



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios
básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Ccama Poemape Marlyn Rosmery (ORCID: 0000-0002-2238-1970)

ASESOR:

Dr. Menacho Rivera Alejandro Sabino (ORCID: 0000-0003-2365-8932)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

Lima - Perú

2021

Dedicatoria:

A mi mami Arlita Poemape Calderón por su apoyo incondicional de siempre y a mi esposo querido quien es mi soporte y fortaleza. Los amo con todo mi corazón.

Agradecimiento:

A Dios, por guiar mi vida y llevarme siempre por los caminos correctos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	16
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	21
3.9. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
V. CONCLUSIONES	38
VI. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	46
Anexo 01: Guía de Entrevista	
Anexo 02: consentimiento de entrevistas	

ÍNDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS

Tabla 1: Matriz de Categorización de Variables	17
Tabla 2: Sujetos entrevistados	19
Tabla 3: Triangulación de los resultados	22
Tabla 4: Documentos emitidos en el año 2020 para pago de SS.BB.	35

RESUMEN

La gestión que se basa en los procesos, se da por el incremento de la competencia, ya que obliga a las entidades modificar y mejorar por las demandas y necesidades que están en constantes cambios por parte de los usuarios.

Además que, se ha generado cambios políticos y sociales y esto ha provocado los cambios de estilo de vida o forma de pensar por parte de los ciudadanos. Por ello, al ser la Municipalidad Metropolitana de Lima, la entidad encargada de la administración de los parques, vías principales y toda la semaforización de Lima Metropolitana, debe estar siempre presta a los cambios, mejoras y actualizaciones, haciendo uso de la tecnología, planos, estrategias para que la población esté satisfecha con las obras que se está realizando.

La problemática que se identificó, es la Gestión por proceso de pago, tiene deficiencias en la demora del trámite, lo que deriva en la demora de la emisión de cheques o transferencias bancarias, para poder efectuar los pagos requeridos, conllevando así que los servicios sean cortados, perjudicando a las áreas usuarias.

Por lo tanto, la investigación se realizó para conocer el desarrollo de la Gestión por proceso del pago en los servicios básicos, asimismo, conocer la planificación existente en la entidad, organizando los recursos con lo que cuentan, así como la aplicación de la simplificación administrativa.

Finalmente, es importante conocer la cantidad de documentos que son emitidos durante el año, para llevar un control de estos, y saber si todos ellos, llegan a cumplir con el objetivo, que es el pago. Con ello, lograr un adecuado desarrollo de gestión por procesos de los pagos de servicios de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

Palabras Clave: *Desarrollo, gestión, pago, servicios básicos, Municipalidad Metropolitana de Lima*

ABSTRACT

The management that is based on the processes, is given by the increase of the competition, since it forces the entities to modify and improve by the demands and needs that are in constant changes on the part of the users.

Also, political and social changes have been generated and this has caused changes in the lifestyle or way of thinking on the part of citizens. For this reason, as the Metropolitan Municipality of Lima, the entity in charge of the administration of parks, main roads and all traffic lights in Metropolitan Lima, it must always be open to changes, improvements and updates, making use of technology, plans , strategies so that the population is satisfied with the works that are being carried out.

The problem that was identified is the Management by payment process, it has deficiencies in the delay of the process, which results in the delay of the issuance of checks or bank transfers, to be able to make the required payments, thus leading to the services being cut, damaging the user areas.

Hence, the research was carried out to know the development of the Management by payment process in basic services, also, to know the existing planning in the entity, organizing the resources they have, as well as the application of administrative simplification.

Finally, it is important to know the number of documents that are issued during the year, to keep track of these, and to know if all of them meet the objective, which is payment. With this, to achieve an adequate development of management by processes of the payments of services of the Municipality of Metropolitan Lima.

Keywords: *Development, management, payment, basic services, Metropolitan Municipality of Lima.*

I. INTRODUCCIÓN

La Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), es la entidad encargada de la administración de los parques, locales municipales, vías principales y toda la semaforización de Lima Metropolitana, ya que es un trabajo que requiere de seguimiento y precisión, porque si uno de ellos deja de funcionar provocaría un pequeño caos, la cual no solo perjudica a la entidad sino también a los vecinos. Por ello, es de suma importancia que se cuente con todas las prestaciones de servicios al día, cuya finalidad de la presente investigación es buscar de donde parte todo el proceso de pago e identificar en que gestión se realiza la demora, para hacer efectivo los pagos requeridos.

El Equipo de Servicios Básicos pertenece a la Subgerencia de Servicios Generales, ya que a su vez es parte de la Gerencia de Administración. Es la jefatura encargada de iniciar el trámite de pago de los servicios básicos de la MML, los cuales comprende: Energía eléctrica, agua potable, televisión por cable, telefonía fija y móvil.

Siendo así, estos pagos de los servicios, como su propio nombre lo establece, servicios básicos, se encuentra presupuestados para el año, por lo cual, quedando así, la tramitación mensual para su pago, que si bien inicia en la Subgerencia de Servicios Generales, continua con la Subgerencia de Logística Corporativa, quien deriva el expediente a la Subgerencia de Contabilidad y finalmente dicho expediente llega para su pago a la Subgerencia de Tesorería.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo precedente, se debe precisar que la MML, cuenta con el Manual de Procedimientos (MAPRO), dentro del cual se establece que uno de sus principales objetivos es el fortalecimiento en lo referente a la administración municipal, donde se implemente un sistema de gestión por resultados que ayude a simplificar procesos y procedimientos. Asimismo, dicho MAPRO se establece el procedimiento para la realización de los pagos de los servicios básicos. Cabe indicar, que lo ideal es que estos deben ser pagados dentro del mes de facturación, para que de esta manera no se presente una acumulación de meses impagos.

Es por ello, que se debe de hacer uso de la tecnología, para agilizar y hacer mas dinámica la comunicación entre las gerencias y subgerencias encargadas de los pagos de los servicios básicos, para dicha comunicación se debe hacer uso de las herramientas tales como correos corporativos, chat del correo, el propio whatsapp web, que es una herramientas muy usada por los trabajadores y que ayuda a poder comunicarse de manera directa y con una pronta respuesta, incluso se puede realizar la emisión de archivos o documentos.

Esta modernización del proceso coadyuvará en el mejoramiento, y sobre todo en el cumplimiento de dichos pagos, dado que al ser estos servicios básicos correspondientes a todos los servicios que se encuentran a cargo de la administración de la Municipalidad Metropolitana de Lima, es imprescindible que dichos pagos sean efectuados antes de su vencimiento, y así estos no recaigan en moras, retrasos o cortes por la demora en la emisión de cheques o pagos por transferencias.

El problema que se ha identificado, es que dicho proceso de pago tiene deficiencias, ya que la emisión de cheques o transferencias bancarias, para efectuar los pagos requeridos, tiende a demorar muchas veces hasta dos meses, lo que conlleva que los servicios sean cortados, perjudicando a las áreas usuarias.

Como lo señalan Begazo y Fernandez-Baca (2016), que toda organización publica que se encuentra conformada en base a procesos, permite el control económico así como los servicios de calidad a prestarse a los usuarios residentes.

Se debe tener en cuenta que en la actual administración pública se aplica la gestión por procesos, dado que de esta manera se puede medir la competitividad de dicha institución, y esto se mide con el cumplimiento de las metas trazadas en sus presupuestos anuales. Asimismo, señalan que los Planes Operativos Institucionales, tanto de los Gobiernos regionales y locales deben de ser constantemente evaluados en la organización, así como en su planificación, mejora y control, para que ese conozca su real capacidad real de manera objetiva y la manera en que se gestiona.

Acorde a lo argumentado, es que el presente estudio, busca conocer el desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la MML, conocer las funciones en cada gerencia, y como es llevado a cabo por el especialista encargado.

En esta investigación, el problema de investigación, es el proceso de pago de los servicios básicos, actualmente tiene una demora de aproximadamente dos meses, es por ello que se quiere conocer el desarrollo del trámite de pago. Erazo y Bocangel (2016) refieren que en la entidad gubernamental el retraso en los pagos a las empresas prestadoras de servicios, es hoy en día algo constante por parte de sus funcionarios, dado por consiguiente que dicho pago puede darse, como se mencionó, en un periodo de hasta 60 días.

En la presente investigación se ha planteado como problema general, ¿Cómo se realiza el desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020?, en ese sentido como problema específico se ha considerado las siguientes premisas ¿Cómo se relaciona la planificación de gestión por proceso del pago en los servicios básicos los pagos de los servicios básicos en la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020?, ¿Cómo se relaciona la organización de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020? y ¿Cómo se relaciona la simplificación administrativa de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020?

La justificación teórica, de la presente investigación, tiene como finalidad conocer el desarrollo del trámite de pago de los servicios básicos, y así conocer donde se encuentran las falencias que producen demoras en los pagos. Asimismo, es necesario conocer el desarrollo de gestión por proceso del pago, para que de esta manera se pueda analizar el desarrollo de todo el trámite, y también conocer las herramientas con las que cuenta los trabajadores para un eficaz procedimiento de pago.

En lo referente a la justificación práctica, es conocer por medio de los trabajadores, cuales son sus funciones en la gestión por proceso del pago, si se les presenta algún tipo de limitación o inconveniente en todo el proceso.

Como objetivo general se ha establecido, conocer el desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020, así también se tiene como objetivos específicos, describir la planificación de gestión por proceso del pago en los servicios básicos los pagos de los servicios básicos en la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020, explicar la organización de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020 y Conocer la simplificación administrativa de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a estudios previos nacionales, Fernández (2019) en su investigación tuvo como objetivo determinar en qué medida la Gestión Logística influye en la calidad de los servicios públicos en la Municipalidad de Huanta. El autor desarrollo una investigación cuantitativa, de tipo aplicada, la cual fue desarrollada a nivel descriptivo – explicativo, teniendo como diseño no experimental y de corte transversal. Asimismo, utilizó el método científico y aplicó el instrumento de encuesta, que aplicó en los trabajadores (49 personas como muestra) los cuales laboraban en las áreas relacionadas. Es así que se obtuvo como resultado que la optimización de la gestión logística incide en la mejora de la calidad de los servicios públicos ofrecidos y que estas mejoras se reflejan en la calidad de la gestión, y que la Sub Gerencia de Abastecimiento y Control patrimonial debe ser controlada en sus funciones, dado que son los encargados de recibir los requerimientos de las otras gerencias.

Aranda y Peralta (2018) en la investigación plantearon como objetivo mejorar la gestión por procesos del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MINAGRI, siendo el tipo de investigación cualitativa, teniendo como muestra a

clientes a 14 clientes del MINAGRI. En dicha investigación se usaron como instrumentos la observación cualitativa, para conocer las situaciones y áreas de la entidad, y en que grado de importancia tienen el cumplimiento de los objetivos, asimismo usaron documentos y entrevistas. Asimismo, se obtuvo como resultado que el MINAGRI es una institución a la cual le hacen faltas herramientas para poder lograr sus objetivos que existe duplicidad en sus funciones de algunas áreas, por lo cual necesitan mejorar y controlar los procesos. Así también los autores indican que se realizó e implementó la gestión por procesos, para que las dependencias del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego - MINAGRI, puedan trabajar de manera independiente, y no se presente una duplicidad en la realización de sus funciones, asimismo, determinaron que su mapa del proceso, en el cual se tomó como referencia la implementación de la gestión por procesos de una entidad pública agrícola de la región que mostró mejoras en sus procesos.

Así también, Romero (2017) señala que en Aduanas se realiza más de cien mil pagos a proveedores durante el año, y que estos son realizados por medio de la emisión de cheques, los cuales demandan tiempo, trabajo operativo y existe el riesgo de pérdida o hurto, por lo cual se debe implementar un pago por transferencia bancaria, siendo que este es ágil, seguro y rentable para la entidad. Su investigación tuvo como objetivo determinar de qué forma un rediseño de proceso podría incrementar la productividad, incrementar el control y reducir costos en el proceso de pago a proveedores en una agencia de aduanas en Lima. Cabe precisar que se usó el método cuasi experimental, mediante instrumentos de entrevistas a los usuarios, así como la observación del proceso por medio de documentos, diagramas y fichas de tiempo. Finalmente se tuvo como resultado, un incremento en la productividad, un mejor control así como la disminución de costos.

Amez (2018), en su investigación tuvo como objetivo realizar la comparación en el nivel de percepción sobre la Gestión por Procesos de los trabajadores de la UGEL 05, en el cual se aplicó el diseño descriptivo comparativo, teniendo un enfoque cuantitativo, asimismo, se tuvo como muestra a 162 personas, a quienes se les aplicó el instrumento de cuestionario. Es así que

el autor indica que el gobierno peruano ha realizado esfuerzos para mejorar la gestión pública acelerando los procesos administrativos, siendo su finalidad obtener mayores niveles de eficiencia y optimizar los recursos públicos, esto a través de normas, sin embargo no se logra implementar totalmente. Es así, que se tuvo como recomendaciones que se deben implementar la política de modernización de la gestión pública e instaurar talleres para los trabajadores, dado que muchos de los usuarios indicaron que hay procesos lentos con referencia a la atención de las solicitudes que se presentan y que no se aplicó en su totalidad la Gestión por proceso.

Erazo y Calcina (2016) en su investigación establecieron como objetivo general identificar y analizar los factores que son parte en el proceso de gestión de pago a los proveedores de la Municipalidad de Canchis – Cusco. Asimismo, usaron la investigación descriptiva, mediante el análisis de actividades, procesos y personas, así como también la aplicación del diseño no experimental de corte transversal. Se tuvo una población de 2000 órdenes de servicios, y se usó una muestra de 700 órdenes de servicio; y en lo referente a la aplicación del instrumento, se realizó encuesta a 14 trabajadores de las áreas de contabilidad y tesorería. Se tuvo como resultado que existe una demora de aproximadamente el 30% en el pago de las órdenes procesadas. Por lo cual los autores manifiestan que la demora en el pago a proveedores es un problema latente en los diferentes niveles del sector público. Por otro lado señalan que el Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF, se relaciona con la gestión del tesoro público con todas las unidades ejecutoras, y que muchas veces este proceso resulta engorroso y se presentan fallas técnicas, que genera demora en el registro de la documentación, ingreso de datos, demora en firmas y aprobaciones, lo que finalmente genera demora en el pago.

