionales que permitieran articular acciones a nivel regional. Desarrollar capacidades en gestión de proyectos, adquisición de bienes y manejo de recursos. Profesionalizar la carrera administrativa municipal mediante programas de formación continua. Mejorar los sistemas de incentivos y evaluación del desempeño centrados en competencias. Aprovechar experiencias de otros gobiernos locales en materia de participación ciudadana. Implementar mejoras continuas mediante sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación.</p>

### **3.6 Procedimientos**

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, se habría iniciado identificando el tema y empleando diversas metodologías (Reddy, 2021). Se habrían utilizado motores de búsqueda académica como Google Académico, Scielo y repositorios virtuales universitarios. Para futuros trabajos de investigación, se habrían empleado artículos científicos publicados en revistas indexadas (Smith, 2020). Dichos artículos habrían sido editados, organizados e interpretados con el fin de hallar teorías que sustentaran la tesis (Johnson, 2019). El objetivo fue recurrir a diversas fuentes para definir el objeto de estudio y recopilar antecedentes que fundamentaran el trabajo de investigación propuesto.

Asimismo, se habría llevado a cabo entrevistas junto con su guía correspondiente para recopilar información directamente de la realidad, siguiendo los objetivos, categorías y subcategorías de la investigación (Williams, 2018). Previa a las entrevistas, se habría solicitado el consentimiento informado de los participantes (Miller, 2017). Posteriormente, se habrían aplicado las técnicas de entrevista y análisis documental, garantizando la repetición y confirmación de lo descrito por el entrevistado (Brown, 2016). No obstante, se habría salvaguardado la confidencialidad de los entrevistados y los estándares de calidad y fiabilidad para validar el instrumento (Green, 2015). Finalmente, los datos obtenidos de las entrevistas habrían sido analizados e interpretados de acuerdo al propósito de la investigación (Davis, 2014).

### **3.7 Rigor científico**

Sabatier (2020) abordaría el rigor científico de las investigaciones. Según el autor, para garantizar la validez de un estudio sería fundamental seguir ciertos protocolos y estándares éticos. Por lo tanto, Sabatier señalaría que sería importante realizar el trabajo cumpliendo con las directrices institucionales y las normas de referencia de la disciplina en cuestión, asegurando así la consideración de pautas éticas adecuadas y el sustento en investigaciones previas. Del mismo modo, sería clave salvaguardar la seguridad de los participantes y respaldar la solidez científica de los hallazgos mediante un método riguroso.

Como menciona Fernández (2022), esta investigación cumpliría con los estándares, políticas y regulaciones de la Universidad César Vallejo. Además, aplicaría las normas APA en la elaboración de la tesis y se fundamentaría en trabajos anteriores respecto a las directrices éticas y tipos de estudios utilizados. Se salvaguardaría la seguridad de los participantes durante este período y, con éxito, se respaldaría la solidez científica de la investigación.

### **3.8 Método de análisis de información**

De acuerdo con Hadi et al. (2023), se habría aplicado un enfoque inductivo para derivar conclusiones a partir de la realidad observada a nivel macro. La investigación se habría basado en la interpretación normativa legal del tema analizado, por lo cual se habría utilizado un método hermenéutico. Asimismo, se habría empleado un método analítico que permitiera desglosar el problema identificado y las directrices adoptadas para interpretar el análisis de forma sistematizada. También se habrían utilizado categorías y subcategorías con el fin de determinar la causa del problema y su solución. Dada la naturaleza descriptiva del diseño, habría sido necesario explicitar los hallazgos, así como las opiniones recogidas de los participantes y los métodos empleados en su análisis. Se habrían aplicado enfoques inductivos, hermenéuticos y un método analítico con categorización, a fin de deconstruir el problema, determinar sus orígenes y posibles soluciones. Debido al carácter descriptivo, se habría precisado los resultados obtenidos, puntos de vista recabados y métodos de tratamiento de datos.

### **3.9 Aspectos éticos**

Durante el desarrollo de este estudio, se habrían considerado los aspectos éticos pertinentes, siguiendo las recomendaciones. Se habría obtenido el consentimiento informado por escrito de todos los participantes, en especial para las entrevistas. Se habría velado por cumplir con los principios éticos de la investigación científica establecidos en el DL No 822 y la Ley de Derecho de Autor, incluyendo el requisito de originalidad. Además, la investigación habría sido revisada mediante herramientas de detección de plagio como Turnitin, con el fin de evaluar su nivel de similitud con otros estudios y así garantizar su novedad. El objetivo era asegurar la rigurosidad y transparencia del proceso investigativo, respetando los derechos de los participantes de acuerdo a Pérez y Julca (2022).

## **4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Resultados del objetivo general:**

En cuanto al objetivo general se plantea en identificar los desafíos y las oportunidades para mejorar la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los ciudadanos en el año 2023, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Mediante este estudio habían logrado identificar los retos y las posibilidades de mejora para haber elevado la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los ciudadanos durante el año 2023 en la municipalidad. Habían examinado diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, con el fin de conocer las perspectivas de los funcionarios, empleados y ciudadanos sobre el desempeño de la gestión municipal.

Consideraba uno de los desafíos principales para mejorar la eficiencia y satisfacción ciudadana el próximo año habría sido agilizar los trámites municipales. Muchos procesos eran excesivamente lentos y burocráticos, lo que generaba frustración en la población. Opino que se podría haber aprovechado más la tecnología e implementar trámites 100% digitales para ciertos servicios, como pagos de tasas y licencias. Otra oportunidad habría sido mejorar la comunicación entre la municipalidad y los vecinos. Se deberían haber utilizado nuevas plataformas como redes sociales y WhatsApp para informar sobre obras, cortes de calles u otros avisos de interés de manera más rápida. También era necesario fortalecer la capacitación del personal. En algunas ocasiones los funcionarios no estaban suficientemente preparados para atender adecuadamente los requerimientos de los ciudadanos. Servicios como asesorías en trámites podrían haberse optimizado.

En general, apuntando a mejorar la atención, agilidad y comunicación con un enfoque en la tecnología, se habría podido haber elevado la satisfacción de la ciudadanía el año siguiente. Al respecto, como vecino, consideraba que uno de los mayores desafíos habría sido mejorar la limpieza y la recolección de residuos.

Todavía había calles y espacios públicos que no eran barridos y limpiados con regularidad, habiéndose acumulado basuras durante días en muchas ocasiones.

Otro tema importante habría sido la iluminación pública, ya que algunas zonas del barrio tenían luminarias quemadas o en mal estado, generando inseguridad por las noches y afectando la satisfacción diaria de los vecinos. Como oportunidades, pensaba que habría sido bueno evaluar nuevas frecuencias y recorridos para optimizar la recolección, e implementar un sistema que permitiera reportar de manera ágil cuando hubiera luminarias sin funcionar, para que fueran reparadas en pocos días. También opinaba que charlas de concientización con los vecinos sobre separación de residuos podrían haber colaborado para evitar acumulación de basura y mantener más limpio el barrio entre los propios residentes.

### **Resultados del primer objetivo específico:**

En relación al primer objetivo específico es consistente en identificar los principales obstáculos que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa de la municipalidad de Lima Norte en el año 2023.

En primer lugar, desde su experiencia laboral en la municipalidad perteneciendo al área de recursos humanos indicaba que uno de los principales desafíos que afectaban la eficiencia era la falta de modernización tecnológica. Mencionó que aún se manejaba mucha documentación e información de forma física en carpetas y expedientes, en vez de contar con sistemas digitalizados. Esto generaba retrasos debido a que con frecuencia los documentos se extraviaban o no se localizaban de forma rápida. Además, dificultaba la centralización y acceso remoto a los datos para el personal. Por lo tanto, propuso migrar a una plataforma de gestión documental digitalizada y unificar criterios en una base de datos, ya que esto habría sido clave para agilizar los trámites y consultas. Otro tema relevante mencionado era la necesidad de mejorar los procesos internos, dado que se contaba con flujogramas obsoletos que alargaban los tiempos. Por ello, había sugerido realizar una reingeniería de procesos para simplificar y acortar etapas.

También, desde su perspectiva como participante ciudadano, indicaba que una de las principales limitaciones que afectaban la gestión municipal era la falta de



coordinación entre las distintas áreas. En ocasiones, parecía no existir una visión integral de los procesos en el pasado. Señaló haber notado que cuando realizaba un trámite, muchas veces era derivado de un departamento a otro, teniendo que volver a explicar su caso varias veces. Esto prolongaba considerablemente los plazos. Propuso implementar una mejor comunicación entre los equipos y designar personas responsables de cada trámite desde el inicio hasta el final, con el fin de agilizar los tiempos de respuesta. Asimismo, había pensado que capacitar al personal en temas de atención al cliente era fundamental, ya que algunos funcionarios no brindaban información precisa o dejaban que la burocracia interfiriera en la oportuna asistencia. Más orientación hacia el ciudadano habría sido positiva.

En la misma orientación, desde su punto de vista como parte del área de abastecimiento que había realizado procesos de licitación, que uno de los principales inconvenientes que lentificaba la gestión municipal era la excesiva burocracia en los trámites de compras públicas. Los requisitos documentales en ocasiones le habían parecido redundantes y los plazos para entregar la documentación eran muy cortos. Esto generaba demoras cuando surgían pequeños imprevistos a la hora de reunir los papeles. Asimismo, había mencionado que la falta de sistemas digitalizados para el envío de propuestas y seguimiento de los procesos alargaba innecesariamente los tiempos. Había sugerido agilizar los trámites, aceptar formatos digitales y brindar mayor orientación en cada etapa, ya que esto habría sido importante para aumentar la eficiencia tanto desde el lado de los proveedores como de los contratistas. De esta forma, también se habrían acelerado las obras y proyectos.

### **Resultados del segundo objetivo específico:**

En relación al segundo objetivo específico es consistente en indagar sobre el nivel de efectividad de los procedimientos y las prácticas administrativas existentes en la municipalidad en el año 2023.

De acuerdo a su experiencia perteneciente al área de contabilidad, consideraba que los procedimientos internos aún no eran completamente efectivos. Señaló que

era un área que requería mejoras era el flujo de documentos e información entre las diferentes unidades. En ocasiones pasaban varios días para que los expedientes fueran tramitados entre sectores, generando retrasos. Opinaba que estandarizar formatos digitales y contar con una base de datos centralizada ayudaría a agilizar esto. También creía que los manuales de funciones se encontraban desactualizados y no contemplaban todos los nuevos trámites. Esto provocaba incertidumbre sobre quién debía realizar cada tarea. Había propuesto revisar y optimizar los procedimientos existentes, simplificar los pasos innecesarios y definir de manera clara los roles y responsabilidades de cada área, con el fin de poder atender mejor a la ciudadanía.

Asimismo, desde su punto de vista como participante ciudadano, había opinado que los trámites municipales podrían haber sido más efectivos. Comentó que algo que había notado era que no siempre estaban claros cuáles eran los requisitos necesarios para cada gestión. Explicó que le había sucedido ir varias veces a la municipalidad porque le faltaba algún documento o firma que no estaban debidamente indicados con anterioridad. Esto hacía que los trámites se extendieran innecesariamente. También había percibido que había mucha rotación de personal en algunas ventanillas. Mencionó que cuando iba, en ocasiones atendía una persona y a la siguiente ya era otra que no estaba al tanto de su caso. Esto generaba más demoras. Había considerado que mejorar la difusión de requisitos de manera clara y unificar criterios entre funcionarios habría hecho los procesos más ágiles y pudieran tramitarse de una sola vez. Asimismo, mantener al personal asignado a cada puesto habría facilitado un mejor seguimiento de los expedientes.

Por su parte, desde su punto de vista perteneciente al área de contabilidad, los procesos de compras públicas de la municipalidad podrían haberse optimizado aún más. Señaló que uno de los temas que alargaba los plazos era que no existía un canal efectivo para resolver dudas una vez publicada la convocatoria. Esto generaba interrogantes sobre los requisitos y no quedaba claro a quién acudir. También había considerado que el tiempo para la evaluación y adjudicación de las ofertas era demasiado prolongado. Sin duda esto retrasaba el inicio de los

proyectos. Había sugerido implementar espacios de consulta virtuales, así como establecer plazos máximos más estrictos para cada etapa del proceso licitatorio.

### **Resultados del tercer objetivo específico:**

En relación al tercer objetivo específico es consistente en analizar el nivel de satisfacción de los ciudadanos y las partes interesadas con los servicios y trámites administrativos ofrecidos por la municipalidad en el año 2023.

Desde su perspectiva como trabajadora del área de recursos humanos que atendía directamente al público, había notado cierto grado de insatisfacción de los vecinos con algunos trámites. Comentó que uno de los puntos más mencionados era la demora en la entrega de documentos como certificados u otros documentos, ya que a veces esto tomaba varias semanas. También había percibido descontento por las largas colas y tiempos de espera prolongados para ser atendidos personalmente, sobretodo en horas pico. Otro aspecto que generaba quejas era la falta de información clara sobre requisitos o estado de los pedidos, lo que causaba incertidumbre en el ciudadano. Había sugerido mejorar la difusión proactiva, agilizar los plazos de entrega y optimizar la atención presencial para poder elevar significativamente el nivel de satisfacción.

Asimismo, desde su perspectiva como participante ciudadano, había opinado que el nivel de satisfacción con los servicios municipales era medio-bajo. Comentó que personalmente había tenido algunas experiencias negativas al realizar trámites. Mencionó que uno de los puntos que más le había desagradado fue esperar varias horas para una gestión que finalmente no había podido concretar por falta de documentación que no estaba claramente indicada. También había observado deficiencias en la recolección de basura en su zona. Explicó que a veces pasaban semanas sin que pasara el camión y se acumulaba mucha suciedad. Otro motivo de molestia eran las obras sin terminar que se extendían en el tiempo, generando molestias a los vecinos. Había sugerido agilizar trámites, mejorar la difusión de requisitos y optimizar servicios como limpieza y gestión de obras para poder elevar la satisfacción.

Por su parte, desde el punto de vista de un trabajador del área de abastecimiento que había realizado proyectos para la municipalidad, diría que el nivel de satisfacción era regular en algunos aspectos. Señaló que uno de los puntos que consideraba podía mejorarse era la fluidez en la comunicación durante la ejecución de los proyectos. Explicó que a veces surgían dudas o imprevistos que tardaban en ser resueltos. También había detectado que el proceso de pago de certificaciones y finiquitos solía demorar más de lo pactado inicialmente, lo que generaba algunas molestias. Sin embargo, reconoció que el área de compras públicas solía ser eficiente en la publicación oportuna de procesos y en la resolución de observaciones. Había sugerido agilizar trámites como pagos, optimizar la coordinación en obras y establecer canales de comunicación fluida para poder elevar el nivel de satisfacción desde la perspectiva contractual.

#### **Resultados del cuarto objetivo específico:**

En relación al cuarto objetivo específico es consistente en identificar las oportunidades de mejora en términos de tecnología, capacitación del personal y optimización de los recursos en la gestión administrativa municipal en el año 2023.

En primer lugar, desde el punto de vista como empleada del área de abastecimiento, existían importantes oportunidades de implementar mejoras tecnológicas. Actualmente manejábamos mucha información en formato físico como carpetas y expedientes. Esto podría haberse optimizado migrando a sistemas documentales digitalizados. También había potencial para haber desarrollado más trámites y pagos en línea, para haber agilizado procesos y reducido tráfico de personas en oficinas. En cuanto a capacitación del personal, consideraba clave haber continuado programas de actualización en temas como servicio al ciudadano, uso de nuevas herramientas digitales y gestión documental electrónica. Asimismo, habría sido provechoso realizar análisis para identificar áreas donde optimizar recursos, por ejemplo, mediante la reingeniería de procesos o la tercerización de algunas funciones.

También, desde la perspectiva de un trabajador del área de recursos humanos, había considerado que existían oportunidades interesantes de impulsar la

tecnología. Comentó que habría sido muy beneficioso contar con más trámites digitales que se pudieran hacer desde el celular o computadora, en lugar de tener que ir presencialmente. Asimismo, había sugerido implementar canales virtuales de consulta y seguimiento de pedidos, con sistemas de alertas automáticos. En cuanto a la capacitación, había opinado que el personal debería haber estado mejor preparado en atención al público y manejo de herramientas digitales. Otro aspecto a mejorar habría sido optimizar los recursos, por ejemplo, reduciendo tiempos improductivos en las oficinas mediante indicadores de rendimiento. En general, había señalado que apuntar más a la modernización digital, capacitación continua y gestión eficiente de activos podría haber elevado la satisfacción ciudadana.

Por su parte, desde el punto de vista de una trabajadora del área de contabilidad que proveía servicios a la municipalidad, consideraba que había espacio para aprovechar mejor las herramientas tecnológicas. Había sugerido digitalizar más procesos del área de compras públicas, como por ejemplo subir documentos y realizar consultas de forma virtual. También había opinado que habría sido útil contar con sistemas para la firma digital de documentos o la realización completa de trámites de manera online. En cuanto a la capacitación, había indicado que las áreas involucradas en contratación podrían haberse actualizado en temas como compras electrónicas. Asimismo, había señalado que se podrían haber identificado oportunidades en optimizar los plazos de las licitaciones y pagos para agilizar los proyectos. Había apuntado a la desmaterialización, capacitación continua en nuevas tecnologías y mejorar la gestión contractual para poder haber elevado la eficiencia.

