



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de
Bambamarca, Cajamarca -2020**

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

AUTOR:

Br. Gonzales Vera, Edwin Walter (ORCID: 0000-0001-5389-4050)

ASESOR:

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

LIMA — PERÚ

2020

Dedicatoria:

La presente investigación está dedicada a mis padres, quienes guían mis pasos y protegen, por todo su amor y comprensión ya que gracias a ellos estoy haciendo posible este gran sueño profesional.

Agradecimiento:

Agradezco de manera muy especial a mis padres, por darme educación y su apoyo incondicional, por la paciencia y consejos para seguir mi camino, a mis amigos por compartir sus conocimientos y el apoyo brindado para el desarrollo de este trabajo.

índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
	x
	xi
I. Introducción	1
II. Marco teórico	5
III. Metodología	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	14
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	15
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	17
3.8. Método de análisis de datos	18
3.9. Aspectos éticos	19
IV. Resultados y discusión	20
V. Conclusiones	31
VI. Recomendaciones	32
Referencias	33
Anexos	39
Anexo 1. Matriz de categorización	40
Anexo 2. Guía de entrevista	41
Anexo 3. Matriz de desgravación de entrevista	42
Anexo 4. Matriz de codificación de la entrevista	47
Anexo 5. Matriz de entrevistados y conclusiones	54

Anexo 6. Guía de observación	57
Anexo 7. Análisis Documental	59
Anexo 8. Propuesta de Plan de mejora	61

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías y Subcategorías

15

Índice de Figuras

Figura 1. Triangulación del análisis documental	21
Figura 2. Triangulación de la entrevista semi-estructurada	23
Figura 3. Triangulación de la observación de la unidad de estudio	25
Figura 4. Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados	27

RESUMEN

La tesis se titula “Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca, 2020”, donde se ha planteado como objetivo general, proponer un plan de mejora para la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020; ello mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas tecnológicas, puesto que se considera imperativo llevar a esta institución hacia la modernidad para que pueda realizar una gestión eficiente y contribuir con la transparencia e integridad de las administraciones públicas, y favorecer la relación entre el gobierno y los ciudadanos.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos trazados, se utilizó una metodología cualitativa, con una tipología básica y un diseño investigación-acción. Por su parte, los participantes involucrados estuvieron compuestos por 3 funcionarios públicos encargados de la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca. De igual forma, es conveniente hacer mención que entre las técnicas de recolección de datos se encuentra la técnica de la observación, la entrevista a profundidad y el análisis de documentos. En cuanto a los instrumentos utilizados, se puede decir que se hizo uso de la guía de entrevista semiestructurada, la ficha de observación y la ficha de análisis documental, los cuales sirvieron para obtener información relevante para llegar a las conclusiones pertinentes al estudio.

Palabras Clave: modernización, municipalidad, gestión administrativa, procedimiento administrativo electrónico.

ABSTRACT

The thesis is titled "Modernization of administrative management in the Municipality of Bambamarca, Cajamarca, 2020", where the general objective has been proposed, to propose an improvement plan for the modernization of administrative management in the Municipality of Bambamarca, Cajamarca - 2020 ; This through the use of information and communication technologies as technological tools, since it is considered imperative to bring this institution towards modernity so that it can carry out efficient management and contribute to the transparency and integrity of public administrations, and favor the relationship between government and citizens.

Now, to achieve the objectives set, a qualitative methodology was used, with a basic typology and an action research design. For their part, the participants involved are included by 3 public officials in charge of the administrative management of the Municipality of Bambamarca, Cajamarca. In the same way, it is convenient to mention that among the data collection techniques is the observation technique, the in-depth interview and the analysis of documents. Regarding the instruments used, it can be said that the semi-structured interview guide, the observation sheet and the documentary analysis sheet were used, which served to obtain relevant information to reach the conclusions pertinent to the study.

Keywords: modernization, municipality, administrative management, electronic administrative procedure

I. INTRODUCCIÓN

Modernización representa adaptación al entorno. El mismo, se encuentra sujeto de forma constante a cambios en los que surgen nuevos desafíos y posibilidades. Su concepto puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, pública o privada. No obstante, puede ser definida desde el ámbito de la administración pública y las administraciones locales particularmente, como aquella evolución de un sistema burocrático a otro de gestión. Un procedimiento con la facultad de definir objetivos claros, distinguir la mejor manera de alcanzar los mismos y evaluar los resultados que se obtienen, para conocer la eficiencia de sus procesos.

Por ende, la presente investigación surge debido al auge tecnológico que se evidencia hoy día, y de la importancia de que las Municipalidades se incorporen a esta evolución, en la cual los procedimientos administrativos tradicionales mediante un proceso de modernización, cambian, haciendo uso de la tecnología para aumentar el rendimiento de su gestión. En ese sentido, es relevante señalar que las mencionadas tecnologías favorecen la optimización de procesos administrativos, al brindar celeridad, transparencia y garantizar el acceso a la información en tiempo real.

En el ámbito internacional, como es el caso de Chile, Abarca (2013), establece que, la modernización constituye la más alta categoría de cambios organizacionales, en la cual, gracias, entre otras cosas, a la aplicación de tecnologías a los procesos, permite que se incremente la eficiencia o productividad de las entidades. Asimismo, considera que el uso de las TICs (tecnologías de información y comunicaciones) ha generado importantes avances relacionados directamente con la gestión pública, el cual se ha venido constituyendo como un elemento posible y factible para la modernización del Estado y el reforzamiento de la democracia.

En ese orden de ideas, vale hacer mención que, la modernización es un camino progresivo, que se va implementado paulatinamente según las realidades de cada organización. Es por ello que, en un contexto nacional, resulta relevante hacer énfasis que en el Perú se han venido presentando avances en ese sentido, y a partir de del 02 de agosto de 2002 en que se promulgó la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información

Pública, la cual fue modificada con la Ley N° 27927; reglamentada por el Texto Único Ordenado el cual se aprobó por DS N° 043-2003-PCM, y el DS N°004-2013-PCM, donde fue aprobada la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, posterior a ello, en el año 2018 se aprobó Estrategia Nacional de datos Abiertos Gubernamentales del Perú 2018 – 2021 y el Modelo de Datos Abiertos Gubernamentales del Perú.

Ahora bien, tomando en consideración todo lo anterior, surge la necesidad de una aproximación a las diversas situaciones problemáticas que se vienen vislumbrando en múltiples instituciones dentro de la gestión pública como consecuencia de no contar con sistemas innovadores, que procure un óptimo servicio a sus administrados, buscando que los trámites realizados por los gobiernos locales, en este caso, las municipalidades sean céleres, evitando la pérdida de tiempo y dinero, y que genere satisfacción al usuario.

Es por ello que, en la presente investigación se describen los métodos y estándares para mejorar los procesos como parte de la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad del Distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, Región Cajamarca, 2020; siendo una institución pública en la que se presentan una serie de problemáticas por no implementar correctamente sistemas de gestión modernos, brindando un servicio al ciudadano deficiente, pues mediante sus procedimientos demandan requisitos que resultan ser innecesarios, pasando por trabajadores que no conocen en su totalidad la normatividad, así como diversos instrumentos orientadores, lo que ocasiona que los tramites que se ejecuten sean engorrosos, lo que trae como consecuencia malestar en los administrados.

Por las razones expuestas, se presenta la urgente necesidad de plantear la situación problemática partiendo de la siguiente interrogante, o problema general ¿Cómo es la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca 2020?, asimismo, entre los problemas específicos se encuentran: en primer lugar, ¿Cuáles son las políticas de Estado para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?, en segundo lugar, ¿Cómo es la gestión administrativa dentro del marco de la modernización del gobierno local en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?, posteriormente, en tercer

lugar está ¿Cómo se usa las TICS en la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?, y finalmente, en cuarto lugar, ¿Cuál es el procedimiento para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?

Es importante destacar que la justificación se encuentra centrada en la pretensión de analizar la naturaleza del procedimiento de gobierno electrónico, para proponer un plan de mejora que lo incluya en la Municipalidad de Bambamarca, buscando el mejoramiento del gobierno local con la ayuda de la valiosa herramienta que constituye las TICS, esto como parte de la modernización de la gestión administrativa, que coadyuve en la habilitación, facilitación y promoción de políticas públicas acorde a la era virtual, estableciendo controles adecuados respecto a seguridad de la información de los documentos de la comuna bambamarquina, buscando siempre brindar eficiencia y ahorro de tiempo en la búsqueda de información y ejecución de trámites, realizando de esta manera un correcto manejo de los mismos, hecho que motivo al investigador a realizar la presente tesis.

Es por ello que, el objetivo general del presente trabajo de investigación es proponer un plan de mejora para la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020, teniendo en cuenta que instituciones de gobierno como la mencionada, las cuales han sido por lo general, las últimas en tomar medidas de modernización, donde para efectos de esta investigación está centrada la atención y como se viene desarrollando en la Municipalidad de Bambamarca, donde existe la urgente necesidad de tomar medidas que le permitan estar a la par con la modernización e innovación y así poder prestar servicios con mayor eficiencia.

Como primer objetivo específico se encuentra: determinar las políticas de Estado para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020; el segundo es: determinar la gestión administrativa dentro del marco de la modernización del gobierno local en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020; como tercer objetivo específico esta: Determinar el uso de TICS como herramienta tecnológica para la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020; y el cuarto corresponde: Determinar el

procedimiento para la Modernización de la gestión administrativa en la
Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020

Se puede decir que, la modernización busca acrecentar el funcionamiento general de los procesos en las instituciones de la administración pública, incluso del sector privado. Así mismo, las propuestas de solución llenarán vacíos conceptuales y prácticos que existen en cuanto a la manera que ayudarán al actual sistema de trabajo que se desarrolla en la entidad pública, en este caso, la Municipalidad de Bambamarca en Cajamarca.

II. MARCO TEÓRICO

Según Decreto Legislativo N° 1412, se establecieron las disposiciones del gobierno digital y las diversas plataformas digitales de servicios múltiples y de trámites bajo criterios de productividad, eficiencia, oportunidad y mejora de servicios para el ciudadano, empresa y terceros, en los actos administrativos, siendo que la misma precisa la facultad de legislar a fin de determinar la normatividad para la promoción y desarrollo de tecnologías digitales en las instituciones del Estado.