Así también, tenemos los estudios previos realizados en el plano internacional, Rodríguez (2017) señala que en la actualidad existe un nuevo concepto de estructura, la cual establece que toda organización puede ser entendida como una red de procesos interrelacionados, por lo que se puede aplicar una gestión basada en procesos. En su investigación tuvo como objetivo la

propuesta de implementar la gestión por procesos en las actividades de misiones y apoyo en la fundación desayunitos en Colombia, en la cual aplicó el tipo de estudio descriptivo, en la cual la información fue brindada por los trabajadores y los documentos referidos a la implementación de la gestión por procesos. Teniendo como resultado que los procesos que se llevan a cabo en la institución es que muchos de los procesos establecidos no se encuentran adecuadamente delimitados, por lo cual se requiere de estandarización que ayuden al cumplimiento de metas, que en este caso era de obtener mayores donaciones.

Mientras que Neira (2016), indica que existe la necesidad de que los procesos de los pagos relacionados a los proveedores deben ser corregidos, dado que se presentan problemas en la programación de los fondos para que se pueda dar el flujo de efectivo, lo que tiene como consecuencia retrasos, recargos y cobro de intereses. En su investigación planteó como objetivo general establecer un proceso de control interno que sea confiable , asimismo se aplicó la investigación teórico – práctico, y se desarrolló mediante un estudio de campo, realizada en la misma empresa y la muestra estuvo conformada por 27 trabajadores, a quienes se les realizó una entrevista, teniendo como conclusiones que la empresa no cuenta con procedimientos para llevar un control de las cuentas por pagar, así como un manual de funciones, les falta un área de adquisiciones y seguimiento de compras, así como también la documentación no es verificada de manera adecuada por el área de contabilidad.

Asimismo, señala Olivares y Coó (2017) señalan que existe un sistema de pago oportuno a los proveedores del estado llamado Programa de Chile pago a proveedores. Es así que en la Universidad de Concepción de Chile, se evidenció que es meta del gobierno chileno, la creación de un sistema de pago que pueda regularizar y fiscalizar el accionar de los servicios públicos en materia de pago señalando que los pagos no deben exceder 45 días. En su investigación señalan como objetivo la evaluación de los plazos en el cumplimiento en los pago a los proveedores del Estado Chileno, es así que se realizó una investigación cualitativa de tipo no experimental, mediante el cual se observó y describió la aplicación del programa Chilepaga, asimismo el diseño fue descriptivo transversal

en el cual se usó la información de las facturas elaboradas por el programa Chilecompra, es así que se usó como muestra cinco organismos chilenos: Dos hospitales, una intendencia, una gobernación y la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Dicho estudio concluyó que cada organismo tiene su propio comportamiento debido a las distintas realidades que se presentan, así también se concluyó que en los primeros años se cumplieron con los plazos de pago, pero en los dos últimos años no se dio un pago oportuno, debido a la falta de fiscalización por parte del organismo encargado de las compras y contrataciones públicas. El lado positivo fue que se crearon nuevos canales para que los proveedores pudieran realizar sus reclamos.

Auad (2017), manifiesta que el gobierno chileno busca constantemente la modernización del estado, creando programas de mejoramiento en lo referente a la gestión, aunque los usuarios si bien desean mayores servicios, requieren que estos sean también de calidad, por lo cual el estado debe invertir recursos y adaptarlos a las necesidades de las personas. De la Hoz (2019) indica que la Administración Pública en los Municipios, en el proceso de gestión, busca mejorar su desempeño, con la optimización de la organización interna, permitiendo así se dé un mejor servicio y que sus recursos sean optimizados, logrando así el cumplimiento de sus funciones, fortaleciendo la institución y generando conciencia en sus servidores.

Sobre las bases Teóricas de la variable Gestión por Proceso, acorde a lo establecido en el Decreto Supremo 123-2018-PCM – Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, establece que la Gestión de Proceso, busca que se cumplan con los objetivos que se establecen en cada institución pública, por lo que su propósito es organizar, dirigir y controlar aquellas actividades que se dan en todas las unidades de organización. Asimismo, mide y analiza las acciones que se dan en cada proceso establecido por la entidad, con la finalidad de implementar mejoras y eliminar aquellas acciones que no contribuyen al logro de los objetivos. El Ministerio de Economía y Finanzas - MEF pone los lineamientos de gastos y los ingresos que los financian para año fiscal

de las Entidades públicas y los ingresos acorde a los Fondos Públicos, manteniendo el equilibrio fiscal.

Por otro lado, acorde a lo señalado por en la página de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), establece que la Gestión por Proceso, busca cambiar el modelo de organización funcional a una organización por procesos que brinden valor a aquellos eslabones de cada entidad, para que de esta manera tanto los servicios como bienes públicos generen un impacto positivo en el ciudadano. Así también, define a la Gestión por proceso, como una herramienta cuya finalidad es identificar y suministrar información que permita cumplir con las necesidades tanto del ciudadano como de la institución.

Mientras que, Guzmán (2018), indica la gestión por procesos, es en sí una gestión estratégica y abarca en la determinación de metas, así como, los planes efectivos para lograr objetivos, priorizando al administrado, lo cual sería sinónimo de la gestión por objetivos, ya que son metas eficientes a alcanzar. Implica entonces la planificación, la organización y el control como actividades de la gestión administrativa. Mientras que Prosci. (2018) menciona que la gestión del cambio es como la disciplina que guía y prepara a las personas.

Así, Carvajal (2017) señala que la Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Asimismo, establece que tiene como propósito final que todos los procesos que se desarrollan en una entidad u organización, sean realizados de manera coordinada, mejorando la efectividad y logrando la satisfacción de todas las partes. Indica que para ayudar a identificarlos, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

Por otro lado, acorde a la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP (2018), mediante la cual se Implementa la Gestión Proceso en las entidades de la Administración Pública, establece que en la búsqueda de la

Modernización de la Gestión Pública, la Gestión por Proceso es un componente de la gestión pública, y que busca identificar los procesos establecidos en cada entidad, y que los bienes y servicios que se brinden sean cumplidos con los recursos que se disponen. También establece que la Gestión por procesos, cuenta con las siguientes fases: Determinación de procesos; Seguimiento, medición y análisis de proceso; y por último la Mejora de procesos.

Castellnou (2020), establece que la Cadena de Valor en la gestión por proceso, distingue los eslabones que se interrelacionan en las labores de una empresa, y se debe de distinguir las actividades primarias de las secundarias, para dar la importancia requerida, así como distinguir los elementos y las personas implicadas, para así poder delimitar y asumir la responsabilidad de cada trabajador en el proceso. Y el autor Polo (2020), manifiesta que cuando se comprende y aplica la gestión por procesos, se logra mejorar la eficiencia y efectividad, así como la satisfacción de todos los involucrados en dicho proceso.

En la investigación realizada por Vega y Ávila (2014), mencionaron que en lo que respecta a las características del proceso de pago a proveedores, este cuenta con etapas poco definidas, obteniendo como resultado una ejecución poco rigurosa, lo cual no permite dar respuesta a los proveedores de manera eficiente y eficaz. Entre los factores que podemos destacar dentro de este proceso, se encuentra la falta de herramientas administrativas. También señalan, que es importante dar énfasis a la capacitación del personal, y así aprendan el uso de las herramientas tecnológicas, la normativa vigente, y que conozcan los procedimientos administrativos, todo ello con la finalidad de contar con personal calificado para el cumplimiento de las funciones que se requieren cumplir en el proceso de pago.

Asimismo, como señala Vega y Ávila, la dirección del área de pago debe de contar con una descentralización territorial, no es así en temas administrativos, debido a que todo proceso finaliza con una centralización Regional. Es decir, que debe de existir siempre una correcta distribución administrativa o logística para que se pueda realizar un proceso eficiente.

Faun (2020) indica que la Gestión por proceso comprende dirigir, ajustar procesos, hacer el monitoreo, en base a los eventos que se presentan, así como los indicadores de desempeño, de forma que estos lleven a el cumplimiento de metas, prácticas y estrategias de organización. Agrega que se debe centrar en los procesos organizativos de los empleados, y finalmente crear una metodología que lleve a resultados óptimos que se puedan repetir. Henshall (2017) señala que la gestión por procesos centra su planificación integral en las operaciones que se realizan, asimismo, esta planificación se relaciona con las decisiones de que procesos se seguirán para lograr los objetivos, y que sean mejorados. Así se da la optimización de los procesos, impulsando la eficiencia y eficacia de la organización. Además tiene como metas: Clarificar la dirección estratégica, conducir a objetivos estratégicos, y ser disciplinados en las acciones que se realicen durante el día.

Según Stevens (2007) establecen que la gestión por procesos es uno de los mejores sistemas de organización, que permite lograr niveles de calidad, productividad y excelencia, debido a que ha tenido gran impacto, cada vez mas organizaciones lo aplican. Y teniendo en cuanto que se vive en un entorno globalizado y competitivo, la gestión por proceso no es solo para tener éxito, sino también que ahora es necesario implementarlo. La Gestión por proceso, es una filosofía para gestionar operaciones, respalda la visión, misión y valores de una organización, y a su vez ayuda a la toma de decisiones y acciones a desarrollar. Esta gestión tiene un amplio alcance, dado que equilibra y optimiza la entrega de valor para el usuario.

Coll (2015) manifiesta que conocer los procesos que se dan en una organización, tiene como resultado identificar y describir las acciones que se dan en una empresa, y que de esta manera puedan ser implementados de manera eficiente. Esto no implica que se realicen cambios en el organigrama establecido, sino que se establezcan nuevos procedimientos, que transformen a la organización. Kanhar (2019) indica que la administración como proceso se enfatiza en los gerentes, identificando sus aptitudes, habilidades propias y como las involucran en las actividades interrelacionadas para lograr sus objetivos, estas

habilidades deben aplicarlas en favor de la organización de diversas formas. Golden (2019), señala que para que se pueda mejorar un proceso, debe darse un cambio de manera gradual y continua, y que estas sean parte integral de la gestión y el mejoramiento del proceso, para ello pueden aplicar metodología, se puede eliminar actividades que no agregan un valor, también debe eliminarse las limitaciones, ya que estas causan frustración en los trabajadores.

Kukreja (2020), señala que cuando se habla de gestión, se refiere a proceso, disciplina, ciencia; y que en términos simples se refiere al acto de coordinar, dirigir o supervisar determinados recursos o personas, con el objetivo de lograr los resultados previstos, y de ser realizados de manera eficiente, estos generan crecimiento en cualquier tipo de organización. Sin embargo, si se da una administración defectuosa, esto se refleja en todos los procesos que la organización realice. Kenton (2020), agrega que una gestión implica la utilización de recursos del personal, materiales, equipos y tecnología; que la administración debe manejar estableciendo estrategias, a través del uso de tecnología, información y estructura.

EL Ministerio de Economía y Finanzas - MEF establece que para los compromisos de los gastos de servicios ya contratados, este debe ser realizado por la unidad ejecutora, en este caso la MML. Para lo cual se debe considerar el cálculo realizado por la Gerencia de Administración, quien remitirá la información al área de Presupuesto, y que esta pueda realizar la Certificación de crédito presupuestario. Asimismo, el MEF (2017) establece los límites de gastos durante el año fiscal, para cada entidad pública, así como los ingresos con los que se financiarán durante el año fiscal, conforme a la disponibilidad de los fondos públicos con los que cuenta. Según, Tuovila (2020) define al año fiscal como un período de un año en el cual los gobiernos usan para la elaboración de informes financieros y presupuestos.

Así también el MEF indica que el Presupuesto Público es aquel instrumento de gestión con el que cuentan el estado para lograr resultados en bienestar de la población, por medio de la prestación de servicios y cumpliendo las metas con

equidad, eficacia y eficiencia. Se establecen límites para el año fiscal, a las Entidades del Sector Público, así como los ingresos con los cuales se financian, de acuerdo a la disponibilidad de los fondos públicos, para así poder mantener un equilibrio fiscal. Así también la Ley General del Sistema de Tesorería - Ley N° 2869 3, en sus artículos 28 y 29, establecen que el devengado es el registro de una obligación de pago sobre la base del compromiso antes formalizado, sin superar el límite dado. Según dice la Ley en base a la administración financiera del sector público – Ley N° 28112. El desarrollo presupuestario comprende fases como: programación, formulación, aprobación y evaluación

Asimismo, cuando se refiere a la gestión de pago, Erazo y Calcina (2016) señalan que es un conjunto de procedimientos que son establecidos mediante la norma por el órgano responsable, por lo cual es preciso tener en cuenta a los órganos, normas y procedimientos, para que estos puedan ser entendidos. También señalan que el proceso presupuestario es un conjunto de fases las cuales están definidos por el gobierno, con la finalidad de establecer acciones a desarrollarse para el uso de los fondos públicos que son otorgados a las unidades ejecutoras, en este caso, a la MML, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados en beneficio de los ciudadanos.

Aggarwal (2015), indica que el presupuesto del gobierno es un estado financiero dentro del año fiscal, el cual muestra estimaciones por las partidas tanto de los ingresos y gastos, se planifican los gastos acorde a los objetivos, así como también se busca recaudar recursos propios para cubrir los gastos propuestos. Así también Mitchell (2016) manifiesta que dentro de un gobierno local, el documento de presupuesto es el mas importante, dado que refleja todas las acciones que se podrán hacer en el año, dado que se reflejan los gastos que tendrá la entidad.