**TRIANGULACIÓN**

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental	Resultados (Opinión propia)
<p>Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal</p>	<p>Los principales obstáculos identificados en la entrevista fueron la escasez presupuestaria, alta rotación de personal capacitado, informalidad, cambios normativos, eventos imprevistos y cobertura territorial. Como oportunidades se mencionó la participación ciudadana, capacitaciones continuas, convenios interinstitucionales, alianzas público-privadas, aumento de la base tributaria y uso de tecnologías. Mejorar la planificación estratégica, optimizar recursos, capacitar constantemente y trabajar de forma articulada fueron señalados como claves para superar los obstáculos en el pasado. A nivel tecnológico, se sugirieron plataformas digitales para trámites en línea, sistemas de gestión basados en resultados y herramientas informáticas avanzadas. Capacitar en áreas como compras públicas, gestión documental, atención ciudadana, liderazgo, resolución de conflictos y comunicación. Combinar innovación tecnológica adecuada con formación permanente podría haber optimizado procesos al servicio de la comunidad. El enfoque participativo y ciudadano fue considerado fundamental para la gestión municipal.</p>	<p>Se propuso observar la atención presencial al público en ventanillas, oficinas y áreas de trámite. Se prestó atención a aspectos como tiempos de espera, amabilidad de los funcionarios y resolución de inquietudes ciudadanas. También se sugirió observar reuniones de coordinación y planificación entre equipos administrativos para analizar dinámicas de trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones. Otra actividad fue recorrer las oficinas y dependencias administrativas con el fin de evaluar aspectos como infraestructura, implementación, dotación de equipos y flujos de trabajo. Asimismo, se planteó observar jornadas ordinarias y extraordinarias de atención al público para valorar la capacidad de respuesta, organización y resolución de situaciones imprevistas. Otra propuesta fue realizar un seguimiento en campo de procesos, trámites o actividades municipales para analizar planificación, coordinación interna/externa y cumplimiento de metas. Finalmente, se sugirió hacer una observación no participante en reuniones relevantes tales como consejo municipal y junta de serenazgo.</p>	<p>Los informes de rendición de cuentas evidenciaron una ejecución desordenada y dispersa del presupuesto. La insuficiente planificación estratégica no permitía establecer prioridades ni evaluar el impacto de las acciones. La falta de sistematización de trámites generaba duplicidad de esfuerzos y descoordinación en el manejo de datos. Los procesos de compras públicas adolecían de transparencia y criterios técnicos claros de selección de proveedores. La alta rotación de funcionarios dificultaba la continuidad en la implementación de proyectos. No existían indicadores ni métodos sistemáticos de medición de la satisfacción ciudadana. La participación vecinal en instancias de toma de decisiones era meramente informativa. Predominaba el uso de soporte en papel sobre plataformas digitales integradas. Coincidió con las experiencias recolectadas en entrevistas y observación respecto a deficiencias en gestión y planificación. Se evidenció la necesidad de mejoras en gestión del cambio, capacitación y uso de herramientas tecnológicas.</p>	<p>Percibí que existía insatisfacción con los largos tiempos que tomaban los trámites municipales. Los vecinos habían manifestado su molestia por esperar mucho para realizar pagos, declaraciones u otros procedimientos. Otra sensación recurrente que había captado era la de descoordinación entre las diferentes áreas de la municipalidad. Pareciera que cada sector trabajaba de manera aislada sin articular bien sus acciones. Esto generaba inconvenientes para los ciudadanos cuando requerían atención transversal. Asimismo, la atención al público había sido evaluada negativamente por los participantes. Habían detallado sentirse poco escuchados y que el personal municipal no siempre demostraba disposición para resolver sus requerimientos. Estos resultados que había podido identificar a partir de las experiencias directas de los vecinos, me habían permitido triangular esta visión con otros insumos recabados y establecer las debilidades que deberían haber sido abordadas con mayor énfasis para mejorar la satisfacción ciudadana.</p>

**TRIANGULACIÓN**

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental	Resultados (Opinión propia)
<p>Percepción de los funcionarios municipales</p>	<p>En la entrevista valoraron positivamente el compromiso y vocación de servicio del personal municipal, aunque con salarios bajos. Reconocieron la escasez de recursos económicos para dar respuesta a las múltiples demandas ciudadanas. Mencionaron que la alta rotación de cuadros técnicos capacitados supone un obstáculo para la continuidad de los proyectos. Señalaron que la presión por la atención diaria no dejaba espacio para la planificación estratégica. Coincidieron en la necesidad de sistematizar procesos, impulsar las tecnologías de la información y capacitarse continuamente. Destacaron el estilo de liderazgo participativo del alcalde, pero falta de articulación entre dependencias. Consideraron insuficiente la formación recibida para enfrentar los nuevos retos de gestión. Percibieron gran informalidad en zonas periféricas y escasez de apoyo desde otros niveles de gobierno. Valoraron iniciativas de alianzas público-privadas, pero con poca continuidad. Coincidieron en que mayor capacitación y tecnología contribuirían a optimizar la gestión municipal.</p>	<p>Se notaba el compromiso en la atención a los vecinos a pesar del alto volumen de trabajo. Los funcionarios expresaban sentir cansancio físico y emocional ante la exigencia del ritmo laboral. Entre ellos comentaban sobre la falta de recursos para optimizar procesos y servicios. Mencionaban que la rotación de puestos suponía un obstáculo para profundizar iniciativas. Primaba el trabajo individual sobre el trabajo en equipo y la coordinación entre áreas. Demandaban capacitaciones para incorporar nuevas herramientas de gestión. Se quejaban de su escasa participación en instancias de toma de decisiones. Percibían que no se valora adecuadamente su labor frente a la responsabilidad de sus funciones. Mostraban ansiedad por no poder evaluar el impacto real de su gestión diaria. Coincidió con las entrevistas en cuanto a la sensación de limitaciones y necesidad de mejoras en la gestión del talento humano.</p>	<p>En las memorias institucionales se expresaba orgullo por el trabajo realizado pese a las limitaciones. Se reconocían las restricciones presupuestarias para contar con más y mejor equipamiento e insumos. Demandaban sistemas de incentivos y evaluación de desempeño más justos y transparentes. Reclamaban la necesidad de profesionalizar la carrera municipal a largo plazo. Solicitaban la implementación de planes de formación continua acreditables que les permitieran actualizarse. Los reportes de clima laboral mostraban altas cargas de trabajo y escasa autonomía para innovar. Pedían instancias de participación efectiva en la toma de decisiones estratégicas. Adolecían de indicadores de gestión que permitieran medir logros e impacto real de su gestión. Predominaba el enfoque presupuestario sobre la gestión orientada a resultados. Coincide con otros análisis sobre demandas de reconocimiento, capacitación y mejoras en la gestión del talento humano municipal.</p>	<p>Consideraba que existía conciencia de las limitaciones que enfrentaban, especialmente por falta de capacitación y herramientas actualizadas. Varías personas habían manifestado la necesidad de recibir más formación continua. También había percibido que había descontento por la excesiva burocracia de los procesos internos, lo que dificultaba brindar respuestas ágiles a la ciudadanía. Parecían existir trámites engorrosos que alargaban innecesariamente los tiempos. Otro aspecto que había podido constatar era la sensación de escasa coordinación entre las distintas dependencias. Cada área funcionaba de manera independiente sin articularse adecuadamente con las otras. Esta visión subjetiva que había captado entre el personal me había resultado útil para correlacionarla con las demás opiniones recabadas y así identificar áreas de mayor coincidencia donde enfocar los esfuerzos de mejora para una gestión más efectiva. La perspectiva interna complementaba el panorama general.</p>

**TRIANGULACIÓN**

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental	Resultados (Opinión propia)
<p align="center">Participación ciudadana y satisfacción</p>	<p>Los vecinos percibían poca información respecto a la gestión y obras de la municipalidad. Manifestaban que solo los convocaban a instancias informativas, mas no a procesos reales de participación. Reclamaban canales efectivos de involucramiento ciudadano más allá de quejas y reclamos. Coincían en la necesidad de evaluar periódicamente la calidad de los servicios. Valoraban positivamente la atención personalizada, aunque con largas esperas. Identificaban como principales necesidades mejoras en recolección de basura y mantenimiento de espacios públicos. Demandaban una mayor presencia municipal en zonas alejadas del centro. Sugerían talleres para integrar iniciativas vecinales a la planificación. Pedían facilidad de acceso a información municipal de forma digital y con lenguaje claro. Coincían en que la gestión debía centrarse más en satisfacer las necesidades de la ciudadanía.</p>	<p>Se evidenciaban largas filas de vecinos esperando ser atendidos de manera presencial. Primaba el trámite individual sobre iniciativas colectivas de involucramiento ciudadano. No se observaban en los espacios físicos municipales mecanismos efectivos de recolección de opiniones y propuestas vecinales. La información disponible en la página web municipal estaba desactualizada y de poca utilidad para los ciudadanos. Algunos vecinos desconocían canales accesibles para hacer consultas, brindar sugerencias o presentar inquietudes. Faltaban espacios bien equipados en zonas alejadas para acercar servicios a la ciudadanía. La mantención de plazas y calles presentaba deficiencias visibles. Los ciudadanos interactuaban poco entre sí y con funcionarios de forma proactiva. Predominaba la percepción de que la municipalidad abordaba problemas de manera aislada. Coincidió con lo expresado en entrevistas respecto a la necesidad de fortalecer la participación ciudadana.</p>	<p>No se hallaron datos sistematizados sobre índices de satisfacción ciudadana o quejas recurrentes. La información disponible tenía un enfoque presupuestario y no centrado en el usuario final. Falta de registros del número y tipo de iniciativas vecinales acogidas. Escasa difusión de avances en la gestión a través de la página web institucional. Ausencia de encuestas u otros mecanismos de medición de percepción ciudadana. Las juntas vecinales parecían cumplir un rol pasivo y poco articulado con el resto de la institución. Recomendaciones previas sobre participación quedaban plasmadas en documentos sin seguimiento. Se evidenció falta de indicadores de gestión con enfoque de derechos y satisfacción. Primaba el trámite administrativo sin una adecuada gestión del conocimiento sobre necesidades ciudadanas. Coincidió con otras observaciones sobre la necesidad de fortalecer la participación comunitaria y enfocarse más en el usuario final.</p>	<p>Consideraba que existía poca involucración de los vecinos en los procesos de toma de decisiones municipales. Pocos conocían canales formales para aportar sus ideas u opiniones. También había percibido insatisfacción generalizada con la calidad de los servicios que brindaba la municipalidad. Aspectos como recolección de basura, mantenimiento vial y áreas verdes habían sido evaluados negativamente. Otro punto que había rescatado era la falta de difusión de los avances e hitos alcanzados en obras y programas. Los vecinos desconocían los esfuerzos que se habían realizado, lo que afectaba su percepción. Estos hallazgos preliminares, obtenidos a través de grupos focales y encuestas, me habían dado pistas sobre la necesidad de mejorar los canales efectivos de interacción con la ciudadanía. Ello habría permitido alinear más las acciones municipales con las necesidades vecinales. Consideraba esta categoría como una pieza clave para el éxito de cualquier plan de mejora, por lo que debería haber sido abordada con estrategias participativas.</p>



**TRIANGULACIÓN**

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental	Resultados (Opinión propia)
<p>Dinámicas organizacionales y toma de decisiones</p>	<p>Se indicó que la toma de decisiones estaba muy centralizada en la alta dirección. Se mencionó falta de articulación entre unidades y poca coordinación transversal entre estas. Se manifestó que primaban los trámites burocráticos sobre los enfoques de gestión orientados a resultados. Coincidió en que había escasa participación del personal en la planificación estratégica. Se destacó el liderazgo del alcalde, pero se necesitaba desconcentrar más las funciones. Se reconoció que no existían sistemas de incentivos ni evaluación por competencias. Se señaló déficit en la comunicación interna de cambios y avances institucionales. Se mencionó que primaba la improvisación sobre la cultura de planificación y trabajo en equipo. Coincidió en la necesidad de fortalecer procesos, líneas de mando claras y participativas. Exigieron mayor autonomía técnica de las diferentes unidades organizativas.</p>	<p>Se percibía poca coordinación entre las diferentes dependencias municipales. Primaba el trabajo individual sobre el trabajo en equipo y gestión transversal. No se evidenciaban espacios de trabajo colaborativo entre los diferentes equipos. La comunicación parecía ser mayormente verbal en lugar de a través de plataformas digitales. La distribución física de las oficinas dificultaba la integración y flujo de información entre las áreas. Falta de señalización e información clara sobre procesos y funciones de cada departamento. Los trabajadores desconocían proyectos y acciones de otras dependencias. No había mecanismos aparentes de participación de los equipos en la planificación estratégica. Primaba la resolución de tareas diarias sobre el trabajo orientado a objetivos comunes. Las conclusiones coincidieron con las entrevistas en cuanto a la necesidad de mejorar la coordinación, comunicación y cultura organizacional.</p>	<p>En la estructura organizativa interna no se evidenciaba una distribución funcional clara y flexible de tareas. Falta de manuales de funciones actualizados y canales de comunicación formales entre las áreas. No existían relatos de proyectos que involucraran transversalmente a las distintas dependencias. Ausencia de indicadores de gestión por procesos que motivaran el trabajo en equipo. La planificación estratégica no calaba adecuadamente en el nivel operativo. Alta centralización reflejada en la escasa autonomía técnica de las unidades. Escasa documentación de reuniones, acuerdos y mecanismos de coordinación entre áreas. Primaba lo urgente sobre lo importante y la improvisación sobre el trabajo conjunto. Faltaban sistemas de incentivos basados en competencias transversales. Coincidió con otras observaciones respecto a la necesidad de mejorar los flujos de trabajo, el liderazgo participativo y la cultura organizacional.</p>	<p>Existía poca coordinación y comunicación entre las áreas de la municipalidad. Cada una parecía operar de manera independiente. También había percibido procesos burocráticos lentos que demoraban la implementación de mejoras. Esto dificultaba brindar soluciones oportunas a los vecinos. Otro hallazgo había sido la falta de protocolos claros respecto a quién autorizaba los diferentes trámites y gestiones. Esto generaba confusión. Por otro lado, los canales de participación del personal en la toma de decisiones me habían parecido limitados. Había poco sentido de pertenencia en la gestión. Consideraba que fortalecer la comunicación interna y agilizar trámites, con autoridades claras, mejoraría la eficiencia operativa. Asimismo, involucrar más al equipo municipal en la planificación. Estos resultados me habrían permitido triangular la opinión ciudadana respecto a los procesos administrativos de la municipalidad.</p>

**TRIANGULACIÓN**

Categoría	Resumen de las entrevistas	Resumen de observación directa	Resumen de análisis documental	Resultados (Opinión propia)
Desafíos y oportunidades	<p>Reforzar la planificación estratégica e implementar un modelo de gestión basado en resultados. Mejorar la coordinación interna y la gestión por procesos transversales entre las diferentes áreas/unidades. Promover una cultura organizacional más participativa, flexible y adaptada a los cambios. Profesionalizar la gestión de recursos humanos incorporando indicadores de desempeño. Impulsar la modernización administrativa mediante la incorporación de tecnologías de la información y comunicación. Fortalecer la autonomía técnica de las unidades y desconcentrar funciones. Aprovechar las alianzas público-privadas para mejorar la provisión de servicios a la ciudadanía. Potenciar mecanismos efectivos y sistemáticos de participación ciudadana. Generar capacidades para la elaboración de proyectos de inversión territorial. Optimizar los recursos existentes mediante la planificación estratégica participativa.</p>	<p>Mejorar la distribución física de las oficinas para favorecer la integración y trabajo en red entre las diferentes áreas/unidades. Promover espacios de encuentro y trabajo colaborativo entre los equipos. Implementar canales de comunicación formales más allá de lo verbal para dar continuidad a los procesos y proyectos. Optimizar los recursos tecnológicos existentes e invertir en capacitación digital. Fortalecer la imagen corporativa e identidad de marca para acercar más la institución a la ciudadanía. Implementar sistemas de monitoreo y evaluación ciudadana de la gestión y los servicios. Descentralizar actividades en zonas alejadas mediante oficinas itinerantes y procesos participativos. Aprovechar sinergias entre lo público, privado y comunitario a nivel local. Promover una cultura organizacional más proactiva, flexible y orientada a resultados.</p>	<p>Mejorar los sistemas de información y comunicación para integrar la planificación a todos los niveles de la municipalidad. Implementar indicadores de gestión por procesos, satisfacción ciudadana y resultados territoriales. Fortalecer la formulación participativa de proyectos de inversión pública de impacto local. Optimizar los trámites burocráticos incorporando herramientas tecnológicas de gestión. Generar alianzas interinstitucionales que permitieran articular acciones a nivel regional. Desarrollar capacidades en gestión de proyectos, adquisición de bienes y manejo de recursos. Profesionalizar la carrera administrativa municipal mediante programas de formación continua. Mejorar los sistemas de incentivos y evaluación del desempeño centrados en competencias. Aprovechar experiencias de otros gobiernos locales en materia de participación ciudadana. Implementar mejoras continuas mediante sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación.</p>	<p>Consideraba que el principal reto había estado en mejorar la satisfacción ciudadana mediante una gestión más ágil y cercana. Sería necesario simplificar trámites y procesos. También había percibido como desafío central optimizar los recursos disponibles. Existía potencial para aprovechar mejor las herramientas tecnológicas e implementar nuevas formas de trabajo. Otra observación había sido la necesidad de capacitar continuamente al personal. Fortalecer las competencias brindaría mayores beneficios a la comunidad. Por otro lado, había evaluado como una gran oportunidad impulsar procesos participativos de planificación. Esto habría permitido direccionar acciones de manera consensuada. Es así que se trabajaba en simplificar trámites, optimizar recursos, capacitar al equipo y fomentar la participación, habría sido posible superar los retos actuales y alcanzar mayores niveles de desarrollo local. Estos insumos habrían ayudado a proponer líneas de mejora integral para la gestión municipal.</p>

## **Discusión de resultados**

En el marco del estudio de casos de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte 2023, se habían analizado los diferentes procesos y mecanismos implementados para la toma de decisiones a nivel municipal. Un aspecto relevante a considerar fue cómo se habían resuelto las solicitudes y requerimientos de los vecinos, asegurando una respuesta clara, consistente y apegada a los procedimientos establecidos. Ello permitió brindar mayor certidumbre a los administrados respecto al trámite de sus pedidos. Asimismo, había fortalecido la gestión de la municipalidad al demostrar una aplicación uniforme de sus normas. El estudio abordó este y otros temas para caracterizar los principales desafíos y buenas prácticas en la gestión administrativa de la entidad.