La dación de dicha normativa fue con la finalidad de mejorar la eficacia, condiciones, y el acceso de las personas a los servicios que el Estado presta, de manera célere, facilitándose de esa manera la interoperabilidad de la administración pública a nivel del gobierno en sus tres niveles, basada en los principios rectores de especialidad, simetría funcional, privacidad, equivalencia de responsabilidades, operatividad, colaboración digital, proporcionalidad, y nivel de protección adecuado para los datos personales. En ese sentido, atendiendo a las múltiples situaciones que se presentan en la Administración Pública, donde en ocasiones no se aplican las directrices necesarias para la implementación de procedimientos administrativos electrónicos, se puede llegar a requerir ciertas condiciones específicas como son reglamentos internos sin perjuicio de la aplicación de la normatividad.

En ese orden, es imperativo conocer que implica una modernización de la gestión administrativa. Según la Secretaría de Gestión Pública (2019), esta se define como el proceso de transformación constante, con el fin de mejorar los procesos y generar valor público a través de un uso eficiente de los recursos para satisfacer las expectativas y necesidades de la población. En el proceso de modernización se debe implementar la simplificación administrativa, promover el gobierno abierto, la coordinación interinstitucional, entre otros.

Al respecto, uno de los documentos internacionales relevantes como antecedente, es el Proyecto de Ley (2019) desarrollado en Chile, el cual señala que la estructura organizativa de las instituciones en Chile, tienen la necesidad de fortalecerse para lograr alcanzar su efectividad en el liderazgo, la continuidad de los esfuerzos dentro de una funcionalidad dinámica, abocados en la optimización del tiempo y las mejoras en la administración. De este modo, el

proyecto de ley persigue fomentar el desarrollo y la innovación dentro de los procesos que llevan las instituciones del Estado, estableciendo que todo procedimiento administrativo debe ser expresado mediante los medios electrónicos establecidos por la ley, haciendo la salvedad de ciertas excepciones de acuerdo a la ley.

En ese mismo orden de ideas, Simbaqueba (2016) en su investigación, detalla la aproximación a la nueva gestión pública que se desarrolla en Colombia, donde señala que las políticas de modernización administrativa que pretende modificar el modelo burocrático a través de un conjunto de procedimientos como la descentralización, el servicio al ciudadano y la gestión orientada a resultados; está introduciéndose de forma paulatina, sin embargo, hay aspectos que deben ser tomados en cuenta como el compromiso de dar por satisfechos los requerimientos de los ciudadanos, haciéndolos partícipes de la gestión, al ofrecerles todas las herramientas de información y servirles ágil y oportunamente.

Por otra parte, Yela, Ortiz y Forteza (2015), en su investigación, donde analizaron la realidad de Ecuador y Cuba en cuanto a la modernización, establecieron que es responsabilidad del Estado y sus políticas lograr un grado de eficacia y eficiencia para solucionar las problemáticas de la población en este escenario actual, tomando en consideración aspectos claves de la modernización de las administraciones públicas, como lo es la visión participativa, inclusión y enfoque ciudadano. Por ello, los autores defienden que las administraciones locales en particular, enfrentan el reto de innovar sus métodos de gestión para dar respuesta a las crecientes demandas en materia de servicios públicos.

Desde el ámbito nacional, Limo (2019) en su investigación señala la importancia de la aplicación de las Tics para mejorar el desarrollo de las actividades que se encuentran dentro de su competencia, con el objeto de proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía. Aunado a ello, establece que es imperativo modificar la forma convencional de ejecutar los procesos administrativos implementando la modernización que permita tener una relación estrecha entre el gobierno y la población, disminuyendo significativamente la burocracia.

Otro aporte relevante es el presentado por, Alcántara y Villanueva (2018), quienes refieren que en la actualidad los sistemas de información automatizados y las TICS en general, cubren gran parte de las actividades de las funciones diarias en las instituciones de la administración pública, así como en el sector privado; sin embargo, es una labor que falta mucho para poder llevarla a gran escala en diversas entidades públicas. En tal sentido con el propósito de apoyar y fortalecer dichas actividades y el cumplimiento del marco normativo con responsabilidad, además de fomentar la modernización surgiendo la necesidad de desarrollar herramientas acordes con las necesidades de cada institución pública.

La idea de la aplicación de las TICS en la gestión administrativa, según Carranza (2013), deviene en razón a la necesidad del acceso instantáneo a la información; aunado a ello, con su aplicación se busca mejorar eficientemente los servicios, así como la atención de los funcionarios y administradores públicos. las TICs se definen como aquellas tecnologías cuyo fin es la transmisión, procesamiento y difusión de la información de forma instantánea. Son consideradas el fundamento para la reducción de la brecha digital sobre la que se debe forjar una sociedad de la información.

De igual forma, Quevedo y Ríos-Casstel (2019) precisan en su trabajo que, dentro del marco de las nuevas políticas del gobierno peruano y su plan de modernización se da énfasis a la eficiencia de los recursos del estado, el cual tiene como meta mejorar los procesos propios de sus instituciones a la par con la optimización de las funciones y competencias de las entidades y organismos del estado, el cual podrá evaluar su gestión por el óptimo uso de los recursos tecnológicos el cual se reflejará en la transparencia y eficiencia de los procedimientos que se desarrollan internamente en las instituciones del Estado Peruano.

Ahora bien, resulta relevante hacer un pequeño recorrido por las políticas de Estado que se han venido implementado, para el establecimiento de un marco de gobernanza del gobierno digital, como es el caso del Decreto Legislativo N° 1412, cuyo fin es que se gestione adecuadamente la identidad, servicio, arquitectura interoperabilidad, seguridad digital, así como el régimen jurídico que se aplica a la utilización de tecnologías en la digitalización de procesos y

prestación de servicios digitales por parte de las instituciones de la Administración Pública en el gobierno en cada uno de sus tres niveles.

De igual forma, se estableció el Decreto Supremo N° 066-2011 PCM, mediante el cual fue aprobado el plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú- La Agenda Peruana 2.0, en la cual se establecen estrategias para la ejecución eficiente y eficaz, de la sociedad informática en el Perú, así como también su implementación y promoción, con el objeto de alcanzar la modernización del Estado, y lograr el desarrollo de una estructura real y coherente en pro de la población.(DS N° 066-2011 PCM)

Por otro lado, se creó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en Perú, puesto que se reconoció la importancia de una política integradora que asegure que todas las instituciones de gobierno, accionen articuladamente y estén encaminados al mejoramiento del desempeño general del Estado, en lo referente a su servicio a los ciudadanos (DS N° 04-2013-PCM). Así mismo, se aprueban ciertas medidas de simplificación administrativa, que consiste en, mediante la interoperabilidad de las instituciones públicas, poner a disposición, admitir el acceso y proveer la información o bases de datos actualizados respecto a los usuarios a los que administran, que sean relevantes y que las demás instituciones necesiten, para los actos de administración interna (DL N°1246). Por lo anterior resulta evidente que existe un marco normativo muy completo que promueve la implementación de mecanismos para modernizar las gestiones de la administración pública y brinda las herramientas y mecanismos para alcanzar dicha modernización.

En esa línea, se debe hacer mención que las políticas públicas surgen de las necesidades sociales, puesto que tal y como indica Lobelle (2017), constituyen la intervención del Estado para darle una respuesta o solución a determinada problemática existente en la sociedad. Son un conjunto de mecanismos mediante los cuales el Estado luego de identificar una necesidad, bien sea social, ambiental, económica, política, o de alguna otra índole, implementa medidas con el fin de repararla, diseñadas con el apoyo de los grupos que se ven afectados por los mismos. (Arroyave, 2011).

En los Gobiernos Locales, la formulación de políticas públicas constituye una práctica de subsistencia considerando siempre la sostenibilidad para las

diferentes áreas y niveles de gobierno. Lobelle (2012), considera que no resulta suficiente dirigir una mirada hacia nuevas maneras de gestión desde enfoques de políticas públicas implantadas en los gobiernos locales, sino que es necesaria la implementación de modelos y herramientas eficaces que brinden un soporte y fundamento a dichas intervenciones públicas.

Es importante destacar que, según Tejeda (2014), la gestión administrativa es la facultad que posee la entidad para la definición, alcance y evaluación de sus objetivos o metas con la utilización correcta y adecuada de recursos con los que dispone. Existen cuatro elementos básicos que poseen relación estrecha con la gestión administrativa, como lo son la planeación, organización, dirección y control, constituyendo el propósito primordial de la gestión el aseguramiento del máximo provecho de los recursos tanto humanos como tecnológicos en pro de alcanzar los objetivos de las entidades.

Ahora bien, en cuanto a los componentes de las políticas públicas según Deubel (2007), son los programas, planes y proyectos para lograr la modificación de la situación problemática detectada. Por su parte, en su investigación, Olavarría (2007), establece que sus componentes son acciones orientadas a un objetivo público, que a su vez debe disponer de instrumentos, mecanismos y definiciones institucionales para su implementación.

Por otro lado, Sumba (2014), señala que la gestión administrativa comprende todas las acciones por las cuales la directiva ejecuta sus actividades mediante la consecución de las etapas que conforman el proceso administrativo: Planear, dirigir, coordinar y controlar. Así pues, en las municipalidades la gestión administrativa hace referencia a todas aquellas actividades que permitan dar cumplimiento a todos los aspectos que la Ley les ha conferido con el objeto de ser impulsores del desarrollo local.

Limo (2019), indica que el servicio que brinden las municipalidades estarán dirigidas en todo momento a la excelencia ya que ciudadanos siempre deben tener una atención de primera, es por ello que, la gestión municipal debe considerar objetivos como promover la función pública transparente, promoción de la cultura de principios éticos, transparencia y honestidad en cuanto a los recursos públicos.

Rosés (2015). Señala que, en toda administración existen normas éticas y lineamientos a seguir, los cuales son garante de los resultados, es por ello que para este caso se convierte como prioritario, establecer normas de trabajo. En ese sentido, Mosquera (2018) establece que la principal base moral que debe tener cualquier profesional es la ética en su trabajo; esta se describe como que es el conjunto de valores morales en que se basan los principios por los que una persona se rige, en lo personal y profesional, razón por la que la ética en el trabajo constituye el canal perfecto que puede unir dos términos básicos gerenciales como lo son, el recurso humano y el capital en función del desarrollo y el crecimiento.