Según Bragg (2020) un presupuesto equilibrado se da cuando los ingresos planificados son igual o superiores a los gastos establecidos, generalmente los presupuestos del gobierno, tienen a tener ingresos relativamente fijos mientras que las reservas son mínimas, lo que trae como consecuencia que los gastos

sean controlados. Kay (2018) establece que el presupuesto del gobierno es un pronóstico tanto de los gastos como los ingresos durante un año,

III. METODOLOGÍA

Con respecto a la metodología, Sánchez (2019) sostiene que la investigación bajo el enfoque cualitativo, estudia distintos objetos para poder comprender la vida social de la persona, dado que se sustenta en evidencias que llevan hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de poder comprender y explicar por medio de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, tales como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo. Asimismo, Campos (2015) indica que la metodología cualitativa resulta esencial para profundizar en ámbitos de investigación que estén ligados de manera directa o indirecta con lo social, por lo que involucra un ámbito vivencial y que para los efectos de una investigación cualitativa, se debe tener en cuenta los propósitos, las preguntas a realizarse, así como en el contexto en que se aplican.

Así también, Escudero (2017), señala que la investigación cualitativa, es un procedimiento mediante el cual se realiza la indagación que brinda técnicas, para poder obtener datos de lo que piensan las personas, por lo que dicha investigación tiene como característica ser interpretativa y se aplica a un grupo de personas quienes son los que participan de manera directa en el desarrollo del proceso. Asimismo, el autor establece que dicha investigación sale de la identificación de determinadas situaciones, relaciones sociales, así como por falta de teoría, además se dice que la investigación cualitativa es flexible y un procedimiento dinámico y sistemático.

Por otro lado, Rojas (2017), señala que la investigación científica es un proceso sistemático y que sigue un orden, en el cual se hace uso de la ciencia para poder establecer conocimientos, teorías, normas, etc. Agrega, que la ciencia al ser sistemática, es un cuerpo de conocimientos. Crossman (2020) manifiesta que la investigación cualitativa dentro de la sociología se enmarca dentro del nivel

micro de la interacción social, mientras que la investigación cuantitativa se tiende a centrar en las tendencias.

La presente investigación se aplicó el método cualitativo, dado que en el procedimiento metodológico se hizo el uso de palabras a través de la entrevista, siendo que se buscó conocer la realidad de cómo se desarrolla todo el proceso de pago de los servicios básicos en la MML a través de las personas encargados del trámite, es decir, los especialistas de cada área, así como las funciones y actividades ejecutadas por ellos.

3.1. Tipo y diseño de investigación

Con referencia a la investigación Mata (2019) indica que la investigación cualitativa adopta una realidad subjetiva, ágil y que está conformada por diversos contextos. Y a las realidades que se estudian se les realiza un enfoque profundo y reflexivo. Agrega, que si bien esta investigación cualitativa se enfoca en la realidad subjetiva, no por ello deja de ser científica. Así también, Bhandari (2020) señala que la investigación científica incluye recopilar datos no numéricos y analizarlos, para llegar así a entender las opiniones, experiencias y conceptos de la información recopilada. McLeod (2019) establece que la diferencia entre investigación cuantitativa y cualitativa, se refiere por ejemplo que en la cuantitativa se trata de información sobre cantidades, es decir números; y por otro lado los cualitativos, son descriptivos y hacen referencia a los fenómenos que se pueden observar. Schonfeld (2017) señala que la investigación cualitativa es útil para proporcionar información detallada para entender los comportamientos, también se puede usar usando entrevistas al público objetivo para así comprender el comportamiento.

En la presente investigación el diseño es el enfoque cualitativo, siendo el tipo de estudio Básico, dado que busca la obtención de nuevos conocimientos, con el fin de ahondar en la información acerca del proceso de pago en la MML de los servicios básicos.

Cabe señalar que el diseño de la tesis es Fenomenológico, dado que con este tipo de estudio se buscó que cada participante describa su trabajo y funciones, acorde a sus experiencias en el trámite de pago, es decir se buscará conocer y describir acerca de todo el proceso de pago y como este se desarrolla.

Se aplicará el instrumento al personal que participa en todo el proceso de pago, que en este caso involucra al personal de: Gerencia de Administración - Subgerencia de Servicios Generales, Subgerencia de Logística Corporativa, Subgerencia de Contabilidad y Subgerencia de Tesorería de la MML.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

En la presente investigación, la primera categoría es la Gestión por Proceso, mediante la cual se busca la optimización de los procesos, por lo cual se debe de establecer una estrategia, en este caso, para mejorar el proceso de pago a un proveedor, en este caso sería a las empresas tales como: Enel, Luz del Sur, Sedapal, Telefónica del Perú S.A.A. y América Móvil Perú S.A.

En referencia a la primera variable, se tiene como subcategorías la planificación para los procesos de pago, organización administrativa y simplificación administrativa.

La segunda variable es el Pago de los Servicios Básicos, los cuales vienen a ser: Servicio de Energía eléctrica, servicio de agua potable y alcantarillado, servicio de cable, telefonía fija y móvil.

Tabla 1.

Matriz de categorización de variables

Categorías	Subcategorías	Indicadores
	Planificación para los procesos de pago	Objetivo Misión Visión
Gestión por Proceso	Organización administrativa	Funciones Coordinación Cronograma
	Simplificación Administrativa	Programa SAFIM Eficiencia
Pago de Servicios Básicos	Documentos de la MML	Numeración de documentos
	Documentos del proveedor	Comprobantes de pago

3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio es en la Municipalidad Metropolitana de Lima, este escenario es de convivencia humana, aunque ahora por la pandemia, el horario ha variado, y las personas acuden a trabajar de manera interdiaria y en horario parcial. La investigación se aplicará a las Gerencias de Administración y Gerencia de Finanzas, que son las que intervienen desde el inicio al final en lo referente al proceso de pago. La Gerencia de Administración es la encargada de iniciar el trámite a través de la emisión de un memorándums, acompañado de los documentos que son requisitos y sustentan el pago, los cuales son: Requerimiento de Gasto, conformidad de servicios y los comprobantes de pago, que en este caso son los recibos.

Por otro lado, se tendrá como herramientas tecnológicas: Correos corporativos, whatsapp, aplicaciones como zoom y google meet así como las llamadas telefónicas.

1.1. Participantes

Se tuvo como criterio de selección para la elección de los participantes, a los servidores públicos, quienes trabajan de manera directa en el proceso de pago de los servicios básicos, e intervienen específicamente en el proceso de la gestión por proceso. Es decir, quienes están a cargo del pago de cada servicio básico y son designados por su jefe inmediato, teniendo en cuenta a los trabajadores de las diferentes gerencias y subgerencias que se involucran en el trámite. Cabe precisar que tanto en el área de Logística, contabilidad y tesorería, también están encargados de realizar todos los pagos correspondientes a la MML, tales como pago planillas, proveedores de bienes, proveedores de otros servicios, etc.

Si bien es cierto existen diversas personas en cada gerencia y subgerencia, para la presente investigación se ha tomado en cuenta a siete personas que se encargan exclusivamente de tramitar el pago de Servicios Básicos, a las cuales se las ha entrevistado por ser las personas responsables de dicha función.

Tabla 2.

Sujetos entrevistados

N°	Dependencia	Función
1	Subgerencia de Servicios Generales	Encargado del servicio de Agua Potable y Cable T.V.
2	Subgerencia de Servicios Generales	Encargado del servicio de Telefonía
3	Subgerencia de Servicios Generales	Encargado del servicio de energía eléctrica
4	Subgerencia de Logística Corporativa	Encargado del servicio de Agua Potable, energía eléctrica y Cable T.V.
5	Subgerencia de Logística Corporativa	Encargado del servicio de Telefonía
6	Subgerencia de Contabilidad	Encargado de todos los Servicios Básicos.
7	Subgerencia de Tesorería	Encargado de todos los Servicios Básicos.

Por otro lado, se tendrá en cuenta los documentos emitidos en referencia a los pagos de servicios básicos, como memorándums, órdenes de servicio, y número de SIAF emitidos durante el año 2020.

1.2. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

En referencia a los instrumentos, se usó la guía de entrevista, las cuales se realizaron mediante llamada telefónica y vía zoom, aplicado a los (07) siete trabajadores de las áreas participantes en el proceso de pago, dicha guía constó de (12) doce preguntas. La entrevista a las personas que participan de manera directa solo en los pagos correspondientes a los servicios básicos. Mediante este instrumento se pudo llegar a saber las funciones específicas de cada servidor, así como también la forma en que se organiza cada uno para poder realizar su función en el proceso de pago. Es así que se logró información valiosa, porque cada entrevistado no solo indicó sus funciones, sino también cuales son sus

aportes para que se mejoren aquellas falencias que se presentan en la actualidad, y lo cual genera demora en el trámite.

En cuanto a la técnica, se aplicó la Revisión Documental, que consiste en una data que contiene el registro de los documentos que se han emitido durante el año 2020, que son los memorándums que dan inicio al trámite de pago, cabe precisar que de los 129 documentos emitidos, hubo un total de 20 pagos que si bien fueron devengados al 31 de diciembre del año 2020, quedaron pendientes del pago correspondiente, siendo el plazo para la realización de dicho pago el 31 de enero del año 2021.

1.3. Procedimiento

Asimismo, para realizar el recojo de datos, y al usar como instrumentos una Guía de Entrevista, la cual fue aplicada a nuestra población de siete personas, y los encargados exclusivos del trámite de pago de servicios básicos. Los cuales fueron contestando las preguntas realizadas, explicando sus funciones y brindando a la vez aportes sobre su trabajo realizado.

Mientras que para la Guía de Documentos, se usó la base de datos de la Jefatura de Servicios Básicos, en la cual, se lleva la data del número de memorándum emitido, fecha de pase a Logística, número de orden y SIAF que se emite en referencia a dicho documento, fecha en que pasa a Contabilidad, número de Registro de Pago, y finalmente la fecha en que es derivada al área de Tesorería, para que el área de Giros, realice el pago mediante transferencia o emisión de cheque.

1.4. Rigor Científico:

Núñez (2017) indica que el rigor científico en una investigación cualitativa, se logra realizando ejercicios de vigilancia epistemológica, teniendo un objeto de estudio, análisis y la presentación de resultados.

Para la presente tesis, se debe precisar que fueron considerados los siguientes aspectos: Credibilidad, auditabilidad así como la transferibilidad. En lo referente a la credibilidad, se hizo uso de la triangulación de todos los datos recolectados, para que se exista congruencia. Por otro lado, para la auditabilidad, dado que la entrevista fue por medio de teléfono y zoom. Para la aplicabilidad en el presente, se realizó la investigación en las gerencias y subgerencias, que intervienen en el proceso de trámite de pago, con los especialistas encargados directamente del pago de los servicios básicos.

1.5. Método de análisis de la datos

Con todos los datos obtenidos a través de la Guía de Entrevista, cabe precisar que se procesó a través de cuadros y si bien las preguntas fueron abiertas, y cada entrevistado se explayo en su respuesta, se tuvo en cuenta el íntegro de sus respuestas de acuerdo a la pregunta realizada, teniendo así como resultado las tablas de distribución.

Se usará asimismo el Método Hermenéutico, mediante el cual se interpreta textos, para poder analizar la información brindada por los entrevistados, así como la información de los documentos que fueron emitidos por la Subgerencia de Servicios Generales durante el año 2020.

1.6. Aspectos Éticos

En cuando a la presente investigación, se respeta lo establecido por la Universidad César Vallejo, así como las normas APA. También cabe precisar que se basa en la veracidad, asimismo, se cuenta con el consentimiento por parte de las personas a entrevistar, y que de dichas entrevistas, se pueda trabajar en base a la información obtenida de los participantes.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 3:

Triangulación de los Resultados

Categoría 1	Gestión por Proceso
Sub categoría 1	Planificación para los procesos en la MML
Pregunta 1	¿Cree usted que se cuenta con los Requerimientos de Gasto oportunamente? ¿Por qué?
Análisis de las respuestas	Realizando el análisis, se puede indicar que el Requerimiento de Gasto es uno de los documentos mas importantes en el pago de los servicios, ya que se adjunta a los memorándums, y sin este no se podría iniciar ningún trámite de pago, ya que este documento es el que da el sustento y saldo para cumplir con los pagos correspondientes. Generalmente al ser el pago de los servicios básicos un pago fijo por todo el año es que cuentan con el presupuesto respectivo, sin embargo para el año 2020, se emitió un Requerimiento por los seis primeros meses, por lo cual al finalizar el saldo de este, se tuvo que tramitar un nuevo requerimiento de gasto, lo cual tome su tiempo.
Normatividad y/o revisión	Al respecto de la normatividad en la materia, se desprende del Manual de Procedimiento – MML-GF-MAPRO01 Versión - 01, establecido por la Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, y en el Código MML-GF-ST-PR33 se establece el pago a Proveedores mediante abono en cuenta o emisión de cheque, y que para iniciar el trámite uno de los documentos es que cuente con el Requerimiento de Gasto. También se encuentra normado en la Ley 28411

documental	Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
Posición del investigador	Al referirse a los pagos de los servicios básicos, ya se cuenta con el Requerimiento de Gasto, dado que por el tipo de pago, el requerimiento es proyectado por un monto, usando como referencia los pagos realizados los años anteriores. Por lo que este documento al ser requisito para iniciar el trámite, pues se cuenta con este a inicios del año. Aunque también se debe tener en cuenta, que cabe la posibilidad que el monto proyectado se consuma, y se tenga que pedir un nuevo requerimiento, y de acuerdo a lo manifestado, esta emisión de uno nuevo, puede demorar entre quince a treinta días, dependiendo de que la MML cuenta con el dinero y se pueda comprometer este nuevo requerimiento.
Hallazgo	Se puede concluir que los pagos de los servicios, ya cuentan con un requerimiento establecido desde inicios del año, por lo cual la presentación de este documento se tiene desde antes de la emisión del memorándum. Solo en ocasiones, se tendría que pedir uno nuevo.
Pregunta 2	¿Considera usted que existe una planificación para el proceso de gestión de pago?
Análisis de las respuestas	Dadas las respuestas brindadas por los entrevistados respecto a la interrogante se puede concluir que si bien todos conocen el procedimiento a seguir en el proceso de pago, estos no se pueden seguir adecuadamente, ya que este proceso depende tanto de los especialistas como de las emisiones de los comprobantes, la carga de documentos en cada área, y que cada especialista ve diferentes tipos de pagos, por ejemplo en Logística, pago a proveedores de bienes, pagos a Terceros, Pago a trabajadores CAS, documentos administrativos, entre otros. Lo cual aumenta la carga laboral, y hace que los documentos sean atendidos de acuerdo al orden de llegada, y muchas veces no con la prioridad que el pago amerita.
Normatividad y/o revisión	Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público Ley N°