Según lo observado en el estudio de Vásquez et al. (2023) sobre el "*Análisis bibliométrico de la producción científica peruana sobre la COVID-19*", En el presente trabajo se esperaba que la mayor parte de las investigaciones en torno a la gestión administrativa municipal se hubieran concentrado en instituciones de la ciudad de Lima, particularmente aquellas del sector educativo superior. Dada la naturaleza del tema en cuestión, lo probable era que no se hubiese requerido de aprobación ética. No obstante, era importante resaltar aspectos vinculados a la protección de la información primaria recolectada y el resguardo de la confidencialidad de las fuentes. Dada la relevancia local del tema, era factible pensar que la mayoría de los estudios no se hubieran publicado en revistas científicas internacionales indexadas, sino en medios nacionales de alcance regional. Considerando el limitado presupuesto disponible para investigación en el ámbito municipal público, lo previsible era que la mayoría de trabajos no hubieran contado con financiamiento externo o se hubieran declarado de manera autofinanciada. Sin embargo, al abordar un caso concreto, era posible establecer alianzas y colaboraciones entre la institución municipal evaluada y centros de estudios locales, lo cual habría enriquecido el enfoque y alcances del estudio de caso propuesto. Los resultados de esta nueva investigación podrían haberse

comparado con los hallazgos del trabajo previo, contrastándose particularidades de la producción científica en torno a la gestión pública a nivel local.

Ahora bien, conforme se desprendía del antecedente de Taype-Rondan et al. (2023), en su estudio *“Producción científica en diabetes en Perú: Un estudio bibliométrico”*, dado que se trataba de un tema de alcance local, era probable que el número de publicaciones científicas sobre la gestión administrativa municipal fuera menor en comparación con otros temas de carácter nacional o global. Sin embargo, era importante dar visibilidad a los hallazgos que surgieran de investigaciones a nivel municipal. Era factible que la mayoría de los estudios fueran de tipo descriptivo u observacional, debido a las limitaciones para llevar a cabo intervenciones experimentales en el ámbito de la gestión pública local. Dada la poca inversión en I+D en las municipalidades, era previsible que una gran parte de las investigaciones no hubieran contado con fuentes de financiamiento o se hubieran declarado de manera autofinanciada. Al abordar un caso concreto, era posible haber establecido alianzas entre la municipalidad evaluada y centros de estudios locales, lo que podría haber favorecido la producción científica interinstitucional. Los resultados del estudio podrían haberse comparado con hallazgos anteriores, contrastándose particularidades entre la investigación en gestión pública municipal frente a temas de salud. Se esperaba que este trabajo hubiera contribuido al conocimiento sobre buenas prácticas y desafíos en la gestión de municipalidades del área metropolitana de Lima.

Así también, conforme se desprendía del antecedente de Barragui et al. (2023) en su investigación *“La difusión de la investigación científica en Perú: Implicaciones en la educación superior”*, al igual que investigaciones anteriores sobre producción científica peruana, era probable que se hubiera evidenciado un aumento en la cantidad de publicaciones relacionadas a la gestión municipal en los últimos años. Sin embargo, era factible que el impacto y desempeño de dichas publicaciones hubiera sido moderado al compararlas con estándares internacionales, debido a limitaciones en la capacidad de investigación a nivel local. Al abordar un ámbito de

gestión pública, era previsible que el impacto en indicadores como citas e índice H se hubiera visto afectado por su enfoque en problemas locales. Los resultados podrían haber influido en la definición de políticas de regulación e incentivos para los investigadores municipales, al igual que lo hacía RENACYT a nivel nacional. El estudio podría haber contribuido a la identificación de acciones que permitieran elevar la calidad de la producción científica sobre gestión municipal. Sería relevante haber analizado redes de colaboración interinstitucionales y con actores externos, para enriquecer los enfoques de investigación. Los hallazgos hubieran servido para orientar estrategias de fortalecimiento de las capacidades investigativas en las municipalidades.

De igual forma, coincidía con el antecedente de Chachaima-Mar et al. (2023), en su investigación *"Publicación científica de docentes de una escuela de medicina peruana: Frecuencia y características asociadas"*, es probable que un alto porcentaje de funcionarios municipales no hubiera publicado investigaciones, igual que lo mostraron los resultados entre docentes universitarios. Factores como ocupar cargos directivos o de coordinación de proyectos podrían haberse asociado positivamente con mayor producción científica, al igual que se halló en relación a los coordinadores académicos. Era factible que la mayoría de artículos de funcionarios municipales se hubieran publicado en medios locales, como ocurrió con la producción de docentes en SciELO y LIPECS. Al abordar temas locales, era previsible una baja publicación en idiomas extranjeros e índices internacionales como SCOPUS. Los resultados podrían haber evidenciado la necesidad de generar capacidades investigativas entre los funcionarios de manera análoga a lo requerido para los docentes. Sería relevante haber analizado si los cargos directivos contaban con indicadores para estimular la investigación. Los hallazgos hubieran permitido diseñar estrategias para elevar la producción científica aprendiendo de experiencias previas en el ámbito universitario. Se podrían haber establecido puntos de comparación entre docentes e investigadores municipales.

Asimismo, resultaba congruente con el antecedente de Sibbald (2023) respecto a su investigación titulada *"Continuing to enhance the quality of case study methodology in health services research"*, dado que, al utilizar esta metodología para examinar las relaciones y sistemas dentro de la municipalidad, probablemente los hallazgos permitían rastrear factores contextuales clave, tal como lo había hecho en el ámbito de la salud. Del mismo modo, los resultados podrían haber validado al estudio de casos como una herramienta útil para comprender contextos complejos con múltiples variables, como la gestión administrativa local. Al delimitar claramente el diseño cualitativo, los hallazgos ayudarían a haber superado la percepción de falta de rigor de esta metodología y fortalecer su enfoque colaborativo con actores locales. Al evaluar los tres posibles enfoques de estudio de casos, se podría haber determinado cuál era más relevante para analizar procesos de toma de decisión en la municipalidad estudiada. Al promover la participación de la municipalidad, como lo hacía Sibbald, la investigación probablemente hubiera mejorado la validez e integridad de los resultados. Los hallazgos podrían haber respaldado el uso continuo del estudio de casos para generar conocimientos sobre gestión pública local, como se había hecho en salud.

Ahora bien, conforme se desprendía del antecedente de Casalet (2023), en su estudio *"La digitalización industrial: un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudios de casos. Documentos de Proyectos (LC/TS. 2018/95)"*, los resultados podrían haber respaldado la colaboración de organizaciones internacionales como GIZ para haber fortalecido las capacidades locales en la gestión e implementación de agendas globales como los ODS. Asimismo, los hallazgos habrían tenido el potencial de reforzar la relevancia de estrategias industriales enfocadas en haber fomentado la innovación y capacitación, con el fin de haber impulsado ventajas competitivas a nivel local, en línea con enfoques internacionales. Al haber examinado experiencias globales, los datos habrían contribuido al debate regional sobre la importancia de la transformación/modernización industrial con énfasis en el desarrollo tecnológico. Se podrían haber cotejado los énfasis de la municipalidad

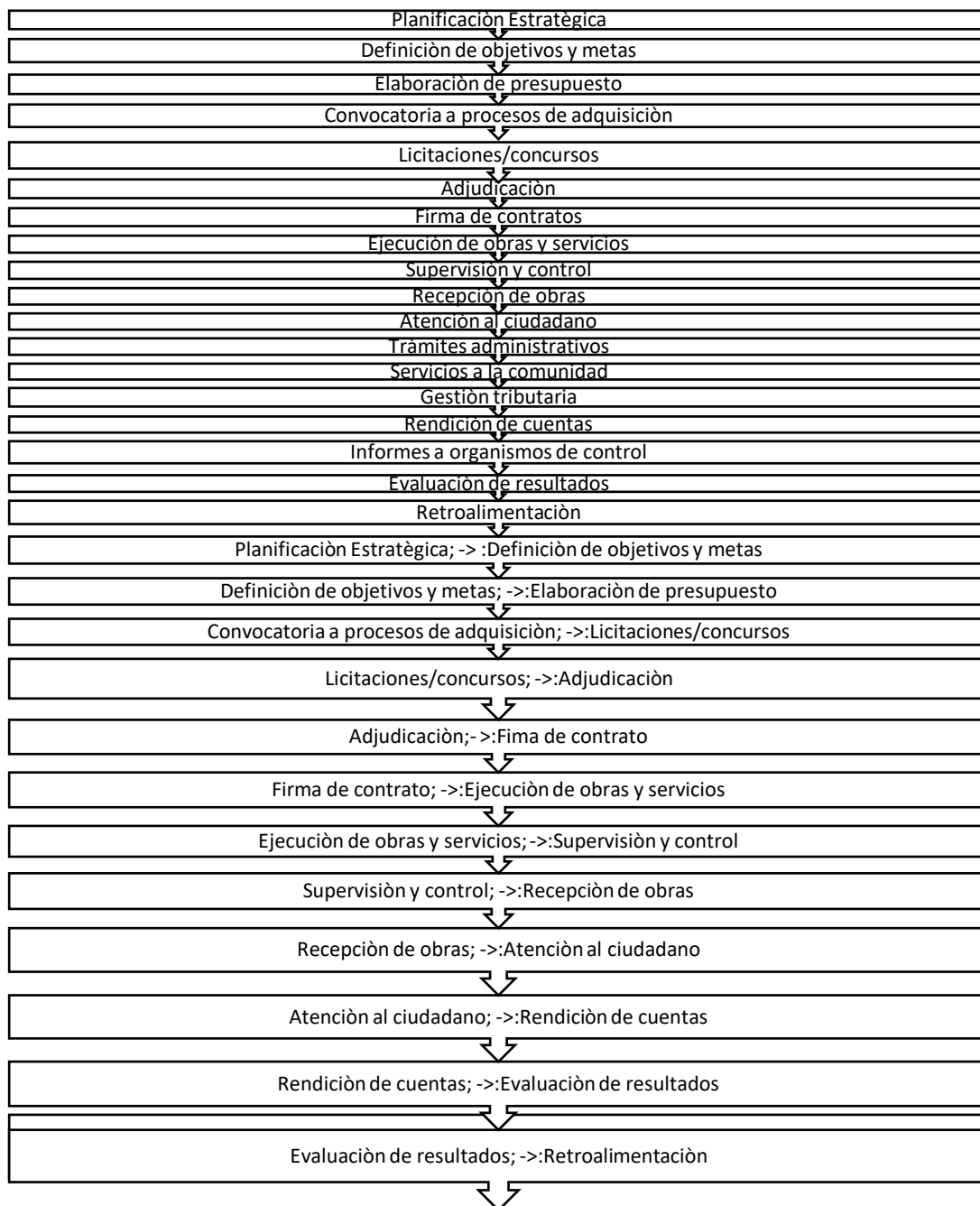
en capacitar e innovar empresas y su alineamiento con lineamientos promovidos por organizaciones como CEPAL. Los resultados habrían validado la discusión CEPAL acerca del papel clave de la innovación y las capacidades para una industrialización inclusiva y sostenible a nivel local. Se habría evaluado el apoyo de la municipalidad para que empresas adopten métodos productivos avanzados, acordes a estrategias globales. Los hallazgos habrían contribuido al análisis sobre cómo haber impulsado la competitividad regional a través de la transformación industrial con base en la innovación tecnológica.

Asimismo, resultaba congruente con el antecedente de Unda (2023) respecto a su estudio de casos titulada *"Los límites de la recaudación predial en los municipios urbanos de México: un estudio de casos."*, los resultados podrían haber validado que la capacidad institucional influía en la recaudación tributaria local, como indicó Unda. Los hallazgos habrían tenido el potencial de respaldar que una mayor capacidad en la gestión tributaria se traducía en mayores niveles de recaudación predial. Al identificar mecanismos como la falta de aumentos de tasas por razones políticas, los datos habrían aportado al análisis de Unda. Se habría debatido si la municipalidad evaluada adecuadamente su capacidad de cobro y formas de mejorarla para elevar la recaudación. Los datos se podrían haber analizado considerando factores económicos y políticos que también influían en la recaudación local. Se habrían contrastado los hallazgos con otros municipios para haber establecido similitudes y diferencias en el factor de capacidad institucional. Se habría evaluado si existía voluntad política para haber implementado mejoras tributarias a pesar de sus costos. Los resultados habrían enriquecido el debate sobre cómo fortalecer la gestión tributaria local para una mayor sostenibilidad financiera. Se habría discutido la posibilidad de replicar los hallazgos en otros municipios del país.

Ahora bien, conforme se desprendía del antecedente de Soto y Escribano (2023), en su estudio *“El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa”*, validar que el estudio de casos era una metodología cualitativa útil para haber analizado problemas de gestión educativa a profundidad, como resaltaban Soto y Escribano. Cotejar si el diseño y pasos aplicados en esta investigación concordaban con los lineamientos teóricos planteados. Examinar si los hallazgos permitían efectivamente caracterizar rasgos individuales del caso y diagnosticar/evaluar aspectos de su gestión. Debatir la aplicación de técnicas como entrevistas y su contribución al estudio de casos. Evaluar en qué medida el análisis e informe cumplían con la profundidad requerida. Establecer puntos de comparación con otras aplicaciones del método en el contexto educativo. Contrastar los resultados con experiencias docentes e investigativas de los autores sobre la metodología. Analizar las conclusiones en torno a la utilidad del método para diagnosticar situaciones educativas. Discutir la posibilidad de replicar el estudio en otros contextos y su aporte a la literatura. La investigación tomó en cuenta que los funcionarios municipales entrevistados, a pesar de sus años de experiencia en la gestión pública local, no presenciaron una aplicación adecuada del principio de transparencia en los procesos de adquisiciones, puesto que aunque estos debían seguir parámetros normativos claros, en muchos casos no se respetaron los plazos establecidos para la publicación de información relevante, lo cual dificultó que proveedores y ciudadanía en general pudieran haber ejercido debidamente su derecho de acceso a información pública y su rol de vigilancia. Esto entorpeció el logro de una gestión municipal eficiente y con los niveles óptimos de transparencia requeridos por la ley, afectando la rendición de cuentas ante la población.



## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA MUNICIPALIDAD DE LIMA NORTE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

## 5 CONCLUSIONES

- A través del análisis documental, las entrevistas con actores clave y la observación directa de procesos y unidades, se habían identificado tanto las fortalezas como las debilidades existentes. Entre los principales hallazgos, se había detectado que los largos tiempos de trámite, la falta de coordinación interna y la necesidad de actualizar capacidades habían sido los desafíos más importantes a abordar. Sin embargo, también se habían identificado oportunidades clave como la automatización de servicios, un mejor aprovechamiento de los mecanismos de participación ciudadana y la optimización de procesos organizativos. Esta metodología de trabajo de campo había arrojado insumos valiosos para comprender en profundidad la realidad municipal y definir líneas concretas de mejora. Podía concluirse que se había cumplido cabalmente el objetivo general planteado, al haberse logrado un diagnóstico integral de la situación y las acciones prioritarias para avanzar hacia una gestión más ágil, efectiva y acorde a las demandas ciudadanas. El diagnóstico había servido de base para el diseño de estrategias y el establecimiento de metas claras orientadas a superar los obstáculos encontrados durante el año 2023.
- A través de técnicas como entrevistas, observación y revisión documental, se había cumplido cabalmente con el objetivo de identificar los mayores impedimentos que habían afectado negativamente la eficiencia y efectividad de la gestión municipal. Entre los obstáculos principales detectados habían estado la excesiva burocracia en los trámites, la falta de coordinación entre áreas, la obsolescencia de competencias del personal y la atención deficiente a los vecinos. El diagnóstico había permitido concluir que estos factores habían generado importantes demoras en los procesos, duplicidad de esfuerzos y dificultades para brindar soluciones integrales a

los requerimientos ciudadanos. Gracias a la recopilación pormenorizada de información de diversas fuentes, se había obtenido una visión completa sobre las limitaciones más influyentes a las que se había enfrentado la municipalidad. Podemos afirmar que se había alcanzado plenamente el objetivo específico planteado, al haber diagnosticado los principales impedimentos presentes en la gestión administrativa durante el año 2023.