Retomando la idea anterior, donde se establecen los servicios que debe brindar la Municipalidad, se tiene un aspecto importante que es la función pública transparente, la cual según la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, involucra procesos vinculados con las innovaciones, por lo cual es de suponer que vayan de la mano con la tecnología, según Marín (2016), hoy en día se están rozando los límites de la producción, por lo que cada día se requiere del uso de herramientas principalmente tecnológicas, que permitan ampliar el margen de eficiencia de estas. En ese sentido, se hace uso de las TIC, las cuales tienen un impacto positivo, tanto sobre el sistema político, como el administrativo, al incrementar la democratización (al acabar con los vicios y defectos de la administración pública), y optimizarse las dinámicas de relación con la sociedad.

Entre las principales características de las TIC, es su instantaneidad, que es la facultad de realizar la transferencia de información de manera instantánea a sitios que se encuentra físicamente muy alejados, a través de las denominadas "autopistas de la información". Por otro lado, se encuentra su interactividad, que posiblemente sea su característica más representativa, puesto que hace referencia a una interacción bidireccional, conformando lo que se denomina "comunidades virtuales". Por ello, es posible señalar que las TIC permiten realizar funciones como: conseguir información en un tiempo reducido, procesar dicha información de forma un tanto más creativa y comunicarse con más individuos de forma más efectiva y eficiente.

Ahora bien, la innovación, es un elemento clave dentro de las TICS, tal y

como lo describe en su trabajo Bocanegra (2018), desde los inicios, la innovación ha sido considerada como un instrumento de cambio, y de mejoras, de manera que se genera un conocimiento o las bases para un avance significativo que finaliza en la creación de un bien o servicio para una comunidad o un mercado. La innovación puede verse desde la perspectiva de la tecnología como un avance que constituye la creación y uso de dispositivos y recursos que en ocasiones le realizan modificaciones a los ya existentes. De ello se deriva que la modernización trae consigo competitividad y desarrollo de bienes y servicios tecnológicos de alta calidad. (Zayas, 2018)

Según Greenwald (2014), la innovación juega un papel de gran importancia en el tan competitivo mundo empresarial siendo esta uno de los elementos que no pueden faltar a la hora de tener éxito comercial considerando que la innovación empresarial puede suponer a la incorporación de nuevos y mejores productos o servicios, así como su organización y gestión. Sin embargo, otras veces los productos o servicios que se comercializan no representa por sí solos un cambio, toda vez que la novedad puede venir dada por un nuevo enfoque a productos que ya existían desde antes. (Sánchez et al, 2015)

En ese sentido, uno de los aspectos relevantes a evaluar son los elementos y herramientas mediante las cuales se puede llevar a cabo la innovación, como lo es la infraestructura tecnológica, la cual según Maldonado (2018), es el grupo de elementos destinados para almacenar los datos en una entidad. En ella está incluido el hardware, el software y los diversos servicios requeridos para perfeccionar la gestión interna y, sobre todo, la seguridad e integridad de la información.

Todo lo mencionado, va de la mano con los sistemas informáticos, lo cuales según Escaño, García y Nuevo (2019), se define como aquellos que cuyo fin es reproducir las acciones de los seres vivos, utilizando un conjunto de funciones concatenadas para alcanzar un determinado resultado. Es así como los sistemas funcionan con una entrada, un procesamiento y una salida. La automatización hacer referencia a un sistema donde es posible transferir tareas de producción, ejecutadas normalmente por operadores humanos, a un compendio de elementos tecnológicos cuyo propósito es el de otorgar un valor agregado a las materias de obra con las que operan. (Rahman y Subiyakto,

2014)

Por otro lado, resulta pertinente hacer mención de los procedimientos administrativos los cuales son aquellas actividades procedimentales que son realizadas por la administración para ejecutar sus actos en forma organizada. Ahora bien, existe lo denominado procedimiento administrativo electrónico, el cual tal y como indica Ruiz (2020), hace referencia al uso de la tecnología y medios electrónicos de manera parcial o total para la realización del acto administrativo. El mismo, según Perdomo (2018), posee características particulares, entre las que destaca su naturaleza transformadora, al modificar los procedimientos que realizan los ciudadanos mediante la introducción de las TICs.

Asimismo, según Spenner y Freeman (2012), debe ser sencillo, evitando de esta manera confusiones y trámites complejos, considera que su principal objeto la simplificación de los procedimientos para los usuarios. A su vez, existe privacidad, lo cual supone que deberán existir altos niveles de seguridad, garantizando de esta forma que los usuarios van a poseer un grado alto de privacidad tanto en la información que puedan recibir, como en los trámites realicen mediante la internet. Otra de las características es la integración entre las administraciones, que significa que las administraciones, deben encontrarse comunicadas y compartir información, con lo que se podrá lograr una comunicación fluida entre entidades y una mejor unificación de datos. (Arenas, 2018).

Una característica fundamental que posee el procedimiento electrónico, que la hace relevante y faculta su aplicación dentro de las entidades, es el nivel de eficacia y eficiencia que representa, toda vez que brinda la posibilidad de realizar los trámites en un entorno virtual, con el objeto de conseguir que los procesos se ejecuten con más rapidez, y que la respuesta de la administración pública también lo sea, impidiendo el engorroso procedimiento tradicional y papeleo. (Sánchez, 2015)

Un aspecto esencial dentro los procedimientos administrativos según Dacian (2016), son los elementos que lo componen, y que deben ser tomados en cuenta, toda vez que supone un estudio minucioso de la realidad en conjunto con diversas modificaciones importantes en el sistema. Ello con el propósito de

que funcione eficientemente, logrando que la población se sienta satisfecha con el servicio que reciben. Entre los elementos se encuentra: los medios de acceso a la información, que según la UNESCO (2008), son todos aquellos mecanismos por los cuales el ciudadano podrá atender sus requerimientos, entre los que se encuentra la vía telefónica, por acceso de internet, atención en persona, etc. Por otro lado, el público objetivo resulta otro de los elementos primordiales, ya que para que el gobierno electrónico pueda funcionar, es importante tener conocimiento de las necesidades y requerimientos de la población.

En ese orden de ideas, se encuentra la adecuación de procesos, puesto que, para implantar nuevas formas de procedimientos mediante las tecnologías, se requiere en primer lugar revisar las prácticas de trabajo que se vienen realizando, y medir la eficiencia de las mismas, con el objeto de mejorarlas y modificarlas por otras que resulten mejores. Cada organismo público, en este caso la municipalidad, debe tener la capacidad de desarrollar de rediseñar sus procesos que normalmente se hacían de manera presencial, para poder transformarlos a un modo virtual. (Carcamichel, s/f)

Continuando la idea anterior, otro elemento importante es la gestión de resultados, que según la OCSE (2017), luego de diseñar los nuevos sistemas donde serán realizados los trámites y demás procedimientos de los usuarios, se requiere la realización de la gestión de resultados, que “es la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua”.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la Investigación

La presente investigación fue realizada bajo los preceptos de la investigación cualitativa, la cual, según Bhandari (2020), es aquella que recaba información no numérica, o no cuantificable, basada principalmente en las observaciones de un fenómeno o conducta para su posterior análisis e interpretación. Su principal propósito u objetivo es describir cualidades de un hecho. En la presente investigación, se buscó analizar la necesidad de buscar la incorporación de elementos de innovación con el objeto de consolidar la transformación tecnológica de la Municipalidad de Bambamarca mediante un modelo de procedimiento administrativo electrónico, partiendo del hecho de que se necesita la incorporación de la tecnología digital para mejorar la eficiencia de los procedimientos alcanzando la innovación que la coloque al corriente de las nuevas tendencias de funcionamiento de las instituciones públicas y privadas.

Tipo de investigación

Con respecto al tipo, se puede decir que es básica, la cual consiste en incrementar los conocimientos científicos que tengan relación al fenómeno en estudio. Busca principalmente analizar el estado y funcionamiento de las cosas, para partir de esos conocimientos, y generar información de carácter teórica. (Escudero y Cortez, 2018)

Diseño de investigación

En cuanto al diseño la presente investigación posee el de investigación- acción, puesto que se busca resolver la problemática que se presenta en la municipalidad de Bambamarca, mejorando sus prácticas mediante la utilización de un procedimiento administrativo electrónico. Según Rossi et al (2018), este diseño tiene como precepto básico la transformación y mejora de una realidad social.

3.2. Categorías, subcategorías y Matriz de categorización.

Tal y como señala Bernardo et al (2019), el investigador es quien le confiere significado a los resultados de su investigación, y para ello uno de los aspectos más importantes a considerar es la preparación y distinción de temáticas

partiendo de los datos que se recolectan y de la organización de la información. Para ello se distingue entre categorías, que indican un tema en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tema en subtemas. En tal sentido y para efectos de esta investigación, se han tomado como categorías las siguientes:

Tabla 1

Categorías y Subcategorías

Categorías	Subcategorías
Políticas de Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades Sociales • Gestión por procesos • Componentes
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control
TICS como herramienta tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Características • Innovación • Infraestructura Tecnológica
Procedimiento Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Características • Elementos • Ámbito de Aplicación

3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio es el departamento de administración de la Municipalidad de Bambamarca, donde se llevan a cabo todos aquellos procesos que forman parte de la gestión administrativa. En Dicho lugar fue llenada la guía de observación con la información obtenida de los participantes que colaboraron en el presente estudio. Este escenario fue tomado en cuenta puesto que permite entender cómo se llevan a cabo los procesos y cuáles son las necesidades en cuanto a modernización.

3.4. Participantes

Según Martínez (2012), los participantes, en este caso por la naturaleza cualitativa de la investigación, se selecciona según los propósitos de la misma,

y bajo los criterios del investigador, quien es el encargado de buscar los casos más relevantes para abordar el tema. Ahora bien, para el desarrollo de la recolección de información se seleccionaron de manera puntual y estratégica, a un grupo de participantes, utilizando métodos de muestreo por conveniencia, que consiste en la selección de unidades muestrales más convenientes para el estudio. En ese sentido, han sido seleccionados funcionarios públicos encargados de los procedimientos administrativos de la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca 2020. En ese orden de ideas, se puede decir que la muestra quedo conformada por 3 Funcionarios Públicos.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la observación, la cual según Mata (2020), permite conocer de manera profunda, al contexto de las interacciones sociales, las experiencias de los individuos en su cotidianidad. Esta técnica se utilizó mediante la realización de tres visitas al lugar en estudio, con la finalidad de recolectar información que permitiera determinar de qué manera se realizaban los procesos administrativos, así como también el perfil de las personas idóneas para ser entrevistadas de manera que los datos que aporten estos sean de gran utilidad en cuanto a la veracidad de la información aportada, la objetividad de su opinión y, sobre todo, su experiencia real en el caso.