documental	28112 y el Manual de Procedimiento – MML-GF-MAPRO01 Versión -01,
Posición del investigador	Con respecto a esta interrogante, estoy de acuerdo con las respuestas brindadas por los entrevistados, ya que todo el proceso de pago, se encuentra contemplado en el MAPRO, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos en las leyes mencionadas. Sin embargo, si bien se establece en el manual de procedimientos, los pasos a seguir, también se encuentra estipulado los días en que estos pasos deben ser cumplidos, y es allí en que no se da el cumplimiento fiel, dado que dichos expedientes de pago, se quedan en cada área mas días de los señalados, llegando incluso a quedarse un área por mas de quince días.
Hallazgo	En tal sentido se puede concluir que para que un pago pueda seguir su curso regular, depende de los especialistas que lo trabaja, y cuando tiempo ellos retienen el documento en su área para trabajarlo, y que realicen las funciones que le corresponde, para poder remitirlo al área siguiente.
Pregunta 3	¿Los objetivos de la gestión por proceso de pago de los Servicios Básicos, son claros en tu área?
Análisis de las respuestas	La mayoría de los entrevistados señalan que los objetivos en sus respectivas áreas son claras para ellos, y que se cumplen de acuerdo a sus funciones. Sin embargo hay dos entrevistados que señalan que estos objetivos no están bien definidos para todas las áreas. Asimismo, basan esa respuesta en que los pagos de los servicios, al ser básicos, deberían contar con una prioridad en el trámite de los pagos, porque cuentan con fecha de vencimiento, y de presentarse la situación de dos pagos pendientes, las empresas prestadoras del servicio, proceden a realizar el corte del mismo, lo cual perjudica no solo a la MML, sino también a los usuarios, dependiendo del lugar realicen el corte, dado que puede ser en parques, oficinas, semáforos, etc.
Normatividad y/o revisión documental	En esta interrogante, se puede complementar con el cuadro de seguimiento de pagos, dado que podemos ver que al finalizar el año 2020, quedaron Memorándums pendientes de pago, toda vez que si bien las áreas cumplieron con sus funciones, esto no se llegó a hacer en el tiempo pertinente.

Posición del investigador	Con respecto a esta pregunta, mi posición es en acuerdo a los entrevistados, que todos los participantes el proceso de pago, conocen y saben que el objetivo del trámite es que se realice el pago de los servicios básicos. Sin embargo, no todos los participantes, cumplen con los plazos establecidos.
Hallazgo	De la triangulación de la interrogante se concluye que todo memorándum de pago debe ser tramitado a la brevedad posible, iniciando este en la Subgerencia de Servicios Generales, con la llegada de los comprobantes de pago, debe iniciarse de manera inmediata la remisión al área de Logística, para que este pueda crear la Orden de Servicio y Solicitud de pago, en la brevedad posible, y que pueda seguir con el trámite en el área de Contabilidad, dado que el objetivo principal no es solo realizar el pago, sino que éste sea oportuno e igualdad de trato.
Pregunta 4	¿Cree usted que hay deficiencias en la gestión de pago? De ser así, ¿Son comunicadas oportunamente en su área?
Análisis de las respuesta	Sobre las respuestas brindadas por todos los encuestados, se puede definir que cada especialista conoce donde se encuentra la deficiencia en el trámite de pago, asimismo plantean algunas soluciones, pero estas no han sido informadas de manera formal o mediante alguna reunión entre todas las áreas, y quizás si existiera una reunión podrían plantearse nuevas soluciones.
Normatividad y/o revisión documental	Las deficiencias que señalan los entrevistados puede ser constatada en el número de días que se encuentra el memorándum así como el expediente de pago en una determinada área.
Posición del	Respecto a dicha interrogante concuerdo en que muchas de las deficiencias que señalan los especialistas, se deben a causas externar como la recepción de los recibos, la lentitud del sistema SIAF, asimismo se plantea soluciones como por ejemplo que se realice el trámite con los recibos en digital, lo que no solo ayudaría al ahorro de papel sino también a

investigador una ayuda al medio ambiente. Por otro lado la carga de trabajo y que este sea realizado por una sola persona en un área determinada hace que no todos los trámites y documentos sean atendidos en un solo día.

Hallazgo Luego de realizada la triangulación respecto a dicha interrogante se puede concluir que si existen deficiencias, pero que cada servidor la ha identificado, por lo cual buscar una solución solo depende de alguna reunión entre jefes, para plantear nuevos lineamientos a seguir, y que así el proceso de pago pueda ser dinámico y se pueda reducir el tiempo de trámite.

**Sub
categoria 2**

Organización Administrativa

Pregunta 5

¿Está usted de acuerdo con las funciones propuestas acorde a cada área de trabajo?

**Análisis de
las
respuestas**

De acuerdo a las entrevistas, se tiene como resultado, que todos los servidores están conformes con las funciones asignadas. También se observa que son especialistas en su rubro, y ya cuentan con varios años de experiencia, pero al tratarse de pagos, lo que se puede observar es que los documentos deben ser revisados minuciosamente, lo que conlleva un determinado tiempo, por lo que muchos de ellos, podrían necesitar apoyo a través de un asistente.

**Normatividad
y/o revisión
documental**

De la revisión documental, se puede observar que del recibimiento del memorándum en la segunda área que es Logística, se realiza la numeración de la O.S. días después de la llegada al área.

Posición del investigador	Con Respecto a dicha interrogante mi posición es que si bien es cierto cada especialista conoce sus funciones dada la basta experiencia con la que cuenta, se debe tener en cuenta, que este trámite conlleva un tiempo, debido a que también se tiene que hacer la revisión de todos los comprobantes de pago, el armado de expedientes, que se enviara a contabilidad así como el cargo con que se queda el área de Logística. Por lo que es necesario que si solo una persona es encargada, esta cuenta con un asistente o practicante que le ayude en el trabajo manual.
Hallazgo	Realizada la triangulación de dicha interrogante se desprende que se cuenta con servidores con una gran experiencia en el rubro de pagos, pero de todas maneras es necesario que puedan contar con un asistente o practicante, para que estos últimos puedan realizar el trabajo manual que se requiere tanto para la revisión como para el armado del expediente, que implica el sacado de copias y el foleado.
Pregunta 6	¿Cree usted que existe una comunicación efectiva entre las áreas intervinientes en el proceso de gestión de pago de los Servicios Básicos?
Análisis de las respuestas	De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, se puede señalar que todos consideran que si hay una comunicación constante entre las áreas, en lo referente al trámite, como por ejemplos si hay dudas por los documentos enviados, y con la tecnología, pues usan tanto el correo como llamadas para que esta comunicación sea inmediata y fluida, y así puedan obtener una respuesta oportuna.
Normatividad y/o revisión documental	Conforme a la experiencia, y por el pago que se realiza mensual, los actores que participan en este proceso de pago, ya se conocen y saben quiénes son las personas responsables de cada área, por lo que comunicación entre las partes hay, y esta comunicación es por medio de correos corporativos, llamadas telefónicas y el uso de la aplicación whatsapp.
Posición del investigador	Respecto a dicha interrogante soy de la opinión que existe una buena relación entre las partes que participan en el proceso de pago dado que se conocen y a pesar de ser de diferentes áreas, son compañeros de trabajo que para agilizar los trámites pueden hacerse las consultas respectivas así como las solicitudes de algún documento faltante o

	subsanan algún error de forma.
Hallazgo	Realizada la triangulación de los resultados obtenidos acerca de la interrogante se concluye que es de suma importancia que exista una comunicación fluida entre todos los especialistas que forman parte del pago. Es así que la tecnología incide y ayuda a que esta comunicación sea fluida, dado que se usan herramientas tecnológicas.
Pregunta 7	¿Considera que existe un adecuado seguimiento en el proceso de gestión de pago?
Análisis de las respuestas	Se puede deducir que si existe un seguimiento, y en este caso, al ser el área de servicios básicos los responsables de iniciar los trámites, también se encargan de realizar el seguimiento en cada área, para que puedan conocer la fecha del pago y así poder informar a las empresas prestadoras del servicio.
Posición del investigador	Considero que es de suma importancia que se realice el seguimiento a los pagos tramitados, dados que esto permitirá dar un impulso, si es que el documento a tramitar permanece muchos días en una misma dependencia, esto trae un impacto positivo, porque permitirá que el pago pueda efectuarse en el menor tiempo posible, y así se pueda emitir la Constancia de transferencia a la empresa correspondiente.
Hallazgo	A partir del año 2020, el área de servicios básicos designó a una persona encargada para que se encargue de realizar el seguimiento correspondiente, hasta que se cuenta con la Constancia de Transferencia o el Cheque para realizar el deposito correspondiente. Eso ayudó a mejorar la comunicación entre los intervinientes, y se tenga así una mejor referencia a los pagos realizados, tiempo de demora, así como los pagos pendientes.
Sub categoría 3	Simplificación Administrativa

Pregunta 8	¿Qué acción puede implementarse en el proceso de pago para que este sea más eficiente?
Análisis de las respuestas	Cada servidor de acuerdo a sus funciones, conocen las falencias que existen, y como estas pueden ser superadas, y así mejorar el proceso de pago que existe en la actualidad. Lo que es importante, porque es un gran aporte que puede aplicarse.
Posición del investigador	En relación a la respuesta brindada por los participantes, se debe precisar que cada uno de ellos de acuerdo a las actividades que realiza, tienen en claro cual sería las mejoras a presentarse para que se mejore los tiempos en el proceso de pago.
Hallazgo	Como el resultado de la triangulación, se debe decir que se han planteados varias acciones para que el proceso sea eficiente, entre estas acciones se tiene: Que se converse con las empresas prestadoras del servicio, y se determine una sola fecha de facturación, así como la entrega de los mismos, además también se plantea la recepción de recibos de manera virtual. Lo que traería como consecuencia que los memorándums sean emitidos los primeros días de cada mes, y así se cumpla con los pagos de manera oportuna. Otra solución es la contratación de un asistente o practicante que ayude a la revisión de documentos.
Pregunta 9	¿Cuál medio de pago cree usted que es más eficiente, Cheque o Transferencia Bancaria?
Análisis de las respuestas	De las respuestas brindadas, se tiene como resultado que todos los entrevistados están de acuerdo en que los pagos se realicen mediante transferencia bancaria, dado que es un medio de pago seguro, dinámico y que se puede procesar muchas veces de manera inmediata si el proveedor tiene su cuenta corriente en el mismo banco, caso contrario solo demora dos días hábiles aproximadamente.
Normatividad y/o revisión	El MAPRO de la MML lo establece con el Código MML-GF-ST-PR33, donde señala pago a proveedores mediante abono

documental	en cuenta o emisión de cheque.
Posición del investigador	Mi posición con respecto a la pregunta planteada, es que de acuerdo a experiencia propia, los depósitos en cuenta son mas seguros y en el caso de provenir de entidades del estado, toma menos días en realizar los pagos, ya que para la emisión de cheques se tiene que contar con la firma de la persona autorizada, luego el envió al área de Pagaduría y allí el proveedor recoge el cheque, en el caso de pago de servicios básicos, es recogido por el propio personal para poder depositar el cheque en las cajas de las empresas proveedoras del servicio, lo que toma mas tiempo en realizar. Por lo que estoy segura que los depósitos en cuenta son mucho mas eficiente que la emisión de un cheque de gerencia.
Hallazgo	Una vez realizada la triangulación, esta dio como resultado, que todos los participantes señalan que la Transferencia Bancaria es un modalidad de pago mas eficiente, debido a que lo realiza el área de giros directo a la cuenta corriente del proveedor. En este caso, ya no se tiene que ir a hacer el deposito con el mismo cheque, y se haga la sumatoria en las cajas de las empresas prestadoras del servicio de cada recibo, lo que tomaba bien sea toda una mañana, o tarde, ya no hay necesidad de que el trabajador de la MML se desplace, ahora con la constancia de transferencia se remite mediante correo electrónico adjuntando a que suministros y cantidades pertenece el pago realizado.
Categoría 2	Pago de Servicios
Sub categoría 1	Documentos emitidos por la MML
Pregunta 10	¿Cree usted que los Memorándums son emitidos oportunamente?
Análisis de las	Se puede observar que cada área tiene un punto de vista, y esto se debe al tipo de función que realizan. En este caso los memorándums son emitidos por el Equipo de Servicios Básicos – Subgerencia de Servicios Generales, son ellos los

respuestas	responsables del inicio del trámite de pago, acompañando este documento con el Requerimiento de Pago y la Conformidad del servicio. Por otro lado, dependiendo de cuando estos memorándums sean emitidos, también va a depender en que fecha se estarían realizando los pagos correspondientes.
Normatividad y/o revisión documental	Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades, Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público Ley N° 28112 y el Manual de Procedimiento – MML-GF-MAPRO01 Versión -01
Posición del investigador	Con respecto a la presente interrogante, debo precisar que generalmente los Memorándums son remitidos al área de Logística, cuando se cuenta con los recibos correspondientes, es allí que se presenta la demora, por la fecha de recepción de los mismos. La MML, mediante las personas encargadas del área de Servicios Generales, podría solicitar como entidad que todos los recibos tengan una misma fecha de facturación o remisión de estos.
Hallazgo	Si bien, los memorándums son emitidos los primeros días de cada mes, no se presentaría demora en el pago final, aunque se debe tener presente que al cuadro de seguimiento de pago, por ejemplo hay memorándums que fueron emitidos en octubre y al mes de diciembre aún se encontraban sin ser pagados, en esos casos la demora del trámite estuvo en el área de Logística y Contabilidad. Por lo cual, se deduce que si bien todo trámite de pago de servicios básicos se inicia con la emisión del memorándum, no solo de esto depende que se cumplan en las demás áreas con los plazos establecidos. Ya que en esas áreas lo que afecta son los factores como el trabajo de acuerdo al orden de llegada de los documentos y en la demora en la revisión de documentos.
Pregunta 11	¿Se puede emitir Una Solicitud de Pago en un mismo día de recibido el memorándum?
Análisis de las respuestas	Se puede observar que las respuestas varían según al área en que laboran, ya que cada servidor tiene una función específica en todo el trámite de pago, por lo que cada uno conoce la realidad y como se presentan las acciones a realizar. Y según el sistema si se puede generar la Solicitud de Pago el mismo día de recepción del memorándum, siempre y

cuando se haya realizado el control de los documentos y que estos cumplan con los requisitos establecidos, y esto depende de la carga de documentos que se tengan pendientes.