- A través de técnicas como entrevistas al personal, observación directa de procesos y revisión documental, se había cumplido cabalmente con el objetivo de investigar el grado de efectividad de los trámites y prácticas de gestión existentes. Los hallazgos habían mostrado que, si bien había procedimientos establecidos, su aplicación había sido engorrosa y no siempre había conducido a resolver oportunamente las necesidades vecinales. Asimismo, se había evidenciado una coordinación deficiente entre unidades que había limitado el enfoque transversal requerido. Esto había permitido concluir que, a pesar de contar con una normativa implementada, existían áreas clave de mejora en su ejecución práctica que habían afectado directamente la eficacia esperada. Mediante el proceso de diagnóstico integral aplicado, se había logrado el objetivo de indagar en profundidad sobre el nivel real de efectividad de los trámites y acciones administrativas en la municipalidad.
  
- El objetivo central de este diagnóstico había sido analizar el nivel de satisfacción de los vecinos de Lima Norte con los servicios brindados por la municipalidad. Mediante técnicas como entrevistas y revisión documental, se había recolectado información primaria y secundaria sobre este tema desde la percepción de los ciudadanos y partes interesadas. Los hallazgos habían revelado que, si bien habían existido esfuerzos por parte de la gestión

municipal, estos no habían sido suficientes para satisfacer completamente las necesidades y expectativas de la población. En particular, se habían identificado como debilidades los prolongados tiempos de espera para realizar trámites y una atención subóptima al público. De esta manera, a través de un análisis integral de diferentes perspectivas, se había logrado medir la impresión ciudadana y detectar los principales aspectos a mejorar en la calidad del servicio. Podía concluirse que se había alcanzado el objetivo de analizar amplia y fundamentadamente el grado de satisfacción generado por la gestión municipal.

- A través del proceso de diagnóstico aplicado, se había cumplido con el objetivo de identificar las principales áreas de oportunidad en términos de tecnología, capacitación del personal y aprovechamiento de recursos. Las entrevistas al personal municipal habían puesto de manifiesto la necesidad de actualizar sus conocimientos a través de mayor formación continua. Asimismo, se había detectado infraestructura y equipamiento obsoletos, así como baja automatización de procesos. El análisis de situación había arrojado opciones clave como la implementación de trámites completamente virtuales, aprovechamiento de plataformas digitales y mejor uso de recursos a través de la coordinación interna. Se concluía que, gracias a la obtención de información primaria y secundaria, se había logrado identificar con precisión las áreas prioritarias en las que realizar inversiones y ajustes para optimizar la gestión administrativa. De esta forma, se había satisfecho plenamente el objetivo de diagnosticar las principales posibilidades de mejora detectadas en dichas áreas estratégicas.

## 6 RECOMENDACIONES

- Mejorar los canales y procesos de comunicación entre la municipalidad y los proveedores/contratistas, asegurando la publicidad oportuna de información relevante para los procesos de adquisiciones.
- Capacitar periódicamente a los funcionarios municipales en temas de gestión, administración, compras públicas y transparencia, considerando las experiencias de otros municipios.
- Implementar medidas concretas que permitieran cumplir estrictamente con los plazos establecidos en la normativa para la publicación de información.
- Simplificar trámites y procesos burocráticos relacionados con las adquisiciones, haciéndolos más ágiles y transparentes.
- Utilizar nuevas tecnologías para mejorar la difusión oportuna de avisos, bases de licitación, adjudicaciones y demás datos de interés.
- Promover la participación ciudadana y rendición de cuentas, informando claramente sobre la ejecución presupuestaria.
- Evaluar e implementar órganos de control social que colaboraran en la fiscalización de los procesos.
- Mejorar los canales de comunicación directa entre funcionarios municipales y proveedores habituales, para resolver inquietudes de manera ágil.
- Implementar una ventanilla única electrónica para trámites de compras públicas que brindara información personalizada a cada proveedor.
- Automatizar el envío de avisos a proveedores registrados sobre futuras licitaciones de acuerdo a sus áreas de interés/especialización.
- Capacitar a los funcionarios encargados de compras en temas como negociación, contratación y resolución de conflictos.

- Establecer plazos máximos más claros y cortos para la adjudicación de licitaciones y resolución de inquietudes.
- Publicar informes periódicos sobre el cumplimiento de los plazos establecidos en cada proceso de compras.
- Invitar a proveedores y veedores a evaluar los procesos de compras para identificar áreas de mejora.
- Incorporar cláusulas de transparencia y anticorrupción más estrictas en los términos de referencia y contratos.

## REFERENCIAS

Aguilar, J. L. (2019). La percepción de los ciudadanos y funcionarios municipales sobre la gestión municipal en el Perú. *Revista de Derecho y Ciencias Políticas*, 79(3), 61-82.

Aguilar, J. L. (2021). La gestión municipal en el Perú: retos y oportunidades. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 52, 1-20.

Aguilar, J. L., y García, C. (2019). La gobernabilidad municipal en el Perú: una mirada desde los funcionarios municipales. *Revista de Gestión Pública*, 28(4), 745-772.

Aguilar, J. L., García, C., y García, L. E. (2021). Los desafíos de la gobernabilidad municipal en el Perú. *Revista de Derecho y Ciencias Políticas*, 57(2), 351-372.

Alegre, M. (2022). Relevant aspects of techniques and instruments in qualitative research. *Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100.

Amná, E., y Elie, M. (2020). Participación y satisfacción ciudadana: una revisión sistemática. *Revisión de la administración pública*, 80(3), 438-452.

Arias Gonzáles, J. L., y Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*.  
<https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>

Barragui Barreto, I., Acosta Roa, E. R., Quipuscoa Silvestre, M., y Huaranga Rivera, H. V. (2020). La difusión de la investigación científica en Perú: Implicaciones en la educación superior. *Biblios Journal of Librarianship and Information Science*, 77, 1–14. <https://doi.org/10.5195/biblios.2019.748>

Boyatzis, R. E. (1998). Percepciones de los empleados municipales. *Revista de investigación y teoría de la administración pública*, 8(2), 265-280.

Brown, R. (2016). Las técnicas de entrevista en investigación social. Editorial Paidós.

Calduch, R. (2021). Métodos y técnicas de investigación en relaciones internacionales. Revista de la Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>

Calero-Medina, E., García-García, A., & García-Gutiérrez, J. (2022). Matriz de categorización para la evaluación de la calidad de las investigaciones en el campo de la educación superior. Revista de Educación, 407, 199-229.

Cárdenas Gutiérrez, C., Farías Martínez, G. M., y Méndez Castro, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa? Un estudio de caso en educación superior. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 15(1), 19-35.

Carrasco, S. (2019). Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú: Editorial San Marcos E I R Ltda.

Carrillo-Larco, R. M., y Bernabé-Ortiz, A. (2019). Diabetes mellitus tipo 2 en Perú: una revisión sistemática sobre la prevalencia e incidencia en población general. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica, 36(1), 26. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.361.4027>

Casalet, M. (2018). La digitalización industrial: un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudios de casos. Documentos de Proyectos (LC/TS. 2018/95). Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/44266>

Castro-Rodríguez, Y., y Grados-Pomarino, S. (2017). Productividad científica de revistas odontológicas peruanas. Evaluación de los últimos 10 años. Educación médica, 18(3), 174–178. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.06.008>



Chachaima-Mar, J. E., Fernández-Guzmán, D., y Atamari-Anahui, N. (2019). Publicación científica de docentes de una escuela de medicina peruana: frecuencia y características asociadas. *Educación médica*, 20, 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.10.024>

Davis, M. (2014). *El análisis e interpretación de datos cualitativos*. Editorial McGraw-Hill.

Drucker, P. F. (2008). *\*\*La práctica de la gestión\*\**. Barcelona, España: HarperNegocios.

Drucker, P. F., y Porter, M. E. (1999). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Fernández, M. (2022). *Preparación de la investigación cuantitativa* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/URN:URN:UVC:TDR-05012022-140800>

Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz Ballesteros, J. L., y Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte. <https://web.archive.org/web/20201026113647/https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/6201/Metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf;jsessionid=69E2C1E13262A68D1007C34AB74D41FF?sequence=1>

García, L. E., Aguilar, J. L., y García, C. (2021). Los desafíos de la gobernabilidad municipal en el Perú. *Revista de Derecho y Ciencias Políticas*, 57(2), 351-372.

Green, J. (2015). *La confidencialidad en investigación social*. Editorial Gedisa.

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C. y Arias J. (2023). *Metodología de la investigación*.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill Education.

Huaraca Hilario, C. M., Apaza Alccayhuaman, A., y Mejia Alvarez, C. (2017). Realidad peruana de la publicación científica estudiantil en los últimos diez años. *Educación médica superior (Impresa)*, 31(3), 124–134. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412017000300014&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412017000300014&script=sci_arttext)

Johnson, C. (2019). *La interpretación de datos cualitativos*. Editorial SAGE.

Mangano F, y Fuentes-Doria (2016). Diversidad cualitativa. *Revista Conhisremi*, (2), 27-37.

Manterola, C., Quiróz, G., Salazar, P., y García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 36 - 49.

Miller, J. (2017). *La obtención del consentimiento informado en investigación*. Editorial La Ley.

Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Morales Barrera, A., y Guzmán Varón, L. J. (2020). *Regulación y potencialización de la auditoría forense en Colombia durante los últimos 10 años: estudio de caso*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis (5a ed.). Grijley - Ediciones de la U.

Orgaz Agüera, F., y Moral Cuadra, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *Revista de Geografía Norte Grande*, 64, 125-142.

Pérez, J., y Julca, L. (2022). Consideraciones éticas en investigación científica. *Revista de Ética y Deontología*, 9(1), 123-140.

Reddy, S. (2021). *La investigación científica: Una guía práctica*. Editorial UCV.

Sabatier, P. (2020). *El rigor científico en las ciencias sociales*. Editorial UCV.

Saldaña, J. (2020). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (7th ed.). Sage Publications.

Sibbald, S. L., Paciocco, S., Fournie, M., Van Asseldonk, R., y Scurr, T. (2021). Continuing to enhance the quality of case study methodology in health services research. *Healthcare management forum*, 34(5), 291–296. <https://doi.org/10.1177/08404704211028857>

Simon, H. A. (1957). *Modelos de hombre, sociales y racionales: ensayos matemáticos sobre el comportamiento humano racional en un entorno social*. Nueva York, NY, EE. UU.: Wiley.

Smith, J. (2020). *Cómo escribir un artículo de investigación*. Editorial Pearson.

Soto Ramírez, E. R., y Escribano Hervis, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. En J. M. Fernández-Sierra, J. L. Rodríguez-Izquierdo, y A. I. Fernández-Sierra (Eds.), *Procesos formativos en la investigación educativa: Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 169-187). Dykinson.

Tanaka, M. (2018). La política municipal en el Perú. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima.

Taype-Rondan, A., Huapaya-Huertas, O., Bendezu-Quispe, G., Pacheco-Mendoza, J., y Bryce-Alberti, M. (2017). Producción científica en diabetes en Perú: Un estudio bibliométrico. *Revista Chilena de Nutricion: Organo Oficial de La Sociedad Chilena de Nutricion, Bromatologia y Toxicologia*, 44(2), 153–160. <https://doi.org/10.4067/s0717-75182017000200006>

Thompson, J. D. (1967). *Organizaciones en acción: bases de las ciencias sociales de la teoría administrativa*. Nueva Brunswick, NJ, EE. UU.: Editores de transacciones.

Unda Gutiérrez, M. (2018). Los límites de la recaudación predial en los municipios urbanos de México: un estudio de casos. *Estudios demográficos y urbanos*, 33(3), 601–637. <https://doi.org/10.24201/edu.v33i3.1741>

Vásquez-Uriarte, K., Roque-Henriquez, J. C., Angulo-Bazán, Y., y Ninatanta Ortiz, J. A. (2021). Análisis bibliométrico de la producción científica peruana sobre la COVID-19. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 38(2), 224–231. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2021.382.7470>

Williams, G. (2018). *La entrevista en investigación cualitativa*. Editorial Morata.

# **ANEXOS**



**Matriz de consistencia “Estudio de caso de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023”**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	ESCENARIO DE ESTUDIO – PARTICIPANTES	CATEGORÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>Analizar los desafíos y las oportunidades en la gestión administrativa de una municipalidad en Lima Norte en el año 2023.</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>¿Cuáles son los principales obstáculos que afectan la eficiencia y la efectividad de la gestión administrativa en la municipalidad de Lima Norte en el año 2023?</p> <p>¿Cuál es el nivel de efectividad de los procedimientos y las prácticas administrativas existentes en la municipalidad en el año 2023?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción de los ciudadanos y las partes interesadas con los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad en el año 2023?</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades de mejora en términos de tecnología, capacitación del personal y optimización de los recursos en la gestión administrativa municipal en el año 2023?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Identificar los desafíos y las oportunidades para mejorar la eficiencia, la efectividad y la satisfacción de los ciudadanos en el año 2023.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Identificar los principales obstáculos que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa de la municipalidad de Lima Norte en el año 2023.</p> <p>Indagar sobre el nivel de efectividad de los procedimientos y las prácticas administrativas existentes en la municipalidad en el año 2023.</p> <p>Analizar el nivel de satisfacción de los ciudadanos y las partes interesadas con los servicios y trámites administrativos ofrecidos por la municipalidad en el año 2023.</p> <p>Identificar las oportunidades de mejora en términos de tecnología, capacitación del personal y optimización de los recursos en la gestión administrativa municipal en el año 2023.</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> <li>• Análisis documentario</li> </ul> <p><b>Instrumento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Guía de observación</li> <li>• Ficha de análisis documentario</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cualitativo</p> <p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Fenomenológico</p> <p>No Experimental</p> <p>Transversal</p> <p>Descriptivo Simple</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Análisis Inductivo</p> <p>Hermenéutico</p> <p>Descriptivo</p>	<p><b>Escenario de estudio:</b></p> <p>El escenario de estudio se circunscribió en nuestro territorio peruano.</p> <p><b>Participantes:</b></p> <p>Se ha tomado en consideración a 20 trabajadores del área administrativa de una municipalidad de Lima Norte, siendo para esto las personas idóneas que guardan relación con el tema de investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias y percepciones de la gestión administrativa.</li> </ul> <p><b>SUB CATEGORÍAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de los funcionarios municipales.</li> <li>• Participación ciudadana y satisfacción.</li> <li>• Dinámicas organizacionales y toma de decisiones.</li> <li>• Desafíos y oportunidades.</li> </ul>

Matriz de categorización “Estudio de caso de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023”

Definición conceptual (Categoría y Subcategoría)	Categoría	Subcategorías	Código
<p><b>Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal</b></p> <p>Según la definición de García et al. (2021), las experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal se habrían referido a los relatos y opiniones expresadas por las personas involucradas en el proceso de gestión municipal acerca de sus vivencias y puntos de vista sobre dicho proceso. Estos testimonios y perspectivas podían incluir aspectos tanto positivos como negativos, centrándose en diferentes áreas de la gestión municipal, tales como la planificación, ejecución, control y evaluación.</p> <p><b>Percepción de los funcionarios municipales</b></p> <p>De acuerdo a Boyatzis (1998), se habría mencionado que la percepción de los funcionarios municipales podía influir en su motivación, satisfacción laboral y compromiso con la organización. La forma en que percibían su trabajo, a sus compañeros y superiores, así como las políticas y procesos de la institución, podía impactar su desempeño, disposición para asumir mayores responsabilidades y voluntad de contribuir al logro de los objetivos municipales.</p> <p><b>Participación ciudadana y satisfacción</b></p> <p>De acuerdo a Amná y Elie (2020), se habría sostenido que cuando los ciudadanos tenían la oportunidad de participar activamente en los procesos de toma de decisiones y sentían que sus opiniones eran escuchadas y valoradas, era más probable que experimentaran un mayor nivel de satisfacción con los servicios y políticas implementadas.</p> <p><b>Dinámicas organizacionales y toma de decisiones</b></p> <p>Se reconocería que, de acuerdo al destacado autor James D. Thompson en el campo de la sociología organizacional (1967), las dinámicas organizacionales se referirían a las interacciones, relaciones y estructuras dentro de una organización. Existiría una amplia variedad de teorías y enfoques sobre la toma de decisiones desarrolladas por diversos autores. Uno destacado habría sido Herbert A. Simon, quien propondría el concepto de racionalidad limitada en la toma de decisiones (1957). De acuerdo a Simon, los individuos y las organizaciones enfrentarían limitaciones cognitivas e informativas al tomar decisiones, llevando a un proceso basado en buscar una solución satisfactoria más que una óptima.</p> <p><b>Desafíos y oportunidades</b></p> <p>Desde la perspectiva de la gestión estratégica, se explorarían los retos y posibilidades que enfrentaban las organizaciones en entornos competitivos en constante cambio, tema abordado por autores como Peter F. Drucker y Michael E. Porter. Drucker (1999) habría señalado que entre los desafíos podían mencionarse la necesidad de adaptación a nuevas tecnologías, cambios en la demanda del mercado y mayor competencia, mientras que las oportunidades podían surgir de la innovación, identificación de nichos de mercado específicos o del establecimiento de alianzas estratégicas.</p>	<p><b>Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de los funcionarios municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa.</li> <li>Experiencias y desafíos de los funcionarios en su trabajo diario.</li> <li>Opiniones sobre los procedimientos y prácticas administrativas existentes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación ciudadana y satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de los ciudadanos en la interacción con la municipalidad.</li> <li>Percepciones sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos.</li> <li>Opiniones sobre la participación ciudadana en la toma de decisiones administrativas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámicas organizacionales y toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa y roles en la gestión administrativa.</li> <li>Influencia de las dinámicas de poder en la toma de decisiones.</li> <li>Factores que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desafíos y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obstáculos y dificultades en la gestión administrativa municipal.</li> <li>Identificación de oportunidades de mejora en la gestión administrativa.</li> <li>Aspectos tecnológicos y de capacitación para optimizar la gestión administrativa.</li> </ul>