Por otro lado, se utiliza la técnica de la entrevista a profundidad, que, según Amezcua (2015), es una técnica de carácter cualitativo mediante la cual se puede realizar el proceso de recogida de datos. La misma tiene su fundamento en el análisis del discurso de forma individual, donde las ideas, opiniones y valoraciones del entrevistado son relevantes para el objeto de investigación. La misma, fue utilizada con su instrumento de guía de entrevista semi estructurada, aplicada a la muestra anteriormente descrita, conformada por 03 Funcionarios Públicos del área de administración, es decir, el gerente de administración, el gerente municipal y el sub gerente de tecnología y sistemas de información.

De igual forma, se utilizó la técnica del análisis de documentos, la cual permite la obtención y organización de aquellas teorías, conceptos y doctrinas relevantes que permiten construir las bases teóricas para comprender a fondo

las características de las categorías y subcategorías en estudio. Ésta, según Balcázar et al (2017), da la posibilidad de juzgar acerca el funcionamiento y la credibilidad de los datos de los documentos seleccionados para el estudio. Como instrumento, se utilizó la ficha de análisis documental.

3.6. Procedimiento

La presente investigación se realizó mediante el análisis de fuentes relacionadas y adoctrinadas en el tema, como ya se refirió anteriormente, se realizaron tres visitas de campo con la finalidad de realizar un estudio previo de los posibles participantes de la encuesta, de manera que la información recaudada fuese determinante más que abundante para efectos prácticos de la investigación.

En una entrevista preliminar se realizaron preguntas a los posibles participantes de manera que se pudiera establecer el perfil de la persona idónea para realizarle las preguntas, además, se les formularon preguntas a los habitantes de la zona en relación al ritmo de vida de las personas del lugar. En ese sentido Fresno (2019), señala la importancia de la credibilidad de la información empleada por parte de los participantes involucrados en la investigación.

Una vez descargados todos los datos obtenidos en campo, se procedió a descartar lo que estuviera fuera de contexto, y de allí, se elaboró una lista tipo borrador con el contenido de la información obtenida, se analizó esta de manera crítica para determinar una lista más concreta de elementos a estudiar hasta resultar los datos e información más relevante a simple vista. En tal sentido, en base a la información obtenida, se tomó nota de palabras claves, que permitieron triangular la información y los datos para dar como resultado los puntos estratégicos a tratar, los cuales se convirtieron, de acuerdo al orden de importancia, en categorías y subcategorías, para luego desarrollarlas conceptualmente en la investigación.

3.7. Rigor Científico

Soler y Enrique (2012), señalan que la calidad de una investigación depende del rigor científico con el que se desarrolla, y que condiciona su credibilidad. En relación a lo que atañe a esta investigación y su desarrollo, además de las limitaciones que se presenten, sería el hecho de que, pese a que no se trata de

un estudio sin antecedentes o de poca data, este tema ha sido desarrollado con la limitación de que, en el sector público, la modernización de los procedimientos internos apenas está dando sus primeros pasos y aunque no es una práctica nueva se centra y encaja de manera muy oportuna en el contexto actual.

Es por esta razón por la cual está siendo tendencia, sin embargo, debido a varias posturas que solo encierran paradigmas, tales como el tiempo que se emplearía en realizar el cambio de los procesos actuales a una gestión administrativa moderna, así como la necesidad de ofrecerle adiestramiento a algún personal que lo requiera, por otra parte, la legislación que lo rige, en conjunto con los recientes decretos que has apoyado esta práctica no ha tenido la expansión necesaria.

Es de resaltar que, en cada persona entrevistada, previamente a la aplicación del instrumento, estos realizaron comentarios referentes al tema, por lo que se tuvo la oportunidad de notar coincidencias muy consistentes en sus comentarios. En tal sentido, la investigación se considera viable ya que ofrece herramientas muy útiles en el contexto actual y que la relación costo-beneficio apoya la realización de la misma por los beneficios aportados. Cabe destacar, que la información recolectada, sirve de ilustración del panorama para las instituciones que deseen implementar el procedimiento administrativo electrónico como innovación dentro de sus actividades rutinarias a manera de seguirse desarrollando en el devenir de los días que cada vez traen más cambios y que van develando la necesidad de irse adaptando a los cambios.

3.8. Método de Análisis de Datos

Como lo expresa Fresno (2019). En el proceso de análisis de datos cualitativo se lleva a cabo un trabajo dinámico que permite sustraer el conocimiento de un conjunto de datos. La connotada importancia de los datos cualitativos radica en el hecho de que permite conseguir conocimiento sustanciado y profundo a cerca de ciertas realidades subjetivas, que pueden ir desde los sentimientos hasta las motivaciones de las personas.

En tal sentido, se ha realizado el análisis de datos, se utilizaron técnicas cualitativas como lo es la triangulación de datos, que permitió contrastar enfoques o visiones vinculadas a las categorías de estudio, partiendo de los

datos recolectados. A su vez, la técnica de la entrevista se realizó haciendo uso de la guía de entrevista diseñada, estas han sido individualmente a los sujetos intervinientes que participaron de muestra de la investigación, utilizando la observación en relación a los distintos hechos que se mencionaron en la descripción de la realidad que engloba la problemática, lo cual ha sido expuesto en el trabajo de investigación.

3.9. Aspectos Éticos

Según Mosquera (2018), señala que toda investigación, sin importar su naturaleza, debe poseer aspectos éticos como, por ejemplo, el respeto por las personas involucradas, aplicar la justicia, aportar valor social, validez científica, selección justa de sujetos, entre otros. Los principios éticos son universales, y sus procedimientos deben ser aplicados acorde con las características de cada estudio para garantizar que la investigación se realice éticamente, y que dichos principios éticos guíen la conducta de quienes participan (Weinbaum, et al. 2019).

En el presente trabajo de investigación se destaca que en todas las actividades se ha respetado la veracidad de los datos que aquí se presentan y que los mismos fueron obtenidos mediante la aplicación del instrumento para este estudio, aceptando los participantes de manera voluntaria y asegurando para ellos que no se revelará su identidad en las encuestas, así como que los datos obtenidos fue previo consentimiento de ellos, guardando la reserva del caso, asimismo se ha procedido a realizar las citas correspondientes a fin de evitar la vulneración del derecho de autor.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

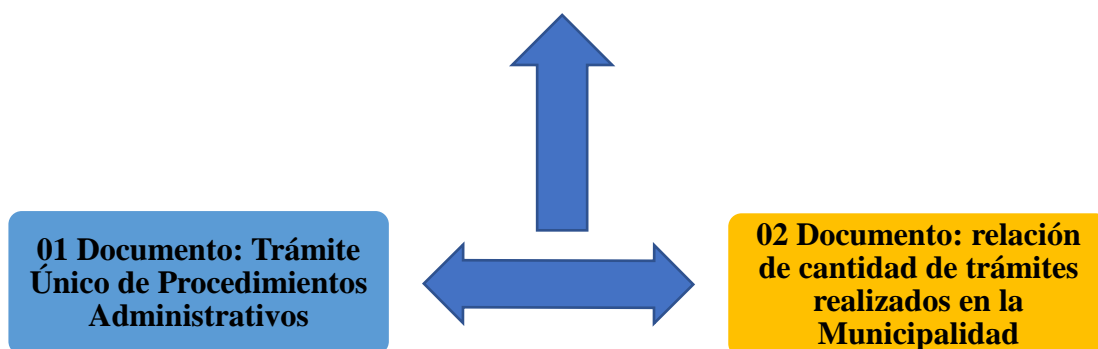
En la presente investigación se hizo uso de la guía de entrevista semi-estructurada, la guía de observación y la ficha de análisis documental como instrumentos de recolección de datos, a continuación, se presentarán los resultados obtenidos de las mismas, que dieron paso a las conclusiones pertinentes al estudio.

4.1.1. Resultados según el objetivo general

En primer lugar, se realizó un análisis documental, el cual consistió en el análisis del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), de la Municipalidad de Bambamarca, y se evaluó la cantidad de procesos que se realizan en determinados períodos de tiempo, con el fin de conocer cuáles de ellos se ejecutan con mayor frecuencia.

Esto, puesto que se propone implementar de manera paulatina los cambios de modernización, considerando que cambiaría la manera de realizar los procesos administrativos, razón por la cual en primer lugar se deberán pasar a un entorno virtual aquellos procesos que son de mayor demanda por la ciudadanía, para así evaluar su aceptación e impacto, dejando abierta la opción de aplicarlo a la totalidad de los procesos por parte del gobierno local a largo plazo.

Los procesos administrativos y trámites que se realizan con mayor frecuencia en la Municipalidad son: inscripción de nacimientos ordinarios, licencias de conducir de vehículos menores, Licencia de apertura establecimientos comerciales y/o de servicios, anuncio y publicidad exterior, licencia de edificación, inscripción vehicular, impuesto predial, inafectaciones varias. Aunado a ello, se pudo observar que la denominación del trámite, costo del mismo, tiempo estipulado para su ejecución, y la gerencia encargada de llevarlo a cabo se encuentra plasmado en el TUPA. Todo lo anterior se toma en cuenta en el plan de mejora propuesto, modificando ciertos aspectos para lograr pasar los procedimientos de la forma tradicional a un entorno virtual, lo que implica una modernización.



Se analizó el Texto único de procedimientos administrativos de la Municipalidad de Bambamarca, se pudo determinar que este contiene todos y cada uno de los procedimientos y servicios que ofrece la municipalidad, se pudo conocer cuáles son los aspectos relevantes de cada uno de ellos, como: denominación del trámite, costo del mismo, formularios involucrados, tiempo de duración estipulado para su tramitación, y gerencia o autoridad con las facultades de llevarlo a cabo. Todo ello resulta relevante puesto que permite conocer a fondo el funcionamiento de los procesos administrativos que actualmente se llevan y como es su desarrollo; aspectos que se han considerado en el plan de mejora propuesto.

Se evaluó la relación de la cantidad de trámites que se llevaron a cabo en la municipalidad, para conocer cuáles se realizan con mayor frecuencia en las diferentes gerencias que conforman la Municipalidad. Esto con la finalidad de lograr más eficiencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Se logró determinar que estos son: inscripción de nacimientos ordinarios, licencias de conducir de vehículos menores, Licencia de apertura establecimientos comerciales y/o de servicios, anuncio y publicidad exterior, licencia de edificación, inscripción vehicular, impuesto predial, inafectaciones varias

Figura 1. Triangulación del análisis documental.