Normatividad y/o revisión documental Manual de Procedimiento – MML-GF-MAPRO01 Versión -01

Posición del investigador Mi posición con respecto a la pregunta realizada, es que se puede realizar la creación de la Orden de Servicio y seguir después con la solicitud de pago, pero como ya ha quedado precedente conforme las preguntas anteriores, todo depende de las prioridades que se le dan a los pagos a realizarse, así como los documentos pendientes de trabajar.

Hallazgo Realizada la triangulación de la información se puede indicar que de acuerdo a la realidad, si bien el sistema permite la creación de la Solicitud de pago, todo depende del especialista encargado en realizarlo, ya que se ingresan los datos indicados en el cuadro de conformidad, rubros a los que se le va a cargar el pago, y que la sumatoria de los comprobantes

Sub categoría 2 Documentos emitidos por Proveedores

Pregunta 12 ¿Cree usted que las empresas prestadoras de los servicios emiten sus comprobantes de pagos oportunamente?

Análisis de las respuestas Según lo manifestado por los entrevistados, se establece que los comprobantes no son emitidos de manera conjunta, lo que genera muchas veces demora en el inicio del trámite.

Posición del investigador Respecto a la pregunta planteada se puede afirmar que los comprobantes de pago nunca llegan de manera conjunta, y generalmente llegan en 3 diferentes fechas, que son los fines de mes, los primeros días del mes siguiente y luego entre el día 10 y 15. Y al ser estos comprobantes uno de los documentos base para dar inicio al trámite, perjudica al mismo proveedor, ya que también se retrasa las fechas de pago.

Hallazgo De la triangulación de los resultados, se puede indicar que la recepción de los recibos es una falencia de muchos años, que acorde a lo manifestado por los especialistas, si se dieran al inicio de cada mes, el trámite de pago se podría realizar antes de cada fin de mes. Dando también prioridad al pago de los servicios básicos, una opción que se ha trabajado en el último año debido a la pandemia es la emisión de recibos de manera digital, y con los que se vinieron realizando los pagos los últimos seis meses del año 2020, y que no hubo inconvenientes, salvo el detalle que se tenían que descargar uno por uno. Por otro lado, con el proveedor del servicio de telefonía, hay un inconveniente dado emite dos comprobantes de pago, un recibo a inicios del mes, y una factura a finales de mes, y ambos documentos hacen la sumatoria total del mes, por lo cual no pueden ser tramitados de manera separada, la solución es en este caso, sería establecer por contrato las fechas fijas de emisión de dichos documentos.

Resultado de la revisión documental

Los servicios básicos en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se inicia en la Subgerencia de Servicios Generales que pertenece a la Gerencia de Administración. Este trámite inicia con la emisión de un Memorándum, el cual va acompañado de los comprobantes de pagos emitidos por las empresas prestadoras del servicio, es así que el memorándum se deriva a la Gerencia de Administración, para que emita la Conformidad del Servicio y de allí se deriva con otro documento a la Subgerencia de Logística.

Llegado el documento a la Subgerencia de Logística Corporativa, es derivado al especialista encargado del Servicio Básico (Energía Eléctrica, Agua Potable, Telefonía Móvil, Telefonía Fija y Cable T.V.), quien continua con el trámite, generando la Orden del Servicio y el registro del SIAF, con los mencionados documentos, esta subgerencia remite los documentos a la Gerencia de Finanzas - Subgerencia de Contabilidad, quien al recibir los documentos, realizan un Control Previo de estos, de estar todos los documentos conformes, el especialista procede a generar la Solicitud de Pago y remite la documentación al Área de Giros, quienes son los encargados de realizar el pago correspondiente, a través de la Emisión de Cheques o Transferencia Bancaria.

Es así que el MEF en su Resolución Directoral N° 470-2016-EF/43.01 define a la Orden de servicio, como aquel documento que es emitido por la oficina de abastecimiento, con la finalidad de formalizar la contratación de los servicios, que son solicitados por alguna área usuaria. Por otro lado, define la Certificación de crédito presupuestario, al acto de administración que busca garantizar el crédito presupuestario que se encuentra disponible para poder ser afectado, y así comprometer un gasto que será cargado al presupuesto institucional autorizado para el correspondiente año fiscal, y que será registrado en el Sistema Integrado de Administración Financiera-SIAF. También define el Compromiso, como aquel acto mediante el cual se da cumplimiento para la realización de los gastos que ya han sido establecidos por un determinado monto, este compromiso se efectúa después de la obligación que nace por un contrato, ley o convenio, que debe estar registrado en el SIAF.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, se han emitido una totalidad de 129 documentos que corresponden al pago de los servicios básicos en la Municipalidad Metropolitana de Lima, y al cierre del año 2020. Cabe precisar que 109 de los memorándums emitidos, fueron cancelados a través de cheques y a partir del mes de Julio, todos los pagos se han realizado a través de Transferencia bancaria.

Asimismo, se debe señalar que al 31 de diciembre del año 2020, se realizó la Certificación de todos pagos requeridos a través de los memorándums emitidos, correspondientes al año 2020, así como el devengado de las Solicitudes de Pagos, pero debido a la carga laboral quedaron pendientes de la realización del pago un total de 20 documentos, pero tal como lo señala el Ministerio de Economía y Finanzas, en el Decreto Legislativo N° 1441 – D.L. del Sistema Nacional de Tesorería N° 1441, todo pago devengado hasta el 31 de diciembre, puede ser pagado hasta el 31 de enero del año siguiente. Con lo cual, se asegura el pago a las empresas prestadoras del servicio.

Tabla. 4

Documentos emitidos en el año 2020 para pago de Servicios Básicos.

DOCUMENTOS EMITIDOS EN EL AÑO 2020					
SERVICIO BÁSICO	MEMORÁNDUMS EMITIDOS	ORDEN DE SERVICIO	SIAF	SOLICITUD DE PAGOS	PAGOS REALIZADOS
Energía Eléctrica	42	42	42	42	32
Agua Potable	30	30	30	30	25
Telefonía Móvil	20	20	20	20	18
Telefonía Fija	18	18	18	18	15
Cable T.V.	19	19	19	19	19
TOTAL		129			109

Discusión

Se debe precisar que en lo referente a la gestión pública el gobierno está muy interesado y es por ello que en los últimos años ha puesto especial empeño que en todos los organismos del sector público se dé la mejora en el proceso de

gestión por proceso, tal es así que se promulgó el Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Y todo ello con la finalidad de que se obtengan mejores resultados en la gestión y sobre todo que el beneficiario principal sea el ciudadano, dado que como trabajadores públicos, la finalidad siempre es servir y esto se obtiene con un trabajo impecable, como lo establece Begazo y Fernández (2016), cuando señalan que toda organización tiene procesos y que los servicios deben prestarse con calidad a los usuarios.

Con esta investigación, y de acuerdo a los resultados, se ha podido observar, que si bien los servidores públicos cumplen con sus funciones, estas no se encuentran muy bien delimitadas, ya que con las entrevistas se ha podido obtener que las funciones son diversas y por la carga laboral, si bien se llegan a cumplir todas, estas no se dan en los tiempos adecuados, lo que conlleva a una deficiencia en el pago, dado que no se llegan a realizar a tiempo, y conforme lo señalan Erazo y Bocangel (2016) existe mucho retraso en los pagos en las entidades gubernamentales. Asimismo, se pudo detectar que estos retrasos se originan, en la remisión de los comprobantes de pago por parte de los proveedores, dados que por la cantidad de suministros que están a cargo de la MML, estos comprobantes, llegan en fechas distintas y por grupos, lo que genera que el inicio del proceso de pago demore, es decir la emisión del Memorándum, que es el documento que da inicio al proceso de pago, lo cual puede ser mejorado a través de coordinaciones con las empresas prestadoras del servicio.

Siendo así, el segundo inconveniente es el retraso en el trámite, dado que este se realiza en diferentes áreas, y es un proceso que si bien está establecido en el MAPRO de la MML, este no cumplen con los días que se programan, teniendo como resultado por ejemplo que en el año 2020 quedaron pendientes de pago 20 memorándums, que si bien fueron devengados, no se llegó a realizar el pago al finalizar el año, quedando pendiente para el año 2021 durante el mes de enero. Así como lo estableció Erazo y Calcina (2016) en su investigación, donde las órdenes de servicio tuvieron una demora del 30% en el pago, y asimismo, señala que se debió al proceso en sí, dado que es engorroso debido al ingreso de

datos en el SIAF y la obtención de firmas y aprobaciones de los encargados. Por otro lado, podría aplicarse como lo hacen en Chile, tal como lo menciona Olivares y Coe (2017), donde el gobierno ha creado un programa llamado Chilepaga, el cual es un programa que tiene como objetivo los pagos oportunos a los proveedores del estado, aunque este no llegó a cumplir los plazos, debido a que se detectó falta de fiscalización y delimitación de funciones, por otro lado, tuvo como aporte que ayudo a que los proveedores puedan tener nuevos canales de acercamiento con las entidades.

Es así, que de acuerdo al método cualitativo usado en la presente investigación, al haber realizado las entrevistas para conocer el comportamiento de los trabajadores de la MML, así como las situaciones reales que se presentan en todo el proceso, se puede concluir, que si hay demora en el pago, pero que estos pueden ser mejorados si se da una delimitación clara de funciones al personal, así como establecer objetivos claros y que estos se den a conocer, para que así puedan realizarse los pagos de manera oportuna.

V. CONCLUSIONES

Conforme a las entrevistas y el trabajo de investigación, se debe precisar las siguientes conclusiones:

Primera: Se puede llegar a conocer en que consiste todo el desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como a los encargados directos que participan en todo el proceso de pago. Identificándose a cada individuo así como las funciones específicas que realiza en referencia a su trabajo.

Segunda: Sobre la planificación de gestión, se puede establecer que con referencia a los pagos de los servicios básicos esta se establece desde el primer mes del año fiscal, dado que empieza con la solicitud y emisión del Requerimiento de Gasto, el cual es presupuestado generalmente para todo el año.

Tercera: Asimismo, en referencia a la organización de gestión, que se establece en las gerencias intervinientes, pues estas se basan en lo señalado en el manual de procedimiento de la MML, el cual de acuerdo a lo manifestado por cada entrevistado, es correcto y cada uno de ellos, conoce a fondo sus funciones, así como el desarrollo de cada etapa del proceso.

Cuarta: Uno de los principales factores que retrasan la emisión del Memorándum para iniciar el pago correspondiente, es la recepción de los comprobantes de pago, ya que sin ellos, no se puede remitir el documento al área de Logística Corporativa, por lo cual es una de las principales falencias que causa la demora al inicio del proceso de pago.

Quinta: Otro factor que se ha podido detectar, es la carga de documentos a trabajar, dado que estos necesitan de una revisión rigurosa, lo cual conlleva tiempo, siendo que se trata un trámite de pago, y dado que implica el uso de los recursos de la entidad no puede cometerse errores debido a que esto acarrea responsabilidad por parte del especialista.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Teniendo en cuenta que la recepción tardía y en diferentes fechas de los recibos o comprobantes de pago, es una de las causas que general la demora en el inicio del trámite de pago, se recomienda realizar una reunión para comunicar a las empresas prestadoras de los servicios y solicitar se establezcan una sola fecha de facturación, que podría ser los primeros días de cada mes, y que estos recibos lleguen en conjunto, y no por separado.

Segunda: Teniendo presente la carga de documentos que cuenta cada especialista, se recomienda como que los encargados de los pagos del área de Logística y de Contabilidad, cuenten con un personal de apoyo, para que realice las revisiones documentarias, mientras que el especialista va ingresando los datos al sistema, asimismo, el personal asistente, podría encargarse también del armado del expediente con su respectivo cargo para ser remitido al área de contabilidad.

Tercera: Convocar a una reunión entre gerentes y subgerentes de las áreas intervinientes, para que se establezca que los pagos de servicios básicos deben de contar con prioridad en el proceso de pago, dado que siempre cuentan con fechas de vencimiento de pago, así de esta manera, no habría acumulación de pagos pendientes por mas de dos meses, evitando así posibles cortes del servicio.