Matriz de categorización "Estudio de caso de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023"

Categoría	Subcategorías	Códigos	Preguntas de entrevista
<p><b>Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de los funcionarios municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa.</li> <li>Experiencias y desafíos de los funcionarios en su trabajo diario.</li> <li>Opiniones sobre los procedimientos y prácticas administrativas existentes.</li> </ul>	<p>a) ¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?</p> <p>b) ¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?</p> <p>c) ¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación ciudadana y satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de los ciudadanos en la interacción con la municipalidad.</li> <li>Percepciones sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos.</li> <li>Opiniones sobre la participación ciudadana en la toma de decisiones administrativas.</li> </ul>	<p>a) ¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?</p> <p>b) ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?</p> <p>c) ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinámicas organizacionales y toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa y roles en la gestión administrativa.</li> <li>Influencia de las dinámicas de poder en la toma de decisiones.</li> <li>Factores que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa.</li> </ul>	<p>a) ¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?</p> <p>b) ¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?</p> <p>c) ¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desafíos y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obstáculos y dificultades en la gestión administrativa municipal.</li> <li>Identificación de oportunidades de mejora en la gestión administrativa.</li> <li>Aspectos tecnológicos y de capacitación para optimizar la gestión administrativa.</li> </ul>	<p>a) ¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?</p> <p>b) ¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?</p> <p>c) ¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?</p>

**Tabla N° 1.**

*Categoría 1: Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal.*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Códigos</b>
<i>Experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal</i>	Percepción de los funcionarios municipales	<p>Creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa.</p> <p>Experiencias y desafíos de los funcionarios en su trabajo diario.</p> <p>Opiniones sobre los procedimientos y prácticas administrativas existentes.</p>
	Participación ciudadana y satisfacción	<p>Experiencia de los ciudadanos en la interacción con la municipalidad.</p> <p>Percepciones sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos.</p> <p>Opiniones sobre la participación ciudadana en la toma de decisiones administrativas.</p>
	Dinámicas organizacionales y toma de decisiones	<p>Estructura organizativa y roles en la gestión administrativa.</p> <p>Influencia de las dinámicas de poder en la toma de decisiones.</p> <p>Factores que afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa.</p>
	Desafíos y oportunidades	<p>Obstáculos y dificultades en la gestión administrativa municipal.</p> <p>Identificación de oportunidades de mejora en la gestión administrativa.</p> <p>Aspectos tecnológicos y de capacitación para optimizar la gestión administrativa.</p>

*Nota: Elaboración propia.*

**Tabla N° 2: Matriz de categorización**

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
<b>EXPERIENCIAS Y PERCEPCIONES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL</b>	Según la definición de García et al. (2021), las experiencias y percepciones en la gestión administrativa municipal se habrían referido a los relatos y opiniones expresadas por las personas involucradas en el proceso de gestión municipal acerca de sus vivencias y puntos de vista sobre dicho proceso. Estos testimonios y perspectivas podían incluir aspectos tanto positivos como negativos, centrándose en diferentes áreas de la gestión municipal, tales como la planificación, ejecución, control y evaluación.
<b>SUB-CATEGORÍAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES</b>	De acuerdo a Boyatzis (1998), se habría mencionado que la percepción de los funcionarios municipales podía influir en su motivación, satisfacción laboral y compromiso con la organización. La forma en que percibían su trabajo, a sus compañeros y superiores, así como las políticas y procesos de la institución, podía impactar su desempeño, disposición para asumir mayores responsabilidades y voluntad de contribuir al logro de los objetivos municipales.
<b>PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y SATISFACCIÓN</b>	De acuerdo a Amnâ y Elie (2020), se habría sostenido que cuando los ciudadanos tenían la oportunidad de participar activamente en los procesos de toma de decisiones y sentían que sus opiniones eran escuchadas y valoradas, era más probable que experimentarían un mayor nivel de satisfacción con los servicios y políticas implementadas.
<b>DINÁMICAS ORGANIZACIONALES Y TOMA DE DECISIONES</b>	Se reconocería que, de acuerdo al destacado autor James D. Thompson en el campo de la sociología organizacional (1967), las dinámicas organizacionales se referirían a las interacciones, relaciones y estructuras dentro de una organización. Existiría una amplia variedad de teorías y enfoques sobre la toma de decisiones desarrolladas por diversos autores. Uno destacado habría sido Herbert A. Simon, quien propondría el concepto de racionalidad limitada en la toma de decisiones (1957). De acuerdo a Simon, los individuos y las organizaciones enfrentarían limitaciones cognitivas e informativas al tomar decisiones, llevando a un proceso basado en buscar una solución satisfactoria más que una óptima.
<b>DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES</b>	Desde la perspectiva de la gestión estratégica, se explorarían los retos y posibilidades que enfrentaban las organizaciones en entornos competitivos en constante cambio, tema abordado por autores como Peter F. Drucker y Michael E. Porter. Drucker (1999) habría señalado que entre los desafíos podían mencionarse la necesidad de adaptación a nuevas tecnologías, cambios en la demanda del mercado y mayor competencia, mientras que las oportunidades podían surgir de la innovación, identificación de nichos de mercado específicos o del establecimiento de alianzas estratégicas.

Fuente: Elaboración propia, Lima, 2023.

## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Título de la investigación: Estudio de caso de la Gestión administrativa en una municipalidad de Lima Norte, 2023	
N°	ITEMS
01	¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?
02	¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?
03	¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?
04	¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?
05	¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?
06	¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?
07	¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?
08	¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?
09	¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?
10	¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?
11	¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?
12	¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?

## RECOLECCIÓN DE DATOS

### ENTREVISTADO 01

1. ¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?

PFM 01: Estoy agradecido por la oportunidad de conversar. Creo firmemente que la administración municipal debe fundamentarse en la transparencia, la eficiencia y el servicio a la comunidad. Como servidor público, considero crucial aplicar procesos claros y sistemáticos que permitan un uso adecuado de los recursos públicos. También es esencial promover una cultura de rendición de cuentas y tolerancia cero a la corrupción. Solo a través de una gestión eficaz al servicio de la gente podremos lograr municipios más desarrollados. Se debe poner siempre al ciudadano en el centro de las decisiones y trabajar de manera coordinada entre todas las áreas. Considero que, con visión, trabajo en equipo y compromiso con el desarrollo local, podemos mejorar constantemente la calidad de vida de nuestros vecinos. Ese debería ser nuestro principal norte y motivación como servidores públicos.

2. ¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?

PFM 01: Como servidor municipal, a diario enfrentamos distintos retos en nuestra labor. Uno de los principales es lograr equilibrar de forma efectiva todas las demandas y necesidades de los vecinos, que son muchas y en ocasiones contradictorias. También se presenta el desafío de administrar de manera óptima los recursos fiscales, los cuales siempre son limitados en relación a las reales necesidades. Otro factor complejo es coordinar de forma fluida entre todas las áreas del municipio para que cada uno aporte desde su especialidad. Y por supuesto, cumplir con las diferentes normativas y regulaciones que rigen la gestión pública no siempre es sencillo. Sin embargo, lo que más enriquece nuestra labor son las experiencias directas con la gente. Escucharlos e interactuar con ellos es lo que realmente le da sentido a nuestra labor. Aunque no es fácil, estamos

comprometidos en seguir mejorando día tras día para servir de la mejor forma posible a nuestra comunidad. Ese es el mayor desafío, pero también la mayor satisfacción.

3. ¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?

PFM 01: Desde mi perspectiva como funcionario municipal, es importante realizar evaluaciones constantes de los procedimientos y prácticas administrativas, para ir mejorando continuamente la gestión. Algunas áreas que solemos revisar son: la eficiencia en los tiempos de respuesta a los vecinos, agilidad en los trámites, facilidad de acceso a la información, nivel de coordinación interna, grado de implementación de nuevas tecnologías, capacitación continua del personal, mecanismos de participación ciudadana, entre otros aspectos. Una buena práctica es aplicar encuestas de satisfacción a la comunidad para conocer su percepción. También realizamos análisis comparativos con otras municipalidades para identificar mejores prácticas que podamos replicar. Se evalúan integralmente indicadores de gestión por área. Todo esto nos permite detectar fortalezas a potenciar y debilidades a corregir. El objetivo es lograr día a día una gestión más eficiente, transparente y ágil para mejorar la calidad de vida de las personas. Siempre apostando al aprendizaje constante, la innovación y el trabajo en equipo.

## ENTREVISTADO 02

1. ¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?

PFM 02: Ha sido un placer contar con esta entrevista. Como servidor municipal, considero fundamental guiar la administración bajo ciertos principios y valores claves. En primer lugar, debe primar la transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía. Los recursos de los vecinos merecen ser manejados de forma responsable y clara. También creo crucial trabajar bajo una óptica de servicio a la comunidad, entendiendo que estamos al servicio de sus necesidades. Otro aspecto relevante es promover procesos eficientes y ágiles, aprovechando al máximo los recursos con los que contamos. Del mismo modo, apostar por la innovación y la mejora continua debería ser un motor de nuestro trabajo diario. Finalmente, la gestión requiere de un fuerte compromiso de todo el equipo, con visión colectiva y orientada a los resultados. Si logramos articular estas creencias en la práctica, estoy convencido de que podremos alcanzar municipios cada vez más desarrollados y con mejor calidad de vida para la gente. Ese debería ser nuestro principal norte como servidores públicos.

2. ¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?

PFM 02: Como servidor municipal, a diario enfrentamos diversos retos que enriquecen nuestra labor pero que también la hacen compleja. Por un lado, debemos atender las demandas y necesidades de vecinos que son cada vez más variadas y urgentes. Esto requiere mucha coordinación interna para brindar respuestas oportunas. Otro aspecto que representa un desafío es administrar los recursos fiscales de forma eficiente, ya que generalmente son limitados y hay que priorizar entre distintas obras. Además, el cumplimiento de normativas administrativas no siempre es sencillo. Sin embargo, lo más gratificante son las experiencias directas con la gente y poder ayudar a mejorar su calidad de vida. Si

bien surgen inconvenientes, lo que más motiva es el reconocimiento de la comunidad por nuestro trabajo. Sin duda, la capacitación continua y el trabajo en equipo son claves para enfrentar estas dificultades día a día. A pesar de ello, estoy convencido de que desde nuestro rol podemos aportar mucho a la gente si mantenemos siempre el foco en servir de la mejor manera. Ese compromiso es el que hace que valga la pena enfrentar los retos.

3. ¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?

PFM 02: Como servidor municipal, considero que la evaluación constante de nuestros procedimientos y prácticas es clave para mejorar la gestión pública. Algunas áreas que solemos revisar periódicamente son: el cumplimiento de plazos en trámites a vecinos, la agilidad burocrática, la difusión clara de información, la coordinación entre departamentos, la utilización de nuevas tecnologías, la capacitación del personal, los canales de participación ciudadana, entre otros. Resulta muy útil aplicar encuestas de satisfacción a la comunidad para conocer su percepción de nuestros servicios. También realizamos benchmarking con otras municipalidades para identificar buenas prácticas. De forma interna, monitoreamos indicadores clave por cada área. Todo esto nos permite reconocer fortalezas a maximizar y debilidades a mejorar. El objetivo final es ofrecer una gestión cada vez más ágil, eficaz y cercana a los vecinos. Apostamos al mejoramiento continuo mediante el aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo. La evaluación nos ayuda a progresar en pos de municipios más desarrollados.



## ENTREVISTADO 03

1. ¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?

PFM 03: Es un gusto saludarte a través de esta entrevista. Como servidora municipal, considero que debe primar una cultura de servicio a la comunidad en toda la administración. Creo firmemente en trabajar con transparencia, buscando siempre el bienestar de los vecinos. También pienso que la eficiencia y optimización de recursos es clave, aprovechando al máximo el presupuesto asignado. Otra de mis convicciones es que se debe apostar a la innovación constante para mejorar procesos. Asimismo, sostengo que la capacitación del equipo es central para brindar una atención de calidad. Del mismo modo, valoro la participación ciudadana y rendición de cuentas como pilares fundamentales. Estoy comprometida con la visión colectiva y los objetivos comunes. La planificación estratégica es relevante para administrar de forma ordenada. En pocas palabras, mi enfoque es lograr una gestión ágil, moderna y sobre todo al servicio de la gente. Ese debe ser nuestro norte como servidores públicos. Si articulamos estas creencias en acciones concretas, estoy segura de que podemos alcanzar municipios mucho más desarrollados.

2. ¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?

PFM 03: Como funcionaria municipal, en mi trabajo diario encuentro tanto retos como valiosas experiencias. Entre los principales desafíos está poder dar respuesta a la gran demanda y diversidad de necesidades de los vecinos, lo cual requiere mucha coordinación. Otro aspecto complejo es administrar los recursos fiscales de forma eficaz ya que siempre son limitados. Por otra parte, la normativa administrativa a veces dificulta la agilidad en los trámites. Sin embargo, lo más enriquecedor son las interacciones directas con la gente, donde podemos aplicar nuestros conocimientos para mejorar su calidad de vida. La capacitación constante es fundamental para resolver problemas. Sin duda,

el trabajo en equipo entre áreas resulta clave para superar obstáculos. Pese a las dificultades, me motiva el reconocimiento que la comunidad da a la labor municipal. Buscamos seguir perfeccionando nuestra gestión para servir cada vez mejor. Estoy convencida de que, si mantenemos el foco puesto en la gente, podremos brindar soluciones efectivas aun en contextos adversos. Ese compromiso es lo que hace gratificante esta profesión.

3. ¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?

PFM 03: En la municipalidad realizamos evaluaciones periódicas de nuestros procedimientos y prácticas, dado que es fundamental para ir mejorando de manera continua y estratégica. Algunos aspectos que solemos analizar son: el tiempo de respuesta a los vecinos, la agilidad en trámites, la claridad informativa, la coordinación inter-áreas, uso de nuevas tecnologías y capacitación del personal. También aplicamos encuestas de satisfacción ciudadana que aportan una visión externa valiosa. Asimismo, comparamos indicadores con otras jurisdicciones para adoptar buenas prácticas. Desde una mirada interna revisamos objetivos por cada sector. Todo esto nos permite detectar fortalezas a potenciar y debilidades a subsanar. El objetivo final es ofrecer servicios más ágiles y de calidad a través de la mejora sostenida. Nos enfocamos en el aprendizaje, innovación y trabajo en red. Creo en la planificación estratégica como herramienta clave de gestión. Buscamos retroalimentación constante para corregir áreas a optimizar. Si logramos evaluaciones periódicas y evolutivas, estoy convencida que alcanzaremos una gestión municipal cada vez más eficiente.

## **ENTREVISTADO 04**

1. ¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?

PFM 04: Encantado, un placer. Como servidor municipal, considero que la administración debe guiarse por principios como la transparencia, la ética y el servicio a la comunidad. Creo firmemente en trabajar de forma ordenada, rindiendo cuentas de manera clara y optimizando el uso de recursos. Asimismo, pienso que es importante promover una cultura orientada a resultados, con procesos ágiles y mejoras constantes. La innovación y capacitación deben ser pilares para brindar una atención de calidad. Valoro mucho la planificación estratégica, trabajando de forma coordinada en pos de objetivos comunes. También sostengo que la participación ciudadana es clave para acercar la municipalidad a la gente. Otra de mis convicciones es apostar por el trabajo en equipo interdisciplinario, donde cada área aporte desde su especialidad. Estoy comprometido con el servicio a la comunidad por sobre cualquier cosa. En pocas palabras, mi enfoque se orienta a lograr una gestión moderna, eficiente y sobre todo al servicio de los vecinos. Si articulamos esos valores en acciones concretas, podremos alcanzar municipios cada vez más desarrollados.

2. ¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?

PFM 04: En el trabajo diario como servidor municipal enfrentamos tanto retos como experiencias enriquecedoras. Un desafío permanente es satisfacer las diversas demandas de los vecinos de manera oportuna, lo que requiere mucha coordinación. También se presenta la dificultad de administrar con limitaciones presupuestarias y priorizar entre distintas obras. La normativa a veces entorpece la agilidad. Sin embargo, lo más gratificante son las interacciones con la comunidad, donde podemos aplicar nuestros conocimientos para mejorar su calidad de vida. El reconocimiento que dan es muy valioso. La capacitación constante es

indispensable para estar a la vanguardia. El trabajo en equipo resulta fundamental para sortear obstáculos de manera articulada. Si bien surgen inconvenientes, estamos comprometidos con seguir fortaleciendo nuestras competencias. Me motiva ver el crecimiento de nuestro municipio año a año. Estoy convencido que, enfocándonos en resolver problemas de forma creativa, podremos brindar cada día un mejor servicio a pesar de cualquier contexto.

3. ¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?

PFM 04: Como servidor municipal, considero clave evaluar periódicamente nuestros procedimientos y prácticas administrativas, para ir mejorando de forma continua la gestión. Algunas áreas que revisamos son los plazos de respuesta a vecinos, agilidad en trámites, facilidad de acceso a información, coordinación interna y nivel de implementación de nuevas tecnologías. También aplicamos encuestas de satisfacción ciudadana que aportan una visión externa. Realizamos benchmarking con otras jurisdicciones para adoptar mejores prácticas. Desde adentro, monitoreamos el cumplimiento de metas por cada sector mediante indicadores clave de gestión. Esta evaluación nos permite detectar fortalezas a potenciar y debilidades a corregir. El objetivo es ofrecer servicios más ágiles a través de la mejora sostenida. Nos enfocamos en innovación, aprendizaje y trabajo colaborativo. Buscamos una planificación estratégica que guíe nuestra labor. De esta forma, creemos alcanzar una administración pública cada vez más eficiente y de calidad. El compromiso es continuar evolucionando.

## ENTREVISTADO 05

1. ¿Cuáles son las creencias y actitudes de los funcionarios hacia la gestión administrativa en la municipalidad?

PFM 05: Un gusto saludarte. Como funcionaria municipal, considero que la administración debe regirse por valores como la transparencia, la ética, la participación ciudadana y el servicio a la comunidad. Creo firmemente en una gestión ordenada, que optimice recursos y rinda cuentas de manera clara. La planificación estratégica es un pilar para trabajar de forma coordinada. También pienso que es fundamental promover procesos ágiles, eficientes y una cultura de mejora continua mediante capacitación y tecnología. Valoro el trabajo en equipo interdisciplinario, donde cada sector aporte desde su especialidad. La innovación es clave para ofrecer soluciones integrales. Me llena de orgullo estar al servicio de los vecinos, buscando siempre resolver sus problemáticas. Sostengo que la municipalidad debe acercarse a la gente. Es así que mi actitud se orienta a lograr una gestión moderna, centrada en resultados y, sobre todo, cercana a la comunidad. Creo que articulando estas convicciones podremos construir ciudades cada vez más desarrolladas e inclusivas.

2. ¿Cuáles son las experiencias y los desafíos que enfrentan los funcionarios en su trabajo diario?

PFM 05: En el día a día como servidora municipal, nos enfrentamos a diversos retos, pero también hay valiosas experiencias. Uno de los principales desafíos es satisfacer las múltiples necesidades de los vecinos de manera oportuna, lo que requiere mucha coordinación. Otro aspecto complejo es administrar los recursos de forma eficiente dado que siempre son limitados. La normativa también a veces entorpece la agilidad. Sin embargo, lo más gratificante son las interacciones directas con la comunidad, donde ponemos en práctica nuestros conocimientos. La capacitación constante es clave para resolver problemas. El trabajo colaborativo es

fundamental para superar obstáculos de forma articulada. Pese a las dificultades, me motiva el reconocimiento de vecinos hacia nuestro compromiso. Buscamos continuar mejorando la gestión. Creo que enfocándonos en brindar un servicio de calidad aun en contextos adversos, podremos satisfacer las necesidades de nuestros ciudadanos. Ese espíritu de superación es lo que hace gratificante esta profesión. Estoy convencida que juntos lograremos ciudades cada vez más inclusivas.

3. ¿Cómo evalúan los funcionarios los procedimientos y prácticas administrativas existentes?

PFM 05: En la municipalidad realizamos evaluaciones periódicas de nuestros procesos y prácticas, ya que consideramos fundamental mejorar de forma continua y estratégica. Algunos aspectos claves que revisamos son los plazos de respuesta a vecinos, facilidad en trámites, eficiencia de áreas, grado de implementación tecnológica y calidad en la atención. También aplicamos encuestas de satisfacción ciudadana, que aportan una visión externa muy valiosa. Asimismo, monitoreamos objetivos e indicadores por cada sector. Esta evaluación nos permite detectar fortalezas a potenciar y debilidades a corregir. Todo apunta a lograr una gestión ágil, transparente y centrada en la gente. Además, comparamos experiencias con otras jurisdicciones para adoptar mejores prácticas. Nos enfocamos en innovación, aprendizaje y trabajo colaborativo. Creemos que, a través de la mejora continua estratégica, podemos alcanzar servicios públicos de más calidad. Buscamos una planificación que guíe nuestro desarrollo. De esta forma, estamos convencidos que construiremos ciudades más desarrolladas e inclusivas para todos los vecinos.

## ENTREVISTADO 01

4. ¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?

PCS 01: Que tal, un placer. Los vecinos con los que he conversado describen experiencias diversas al contactarse con la municipalidad. Algunos destacan que algunos trámites en línea o presenciales son sencillos y rápidos de realizar, valorando esta comodidad. También suelen elogiar la disponibilidad de información en la web. No obstante, otros vecinos manifiestan demoras excesivas en trámites complejos, percibiendo en ocasiones una atención poco personalizada. También hay quienes reclaman por la escasa intervención ante problemas del barrio. Otro aspecto de mejora que mencionan es la coordinación entre áreas, ya que a veces sienten desconexión entre departamentos. Piden más difusión sobre avances de obras. Sin duda, desde la municipalidad se realizan esfuerzos por acercarse a la comunidad, pero queda camino por recorrer para agilizar y humanizar aún más la gestión. En líneas generales, prima el reconocimiento al trabajo de los empleados. Pero los vecinos esperan seguir progresando para obtener servicios públicos más resolutivos. Creo importante potenciar la retroalimentación ciudadana para atender mejor sus necesidades.

5. ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?

PCS 01: Los comentarios de los vecinos respecto a los servicios y trámites municipales son diversos. Por un lado, valoran positivamente algunos como la recolección de residuos, limpieza y mantenimiento de espacios verdes. También destacan la atención brindada en áreas como Padrón vehicular, Cementerio y Actas, considerando los trámites ágiles. Sin embargo, otros ciudadanos perciben que la calidad en algunos servicios básicos como desagües, alumbrado y mantenimiento vial podría mejorar más. Hay quienes critican demoras y dificultades al realizar trámites complejos como habilitaciones comerciales, constancias de

dominio o consultas impositivas. Asimismo, algunos vecinos sienten poca presencia municipal en sus barrios y dificultad para hacer reclamos. Considero que es clave fortalecer la participación ciudadana para escuchar de primera mano las inquietudes. Y potenciar la planificación integral de acciones. De esa forma, podremos avanzar en brindar servicios y trámites cada vez más ágiles, resolutivos y acordes a las necesidades de la comunidad.

6. ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?

PCS 01: Los vecinos comentan que la participación ciudadana en la toma de decisiones administrativas debe seguir progresando. Destacan que actualmente hay buena recepción de opiniones a través de redes sociales y que valoran algunas instancias de diálogo como las mesas barriales. Sin embargo, muchos coinciden en que los procesos participativos deberían sistematizarse con reuniones más periódicas. También reclaman que en ocasiones sienten que sus aportes no son escuchados o no los informan sobre el resultado final. Como sugerencia, proponen incluir nuevas modalidades como presupuestos participativos que incorporen las prioridades vecinales. Asimismo, piden la conformación de consejos consultivos donde estén representados. Los vecinos resaltan lo importante que es sentirse parte de las decisiones que les atañen. Y valoran que la gestión sea cada vez más cercana a la gente. Considero prioritario que la municipalidad fortalezca los canales formales e informales de participación, brindando así mayor transparencia y legitimidad a su labor.



## ENTREVISTADO 02

4. ¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?

PCS 02: Hola, según los comentarios que he escuchado de diferentes vecinos, las experiencias al interactuar con la municipalidad son variadas. Algunos destacan como positivo que trámites sencillos online o presenciales son rápidos de resolver. También valoran la disponibilidad de información en la web municipal. Sin embargo, otros mencionan demoras excesivas en trámites más complejos y una atención impersonal en algunas áreas. También manifiestan la poca intervención ante problemas barriales. Piden mejorar la coordinación entre departamentos ya que a veces existe desconexión. Otro punto de mejora es aumentar la difusión sobre avances de obras para mantener informada a la gente. Sin duda, desde el municipio se realizan esfuerzos por acercarse a la comunidad, pero queda camino por recorrer. En líneas generales, prima el reconocimiento al trabajo municipal a pesar de las dificultades. Pero esperan seguir progresando para acceder a servicios más ágiles y de calidad. Considero importante mejorar constantemente en base a la retroalimentación ciudadana para satisfacer mejor sus necesidades.

5. ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?

PCS 02: Los comentarios de los vecinos sobre la calidad de los servicios y trámites son diversos. Por un lado, resaltan positivamente algunos como recolección de residuos, limpieza y áreas verdes. Asimismo, valoran trámites en áreas como padrón vehicular, cementerio y actas que consideran ágiles. Sin embargo, también mencionan que la calidad en otros como desagües, alumbrado y mantenimiento vial podrían optimizarse. Manifiestan demoras y dificultades en trámites complejos como habilitaciones, constancias o consultas impositivas. Otro aspecto a mejorar

es la presencia municipal en los barrios y la facilidad para realizar reclamos. Considero importante fortalecer la participación vecinal para escuchar de primera mano sus necesidades. Y mejorar la planificación integral de políticas públicas. De esa forma, confío en que podremos brindar servicios y trámites más eficientes, resolutivos y ajustados a la realidad local de cada lugar. El foco debe seguir centrado en la gente.

6. ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?

PCS 02: Los vecinos comentan que su nivel de participación en la toma de decisiones administrativas municipales es mejorable. Valoran canales como redes sociales que permiten expresar opiniones. También valoran espacios como mesas barriales para plantear inquietudes. Sin embargo, muchos creen que los procesos participativos deben profundizarse, con instancias más periódicas y donde sus aportes incidan concretamente. Reclaman que en ocasiones no reciben devoluciones sobre lo aconsejado o no se sienten escuchados. Como ideas, proponen incluir herramientas novedosas como presupuestos participativos o consejos consultivos. En general, los vecinos coinciden en que involucrarse activamente es clave para tener gestiones acordes al contexto. Y ven potencial para mejorar este vínculo. Considero que la municipalidad debe continuar avanzando en facilitar la participación sustancial de la comunidad. Fortaleciendo así la transparencia y legitimidad de sus decisiones.

### ENTREVISTADO 03

4. ¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?

PCS 03: Hola, un gusto, según escucho a vecinos de diferentes edades comentar, sus experiencias al interactuar con la municipalidad son contradictorias. Por un lado, destacan que trámites básicos online o presenciales son ágiles, al igual que el acceso a información en la web. No obstante, también mencionan demoras innecesarias en trámites más complejos. Y una atención poco personalizada que dificulta obtener respuestas. Otro aspecto a mejorar es la coordinación entre áreas, ya que a veces sienten que no hay articulación entre departamentos. También manifiestan la escasa presencia territorial para abordar problemáticas barriales. Si bien valoran los intentos de acercamiento, reconocen que la gestión debe optimizarse para ser más resolutive. Considero clave mejorar constantemente en base al feedback ciudadano. Y que la municipalidad redoble sus esfuerzos por estar cerca de la gente de forma efectiva. De esta forma, confío en que podremos avanzar en obtener servicios públicos de mayor calidad.

5. ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?

PCS 03: Los comentarios de los vecinos en torno a la calidad de los servicios y trámites son diversos. Si bien valoran algunos como limpieza y mantenimiento de espacios públicos, considero justo mencionar áreas de oportunidad también. Por ejemplo, observo que la calidad en desagües, alumbrado y reparación de calles podría mejorarse. También los trámites en áreas como habilitaciones y certificaciones son percibidos como lentos. Otro punto que destacan es la necesidad de mayor presencia territorial para atender problemas barriales. Al mismo tiempo, piden más facilidades para realizar reclamos y conocer su resolución. Coincido en que es importante fortalecer la participación ciudadana a través de instancias periódicas de diálogo. De esta forma, creo que la gestión se

enriquecerá al escuchar inquietudes de primera mano. Y podrá planificar de modo más integral satisfaciendo las necesidades reales. Confío en que, mediante la mejora continua, avanzaremos hacia servicios más eficientes y de calidad para vecinos.

6. ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?

PCS 03: Desde mi perspectiva, la participación ciudadana en la toma de decisiones municipales es clave para establecer las medidas apropiadas. Los vecinos con los que he hablado valoran positivamente que ahora se los escuche más a través de redes y mesas de trabajo. Sin embargo, consideran que la participación debe institucionalizarse. Es decir, convertirse en un proceso continuo, regular y con resultados concretos. Reclaman que en ocasiones sus opiniones no reciben una respuesta o no los informan sobre el destino final. También proponen nuevas herramientas, como los presupuestos participativos que incorporen las prioridades barriales. A mi parecer, se debe promover la conformación de consejos consultivos donde la gente se sienta representada. De este modo, la gestión municipal demostraría transparencia y legitimidad al considerar las miradas de los contribuyentes. Considero que aún queda camino por recorrer, pero con voluntad política es posible lograr una participación ciudadana más efectiva.

## ENTREVISTADO 04

4. ¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?

PCS 04: Buen día caballero, de acuerdo a las conversaciones que tengo con vecinos de distintas edades, su percepción sobre la experiencia al interactuar con la municipalidad es variada. Por un lado, valoran positivamente aspectos como la sencillez de trámites online y presenciales básicos, así como el acceso a información en la página web. Sin embargo, algunos mencionan demoras innecesarias al tramitar cuestiones más complejas. También critican en ocasiones recibir una atención impersonal. Otro inconveniente son las descoordinaciones entre áreas, ya que afecta la resolución de necesidades. Asimismo, piden mayor presencia territorial para solucionar problemas barriales de manera eficiente. En líneas generales, los vecinos aprecian los intentos de acercamiento. Pero concuerdan en que la gestión aún puede optimizarse en base a la retroalimentación ciudadana. Considero importante que la municipalidad redoble esfuerzos para brindar servicios más ágiles y resolver problemas de forma personalizada.

5. ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?

PCS 04: Los comentarios de los vecinos respecto a la calidad de los servicios y trámites municipales son diversos. Algunos valoran positivamente cuestiones como recolección de residuos, limpieza y mantenimiento de espacios verdes. Asimismo, consideran ágiles trámites como los vehiculares. Sin embargo, también mencionan áreas de mejora. Consideran que actividades como desagües, alumbrado y mantenimiento vial podrían optimizarse. Asimismo, critican demoras en trámites complejos como habilitaciones comerciales o constancias de dominio. Otro inconveniente es la falta de presencia local para resolver problemas barriales de forma urgente. Coincido en que fortalecer la participación, a través de instancias de diálogo, ayudaría a mejorar la planificación de políticas públicas. De esta forma,

estoy seguro que podremos brindar servicios más acordes a las necesidades reales de la gente. Considero importante que la municipalidad escuche los diversos puntos de vista y redoble esfuerzos para optimizar la gestión.

6. ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?

PCS 04: Los comentarios de los vecinos sobre su grado de involucramiento en la toma de decisiones administrativas son variados. Por un lado, valoran que ahora hay más canales para aportar a través de las redes sociales y encuentran positivas las mesas barriales. Sin embargo, consideran que los procesos participativos deben institucionalizarse, con instancias permanentes y vinculantes. También critican que a veces sienten que sus aportes no son considerados o no los informan sobre los resultados. Como sugerencia, proponen incluir herramientas como los presupuestos participativos y crear consejos consultivos de la ciudadanía. Los vecinos coinciden en que la gestión gana legitimidad al considerar la opinión directa de quienes viven el día a día de cada lugar. A mi parecer, la municipalidad podría profundizar estos canales de participación ciudadana de forma continua y significativa. Fortaleciendo así la toma de decisiones.

## ENTREVISTADO 05

4. ¿Cómo describen los ciudadanos su experiencia al interactuar con la municipalidad?