Por lo observado, se puede decir que la modernización de la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca generará a mediano y largo plazo un ahorro significativo ya que no se gastará en artículos materiales como la tinta, papel, folders, entre otros, Aunado a ello, se evidenciará un ahorro de tiempo y dinero para el ciudadano, ya que no deberá apersonarse en la entidad para poder hacer sus trámites, sino que podrá ejecutarlos desde su hogar, o el lugar donde se encuentra, vía internet.

En relación a lo anterior, se puede agregar que con la implementación de estas mejoras los trabajadores podrán realizar sus funciones con mayor eficiencia en un menor tiempo. Todo ello coadyuva en que se dé cumplimiento a los principios del gobierno electrónico, ya que existirán procesos céleres, eficientes y que le garantiza a los ciudadanos seguridad y sobre todo transparencia en sus trámites. Por ello, se considera imperativo que la Municipalidad sea sometida a este cambio, en un principio parcial, en la forma en que lleva sus procedimientos administrativos, para a largo plazo poder llevar todos y cada uno de sus procesos desde un ámbito completamente virtual, lo que permitiría llevar a la ciudadanía Bambamarquina a la modernidad, bajo una gestión transparente, en beneficio a la población y en miras a contribuir con la conservación ambiental.

4.1.2 Resultados según el primer objetivo específico

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se realizaron entrevistas semi estructuradas al Gerente Municipal de la Municipalidad de Bambamarca, así como también al Gerente de Administración y al Sub Gerente de Tecnología y sistemas de información, los cuales brindaron una serie resultados los cuales fueron triangulados para obtener información relevante.

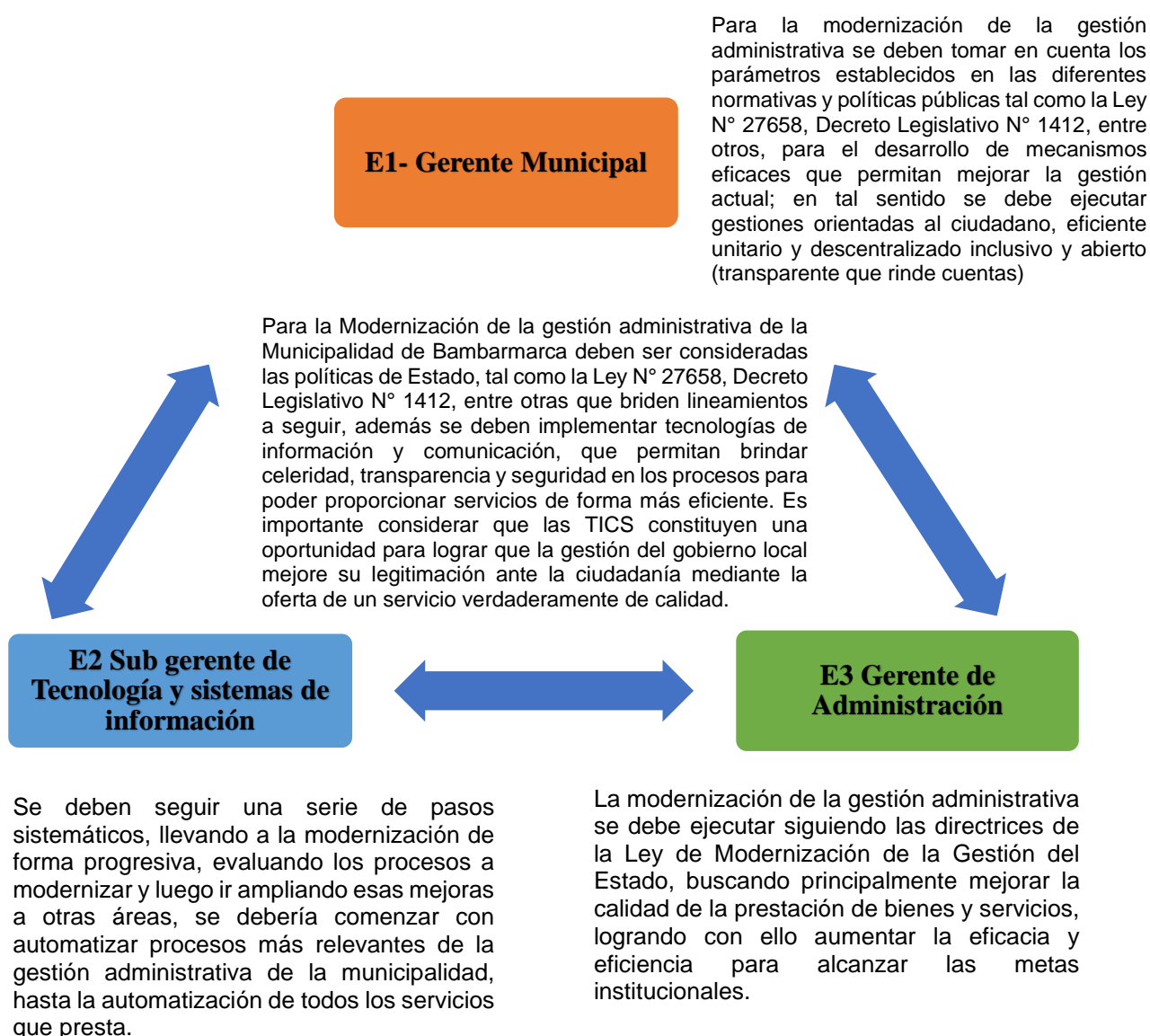


Figura 2. *Triangulación de la Entrevista semi-estructurada*

De las entrevistas realizadas a los participantes población de estudio, se obtuvieron diversos resultados relevantes como, por ejemplo, que la modernización de la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, deben ser aplicadas correcta y adecuadamente las políticas públicas, en función de las necesidades de los ciudadanos, de igual forma tomando en cuenta que deben ir avocadas a una gestión transparente y eficiente. ejecutarse tomando en cuenta principalmente los lineamientos de la Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y evaluar los procedimientos específicos a modernizar.

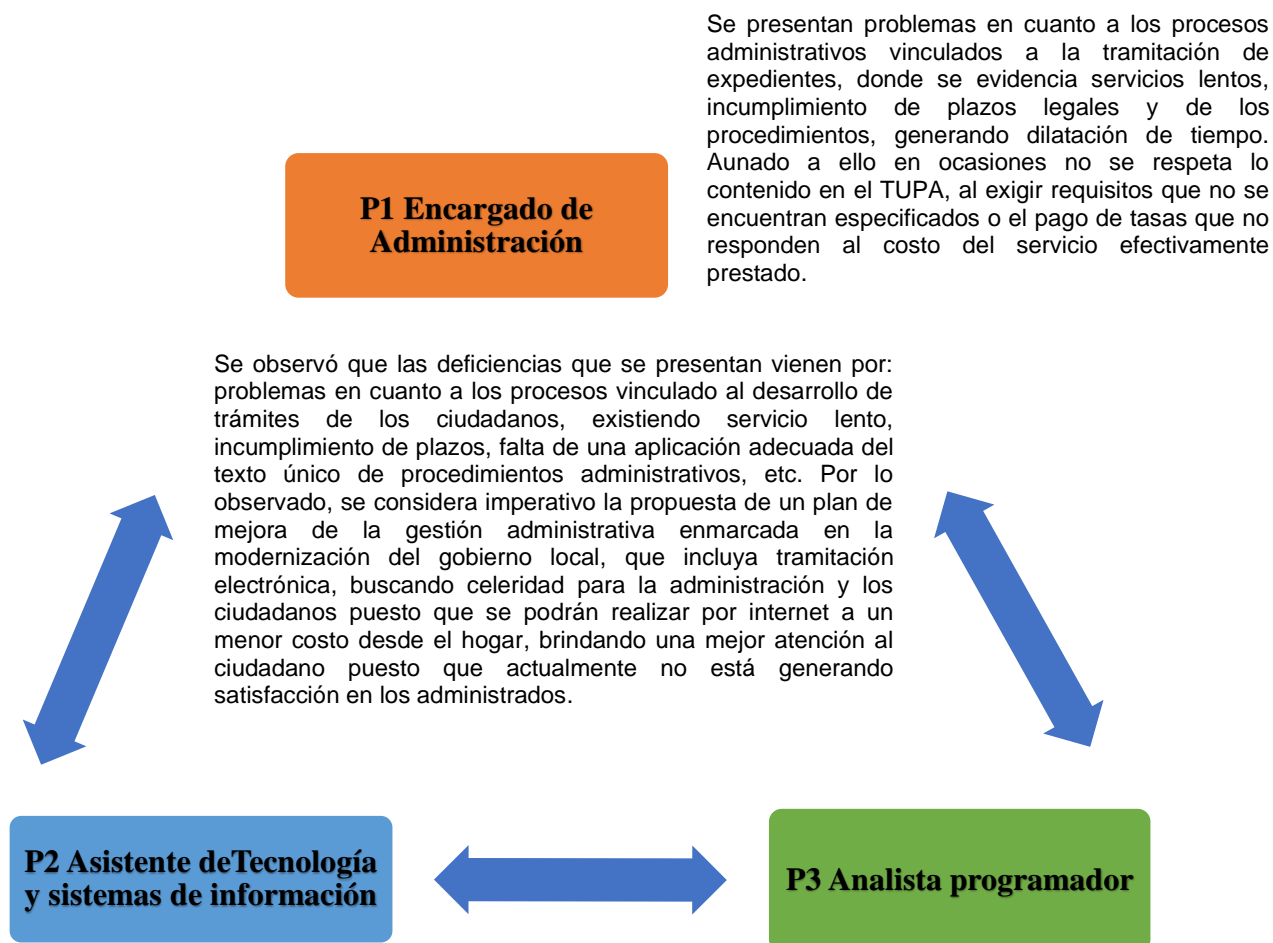
Por otro lado, al indagar de qué manera las TICS ayudan a la modernización de la gestión administrativa, se obtuvo que las TICS son unas herramientas muy valiosas para lograr modernizar la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, puesto que mediante las computadoras, internet, intranet, telefonías y demás servicios que brindan las tecnologías de información y comunicación, se puede automatizar los procesos y mejorar la interacción entre los ciudadanos y la administración.