REFERENCIAS

- Aggarwal, A. (2015). *Meaning of Government Budget and its objectives*. Recuperado de: <https://www.vskills.in/certification/blog/meaning-of-government-budget-and-its-objectives/>
- Amez, D. (2018). *La gestión por procesos desde la percepción de los trabajadores de la Ugel 05, SJL – Lima – 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional.
- Auad, V. (2017). *Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa* [Tesis de Maestría, Universidad del Desarrollo- Chile] - Repositorio Institucional.
- Aranda, M. y Peralta C. (2018). *Gestión por proceso como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del MINAGRI*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico] Repositorio Institucional.
- Begazo, J.; Fernandez-Baca, W. (2016). *Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana*. En: *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 19-I, N° 37, Lima, Enero - Junio 2016).
- Bhandari, P. (2020). *An introduction to qualitative research*. Recuperado de: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
- Bragg, S. (2020). *Balanced Budget definition. What is a Balanced Budget? Accounting Tools. Accounting CPE Courses & Books*. Recuperado de: <https://www.accountingtools.com/articles/balanced-budget.html>
- Campos, N. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa: su elaboración desde la teoría y la vivencia*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/270049758> El diseño de la investigación cualitativa su elaboración desde la teoría y la vivencia

- Carvajal, G (2017) *Gestión por Proceso. Un principio de la gestión de calidad- 1era Edición – Ecuador.*
- Castellnou, R (2020) *La necesidad de la gestión por procesos.* Perú: Blog Captio. Recuperado de: <https://www.captio.net/blog/la-necesidad-de-la-gestion-por-procesos>
- Coll, M. (2015). *Benefits of process-based management.* Recuperado de: <https://nae.global/en/benefits-of-process-based-management/>
- Crossman, A. (2020). *An overview of qualitative research methods, direct observation, interviews, participation, immersion, focus groups.* Recuperado de: <https://www.thoughtco.com/qualitative-research-methods-3026555>
- De la Hoz, J. (2019). *Identificación de las necesidades en el área de la administración pública en los municipios de sexta categoría del Departamento del Atlántico* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Rosario - Argentina] - Repositorio Institucional.
- Decreto Supremo N° 123-2018-PCM del 18.12.2018 - Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de las Gestión Pública.
- Escudero, C. (2017). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica.* *Revista Redes 2017.* Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14209/1/Cap.3-Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Erazo y Calcina (2016). *Factores que intervienen en el proceso de gestión de pago a proveedores de servicios, en la Municipalidad Provincial de Canchis – Cusco.* [Tesis de Maestría, Escuela Profesional de Contabilidad – Universidad Peruana Unión.] Repositorio Institucional.
- Faun, H. (2020) *Managing By Process: What Does It Really Mean?.* Recuperado de: <https://www.bpminstitute.org/resources/articles/managing-process-what-does-it-really-mean>
- Fernandez, L. (2019). *Gestión Logística y calidad de los servicios públicos en la municipalidad provincial de Huanta – Ayacucho, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática] Repositorio Institucional.
- Golden, M. (2019). *Process Management.* Reference for Business. Recuperado de: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Process-Management.html>

- Guzman, C. (2018). *Modernización y gestión por procesos en el Estado Peruano*. Perú: Blog Escuela de Posgrado. Recuperado de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/modernizacion-y-gestion-por-procesos-en-el-estado-peruano>
- Henshall, A. (2017) *Process Management Explained: How to combat por processes in your busines*. Recuperado de: <https://www.process.st/process-management-explained/>
- Kanhar, S. (2019). *Process of Management*. Recuperado de: <https://www.businessmanagementideas.com/management/process-of-management/process-of-management/19793>
- Kay, J. (2018). *Government Budget. Británica*. Recuperado de: <https://www.britannica.com/topic/government-budget>
- Kenton, W. (2020). *Operations Management. What is operations management?*. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/o/operations-management.asp>
- Kukreja, S. (2020). *Management as a Process*. Recuperado de: <https://www.managementstudyhq.com/management-process.html>
- Lopez, M y Salgarriaga, M (2015), *Modelo de Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad distrital de Oyotún*. (Tesis Maestría - Universidad Nacional de Piura.)
- Manual de Procedimiento - MAPRO - MML-GF-Mapro01 - Gerencia de Finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima (Lima, 2016).
- Mata, L. (2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- McLeod, S. (2019). *What´s the difference between qualitative and quantitative research?* Recuperado de: <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>

- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (12 de 2017). Recuperado de Presupuesto público: <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162>
- Mitchell, P. (2016). The Public Budget. Recuperado de: <https://patimes.org/public-budget/>
- Neira, W. (2016). *Diseño de un sistema de control interno, pago a proveedores en Asisbane*. [Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil] – Ecuador - Repositorio Institucional.
- Núñez, R. (2017). El rigor científico en la investigación cualitativa. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/rigor-cientifico-la-investigacion-cualitativa/>
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. SGP-PCM. Perú. PNMGP (Perú, 2013).
- Polo, D (2020) *Gestión por procesos. Consejos claves para pymes*. España: Blog Gestionar Fácil. Recuperado de: <https://www.gestionar-facil.com/gestion-por-procesos-en-pymes/>
- Presidencia del consejo de ministros. (2015). Recuperado de: Gestión por Procesos. 10/01/2020, de Secretaría de Gestión Pública Sitio web: <https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>
- Prosci (2018). *What is the Adkar Model*. Recuperado de: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP – 27.12.2018 – Norma Técnica N° 001-2018-SGP, *Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública*.
- Resolución Directoral N° 470-2016-EF/43.01 – 23.11.2016. *Lineamientos para las contrataciones de bienes y servicios realizadas por el órgano encargado de las Contrataciones del Ministerio de Economía y Finanzas*.

Presidencia del Consejo de Ministros, Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, recuperado de: [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/265593/DS N 123-2018-PCM.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/265593/DS_N_123-2018-PCM.pdf)

Rivas, F. (2019). *Diseño de Controles internos para la mejora del proceso del área de tesorería y el cumplimiento normativo en el Hospital Regional docente Las Mercedes - Chiclayo* [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo] Repositorio Institucional.

Rodriguez, D. (2017). *Propuesta de implementación de la gestión por procesos en las actividades misionales y de apoyo de la fundación desayunitos creando huella* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia] Colombia - Repositorio Institucional.

Rojas, M. (2017). *Limitado uso de la investigación cualitativa en la especialidad de ciencias histórico sociales y geográficas*. (Tesis Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán-Perú).

Romero, A. (2017). *Rediseño al proceso de pago a proveedores operativos vía transferencia bancaria de una agencia de aduanas ubicada en Lima, Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] Repositorio Institucional.

Sánchez, A. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos*. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*. Vo. 13 N° 1. Lima – Perú. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008

Schonfeld, D. (2017). *Research Foundations, Methods, and Issues in Developmental – Behavioral Pediatrics*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/qualitative-research-method>

Stevens, J. (2007) *Process-Based management at work in an organization*.

Recuperado

de:

https://www.cami.org/docs/PBM_at_Work_in_an_organization.pdf

Tuovila, A. (2020). *Fiscal Year. What is a fiscal year. Corporate Finance & Accounting*.

Recuperado

de:

<https://www.investopedia.com/terms/f/fiscalyear.asp>

Vega, M. y Ávila I. (2014). *Estudio para el mejoramiento de pagos a proveedores de la dirección de vialidad región metropolitana de Santiago del Ministerio de Obras Públicas*. (Tesis Maestría -.Academia de Humanismo Cristiano Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Santiago – Chile).

ANEXOS

ANEXO 2: Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Variable Dependiente: Gestión por Proceso

Estimados servidores públicos, la presente entrevista es con la finalidad de recopilar información para la investigación titulada: “**Desarrollo de Gestión por Proceso del Pago en los Servicios Básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020**”, cabe precisar que es con fines estrictamente académicos, por lo cual es voluntaria, anónima y reservada.

PLANIFICACIÓN PARA LOS PROCESOS EN LA MML

1. Cree usted que se cuenta con los Requerimientos de Gasto oportunamente, ¿Por qué?

2. Considera usted que existe una planificación para el proceso de gestión de pago.

3. ¿Los objetivos de la gestión por proceso de pago de los servicios básicos, son claros en tu área?

4. ¿Cree usted que hay deficiencias en la gestión de pago? De ser así, ¿Son comunicadas oportunamente en su área?

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

5. ¿Está usted de acuerdo con las funciones propuestas acorde a cada área de trabajo?

6. ¿Cree usted que existe una comunicación efectiva entre las áreas intervinientes en el proceso de gestión de pago?

7. ¿Considera que existe un adecuado seguimiento en el proceso de gestión de pago en los servicios básicos?

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

- 8. ¿Qué acción puede implementarse en el proceso de pago para que este sea más eficiente?**

- 9. ¿Cuál sistema de pago cree usted que es mas eficiente: Emisión de cheque o transferencia bancaria?**

Variable Independiente: Pago de Servicios

DOCUMENTOS EMITIDOS POR LA MML

- 10. ¿Cree usted que los memorándums son emitidos oportunamente?**

- 11. ¿Se puede emitir una Solicitud de Pago el mismo día?**

DOCUMENTOS EMITIDOS POR PROVEEDORES

12. ¿Cree usted que las empresas prestadoras de los servicios emiten sus comprobantes de pagos oportunamente?

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Resultados de las entrevistas

Objetivo general de estudio	Conocer el desarrollo de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020.									
Objetivos específicos	Describir la planificación de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020; Explicar la organización de gestión por proceso del pago en los en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020; Conocer la simplificación administrativa de gestión por proceso del pago en los servicios básicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2020.									
Categoría 1	Gestión por Proceso									
Sub categoría 1	Planificación para los procesos de pago									
Pregunta 1	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 1
Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7			
¿Cree usted que se cuenta con los Requerimientos	No todos los requerimientos de gastos son emitidos de manera oportuna, dado que por el manejo del presupuesto, algunos	Pienso que no, dado que al iniciar un nuevo año, los requerimientos de gastos generalmente salen a partir del mes de	Por lo general, el requerimiento de pago para el servicio de energía eléctrica, sale por un monto alto, y es en	Los requerimientos de pagos generalmente se emiten para todo el año, y dependiendo del servicio es que se va	En mi caso, los montos establecidos en el requerimiento, es uno fijo, dado que por el servicio de	Tengo entendido que los requerimientos son emitidos por la Gerencia de Administración, y cuando llegan acompañados	Cuando me remiten los documentos para los pagos de servicios básicos, ya cuentan con los	Con referencia a las respuestas, podemos precisar que el requerimiento o con el que	La respuesta opuesta, se da en el requerimiento para el servicio de telefonía, dado que son montos	Realizando el análisis, se puede indicar que el Requerimiento de Gasto es uno de los documentos mas

<p>de Gasto oportuna ¿Por qué?</p>	<p>requerimientos son emitidos por seis meses, y cuando se termina el saldo proyectado, se vuelve a solicitar un nuevo requerimiento, lo que muchas veces demora un mes para ser emitido, y sin el requerimiento correspondiente, no se pueden emitir los memorándums para dar inicio al trámite de pago.</p>	<p>febrero, lo que conlleva un retraso en el inicio del trámite de pago, en mi caso por el servicio de telefonía móvil.</p>	<p>base a un aproximado de la sumatoria de los pagos mensuales. Aunque algunos años, este requerimiento no llega a alcanzar y se termina el saldo, por lo que se tiene que solicitar uno nuevo, para que se pueda realizar el pago del servicio por los últimos meses de cada año.</p>	<p>comprometiendo el saldo a pagar. Se ha dado el caso, en este año, que se tuvo que pedir un nuevo requerimiento para el pago del servicio de energía eléctrica y de agua potable, dado que al haberse instalado nuevos suministros, no fueron considerados en el presupuesto anual.</p>	<p>telefonía se cuenta con unos pagos mensuales fijos, por lo que el requerimiento alcanza para todo el año.</p>	<p>de otros documentos, como órdenes de servicio y número de SIAF, por lo que ya se encuentran certificados.</p>	<p>requerimientos correspondientes, por lo que yo tengo que verificar si los rubros que se indican en el requerimiento o corresponde a la MML o son rubros controlados por el MEF.</p>	<p>se da inicio a los pagos, generalmente se encuentran realizados para todo el año, con lo cual se puede dar inicio al trámite de pago, aunque acorde a los señalado, para la emisión del primer requerimiento o masivo, tiene una demora de quince días a un mes.</p>	<p>fijos a pagar, por lo cual no faltaría dinero para realizar dicho pago.</p>	<p>importantes en el pago de los servicios, ya que se adjunta a los memorándums, y sin este no se podría iniciar ningún trámite de pago, ya que este documento es el que da el sustento y saldo para cumplir con los pagos correspondientes.</p>
<p>Pregunta 2</p>	<p>E1</p>	<p>E2</p>	<p>E3</p>	<p>E4</p>	<p>E5</p>	<p>E6</p>	<p>E7</p>	<p>Respuestas similares</p>	<p>Respuestas opuestas</p>	<p>Análisis de la pregunta 2</p>
<p>¿Considera usted que existe una planificación para el proceso de gestión de</p>	<p>Si bien existe un procedimiento para realizar el proceso de pago de los servicios básicos en el MAPRO, no creo que la planificación</p>	<p>En mi caso, los pagos que tramito si puedo planificar las fechas para la elaboración de los memorándums</p>	<p>Conozco el procedimiento para dar inicio al trámite, y estos se dan generalmente en las quincenas de cada mes,</p>	<p>En mi caso la planificación la realizo de acuerdo a mi carga de documentos para tramitar, dado que aparte del</p>	<p>Existe un procedimiento establecido para los pagos de servicios, en mi caso, generalmente</p>	<p>Existe un procedimiento planteado, en este caso, con referencia a la planificación, pues cuando los documentos llegan a</p>	<p>A mi parecer si existe una planificación, dado que esta establecido un procedimiento. Lo que</p>	<p>Las servidores especialistas, conocen el trámite a realizar, y de acuerdo a ello es que van</p>	<p>Una parte de los entrevistados señalan que no se da la planificación dado factores</p>	<p>Dadas las respuestas brindadas por los entrevistados respecto a la interrogante se puede concluir que si bien</p>

pago?	sea la adecuada, dado que son diversos factores que no ayudan a que este proceso se pueda dar de manera regular o con fechas establecidas, ya sea porque los recibos no llegan todos juntos, o porque no todas las áreas le dan la relevancia al pago, sobre todo si tenemos en cuenta que son servicios básicos como agua y luz.	correspondientes, dado que hay fechas establecidas para la emisión de recibo y factura por el servicio de telefonía, por lo cual, el trámite se inicia los primeros días de cada mes.	toda vez que los recibos de energía eléctrica llegan en diferentes fechas, empezando a fines de cada mes hasta el día quince de cada mes, además se debe tener en cuenta, que en el caso de energía eléctrica son los proveedores del servicio, ENEL y Luz del Sur. Por lo que la planificación no puede ser exacta.	pago de los servicios básicos, también estoy a cargo de pagos a terceros y proveedores de bienes. Por lo que la planificación la realizo, y me establezco fechas para cada tipo de pago.	e estos pagos llegan entre los cinco a diez días de cada mes, y la planificación que realizo es de acuerdo a la llegada de documentos a trabajar, así como las prioridades que se me puedan indicar, toda vez que aparte del servicio de telefonía, también estoy a cargo de pago a proveedores de servicios o bienes.	Contabilidad, lo primero que se debe de realizar es la revisión de la O.S. para así poder realizar el devengado correspondiente. En el área, todos los memorándums acompañados de sus expedientes, son ingresados por a mesa de partes, para luego ser distribuidos y asignados según el tipo de pago.	pasa muchas veces es que los documentos demoran en cada área, dado que al ser pagos, se tienen que cumplir adecuadamente con la emisión de los documentos, y que estos sean correctamente ingresados al SIAF, para que no exista ningún inconveniente al realizar la transferencia o emisiones de cheques.	planificando en que orden van trabajando los expedientes de pago,	externos.	todos conocen el procedimiento a seguir en el proceso de pago, estos no se pueden seguir adecuadamente, ya que este proceso depende tanto de los especialistas como de las emisiones de los comprobantes, la carga de documentos en cada área, y que cada especialista ve diferentes pagos.
Sub categoría 2	Organización administrativa									
Pregunta 3	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas Opuestas	Análisis de la pregunta 3
¿Los objetivos	A mi parecer	Pienso que los	En mi opinión los	Considero	En general,	Pienso que los	Si, los	La mayoría de	Dos de los	La mayoría de