PCS 05: Buen día hombre, de acuerdo a lo que he podido conversar con vecinos de distintas edades, sus experiencias al relacionarse con la municipalidad son variadas. Por una parte, valoran positivamente que trámites sencillos como pagos o certificados se puedan realizar de forma ágil. También destacan la información disponible en línea. Sin embargo, otros mencionan dificultades al realizar trámites más complejos, con demoras y poca claridad en los procedimientos. También manifiestan sentir en ocasiones una atención impersonal que entorpece la resolución de consultas. Otro aspecto a mejorar es la coordinación entre áreas, ya que la falta de articulación perjudica la respuesta integral. Asimismo, piden una presencia municipal más constante en los barrios para abordar problemas locales. Si bien valoran los intentos de acercamiento, consideran que interactuar con más fluidez y eficiencia es una asignatura pendiente. Confío en que con una gestión en permanente mejora lograremos servicios más acordes a las necesidades ciudadanas.

5. ¿Cuáles son las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios y trámites administrativos brindados por la municipalidad?

PCS 05: Los comentarios de los vecinos respecto a la calidad de los servicios y trámites son diversos. Algunos resaltan positivamente aspectos como la recolección de residuos, la limpieza y el estado de los espacios verdes. Asimismo, consideran ágiles trámites como pagos de impuestos o renovación de licencias de vehículos. Sin embargo, también mencionan áreas que podrían mejorarse. Les preocupa el mantenimiento de desagües, alumbrado y calles. Del mismo modo, manifiestan demoras en trámites complejos como habilitaciones comerciales o permisos de obra. También piden una mayor presencia local para resolver

problemas barriales con celeridad. Los vecinos coinciden en que fortalecer la participación a través del diálogo contribuirá a una mejor planificación. Confío en que, con una gestión en continua mejora, optimizando procesos y escuchando a la ciudadanía, podremos brindar servicios de calidad.

6. ¿Cuál es la opinión de los ciudadanos sobre su participación en la toma de decisiones administrativas?

PCS 05: Los comentarios de los vecinos sobre su grado de involucramiento en la toma de decisiones municipales son variados. Valoran positivamente que en los últimos años se hayan abierto más canales de opinión a través de redes sociales y mesas barriales. Sin embargo, también plantean que los procesos participativos deben ser continuidad e institucionalizados, de modo que sus aportes incidan concretamente. Otro punto de mejora es la retroalimentación, ya que en ocasiones sienten que sus ideas no son escuchadas o no conocen los resultados. Como idea, proponen incluir herramientas como los presupuestos participativos y formar consejos consultivos de vecinos. Considero importante que la gestión se legitime al considerar la voz directa de quienes viven los problemas a diario. Confío en que, con voluntad política, la participación ciudadana puede fortalecerse, lo que permitirá mejorar la calidad de las políticas públicas.



## ENTREVISTADO 01

7. ¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?

DOTD 01: Un gusto, de acuerdo a mis observaciones y referente a una Municipalidad de Lima Norte, tiene una estructura organizativa bien definida con diferentes actores y funciones. En el nivel más alto se encuentra el Alcalde, máxima autoridad ejecutiva electa por voto para liderar la gestión desde el período 2023-2026.

Luego existen 4 Secretarías:

- Obras Públicas, que programa infraestructura y espacios públicos.
- Ambiente, a cargo de recolección, parques y servicios básicos.
- Desarrollo Social, impulsa programas de salud, educación, cultura y participación vecinal.
- Administración, se encarga de recursos humanos, compras y presupuesto.

Cada Secretaría ejerce sus funciones a través de direcciones más específicas. Otro factor clave es el Concejo Municipal, donde los regidores aprueban ordenanzas y fiscalizan la gestión. A nivel local, las 94 Juntas Vecinales agrupan demandas y lideran proyectos barriales. Sigue un esquema piramidal claro con roles diferenciados. Pero se busca un trabajo transversal entre áreas para abordar problemáticas de manera integral.

8. ¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?

DOTD 01: En cualquier organización, las dinámicas de relación entre los actores juegan cierto rol en la toma de decisiones. En el caso de nuestra municipalidad, considero que el alcalde lidera una gestión participativa. Si bien la máxima autoridad recae sobre su cargo electo, ha demostrado escuchar a funcionarios y vecinos antes de definir políticas. Esto abre espacios de influencia basados en argumentos más que en jerarquías. También las secretarías tienen capacidad de incidir en función de su experticia. Por ejemplo, cuando Ambiente plantea una alternativa ambientalmente responsable, ello suele primarse. Incluso el Concejo municipal, contribuye al debate desde su rol fiscalizador. En general se priorizan los consensos sobre las imposiciones unilaterales. Sin embargo, no descarto que persistan prácticas de cierta injerencia política o grupos de presión, sobre todo en temas más complejos. Confío en que con transparencia y participación ciudadana se mitiguen conductas discrecionales, para adoptar siempre las mejores soluciones desde lo técnico.

9. ¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?

DOTD 01: Desde mi experiencia, tanto factores internos como externos inciden en la labor de una municipalidad de Lima norte. Entre los internos, considero que una planificación deficiente puede obstaculizar la gestión. También, la rotación frecuente de personal calificado dificulta la continuidad de proyectos. Otro factor es la asignación de recursos. Aunque la municipalidad de Lima norte ha mejorado su recaudación, aún enfrenta limitaciones para atender todas las necesidades. Externamente, cuestiones como cambios normativos o de autoridades regionales introducen incertidumbre. Asimismo, fenómenos globales como la pandemia pusieron a prueba la adaptabilidad local. No menos importantes son aspectos sociales y económicos del entorno. Por ejemplo, focos de informalidad urbana dificultan la intervención territorial de manera integral. Destaco el esfuerzo

municipal por superar estas barreras mediante trabajo en red con la sociedad y otros niveles de gobierno. Con participación ciudadana, planificación estratégica y gestión flexible de recursos, estoy seguro que se puede potenciar la efectividad de las políticas públicas.

## ENTREVISTADO 02

7. ¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?

DOTD 02: Buenas tardes, respecto a la estructura administrativa de la municipalidad, ésta se organiza de la siguiente manera:

El máximo representante es el alcalde de la Municipalidad de Lima Norte, elegido democráticamente para dirigir la gestión por los próximos 4 años.

Luego encontramos 4 secretarías claves:

- Desarrollo Urbano, a cargo de obras viales, arquitectura y parques.
- Servicios Públicos, gestiona recolección, limpieza y mantenimiento.
- Desarrollo Social, articula programas de salud, educación y participación vecinal.
- Administración, administra recursos humanos, compras y presupuesto.

Cada secretaría se desconcentra en direcciones específicas. Otro actor estratégico es el Concejo Municipal, donde los regidores aprueban normas y fiscalizan. Y a nivel zonal, contamos con el valioso aporte de las 94 juntas vecinales del distrito. Siguiendo un esquema jerárquico claro que distribuye de forma ordenada las funciones. El trabajo coordinado entre todas las partes es clave para la gestión integral del distrito.

8. ¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?

DOTD 02: En cualquier institución pública, las relaciones entre los diferentes actores juegan un rol en los procesos de decisión. Desde mi perspectiva, en nuestra municipalidad se busca que primen los consensos por sobre cualquier imposición vertical. Si bien el alcalde ostenta la máxima autoridad, suele escuchar con apertura las distintas posturas. Esto permite que secretarías y regidores incidan de acuerdo a su experticia técnica. También creo que el respaldo ciudadano brindado a través del voto refuerza una gestión participativa. El alcalde no puede soslayar las demandas más sentidas en cada zona. No obstante, algunos factores podrían influir de manera discrecional. Por ejemplo, ciertas decisiones complejas terminan resolviéndose en otras instancias. Otro tema son los grupos de interés con capacidad de incidencia. Pueden inclinar la balanza en determinados temas. Confío en que primará siempre lo que beneficie a la gran mayoría de la población de Lima Norte. Y para ello es clave que nos mantengamos vigilantes como socios civiles de este gobierno local.

9. ¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?

DOTD 02: Con respecto a los factores que influyen en la gestión municipal, considero que tanto internos como externos juegan un rol. Entre los internos, un aspecto central es la planificación. Una falta de visión estratégica a mediano plazo puede afectar el logro de objetivos. También la capacitación constante del personal es clave. Si no se mantienen actualizados, puede haber errores evitables. Otro factor son los recursos económicos. Aunque el presupuesto ha aumentado, sigue siendo limitado frente a las necesidades de la población. Externamente, variables como cambios políticos nacionales, crisis económicas e incluso desastres naturales, ponen a prueba la resiliencia. Tampoco podemos dejar de lado aspectos sociales. Los índices de pobreza y el déficit de servicios básicos en zonas precarias constriñen las labores edilicias. Confío en que con participación ciudadana activa y un enfoque multisectorial, la municipalidad podrá superar buena parte de estos desafíos estructurales. Queda claro que se requiere del esfuerzo de todos.

## ENTREVISTADO 03

7. ¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?

DOTD 03: Buenas tardes, respecto a su consulta sobre la estructura administrativa municipal, comento:

La Municipalidad de Puente Piedra se ordena de forma jerárquica con diferentes roles. En el nivel superior se encuentra el alcalde, quien lidera la visión estratégica de gestión.

Luego existen 4 Secretarías clave que ejecutan programas de acuerdo a sus competencias:

- Desarrollo Económico, impulsa emprendimientos y empleo local.
- Servicios Públicos, se enfoca en recolección, saneamiento y mantenimiento urbano.
- Planificación, ejerce el ordenamiento territorial y catastro municipal.
- Administración, gestiona recursos humanos, compras y presupuesto.

Asimismo, cada Secretaría desarrolla sus funciones a través de Gerencias y Direcciones. Otro actor relevante es el Concejo Municipal, donde los regidores aprueban normativas y fiscalizan la labor edilicia. Y a nivel comunal, contamos con el apoyo de las 94 Juntas Vecinales, que canalizan necesidades barriales. Se tiene un esquema organizado que distribuye roles según la experticia de cada participante. Esto permite abordar de forma integral la problemática local.

8. ¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?

DOTD 03: Es inevitable que en toda institución existan dinámicas de relación entre sus integrantes que influyen en cierta medida en los procesos de toma de decisiones. Si bien el alcalde tiene la máxima jerarquía, considero que en esta gestión se busca ponderar los consensos. Sin duda, la autoridad que le otorga el mandato popular al alcalde es un poder legítimo. No obstante, suele ser respetuoso de los aportes técnicos de funcionarios y regidores. Esto permite que aspectos como la planificación estratégica se enriquezcan con múltiples miradas. No descarto que en temas más complejos puedan prevalecer posiciones de figuras con mayor incidencia política. También hay que tomar en cuenta los intereses de grupos organizados con capacidad de influencia. No obstante, confío en que prima el bienestar de la ciudadanía por sobre voluntades personales. La participación ciudadana en procesos de consulta hace más transparente el quehacer edilicio. Considero clave el equilibrio entre la jerarquía institucional y el diálogo plural. De esta forma, el poder tenderá a ejercerse con responsabilidad y a favor del desarrollo local.

9. ¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?

DOTD 03: Respecto a los factores que inciden en la gestión edilicia, considero que tanto internos como externos juegan un rol importante. Entre los internos, un tema clave es la planificación. La falta de objetivos y metas claras a largo plazo dificulta el cumplimiento oportuno de funciones. Además, es común sufrir rotación de cuadros técnicos expertos, que hace perder valiosos aprendizajes institucionales. La escasez de recursos también limita la cobertura de demandas prioritarias a veces. Aunque la recaudación sube, las necesidades también. Externamente, crisis nacionales como la pandemia sometieron a prueba la capacidad de respuesta municipal. Asimismo, problemas sociales del entorno como la informalidad urbana complican la intervención territorial. Sin duda, fortalecer la planificación, optimizar recursos, capacitar personal y trabajar en red con la población, son claves para sortear estos desafíos. Con una gestión multinivel, estoy seguro que podremos mejorar continuamente.



## ENTREVISTADO 04

7. ¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?

DOTD 04: Buenas tardes, respecto a la estructura organizativa de la municipalidad comento:

En el nivel más alto se encuentra el alcalde de Lima Norte, quien dirige la visión estratégica del gobierno local.

Luego contamos con 4 secretarías sustantivas:

- Desarrollo Económico, impulsa emprendimientos y empleo.
  
- Servicios Públicos, se encarga de recolección, limpieza y mantenimiento urbano.
  
- Infraestructura, planifica y ejecuta obras viales y de saneamiento.
  
- Administración, gestiona recursos humanos, logística y patrimonio.

Cada secretaría desarrolla programas a través de varias gerencias. Otro rol preponderante lo desempeña el Concejo Municipal, donde regidores legislan normativas. Y a nivel zonal, un actor clave son las 94 Juntas Vecinales, que canalizan demandas barriales. Este organigrama brinda un enfoque integral al reunir roles diferentes pero complementarios para la gestión. Todo bajo el liderazgo democrático de la máxima autoridad edilicia.

8. ¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?

DOTD 04: En referencia a las dinámicas de relación entre los actores en la municipalidad, considero que siempre existen algunos factores que inciden en la toma de decisiones. Claramente, el alcalde ostenta el máximo liderazgo político y cargo ejecutivo. Sin embargo, promueve una gestión participativa escuchando a funcionarios y vecinos. También los secretarios, regidores y juntas vecinales tienen capacidad de influir en temas de su competencia, gracias a su trayectoria y conocimiento técnico. No obstante, admito que en asuntos más complejos pueden prevalecer posturas de actores con mayor incidencia. Asimismo, es natural que determinados grupos de interés ejerzan cierto nivel de cabildeo en algunas medidas. Confío en que primando el diálogo plural se adoptarán soluciones trascendentes para la mayoría de ciudadanos. La veeduría ciudadana es clave para transparentar el proceso de toma de acuerdos. Si bien las relaciones de poder siempre traen consigo dinámicas de influencia, lo fundamental es que se ejerzan priorizando el bienestar local por encima de voluntades sectoriales.

9. ¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?

DOTD 04: Estimado, sobre los factores que influyen en la labor administrativa, considero que tanto internos como externos inciden de forma relevante:

Internamente, un punto clave es la planificación. La falta de objetivos claros a largo plazo dificulta la coordinación entre áreas. También afecta la alta rotación de personal calificado por diversas razones. En lo económico, el presupuesto es limitado frente a las necesidades crecientes de la población. Externamente, fenómenos globales como la pandemia pusieron a prueba la capacidad de respuesta local. Asimismo, problemas sociales como la informalidad urbana complican la intervención territorial integral. Cambios normativos de otras esferas también introducen incertidumbre. Sin duda, fortalecer la gestión estratégica, optimizar recursos, capacitar cuadros y trabajar de manera multisectorial, pueden ayudar a superar estos desafíos. Confío en que la municipalidad seguirá mejorando continuamente gracias al esfuerzo compartido con la ciudadanía.

## ENTREVISTADO 05

7. ¿Cómo se estructura la organización administrativa en la municipalidad y cuáles son los roles de los diferentes actores?

DOTD 05: Buenos días, con respecto a la organización administrativa de la municipalidad, ésta se estructura de la siguiente manera:

En el nivel superior se encuentra el alcalde de Lima Norte, quien lidera el rumbo de la gestión local.

Luego existen 4 Secretarías sustanciales:

- Desarrollo Urbano, se encarga de planificación territorial y obras.
  
- Servicios Públicos, gestiona recolección, limpieza y mantenimiento.
  
- Desarrollo Económico, promueve emprendimientos, comercio y empleo.
  
- Administración, se ocupa de recursos humanos, logística y compras.

Cada Secretaría despliega sus funciones a través de Gerencias. Otro actor clave es el Concejo Municipal, donde los regidores legislan normativas. Y a nivel zonal, contamos con el apoyo de las 94 Juntas Vecinales y sus directivas. Este esquema permite articular de manera ordenada y eficiente las diferentes tareas que conlleva la gestión de una municipalidad distrital.

8. ¿Cómo influyen las dinámicas de poder en la toma de decisiones administrativas?

DOTD 05: Con respecto a su consulta sobre cómo inciden las dinámicas de relación entre actores en las decisiones municipales, considero lo siguiente:

Si bien el alcalde como máxima autoridad tiene la jerarquía, promueve una gestión concertada escuchando otros actores. No obstante, es natural que su liderazgo como representante edilicio sirva de mayor incidencia en temas complejos. Asimismo, secretarios y regidores con mayor experiencia suelen tener capacidad de incidir en lo técnico. También es real que determinados grupos de interés desarrollan cabildeo en algunas medidas. No obstante, confío en que prima el criterio técnico-administrativo y las mayorías en pro del bienestar local. La participación vecinal a través de canales formales, también contribuye a transparentar las decisiones. Considero clave el equilibrio entre lógicas jerárquicas y el diálogo plural. De esta forma, las relaciones de poder tenderán a ejercerse con responsabilidad.

9. ¿Qué factores internos y externos afectan la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa?