En esa línea, se analizó si la gestión administrativa del gobierno local se encuentra dentro de las Políticas de Estado, a lo que se puede decir que el gobierno local de Bambamarca desarrolla sus procesos de acuerdo con las políticas de Estado que regula sus funciones y facultades, sin embargo, en cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado esta no se ha implementado satisfactoriamente. Por lo cual, se logró establecer, gracias a las respuestas obtenidas de los participantes que La gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca debe llevarse a cabo tomando en cuenta los fundamentos de la administración, que son la planificación donde se establecen las políticas y estrategias que orienten su actividad pública, asimismo, debe organizar las normas que regularán los servicios y las entidades, de igual forma se dirigen las acciones del gobierno local y por último debe controlar y fiscalizar constantemente la calidad de los servicios y la observancia de la normatividad.

En cuanto a cómo aplicar las TICS en la gestión se obtuvo que estas deben ir dirigidas a la automatización de procesos, que permitan pasar de la administración tradicional a la gestión moderna. De igual forma, se estableció que el proceso administrativo debe ser electrónico, y este debe tener características específicas como: debe ser sencillo de utilizar, es decir que no genere confusión en los usuarios, por otro lado, debe brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos.

4.1.3 Resultados según el segundo objetivo específico:

A continuación, se presentan los resultados de la observación realizada a la unidad de estudio:



Para desarrollar la administración local se siguen un conjunto de normativas estipuladas en el Texto único de Procedimientos Administrativos, conocido como TUPA, el cual es el documento que contiene los procesos administrativos y servicios que brinda la municipalidad, gracias a este documento, los ciudadanos pueden hacer sus trámites de forma correcta, puesto que el mismo está a su disposición. Se evidenció que el TUPA debe estar actualizado puesto que ello ayuda a que se reduzcan los requisitos innecesarios y en muchas ocasiones ilegales, reducción de pago de tasas y por ende de los costos, y la depuración de pasos o fases que no tienen competencia en referencia a los procedimientos o servicios que ofrecen.

No se implementa correctamente sistemas de gestión modernos, brindando un servicio al ciudadano deficiente, pues mediante sus procedimientos exigen requisitos innecesarios, vulnerando el principio de informalismo, pasando por trabajadores que desconocen la normatividad así como diversos instrumentos orientadores, lo que ocasiona que los trámites que se ejecuten sean engorrosos, lo que trae como consecuencia malestar en los ciudadanos que acuden a realizar sus trámites o a solicitar algún servicio.

Figura 3. Triangulación de la observación de la unidad de estudio.

De lo anterior, se puede decir que la modernización de la gestión administrativa, busca coadyuvar en la habilitación, facilitación y promoción de políticas públicas acorde a la era virtual, estableciendo controles adecuados respecto a seguridad de la información de los documentos de la comuna bambamarquina, buscando siempre brindar eficiencia y ahorro de tiempo en la búsqueda de información y ejecución de trámites, realizando de esta manera un correcto manejo de los mismos, a fin buscar el mejoramiento del gobierno local.

4.1.4. Resultados según el tercer y cuarto objetivo específico

Luego de obtener los datos mediante los diferentes instrumentos aplicados, se procede a realizar una triangulación entre los resultados obtenidos mediante la entrevista, observación y análisis documental, con los antecedentes, y el marco teórico. Mediante las entrevistas se pudo conocer concretamente que se espera de la modernización de la gestión administrativa, desde el punto de vista de sus participantes; por otro lado, mediante la observación se pudo conocer la situación actual de cómo se llevan a cabo los procesos, y mediante el análisis documental se pudo entender a fondo el fundamento de los trámites y procesos administrativos que realizan. Todo ello, fue triangulado y comparado con los resultados obtenidos en otras investigaciones (antecedentes), y con las teorías existentes (marco teórico) para corroborar la veracidad y validez de los datos obtenidos en la presente investigación.

Las TICS son unas herramientas muy valiosas para lograr modernizar la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, puesto que mediante las computadoras, internet, intranet, telefonías y demás servicios que brindan las tecnologías de información y comunicación, se puede automatizar los procesos y mejorar la interacción entre los ciudadanos y la administración. Las TICS aplicadas para modernizar la gestión administrativa deben ir dirigidas a la automatización de procesos, que permitan pasar de la administración tradicional a la gestión moderna donde se cuente con un soporte electrónico para el desarrollo de los procesos

I1 Técnicas

Para llevar la modernización de la gestión administrativa se deben considerar los lineamientos de las políticas de Estado, buscando una gestión que esté orientada al ciudadano, eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto. A su vez tomar en cuenta la implementación de TICS, que es aquella que brinda todos aquellos elementos y funcionalidades tecnológicas y de innovación necesarias para lograr la modernización. Las TICS permiten el aumento de la posibilidad de rendir cuentas, mejorando la eficiencia en cuanto al acceso a la información y la provisión de servicios públicos, la reducción de costes administrativos, la reducción del tiempo que los funcionarios dedican a actividades repetitivas, incremento de la transparencia, la creación de nuevos servicios y en general la forma en que interaccionan los ciudadanos y la administración local.



I2 Antecedentes

I3 Marco teórico

Según Yela, Ortiz y Forteza (2015), la modernización de la gestión administrativa se logra atendiendo las necesidades de la población y buscando las soluciones aplicables a dichos requerimientos. Por ello, es fundamental la innovación y las mejoras en los gobiernos locales, donde se haga un cambio a las formas de trabajar, incorporando las tecnologías de información y comunicación y las herramientas que esta ofrece. De igual forma, se debe tener en cuenta que modernizar la gestión administrativa permitirá ofrecer calidad, puesto que se le podrá brindar a los ciudadanos una gestión eficiente, satisfaciendo sus necesidades y agilizando procedimientos que estos quieran ejecutar.

La modernización de la gestión administrativa es un proceso que se concibe como una transformación constante, cuyo objeto es mejorar la forma como se viene realizando los procesos administrativos y de esa manera generar valor público, buscando administrar de forma transparente, celeridad, y eficiente (Secretaría de Gestión Pública, 2019). Por otro lado, según Marín (2016), una de las principales formas para lograrlo es mediante el uso e implementación de las TICS, que busca mejorar eficientemente los servicios, así como la atención de los funcionarios y administradores públicos, las mismas tienen un impacto positivo, tanto sobre el sistema político, como el administrativo, al incrementar la democratización (al acabar con los vicios y defectos de la administración pública), y optimizarse las dinámicas de relación con la sociedad.

Figura 4. *Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los resultados*

4.2. Discusiones

Al determinar las políticas de estado para Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020, se obtuvo gracias a la recolección de datos que el gobierno local de Bambamarca desarrolla sus procesos de acuerdo con las políticas de Estado que regula sus funciones y facultades, sin embargo, en cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N°27658, esta no se ha implementado satisfactoriamente

En ese orden de ideas, Simbaqueba (2016), en su investigación desarrollada en Colombia, detalla la aproximación a la nueva gestión pública que se desarrolla en dicho país, donde hace énfasis que las políticas de modernización administrativa que pretende modificar el modelo burocrático a través de un conjunto de procedimientos como la descentralización, el servicio al ciudadano y la gestión orientada a resultados; está introduciéndose de forma paulatina, sin embargo, hay aspectos que deben ser tomados en cuenta como el compromiso de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, haciéndolos partícipes de la gestión, al ofrecerles todas las herramientas de información y servirles ágil y oportunamente.

Desde el ámbito nacional, Quevedo y Ríos- Casstel (2019), precisan en su trabajo que, dentro del marco de las nuevas políticas del gobierno peruano y su plan de modernización se da énfasis a la eficiencia de los recursos del estado, sin embargo, los resultados no se están viendo reflejados en todas las entidades del gobierno de manera uniforme, puesto que existen ciertos organismos donde la modernización y su impacto se evidencia de forma clara, y otros, donde aún falta implementación de mecanismos generadores de cambio que lleven a una modernización de la gestión.

En ese sentido, las investigaciones mencionadas coinciden en que las políticas públicas de modernización buscan enfatizar los recursos del Estado a través de un conjunto de procedimientos como la descentralización, el servicio al ciudadano y la gestión orientada a resultados, sin embargo, entidades no están siendo modernizadas en sus gestiones; ahora bien, el primer resultado de la presente investigación coincide con los antecedentes citados de forma parcial, porque se ha evidenciado que la Municipalidad de Bambamarca no cumple de

eficientemente con las políticas de Estado para la modernización de la gestión administrativa, donde existe la urgencia de orientar, articular e impulsar la entidad hacia resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano, partiendo del hecho que la gestión pública busca satisfacer a la población.

Por otro lado, al determinar la gestión administrativa dentro del marco de la modernización del gobierno local en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020, se obtuvo que la gestión administrativa debe llevarse a cabo tomando en cuenta los fundamentos de la administración, que son la planificación donde se establecen las políticas y estrategias que orienten su actividad pública, por otro lado, debe organizar las normas que regularán los servicios y las entidades, de igual forma se dirigen las acciones del gobierno local y por último debe controlar y fiscalizar.

Lo anterior desde el punto de vista interno, ahora bien, en cuanto a los procedimientos administrativos que se ejecutan para atender a los ciudadanos, se deben implementar cambios que coadyuven a satisfacer las necesidades de la población, donde prime la tecnología, como base para una mejor conexión y relación entre la administración y los administrados.

En otro orden, al determinar el uso de las TICS como herramienta tecnológica para la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020, se obtuvo que las TICS son unas herramientas muy valiosas para lograr modernizar la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, puesto que permiten automatizar los procesos y suponen un mejoramiento en cuanto a la interacción entre las personas y la administración. Gracias al uso, incorporación y extensión de Internet se podría lograr abrir las puertas a impactos importantes en las estructuras organizacionales y los modelos de gestión interna y externamente.

Aunado a ello, se obtuvo que las TICS aplicadas deben ir dirigidas a la automatización de procesos, que permitan pasar de la administración tradicional a la gestión moderna donde se cuente con un soporte electrónico para el desarrollo de los procesos, entre las características que debe tener se encuentra: la instantaneidad, la interoperabilidad, celeridad, transparencia, entre otros. La infraestructura necesaria serían principalmente las computadoras.

En ese sentido, Carranza (2013), establece que la aplicación de las TICS en la gestión administrativa deviene en razón a la necesidad del acceso instantáneo a la información; aunado a ello, con su aplicación se busca mejorar eficientemente los servicios, así como la atención de los funcionarios y administradores públicos. Diversos estudios evidencian el impacto positivo de las TICS tanto sobre el sistema político, como el administrativo, al incrementar la democratización (al acabar con los vicios y defectos de la administración pública), y optimizarse las dinámicas de relación con la sociedad.