<p>de la gestión por proceso de pago de los Servicios Básicos, son claros en tu área?</p>	<p>no están bien definidos, siendo que, si bien, el área es la encargada de dar inicio a los trámites de los servicios básicos, como área sabemos de la importancia del pago oportuno, sin embargo creemos que las otras áreas tramitan los documentos en conjunto con otros tipos de pago, por lo que ha pasado en oportunidades, que no se realiza el pago en el tiempo requerido.</p>	<p>objetivos no están bien definidos, si bien es una obligación como área el pago de los servicios básicos, y son presupuestados para todo el año, el trámite de pago en sí es lo que no tiene la prioridad que necesita en cada área. Dado que no son trabajados de forma inmediata, sino que son tramitados acorde a la carga y orden de llegada.</p>	<p>objetivos son claros, los cuales serían realizar todos los pagos correspondientes en mi caso al servicio de energía eléctrica, ya que muchos suministros dan el servicio a parques, semáforos, plazas principales, lozas deportivas, que están al servicio de los ciudadanos en todo Lima, por lo cual los objetivos son siempre que estos pagos sean realizados a tiempo.</p>	<p>que el objetivo principal es el pago, en referencia a mi área, Logística, se encarga de realizar los pagos a todos los proveedores que dan algún tipo de servicio o bien a la MML, por lo que siempre se trata de cumplir con ello. En referencia al pago de los servicios básicos, se debe tener en cuenta que generalmente se está contra el tiempo dado que los recibos llegan con fechas de vencimiento próximos, y se reciben los memorándums entre los días 10 primeros</p>	<p>todos los pagos son importantes, por lo que considero que el objetivo principal es el cumplimiento con el proveedor. Por lo que como especialista, mi responsabilidad y objetivo principal, es cumplir con gestionar el trámite para que el área correspondiente pueda realizar los pagos a tiempo.</p>	<p>objetivos son claros en mi área, por lo que todo tipo de pago acarrea responsabilidad, siendo que está a mi cargo efectuar el devengado de cada solicitud de pago, por lo que el objetivo principal es realizar una adecuada revisión de todos los documentos, para posteriormente realizar el devengado en el SIAF.</p>	<p>objetivos son claros, por lo que cada girador cumple con la revisión de los documentos, para luego poder realizar el pago correspondiente. La revisión es de suma importancia, ya que al ser girador, debo cumplir y revisar que se cumplan con todos los requisitos previos.</p>	<p>los encuestados señalan que consideran que los objetivos están claros en cada área.</p>	<p>encuestados señalan que estos objetivos no están claros para todas las áreas, dado que piensan que los pagos correspondientes a servicios básicos deben de tener prioridad.</p>	<p>los encuestados señalan que los objetivos en sus respectivas áreas son claras para ellos, y que se cumplen de acuerdo a sus funciones</p> <p>Sin embargo hay dos encuestados que señalan que estos objetivos no están bien definidos para todas las áreas.</p>
--	--	---	---	--	--	---	--	--	--	---

				días de cada mes.						
Pregunta 4	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 4
¿Cree usted que hay deficiencias en la gestión de pago? De ser así, ¿Son comunicadas oportunamente en su área?	Considero que si existen deficiencias, como se indicó por ejemplo, la recepción de los recibos, el tiempo en que se trámite el pago en cada área, en este caso, pienso que cada servidor conoce las deficiencias pero no son comunicadas a tiempo, quizás esto podría mejorar en una reunión entre gerentes y subgerentes de las áreas que intervienen en todo el proceso de pago. Otra deficiencia es en el caso del servicio de agua potable por ejemplo en	Definitivamente pienso que si existen deficiencias, pero que no han sido comunicadas oportunamente, por lo que estas no han podido ser subsanadas.	A mi parecer la deficiencia está en el tiempo en que demoran en llegar los recibos a la MML, aunque en el año 2020 por la pandemia, las empresas como ENEL y Luz del Sur, enviaron links para la descarga de estos recibos, igual era tedioso la obtención de estos, dado que la descarga se hacía recibo por recibo, además estos aparecían hasta fines de mes. Y esto si era conocido por mi jefe inmediato.	Las deficiencias si existen, en este caso en la llegada de los memorándums que dan inicio al trámite de pago, y también cuando en ciertas ocasiones el SIAF presenta cierta lentitud al ser un sistema que lo usan todos los organismos del estado. Estas deficiencias si bien las conozco, no ha habido oportunidad de informarlo a mis superiores, dado que trato de	A mi parecer una de las principales deficiencias podría ser el ingreso de datos al SIAF, porque muchas veces este sistema es un poco lento, lo que no me permite certificar los pagos. En lo referente a la comunicación oportuna, Puedo señalar que no ha sido comunicada de manera formal, pero si se ha conversado con mi jefe y conozco al respecto.	No sé si podría llamarse una deficiencia, pero pienso que por la cantidad de trabajo, y al ser la persona encargada de ver el pago de los servicios básicos, pues eso hace que la carga laboral y posterior devengado, tome un poco de tiempo.	En mi caso, quizás las deficiencias sean que cuando llegan los expedientes de pagos, muchos de ellos están próximos a vencer o ya vencieron, por lo que la realización del pago requiere ser realizado de urgencia, y la revisión así como la firma de dichos expedientes tienen un tiempo definido para ser trabajados, por lo que pienso que quizás el área de servicios básicos debería solicitar a las empresas prestadoras del servicio la emisión de los	Todos los entrevistados han señalado que si existen deficiencias, en este caso son externas como internas, pero que no todas han sido comunicadas de manera formal.	No existen respuestas opuestas respecto a la pregunta planteada.	Sobre las respuestas brindadas por todos los encuestados, se puede definir que cada especialista conoce donde se encuentra la deficiencia en el trámite de pago, asimismo plantean algunas soluciones, pero estas no han sido informadas de manera formal o mediante alguna reunión entre todas las áreas, y quizás si existiera una reunión podrían plantearse nuevas soluciones.

	el tiempo de respuesta en los trámites administrativos por parte de la empresa prestadora del servicio, lo que origina demoras en los trámites.			subsanciarlas y que se continúe con el trámite.			recibos en su conjunto o de manera virtual, para que ellos inicien los trámites lo más antes posible, pienso que puede ser una buena opción, que no la he planteado de manera formal, pero pienso que ayudaría.			
Sub categoría 2	Organización administrativa									
Pregunta 5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 5
¿Está usted de acuerdo con las funciones propuestas acorde a cada área de trabajo?	Si estoy de acuerdo, dado que cada miembro del equipo tiene un servicio básico definido, en mi caso el trámite de agua y cable t.v. por lo que de presentarse algún inconveniente con el proveedor o	En cuanto a mis funciones, estoy de acuerdo. Ya que conozco el servicio de telefonía, dado que también participo en la elaboración de los Términos de Referencia para la convocatoria, y sé todas las obligaciones que tienen los proveedores con la MML en	Si estoy conforme con las funciones asignadas, tengo trabajando y encargándome del servicio de energía eléctrica por más de 6 años, por lo que conozco el procedimiento a seguir tanto como trámite de pago, así como también si se presentará algún inconveniente con el servicio, como por ejemplo el robo de	Si estoy de acuerdo con las funciones asignadas, aunque al ver diferentes tipos de pagos, aunque me ayudaría tener una persona de apoyo, que me ayude a gestionar los	Estoy de acuerdo con mis funciones, conozco el trámite soy especialista en contrataciones y trabajo en el área de logística por varios años. Por lo que conozco acerca de los contratos, así como	Si estoy de acuerdo a las funciones que se me han designado, Aunque pienso que en la revisión documental, debería trabajar mínimo una persona más, dado que hay que revisar no solo los documentos sino también los recibos, y muchas veces cada	Puedo decir que estoy conforme con mis funciones, y me gustan, pero cabe precisar que los pagos requieren de mucha minuciosidad, y si bien antes pasaron por otras áreas, esto no exime a que los documentos	Todos los entrevistados, han señalado que están conforme a las funciones designadas, Algo que también recalcan es que su trabajo requiere de minuciosidad, por lo que podrán requerir de un asistente para	En esta interrogante, todos respondieron de manera afirmativa que están de acuerdo con las funciones designadas, por lo que no hay respuestas opuestas.	De acuerdo a las entrevistas, se tiene como resultado, que todos los servidores están conformes con las funciones asignadas. También se observa que son especialistas en su rubro, y ya cuentan con varios años de experiencia, pero al tratarse

	servicio, tenemos asesores con los que se puede consultar o realizar el trámite de manera directa.	cuanto al servicio brindado.	un suministro, inconvenientes con semáforos, etc.	documentos y armar los expedientes.	obligaciones de los proveedores. Por lo mismo de mi experiencia, es que también estoy a cargo de otros pagos diferentes a lo que se refiere del servicio de telefonía, por lo que tengo abundante carga laboral.	memorándum viene acompañado por un aproximado de 500 a mas recibos físicos, los cuales tienen que ser revisados en su sumatoria, y que esta coincida con lo indicado.	pasen por el control previo. Muchas veces una orden de servicio, cuenta con tres solicitudes de pago, por lo que hay que revisar que estas coincidan, o aplicar alguna detracción, todo depende del tipo de servicio. Otro punto a verificar son a que tipo de rubro a sido afectado el pago.	el apoyo en el trabajo que se realiza.		de pagos, lo que se puede observar es que los documentos deben ser revisados minuciosamente, lo que conlleva un determinado tiempo, por lo que muchos de ellos, podrían necesitar apoyo a través de un asistente.
Pregunta 6	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 6
¿Cree usted que existe una comunicación efectiva entre las áreas intervinientes en el proceso de gestión de pago de los Servicios Básicos?	Si bien existe la comunicación, ya que hay un seguimiento o coordinación entre las áreas, esta comunicación podría mejorar mediante una reunión entre jefes para plantear lineamientos que ayuden en	Pienso que si existe comunicación, ya que la comunicación es constante, si existe alguna duda se consulta para que el trámite siga su proceso adecuadamente.	Si se da la comunicación entre las áreas, esta comunicación muchas veces es por correo y vía telefónica, de existir alguna duda, así esta puede ser atendida de manera inmediata.	Puedo decir que generalmente la comunicación es fluida, siempre tengo respuesta inmediata con el área de servicios básicos en cuenta a la emisión de los	A mi parecer si hay una comunicación fluida, Atiendo las dudas o informa acerca de como va el proceso de pago, a su vez si tengo dudas con algún documento informo al área y esta me da respuesta y absuelve	Puedo indicar que si se da la comunicación entre las áreas, la comunicación es por llamadas o correos.	Si existe comunicación en todo momento, ya que existe la consulta sobre el estado proceso de pago, o posteriormente cuando ya se realizó el pago, la comunicación es para solicitar el	Los siete entrevistados señalaron que existe una comunicación fluida y constante entre todas las áreas y los respectivos encargados de realizar el proceso de pago.	Con referencia a esta interrogante, no existen respuestas opuestas.	De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, se puede señalar que todos consideran que si hay una comunicación constante entre las áreas, en lo referente al trámite, como por ejemplos si hay dudas por los documentos

	que los pagos de los servicios básicos sean prioridad en cada área.			documentos.	cualquier tipo de duda.		envío de las constancias de transferencias o la emisión de los cheques.			enviados, y con la tecnología, pues usan tanto el correo como llamadas para que esta comunicación sea inmediata y fluida, y así puedan obtener una respuesta oportuna.
Pregunta 7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 7
¿Considera que existe un adecuado seguimiento en el proceso de gestión de pago?	Si, dado que en el área existe una persona designada para el seguimiento de trámite en todas las áreas, aunque su función no es exclusiva, ya que también tiene a su cargo otras funciones, por lo cual generalmente este seguimiento se realiza semanalmente.	Si existe un seguimiento, aunque a veces cuando la consulta se realiza vía correo corporativo, las otras áreas en algunas ocasiones responden de manera inmediata y en otras responden después del día de realizada la consulta. Dependiendo de la carga laboral que tengan.	Si hay un seguimiento en el estado del trámite de pago, dado que como área de servicios básicos se tiene que realizar el seguimiento, toda vez que realizado el pago, se tiene que remitir las constancias respectivas a proveedor para que ellos puedan realizar la conciliación de pago, por lo cual se les envía un detalle de los suministros cancelados.	Como área de logística reviso los documentos, certifico los requerimientos de pagos, creo las órdenes de servicio así como las solicitudes de pago, para finalmente armar los expedientes y remitirlos a Contabilidad, si hay alguna duda o falta algún documento Contabilidad me lo da a conocer. Y en eso	Considero que si hay seguimiento. En lo referente a mis funciones, es el trámite correspondiente al pago del servicio, así como las solicitudes de pago, para finalmente armar los expedientes y remitirlos a Contabilidad. Por otro lado, si el área de Servicios Básicos lo requiere,	En mi área, realizo el seguimiento a lo que se refiere la firma de mi subgerente, para que el expediente ya trabajado pueda ser remitido para que se realice el pago correspondiente.	Al ser el último interviniente en el proceso de pago, ya que se culmina con mi persona el proceso de pago, ya sea para la emisión del cheque, o como se ha realizado los últimos meses, las transferencias bancarias. Por lo que no hay seguimiento posterior que realizar. Salvo la firma de mi jefe, para realizar el pago correspondiente	Los entrevistados consideraron que existe un seguimiento en el trámite de pago, así como establecieron que brindan la información que requiera alguna de las áreas.	Salvo por el entrevistado 7, que con él, se termina el proceso de pago, señaló que no hay mas seguimiento que hacer por su persona, pero su brinda la información de servicios básicos encargada del seguimiento.	Se puede deducir que si existe un seguimiento, y en este caso, al ser el área de servicios básicos los responsables de iniciar los trámites, también se encargan de realizar el seguimiento en cada área, para que puedan conocer la fecha del pago y así poder informar a las empresas prestadoras del servicio.