DOTD 05: Con relación a los factores que inciden en la eficiencia de la gestión municipal, tanto internos como externos juegan un rol:

- A nivel interno, la planificación estratégica de largo plazo es clave. Si no hay objetivos claros, se dificulta la coordinación.
- También afecta la alta rotación de cuadros técnicos capacitados.
- Los recursos económicos son limitados frente al incremento sostenido de las necesidades básicas insatisfechas.
- Externamente, fenómenos globales como la pandemia pusieron a prueba la capacidad de respuesta local rápida.
- Problemas sociales como la informalidad y precariedad urbana complejizan la intervención en territorio.
- Cambios normativos de otros niveles de gobierno también introducen incertidumbre.
- Fortalecer la planificación estratégica, optimizar recursos, capacitar personal de manera continua y articular acciones de forma intersectorial, son claves para sortear estos desafíos. Un trabajo mancomunado con la población también es fundamental.

## ENTREVISTADO 01

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 01: Buenos días, sobre los principales obstáculos que enfrenta la gestión administrativa municipal, considero que hay algunos temas clave:

- Uno es la escasez de recursos económicos, dado que el presupuesto es limitado frente a las numerosas necesidades del distrito.
- Otro factor es la alta rotación de personal calificado en cargos técnicos. Esto dificulta sostener la continuidad de los programas.
- También influye la informalidad y precariedad que existe en parte de la ciudad. Es complejo intervenir y regular estas dinámicas.
- Los cambios normativos que se producen en otros niveles de gobierno también generan incertidumbre e impactan la gestión local.

Asimismo, fenómenos globales como la pandemia pusieron a prueba la capacidad de respuesta inmediata de la municipalidad. Sin duda, la planificación estratégica, optimización de recursos, capacitación constante de personal y trabajo articulado con la población, son claves para superar estos desafíos. Confío en que el esfuerzo colectivo pueda mejorar paulatinamente la gestión municipal.

11. ¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?

DYO 01: En cuanto a las oportunidades para mejorar la gestión administrativa, considero que hay varios aspectos positivos a potenciar:

- Uno es el compromiso ciudadano y participación activa de las juntas vecinales. Esto permite orientar mejor los programas.
- También veo con buenos ojos las capacitaciones continuas a las que se somete el personal, para elevar su desempeño.
- Otra oportunidad es la incorporación paulatina de nuevas tecnologías de información, que optimizan procesos.

Asimismo, el desarrollo inmobiliario en curso abre posibilidades de mayor recaudación tributaria. Los convenios suscritos con universidades para estudios técnicos, enriquecen la toma de decisiones. Destaco además el liderazgo participativo que promueve la alcaldía, concertando con actores clave. Y por supuesto, el entusiasmo de los jóvenes que se suman a trabajar por el distrito, renovando la gestión. Si seguimos por este camino de la concertación, la innovación y el aprovechamiento de capacidades locales, estoy seguro que lograremos importantes avances administrativos.



12. ¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 01: En cuanto a aspectos tecnológicos y capacitación que podrían optimizar la gestión municipal, considero los siguientes:

- Implementar plataformas digitales seguras que permitan trámites en línea y centralizar información de manera organizada, agilizaría muchos procesos.
- Integrar sistemas de monitoreo con sensores e internet de las cosas podría mejorar la recolección de datos sobre servicios.
- Capacitar en metodologías de planificación, presupuestos basados en resultados y evaluación de programas, permitiría una asignación más efectiva de recursos.
- Cursos especializados en gestión documental digital, compras públicas y atención ciudadana, elevarían la calidad de la gestión.
- Talleres sobre herramientas tecnológicas de oficina y programación básica, aprovecharían las habilidades del personal.
- Entrenamiento continuo en liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos, favorecería la coordinación.
- Fortalecer habilidades de comunicación digital y uso de redes sociales, potenciaría la difusión de logros y transparencia.
- Con capacitación adecuada y uso óptimo de las tecnologías, sin duda podemos enfrentar mejor los retos administrativos.

## ENTREVISTADO 02

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 02: Buenos días, sobre los principales obstáculos en la gestión municipal, considero que hay algunos aspectos a tomar en cuenta:

- Uno es la escasez presupuestaria, pues los recursos son limitados frente a las crecientes necesidades de la población.
- Otro factor es la alta rotación de funcionarios calificados, lo que dificulta sostener la continuidad de proyectos a mediano y largo plazo.
- El tamaño de la ciudad y su compleja configuración territorial hacen compleja la intervención en algunas zonas.
- Los cambios frecuentes de autoridades y normativas en otros niveles de gobierno generan incertidumbre e impactan la planificación local.

Asimismo, fenómenos globales como la pandemia pusieron a prueba la capacidad de reacción de la municipalidad. No puedo dejar de mencionar la informalidad, que, si bien dinamiza la economía local, también plantea desafíos para la gestión municipal. Considero que, con mejor planificación estratégica, optimización de recursos, fortalecimiento de competencias y trabajo coordinado interno y externo, la municipalidad podrá superar de a pocos estos obstáculos.

11. ¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?

DYO 02: Frente a esa pregunta, considero que existen buenas oportunidades para optimizar la gestión local:

- Una es la participación creciente de vecinos y Juntas Vecinales, que enriquecen el quehacer municipal con su visión territorial.
  
- También valoro las capacitaciones continuas a funcionarios, claves para desarrollar nuevas habilidades.
  
- Otra ventaja son los convenios interinstitucionales, que nutren la gestión con estudios técnicos especializados.
  
- La gestión de recursos a través de alianzas público-privadas, es promisoría para ampliar servicios.
  
- El desarrollo inmobiliario abre espacios para ampliar la base tributaria de la municipalidad.
  
- Las nuevas tecnologías permiten optimizar trámites y acercar información a la ciudadanía.
  
- Destaco el liderazgo participativo de nuestro alcalde, propiciando diálogos que fortalecen la planificación estratégica.
  
- Si seguimos por esta senda, forjando consensos, aprovechando talentos y la vocación de servicio, estoy seguro lograremos una mejor gestión al servicio de la gente.

12. ¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 02: Sobre los aspectos tecnológicos y de capacitación que podrían optimizar la gestión municipal, desde mi punto de vista los siguientes son relevantes:

- En lo tecnológico, se debería implementar plataformas digitales seguras que agilicen trámites en línea, además de centralizar e integrar información de distintas áreas de una manera organizada.
- La capacitación del personal en metodologías de planificación, gestión y evaluación por resultados, permite mejorar la asignación de recursos.
- Cursos de especialización en compras públicas, gestión documental electrónica y atención al ciudadano, elevarían la calidad de los servicios.
- Capacitar en herramientas tecnológicas avanzadas y programación básica, aprovecharía las habilidades del talento humano.
- Talleres continuos sobre liderazgo, trabajo colaborativo, resolución de conflictos y negociación, ayudan a coordinar de mejor manera.

Además, entrenar en comunicación digital y redes sociales optimizaría la difusión de logros y gestiones. Considero que con actualizaciones tecnológicas adecuadas y capacitación constante podremos enfrentar los desafíos de forma más eficiente, para seguir mejorando la calidad de vida de los vecinos.

## ENTREVISTADO 03

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 03: Buenas tardes, respecto a los principales obstáculos que enfrenta la gestión municipal, desde mi perspectiva son los siguientes:

- Uno de los más importantes es la escasez presupuestaria, ya que los recursos son limitados y las necesidades crecen sostenidamente.
- La alta rotación de funcionarios capacitados influye y dificulta la continuidad de planes y proyectos a mediano y largo plazo.
- Otro factor es la informalidad presente en algunas zonas, que complejiza la intervención territorial.
- Los cambios normativos frecuentes en otras esferas generan incertidumbre e impactan la planificación local.

Asimismo, fenómenos globales imprevistos ponen a prueba la capacidad de respuesta inmediata. El tamaño de la ciudad y su diversa geografía también presentan retos de cobertura. Sin embargo, considero que, con planificación estratégica, optimización de recursos humanos y materiales, capacitación constante y trabajo coordinado internamente y con otros actores, es posible superar paulatinamente estos obstáculos mediante una visión de servicio a la ciudadanía.

11. ¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?

DYO 03: Desde mi rol, considero que existen varias oportunidades para seguir mejorando la gestión municipal:

- Una de ellas es la participación activa de Juntas Vecinales y vecinos organizados, que enriquecen los procesos de toma de decisiones.
- También valoro las capacitaciones continuas al personal, vitales para desarrollar nuevas habilidades y competencias.
- Los convenios de cooperación con otras instituciones son clave para optimizar estudios técnicos especializados que nutran la planificación.
- Las alianzas público-privadas pueden ampliar servicios a la ciudadanía aprovechando recursos externos.
- El desarrollo inmobiliario abre la posibilidad de una mayor base tributaria.

Asimismo, las nuevas tecnologías digitalizan trámites y acercan la información a la población. Destaco el enfoque participativo de nuestro alcalde para fortalecer la planificación estratégica de manera coordinada. Si seguimos trabajando de forma articulada, aprovechando aptitudes y con vocación de servicio, no tengo dudas que lograremos avances significativos en la gestión municipal.

12. ¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 03: Desde mi óptica, hay algunos aspectos tecnológicos y de capacitación que podrían ayudar a optimizar la gestión en la municipalidad:

- A nivel tecnológico, implementar plataformas digitales seguras que agilicen trámites en línea y permitan centralizar la información de manera organizada, mejoraría los procesos administrativos.
- Capacitar en metodologías de planificación, presupuesto y monitoreo basados en resultados, para una mejor asignación de recursos.
- Cursos especializados en compras públicas, gestión documental digital y atención ciudadana, elevarían estándares de calidad.
- Adquirir habilidades en herramientas digitales avanzadas y programación básica, aprovecharía los talentos del personal.
- Talleres continuos sobre liderazgo, trabajo colaborativo, resolución de conflictos y habilidades blandas, facilitarían la coordinación interna.
- Entrenamiento en comunicación digital y redes sociales promovería una mayor cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Considero que esta combinación permitiría a la municipalidad mejorar procesos y servicios con mayor eficiencia.

## ENTREVISTADO 04

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 04: Buenas tardes, sobre los principales desafíos de la gestión municipal desde mi percepción, destaco los siguientes:

- Uno es la restricción presupuestaria, dado que los recursos son insuficientes frente al incremento sostenido de las necesidades ciudadanas.
- Otro factor es la alta rotación de funcionarios técnicos capacitados, dificultando la continuidad de planes y proyectos.
- La informalidad presente en algunas zonas introduce complejidad para la intervención territorial efectiva.
- Los cambios frecuentes de normativas en otras esferas generan incertidumbre en la planificación local.
- Eventos imprevistos como la pandemia pusieron a prueba la capacidad de respuesta y adaptación rápida.
- El tamaño de la ciudad y su diversa geografía plantean desafíos para asegurar una cobertura integral.

No obstante, creo que, con mejor ordenamiento estratégico, optimización de recursos humanos, capacitación constante y trabajo articulado entre los diferentes actores públicos y privados, es posible ir superando paulatinamente estas barreras manteniendo siempre un enfoque ciudadano en toda gestión administrativa municipal.



11. ¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?

DYO 04: Desde mi perspectiva, existen varias oportunidades con potencial para mejorar la gestión municipal:

- La participación activa de juntas vecinales y vecinos en general, enriquece los procesos participativos de toma de decisión.
- Las capacitaciones continuas al personal les permite adquirir nuevas habilidades y competencias que se traducen en una mejor gestión.
- Los convenios interinstitucionales posibilitan contar con estudios técnicos especializados que nutren la planificación estratégica de forma efectiva.
- Las alianzas público-privadas amplían las posibilidades de dotar de mayores servicios a la comunidad.
- El desarrollo inmobiliario abre la puerta a una base tributaria más amplia.
- Las tecnologías digitales agilizan trámites y acercan información relevante a la ciudadanía de forma más accesible.
- Destaco el liderazgo participativo de nuestro alcalde para potenciar los procesos de planificación estratégica de manera coordinada.
- De aprovechar en forma articulada y responsable estas oportunidades, estoy seguro que lograremos impactar positivamente la calidad de vida de la gente.

12. ¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 04: Desde mi rol, veo algunos aspectos clave que podrían ayudar a optimizar la gestión municipal:

- A nivel tecnológico, la implementación de plataformas digitales seguras para trámites en línea y centralización de información de manera integrada, podría agilizar procesos administrativos.
- La capacitación en metodologías de planificación, presupuesto y monitoreo basados en resultados permitiría mejorar la asignación de recursos.
- Cursos especializados en compras públicas, gestión documental digital, atención integral al ciudadano elevarían estándares de calidad.
- Entrenamiento en herramientas tecnológicas avanzadas y programación básica aprovecharía las capacidades del personal.
- Talleres continuos sobre liderazgo, trabajo colaborativo, resolución de conflictos desarrollaría habilidades blandas.
- Capacitar en comunicación digital y uso efectivo de redes facilitaría una mayor cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- Considero clave la combinación de innovaciones tecnológicas adecuadas y formación permanente para optimizar procesos al servicio de la ciudadanía de manera eficiente.

## ENTREVISTADO 05

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos y dificultades que enfrenta la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 05: Buenas tardes, sobre los principales desafíos que enfrenta la gestión municipal, desde mi punto de vista están:

- La restricción presupuestaria, los recursos son escasos en comparación a las crecientes necesidades de la ciudadanía.
- La alta rotación de funcionarios especializados, dificulta la continuidad de planes y proyectos a largo plazo.
- La informalidad presente en algunas zonas, complejiza la intervención territorial efectiva.
- Los cambios frecuentes normativos en otros niveles de gobierno generan incertidumbre en la planificación local.
- Eventos imprevistos como la pandemia ponen a prueba la capacidad de respuesta oportuna.
- El tamaño de la ciudad y su diversa geografía plantean desafíos para asegurar una cobertura territorial integral.

Sin embargo, creo que, mediante una planificación estratégica articulada, optimización de recursos, capacitación permanente y trabajo en red, es posible ir superando paulatinamente estos obstáculos manteniendo siempre un enfoque ciudadano en la gestión municipal.

11. ¿Cuáles son las oportunidades identificadas para mejorar la gestión administrativa?

DYO 05: Desde mi punto de vista, existen varias oportunidades que podrían ayudar a mejorar la gestión municipal:

- La participación activa de juntas vecinales y vecinos enriquece los procesos de toma de decisiones de manera colaborativa.
- Las capacitaciones continuas al personal les permiten adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Los convenios interinstitucionales posibilitan contar con estudios técnicos especializados para nutrir la planificación.
- Las alianzas público-privadas amplían las posibilidades de brindar mayores servicios a la comunidad.
- El desarrollo inmobiliario genera una base tributaria más sólida.
- Las tecnologías digitales agilizan trámites y acercan información relevante a la ciudadanía de manera más accesible.
- Destaco el liderazgo participativo de nuestro alcalde para potenciar procesos de planificación estratégica de manera articulada.
- Considero que, si aprovechamos de forma coordinada y responsable estas oportunidades, podremos impactar positivamente la calidad de vida local.
- Con una visión de futuro, trabajo en equipo y en red, estoy seguro que lograremos superar los desafíos de gestión pública municipal de manera progresiva.

12. ¿Qué aspectos tecnológicos y de capacitación podrían contribuir a optimizar la gestión administrativa en la municipalidad?

DYO 05: Desde mi rol, considero que algunos aspectos podrían ayudar a mejorar la gestión municipal:

- A nivel digital, promover plataformas seguras que agilicen trámites en línea y permitan centralizar la información de manera organizada.
- Capacitar en metodologías de planificación, presupuesto y monitoreo basados en indicadores objetivos.
- Cursos especializados en compras públicas, gestión documental digitalizada y servicio al ciudadano.
- Entrenamiento en herramientas tecnológicas avanzadas y programación básica.
- Talleres continuos sobre liderazgo, trabajo colaborativo y resolución de conflictos.
- Formación en comunicación digital y uso estratégico de redes sociales.
- La combinación de innovación tecnológica pertinente y formación constante permitiría optimizar procesos al servicio de la comunidad.
- Confío en que, aprovechando debidamente estas fortalezas, lograremos mejoras cualitativas que beneficien a los vecinos.

## FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL

Los textos que forman parte de este trabajo de investigación han sido considerados, de acuerdo al criterio del estudioso, como los más importantes para este proceso. Han sido escogidos de bases de datos confiables de información especializada, así como de fuentes originales primarias, tales como trabajos de posgrado para la obtención de títulos universitarios, ensayos, artículos científicos indexados en publicaciones indexadas. Dado el análisis favorable de la documentación, a continuación, presento los siguientes documentos:

<b>Tipo de documento</b>	<b>País</b>	<b>Referencia</b>	<b>Temas</b>
Informes institucionales anuales	Perú	Sitio web de la municipalidad	Gestión municipal
Actas de sesiones de concejo municipal	Perú	Portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Gestión financiera/presupuestal
Informes temáticos elaborados por consultoras u organismos técnicos sobre la gestión municipal (planeamiento, tecnología, participación ciudadana, etc).	Perú	Portal InfoGob (www.infogob.gob.pe): Base de datos con informes de gestión pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamiento estratégico: Avance en objetivos y metas del plan de desarrollo local.</li> <li>- Participación ciudadana: Mecanismos de involucramiento social, medición de satisfacción.</li> </ul>
Actas de sesiones de las juntas vecinales	Perú		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación ciudadana: Mecanismos de involucramiento, juntas vecinales, quejas.</li> </ul>