Por su parte, al determinar el procedimiento para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020, se obtuvo que el procedimiento debe ser electrónico, y este debe tener características específicas como: debe ser sencillo de utilizar, es decir que no genere confusión en los usuarios, debe existir privacidad en la información que los usuarios reciban y en los trámites que realicen, asimismo, debe brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos.

V. CONCLUSIONES

Primera. – Se ha propuesto un plan de mejora para la modernización de la gestión administrativa, el mismo se encuentra en el anexo 8 de la presente investigación, en el mismo se plantea la determinación de políticas públicas de modernización y la utilización de las Tics para realizar los procesos administrativos de forma automatizada o electrónica. Se propone que se realicen trámites administrativos vía digital, con el desarrollo de una oficina virtual, con el objeto de desarrollar eficientemente sus actividades, y brindar un mejor servicio.

Segunda. – Se determinaron las políticas de Estado para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, las cuales parten de 3 instancias importantes como agenda pública, agenda política y agenda de gobierno. Actualmente existe un marco normativo contentivo de políticas que buscan la modernización de la gestión, como lo es la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la cual, en la actualidad no está siendo cumplida a cabalidad por la Municipalidad de Bambamarca.

Tercera. - Se determinó que la gestión administrativa tiene funciones específicas, entre las que se encuentra la planificación integral del desarrollo social donde se establecen las políticas y estrategias que orienten su actividad pública, por otro lado, debe organizar las normas que regularán los servicios y las entidades, de igual forma se dirigen las acciones del gobierno local y por último debe controlar y fiscalizar.

Cuarto. - Las TICS como herramientas tecnológicas coadyuvan al proceso de lograr modernizar la gestión puesto que permiten automatizar los procesos y mejorar la interacción entre los ciudadanos y la administración. Son utilizada en la gestión administrativa para generar valor público, incrementar la transparencia del gobierno local, ofrecer un servicio eficiente, esto gracias al uso, incorporación y extensión de Internet, computadoras, y otros medios tecnológicos.

Quinto. – Se determinó que el procedimiento administrativo que debe llevar la municipalidad debe ser electrónico, con características específicas como: debe ser sencillo de utilizar, es decir que no genere confusión en los usuarios, debe existir privacidad en la información que los usuarios reciban y en los trámites que realicen, y, debe brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos; ello tomados en cuenta para el desarrollo de la propuesta de mejora.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Se recomienda implementar el plan de mejora para la modernización y optimización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, avocada a seguir la línea del Estado que es optar por la descentralización, y debe buscar promover la aplicación de las TICS para coadyuvar en el desarrollo de sus actividades, y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Segunda:

Se recomienda desarrollar talleres, seminarios, programas de capacitación constantes a los funcionarios que conforman la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca, a fin de difundir los alcances y beneficios que ofrecen las herramientas de las TICS, en el marco de la modernización del Estado, y así poder alcanzar una gestión administrativa de calidad.

Tercera:

Se recomienda la implementación de un régimen trabajo colaborativo donde el intercambio de conocimiento entre los funcionarios de la Municipalidad sea la regla general dentro de la gestión, donde exista un gran protagonismo en cuanto a la aplicación de las nuevas tecnologías, como las aplicaciones metodológicas que permita sacarle provecho a las potencialidades que se ofrecen en la red, utilización de formatos multimedia, plataformas colaborativas, entre otras.

Cuarto:

Se recomienda hacer un seguimiento de las políticas implementadas, tomando en consideración los indicadores que permitan medir el desempeño de la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, con el objeto de impulsar la mejora continua en el servicio brindados a la ciudadanía, donde se debe poner en marcha un sistema de medición de resultados.

Quinto:

Se recomienda a la Municipalidad de Bambamarca comprometerse en cuanto a la promoción y aplicación de las TICS lo que permitirá facilitar que se construyan ambientes virtuales, coadyuvando a la planificación integral del desarrollo social donde se establecen las políticas y estrategias que orienten su actividad pública.

REFERENCIAS

- Abarca, J. (2013). ¿Preparados para el e-government? consideraciones en torno al procedimiento administrativo electrónico. *Ars Boni Et Aequi*, 9(2), 173-212
- Alcántara, Z. & Villanueva, G. (2018). *Propuesta de sistema informático para implementar mecanismos de apoyo a la gestión documentaria en la municipalidad de Cochabamba- Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Digital Institucional Universidad Cesar Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/31796?locale-attribute=en>
- Amezcu, M. (2015). La entrevista en profundidad en 10 pasos. *Scielo*, 24 (4). http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962015000300019
- Arena, G. (2018). E-government y otras formas de administración. *Revista de Administración Pública*. <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-EgovernmentYNuevosModelosDeAdministracion-904660.pdf>
- Arroyave, S. (2011). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos. *FORUM*, (1).
- Balcázar, P., Moysén, A., Zanatta, M., y Mercado, M. (2017). *Antología. Investigación cualitativa*. [Trabajo de Evaluación Profesional, Universidad Autónoma del Estado de México] Repositorio Institucional RI http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69934/secme-18253_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bandhari, P. (2020). *An introduction to qualitative research*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
- Belmonte, M. (2010). Requisitos éticos en los proyectos de investigación. Otra oveja negra. *Revista el Sevier*. 11 (1). 7-13. <https://www.elsevier.es/es-revista-seminarios-fundacion-espanola-reumatologia-274-articulo-requisitos-eticos-los-proyectos-investigacion--S1577356609000086>
- Bernardo, et al. (2019). *Metodología de la Investigación. Manual del estudiante*. San Martín de Porres, Estudios generales.

<https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/II%20CICLO/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf>

Bocanegra, E. (2018). *La innovación en la gestión eficiente de la Municipalidad de San Borja en el año 2017*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Institucional Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/341>

Carranza, L. (2013). Nuevas tecnologías, gobierno local y participación ciudadana: el caso de la Municipalidad de San Borja. *Canalé* (5), 83-90. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/canale/article/view/14711>

Christensson, P. (2015, septiembre 23). Intranet Definition. *Tech Terms*. <https://techterms.com/definition/intranet>

Dacian, D. (2016). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing Switzerland. https://www.researchgate.net/publication/304537646_Administrative_Procedure.

Decreto Legislativo N° 1246 de 2016. Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa. 09 de octubre de 2016. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-diversas-medidas-de-simpli-decreto-legislativo-n-1246-1451932-2/>

Decreto Legislativo N° 1412 de 2018. Decreto legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital. 12 de setiembre de 2018. Diario oficial el peruano. <https://cutt.ly/SgCj5hv>

Decreto Supremo N° 004-2007- PCM de 2007. Decreto Supremo que aprueban el Reglamento de la Ley de Firmas y Certificados Digitales. 14 de enero de 2007. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357175/DS004-2007-PCM.pdf>

Decreto Supremo N° 066-2011 PCM de 2011. Decreto Supremo que aprueba el plan de desarrollo de la sociedad de la información en el Perú- La agenda digital peruana 2.0. 27 de julio de 2011.

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292337-066-2011-pcm>

Decreto Supremo N° 04-2013-PCM de 2013. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en Perú. 09 de enero de 2013. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/292460-004-2013-pcm>

Deubel, A. (2007). *Análisis de las políticas públicas: de la pertinencia de una perspectiva basada en el anarquismo epistemológico*. Perspectivas Teóricas, (3). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3663769.pdf>

Escaño, J., García, J. y Nuevo, A. (2019). *Integración de Sistemas de automatización industrial*. (1ed). Editorial: Paraninfo. <https://cutt.ly/RgClw0z>

Escudero, C. y Cortés L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Editorial: UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>

Fresno, C. (2019). *Metodología de la Investigación. Así de Fácil*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor. <https://cutt.ly/phgR8ZA>

Greenwald, M. (2014). What Exactly Is Innovation?. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/michellegreenwald/2014/03/12/what-exactly-is-innovation/?sh=4a8b3d545e5a>

Hall, B. (2017, junio 17). What is an Intranet?. *Interact*. <https://www.interact-intranet.com/blog/what-is-an-intranet/>

Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la gestión del Estado. 17 enero de 2002. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/255301-27658>

Limo, J. (2019). *La necesidad de implementar el procedimiento administrativo electrónico mixto en la Municipalidad provincial de Chiclayo para una gestión eficiente*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo] Repositorio institucional: <https://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2216>

- Lobelle, G. (2012). *Las políticas de conservación y difusión del patrimonio documental. Necesidad de evaluación del impacto: el caso de la Oficina del Historiador de La Habana*. [Tesis de Maestría, Universidad de La Habana]. <https://cutt.ly/lhgo82D>
- Lobelle, G. (2017). Políticas públicas sociales: apuntes y reflexiones. *Arcid*. 6(14).
- Maldonado, D. (2018). La infraestructura tecnológica: definición, tipos e importancia. *Vegagestión*. <https://cutt.ly/ahgTwlx>
- Marín, Í. (2016). *Análisis del impacto de la digitalización en las operaciones de empresas del sector industrial*. [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/16766/1/TFM000606.pdf>
- Martínez, C. (2012). Sampling in qualitative research. Basic principles and some controversies. *Ciencia & Saúde Coletiva*, 17 (3), 613-619. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Mata, L. (2020, marzo 03). La observación en la investigación cualitativa. *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/la-observacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Mosquera, C. (2018). Entre la ética y la tecno ciencia: sobre el nacimiento. <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019-I/MANUALES/I%20CICLO/FILOSOFIA%20Y%20ETICA.pdf>
- OCSE (2017). La gestión por Resultados en la Contratación Pública. *Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado*. <https://eddymercado.files.wordpress.com/2017/11/gestic3b3n-por-resultados-en-las-contrataciones-pc3bablica.pdf>
- Olavarría, M. (2007). *Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas*. (Vol. 11. Documentos de Trabajo). Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/123548>
- Proyecto de Ley. (2019). *Transformación Digital del Sector Público* (Artículo Científico). Chile. <https://cutt.ly/khgWJGd>