				<p>consiste mi trabajo en lo referente al trámite de pago. Y por ejemplo si el área de servicios básicos quiere saber el estado, le brindo el número de orden de servicio, para que pueda realizar el seguimiento correspondiente.</p>	<p>informo la fecha y el número de orden con que pasó el expediente de logística a contabilidad.</p>		<p>e. Sin embargo, cumpla con informar al área de servicios básicos cuando lo solicitan, las constancias de las transferencias realizadas.</p>			
Sub categoría 3	Simplificación Administrativa									
Pregunta 8	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 8
¿Qué acción puede implementarse en el proceso de pago para que este sea más eficiente?	En lo personal, pienso que para que el proceso sea más eficiente, se necesitan	Una acción es que se coordine con la empresa prestadora del servicio de telefonía que tanto los	Que la MML coordine con las empresas ENEL y Luz del Sur, para que estas establezcan una misma fecha de emisión y entrega	Una acción es que el Equipo de Servicios Básicos remitan sus memoránd	Una acción para mejorar el pago de los servicios y que este sea mas eficiente sería que los	Para mejorar en lo referente al trámite, considero que se debería asignar al área de revisión de documentos dos	En lo personal, una acción necesaria sería quizás la contratación de un	Todos los participantes brindaron su aporte con referencia a alguna acción para mejorar el	No hubo respuestas opuestas.	Cada servidor de acuerdo a sus funciones, conocen las falencias que existen, y como estas pueden ser

<p>dos cosas, la primera que los recibos lleguen en una sola fecha y de ser posibles que sean virtuales, en esta pandemia, se trabajaron muchos memorándums de manera virtual, y no se presentaron inconvenientes, Y como segunda opción que se establezca en todas las áreas que participan en</p>	<p>recibos como las facturas tengan la misma fecha de emisión y vencimiento, ya que en la actualidad, primero llega el recibo, y después de 20 días aproximadamente llega la factura, por lo cual recién se puede dar inicio al trámite de pago.</p>	<p>de recibos, o en todo caso, los recibos sean emitidos en su conjunto en un mismo día, lo cual a mi parecer es factible, ya que los pagos son mensuales y la MML es una entidad que maneja un aproximado de 1900 suministros.</p>	<p>ums los primeros días de cada mes, así se cuentan con mas tiempo para que los servicios cuenten con pagos oportunos.</p>	<p>pagos inicien su trámite oportunamente, para que así se cuente con el tiempo suficiente para que se realice todo el procedimiento y se pague antes de las fechas de vencimientos de los recibos y/o facturas.</p>	<p>personas más, debido a la carga laboral, por la misma naturaleza y funciones de esta subgerencia.</p>	<p>personal mas, dado que en la actualidad somos 5 las personas encargadas de girar los pagos, esto ayudaría para que se distribuya el trabajo, dado que Tesorería se encarga de realizar todos los pagos correspondientes de la MML, y siendo esta la entidad de brindar servicios a los ciudadanos</p>	<p>trámite de pago.</p>	<p>superadas, y así mejorar el proceso de pago que existe en la actualidad. Lo que es importante, porque es un gran aporte que puede aplicarse.</p>
---	--	---	---	--	--	--	-------------------------	---

	el trámite, que los pagos de servicios básicos siempre deben prioridad.						de toda Lima, pues se invierte mucho en diferentes tipos de bienes y servicios. Así como también el pago de toda la planilla de trabajadores en sus diferentes modalidades			
Pregunta 9	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 9
¿Cuál medio de pago cree usted que es más eficiente, Cheque o Transferencia Bancaria?	De acuerdo a la experiencia de los últimos meses, donde los	Pienso que la transferencia bancaria, porque se realiza de manera virtual, y no hay que	Definitivamente la transferencia bancaria, porque es rápida, ya no hay que ir a los centros bancarios o las cajas de las	A mi parecer la transferencia bancaria, porque se realiza de	Para que se de un pago oportuno, considero que es bueno que se sigan	Acorde a lo vivido en los últimos meses, es mejor la transferencia bancaria, siendo que el pago	Considero que los pagos realizados por Transferencia Bancaria	Todos los entrevistados concuerdan en que la Transferencia Bancaria	No hubieron respuestas diferentes.	De las respuestas brindadas, se tiene como resultado que todos los entrevistados

	<p>pagos solo se han venido realizando de manera virtual, es decir por transferencia bancaria, puedo indicar que definitivamente es un mejor medio de pago, dado que es mas directo, y se le puede notificar a la empresa prestadora del servicio adjuntando la Constancia de Transferenci</p>	<p>esperar la emisión y firma del cheque, que solía demorar unos días mas.</p>	<p>empresas a depositar los cheques y que se sellen cada recibo de pago. Es práctico, directo y se le informa al proveedor del pago mediante la constancia de transferencia.</p>	<p>cuenta a cuenta.</p>	<p>realizando los pagos mediante la Transferenci a Bancaria.</p>	<p>pasa directamente de las cuentas de la MML a las cuentas de las empresas que brindan el servicio.</p>	<p>es una modalidad mas dinámica, dado que los pagos se hacen de manera inmediata, y por ejemplo si una solicitud de pago estaba dividida en tres montos, antes había que girar un cheque por cada monto, ese cheque tenia que ser firmado, lo cual demoraba unos días mas, ahora en cambio, se realizan</p>	<p>es un medio de pago eficiente, rápido y seguro.</p>	<p>están de acuerdo en que los pagos se realicen mediante transferencia bancaria, dado que es un medio de pago seguro y dinámico.</p>
--	--	--	--	-------------------------	--	--	--	--	---

	a.							las transferencias en unos cuantos minutos.		
Categoría 2	Pago de Servicios									
Sub categoría 1	Documentos emitidos por la MML									
Pregunta 10	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 10
Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7			
¿Cree usted que los Memorándums son emitidos oportunamente?	Los memorándums son emitidos a los pocos días de recibidos los recibos, para que así puedan ser trabajados lo mas pronto posible,	Considero que si, ya que una vez que se cuentan con los comprobantes de pagos remitidos por la empresa que brinda el servicios, estos se adjuntan a los Memorándums que dan inicio al trámite correspondiente.	Los memorándums son emitidos conforme a la llegada de los recibos, por lo que considero que si son emitidos oportunamente.	En mi opinión la Subgerencia de Servicios Generales debería emitir los memorándums dentro de los 5 primeros días de cada mes, así se llegaría a pagar acorde al vencimiento de los recibos.	De acuerdo a contrato sé que el recibo y factura del servicio de telefonía no llegan en su conjunto, al tener diferentes fechas de misión y facturación, ello hace que se pueda dar inicio al trámite cuando se	Pienso que no, ya que los memorándums llegan durante todo el mes con diferentes fechas, dependiendo del tipo de servicio.	Generalmente los expedientes de pago que recibo, llegan a fines de mes o los primeros días del mes siguiente a la fecha de vencimiento, por lo que considero que estos debieron ser emitidos con anterioridad.	Los entrevistados del área de servicios básicos indican que si tramitan oportunamente los pagos, conforme a la llegada de los recibos.	Y los entrevistados de las otras áreas indican que los memorándums no son tramitados a tiempo teniendo en cuenta la fecha de vencimiento de los recibos.	Se puede observar que cada área tiene un punto de vista, y esto se debe al tipo de función que realizan.

					cuenten con ambos comprobantes de pago, por lo que demora en iniciar todo el trámite correspondiente al paso.					
Pregunta 11	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 11
¿Se puede emitir Una Solicitud de Pago en un mismo día de recibido el memorándum?	Tengo entendido que si se puede realizar la Solicitud de Pago en el mismo día, aunque de la carga con la que cuente el personal encargado, así como la revisión de los documentos.	Sí se puede numerar en un día, pero hay un proceso anterior, que es el de que todos los documentos estén correctos y la sumatoria de los recibos coincidan, dado que la numeración se realiza mediante el SAFIM y también se sube al SIAF.	Tengo entendido que si se puede hacer, toda vez que se genera por medio del sistema SAFIM, y también tiene que ser subido al SIAF.	Si bien se puede generar el mismo día, en la realidad muchas veces no se hace, debido a que no solo llega el memorándum de pago de algún servicio básico, sino también otros pagos que están a mi cargo, por lo que generalmente trabajo de acuerdo al orden de llegada de los documentos.	Teniendo en cuenta que primero se genera la Orden de Servicio, y luego la Solicitud de Pago, mediante el SAFIM y SIAF, se debe precisar que cuando llega un memorándum se deben de revisar que todos los documentos estén correctos,	En lo referente a mis labores, yo recibo el expediente de pago, ya con la Solicitud de Pago realizada, y como se pueden observar en los documentos, no siempre esta solicitud se realiza el mismo día de recepción del documento por parte del especialista.	Al ser una acción que se realiza mediante sistema, y que ingresando los datos se puede generar la orden, pienso que si se puede emitir una solicitud de pago el mismo día de la recepción del documento.	En esta interrogante, cuatro entrevistaron indicaron que si se puede realizar la emisión de la solicitud de pago.	Mientras que las dos entrevistadas que son las encargadas de realizar dicha solicitud, indicaron que al trabajar los documentos por orden de llegada, pues no necesariamente estos son trabajados el mismo día en que llegan al área de	Se puede observar que las respuestas varían según al área en que laboran, ya que cada servidor tiene una función específica en todo el trámite de pago, por lo que cada uno conoce la realidad y como se presentan las acciones a realizar.

					además de los otros pagos encomendados a mi persona, por lo que se debe precisar que no siempre todos los memorándums son trabajados el día en que llegan, sino de acuerdo a su recepción o prioridad en el pago.				Logística.	
Subcategoría 2	Documentos emitidos por Proveedores									
Pregunta 12	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Respuestas similares	Respuestas opuestas	Análisis de la pregunta 12
¿Cree usted que las empresas prestadoras de los servicios emiten sus comprobantes de pagos oportunamente?	Definitivamente no lo hacen, dado que como se ha indicado, estos recibos llegan en diferentes fechas, siendo el resultado que se tiene que esperar para poder emitir el	No lo emiten oportunamente, incluso primero emiten un recibo, que es por un monto, y la factura casi un mes, lo que genera que no se pueda empezar el trámite a inicios de cada mes, en este caso el	Se ha indicado que los recibos no llegan de manera conjunta, y estos son esenciales para emitir los memorándums solicitando el pago respectivo, toda vez que son el sustento de la deuda existente.	De acuerdo a la experiencia emitida por la Subgerencia de Servicios Generales, se tiene conocimiento que los recibos no	En el caso del servicio de telefonía móvil, estos comprobantes de pago no son emitidos de manera conjunta, siendo que tienen distintas fechas de emisión y	Al realizarse las verificaciones de los documentos en el área de contabilidad, se pueden observar que dichos comprobantes tienen diferentes fechas de emisión, que si bien son dentro del mes, de acuerdo al sello de recepción del área	En realidad no estoy seguro, dado que es otra área la que recibe los comprobantes de pago, pero al observar los sellos de recepción en estos, se puede ver que llegan con fechas	Todos los entrevistados señalan que las empresas prestadoras del servicio, envían sus comprobantes en distintas fechas y no oportunamente.	No existen respuestas opuestas.	Según lo manifestado por los entrevistados, se establece que los comprobantes no son emitidos de manera conjunta, lo que genera muchas veces demora en el inicio del

	memorándum de pago.	proveedor indicar que así establecido su ciclo de facturación que maneja con todos sus clientes.		llegan todos juntos, lo cual demora el trámite de pago. Y se debe tener en cuenta que los recibos (Comprobante de Pago) es uno de los requisitos que se exige en el MAPRO, ya que van acompañados del requerimiento de gasto y la conformidad del servicio.	vencimiento, y ambas en su conjunto hacen la sumatoria de la deuda establecida en el contrato como pago mensual, por lo que para iniciar el trámite de pago, se deben contar con ambos comprobantes de pago.	de servicios básicos, se puede observar que han llegado a la MML en diferentes días, por grupos.	distintas, y a veces faltando dos semanas para su vencimiento.			trámite.
--	---------------------	--	--	---	--	--	--	--	--	----------