- Quevedo, V. y Ríos-Casstel, G. (2019). *Propuesta de mejora de un sistema integrado de digitalización de documentos para la Oficina de Normalización Previsional (ONP) en la ciudad de Lima-2018*. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú] Repositorio UTP <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2820>
- Rahman, A. y Subiyakto, A. (2014). Implementation of Input-Process-Output Model for Measuring Information System Project Success. *TELKOMNIKA Indonesian Journal of Electrical Engineering* 12(7). <https://cutt.ly/whgEKTB>
- Rosés, M. (2015). *Los códigos éticos como instrumento de potenciación de la ética en las organizaciones*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, España] Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://cutt.ly/QhgWgl7>
- Rossi, M. et al (2018). *Action Design Research in Practice: Lessons and Concerns*. Twenty-Sixth European Conference on Information Systems <http://ecis2018.eu/wp-content/uploads/2018/09/1755-doc.pdf>
- Ruiz, J (2020). Administración electrónica y COVID-19: ¿El sector público vuelve a la normalidad? ¿Cómo implementar garantías en el proceso administrativo electrónico? *La ley, el ángulo legal de la noticia*. <https://cutt.ly/5hgWyN6>
- Sánchez, M. (2015). Gobierno Electrónico Municipal: Empoderando al ciudadano. *IUS 360°*. <https://cutt.ly/shgR0C6>
- Sánchez et al (2015). Las tecnologías de información y comunicación. UPCCA-Valencia. <https://cutt.ly/fgCznGM>
- Secretaría de Gestión pública [SGP]. (2019). ¿Qué es la modernización de la gestión pública? *SGP*. www.sgp.gob.pe/que-es-la-modernización-de-la-gestion-publica/
- Simbaqueba, N. (2016). Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá. *Administración & Desarrollo*, 46(2), 200-218. <https://cutt.ly/hhgWVaJ>
- Spenner, P. y Freeman, K. (2012). To Keep Your Customers, Keep It Simple. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/05/to-keep-your->

customers-keep-it-simple

- Sumba, R. (2014). *Modelo de Gestión Administrativo para la competitividad de las microempresas en la Zona Sur de la Provincia de Manabí en la República de Ecuador*. [Tesis de Grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://cutt.ly/thgQBZZ>
- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao*. [Informe de investigación, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio Institucional UNAC. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1117/48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UNESCO (2008). Access to information. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organización*. <https://cutt.ly/EhgUr0P>
- Weinbaum, et al. (2019). *Ethics in Scientific Research. An Examination of Ethical Principles and Emerging Topics*. Rand Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2912.html#:~:text=This%20research%20found%20ten%20ethical,professional%20competence%3B%20and%20professional%20discipline.
- Yela, R., Ortiz, M., y Forteza, S. (2015). Desafíos de la participación ciudadana en la Gestión Pública en el Ecuador. *Sinergia*. 6(6). 92-100. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197621>
- Zayas, I. (2018). El desarrollo tecnológico y la innovación como ente principal de competitividad en las empresas del sector agropecuario en el Municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Agronegocios*. 42(1). <https://cutt.ly/phgQ863>

ANEXOS

Anexo 1:

Matriz de Categorización

Título: Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020

Autor: Edwin Gonzales vera

ROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	TECNICAS	INSTRUMENTOS
General ¿Cómo es la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca 2020?	General Proponer un plan de mejora para la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020	Políticas de Estado	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades sociales Gestión por procesos Componentes 	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista semi estructurada
Específicos ¿Cuáles son las políticas de Estado para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?	Específicos Determinar las políticas de Estado para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Organización Dirección Control 	Observación	Guía de Observación
¿Cómo es la gestión administrativa dentro del marco de la modernización del gobierno local en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?	Determinar la gestión administrativa dentro del marco de la modernización del gobierno local en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020	TICS como Herramienta Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Características Innovación Infraestructura Tecnológica 	Análisis documental	Ficha de análisis documental
¿Cómo se usa las TICS en la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?	Determinar el uso de TICS como herramienta tecnológica para la modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020	Procedimiento Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Características Elementos Ámbito de Aplicación 		
¿Cuál es el procedimiento para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020?	Determinar el procedimiento para la Modernización de la gestión administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca -2020				

Fuente: (Abarca, 2013)

Anexo 2

Guía para la entrevista semiestructurada

- 1.- ¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?
- 2.- ¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización de la gestión administrativa?
3. ¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?
 - a. ¿Cuáles son los fundamentos en los que se basa?
 - b. ¿Se encuentra bajo los marcos normativos actuales tomando en cuenta la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado?
 - c. ¿Toma en cuenta las necesidades sociales?
- 4.- ¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?
 - a. ¿Cómo debe llevarse a cabo la planificación?
 - b. ¿De qué manera se debe ejecutar la organización?
 - c. ¿Cómo se debe desarrollar la dirección?
 - d. ¿Cómo se debe llevar a cabo el control?
- 5.- ¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?
 - a. ¿Qué característica deben tener las Tics aplicadas?
 - b. ¿Cómo la innovación tecnológica afecta los procesos administrativos?
 - c. ¿Cuál infraestructura tecnológica sería idónea?
- 6.- ¿De qué manera debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?
 - a. ¿Qué características debe poseer?
 - b. ¿Cuáles elementos debe tomarse en consideración?
 - c. ¿Cuál es el ámbito de aplicación?

Anexo 3:

Matriz de desgravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 : Gerente Municipal
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	En mi opinión para lograr la modernización de la gestión administrativa se deben tomar en cuenta los parámetros establecidos en las diferentes normativas y políticas públicas, para tener las pautas necesarias para el desarrollo de mecanismos eficaces que permitan mejorar la gestión actual. Considerando que los ciudadanos o usuarios que acceden a la municipalidad de Bambamarca demandan de forma urgente una gestión administrativa más moderna, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. En tal sentido se deben ejecutar gestiones orientadas al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).
2	¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización de la gestión administrativa?	Las Tecnologías de información y comunicación constituyen una herramienta muy importante para lograr la modernización, puesto que brinda todos aquellos elementos y funcionalidades tecnológicas y de innovación necesarias. En tal sentido, las TICS ofrecen diversas posibilidades en pro de mejorar la relación entre Administración pública y ciudadanía o administrados, buscando mejorar la generación y prestación de servicios de más calidad, así como también las posibilidades para favorecer sistemas de participación en las decisiones públicas. Del mismo modo, se puede considerar que las TICS constituyen una oportunidad para que las gestiones Administrativas dentro del sector público mejoren su legitimación ante la ciudadanía mediante la oferta de unos servicios de mayor calidad y de legitimación política mediante mecanismos de participación ciudadana. Por tanto las TICS permiten incrementar las posibilidades de rendir cuentas, aumenta la eficiencia en el acceso a los servicios públicos y la provisión de los mismos, la reducción de costos administrativos, y del tiempo que los funcionarios dedican a tareas repetitivas, el aumento de la transparencia, la creación de nuevos servicios y la mejora general de la interacción entre ciudadanos y administración.
3	¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?	Sus procesos se llevan a cabo siguiendo lineamientos de Estado, sin embargo, en cuanto a la modernización de Estado no se ha implementado de forma eficaz. Es necesario la incorporación de tecnologías que permitan a nuestra Municipalidad estar a la vanguardia, y así poder atender las necesidades sociales, la población actual es tecnológica, y quiere ser atendido de forma eficaz, para llegar al nivel de modernización que se ha evidenciado en otras entidades del Estado, como por ejemplo la SUNAT, el INDECOPI, etc. Existe la suma urgencia de orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el

		proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo de la región. La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente, donde las políticas públicas deben ser concebidas y adecuadas para dar cumplimiento a tales fines.
4	¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?	Partiendo del hecho que la gestión administrativa se encarga de gestionar los medios adecuados que correspondan a alcanzar los fines de la entidad, se puede decir que se deben planificar y adoptar las políticas que sirvan de orientación en cuanto a la actividad buscando el desarrollo sostenible, por otro lado, se debe organizar las normas que regularán los servicios, para dar paso a la dirección de las acciones de gobierno local. Por último, se debe tener un control que hace referencia a la constante comprobación de la calidad de los servicios y observancia de la normatividad. Es por ello que, se deben planificar y ejecutar acciones de manera articulada, tanto a nivel de los sectores, de los sistemas administrativos como entre los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.
5	¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Para aplicar las TICS se debe primero seleccionar cuál de ellas sería la necesaria para desarrollar las mejoras que se van a implementar. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que deben poseer características como brindar celeridad, transparencia y seguridad en los procesos. Asimismo, se debe considerar poseer toda la infraestructura necesaria como computadores, líneas telefónicas, teléfonos, etc.
6	¿Cuáles debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Debería llevarse a cabo un procedimiento administrativo moderno, actual, donde se dejen atrás las actividades tradicionales dando paso al uso de la automatización y uso de internet para brindar servicios de forma más eficiente, aplicarse lo denominado procedimiento administrativo electrónico o gobierno electrónico.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Sub gerente de Tecnología y sistemas de información
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	Se deben seguir una serie de pasos sistemáticos, para llevar a la modernización de forma progresiva, considero que se deben evaluar los procesos a modernizar y luego ir ampliando esas mejoras a otras áreas, toda vez que se debería comenzar con automatizar procesos más relevantes de la gestión administrativa de la municipalidad,

		<p>hasta la automatización de todos los servicios que presta. Por tanto, las TICS son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando nuestros servicios.</p>
2	<p>¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización en la gestión administrativa?</p>	<p>Al hablar de modernización de Estado se involucran de forma inherente las Tecnologías de Información y Comunicación, puesto que son las que ayudan a ejecutar los procesos de optimización y automatización necesarias, mediante la utilización de elementos como computadoras, internet, líneas telefónicas, software especializados, entre otros. De esta forma se debe potenciar la Teleinformática para importantes transformaciones en la gestión y organización de la gestión administrativa, donde debe existir la incorporación y extensión de Internet que abriría las puertas a impactos más serios en las estructuras organizativas y los modelos de gestión interna (a través de Intranets) y externamente (conexión a Internet) propuestos por los Directores o gerentes y demás responsables públicos como líderes del cambio.</p>
3	<p>¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?</p>	<p>La Municipalidad de Bambamarca, cumple con sus funciones y competencias de acuerdo a sus facultades dentro el marco de las políticas de Estado como lo es la Ley 27972, buscando satisfacer las necesidades de la población. Ahora bien, en cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, aún no ha sido implementado del todo.</p>
4	<p>¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?</p>	<p>Las municipalidades siguen la línea del Estado y busca la descentralización, razón por la cual las municipalidades como gobiernos locales poseen sus propias competencias y funciones, tomando en cuenta ello, se advierte que una gestión administrativa debe planificar las estrategias para la ejecución de acciones que guíen la actividad pública, por otro lado organizar y establecer las normatividades reguladoras de las entidades, luego dirigir el accionar del gobierno y controlar o fiscalizar la gestión.</p>
5	<p>¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?</p>	<p>Las TICS aplicadas a la gestión administrativa deben ir avocadas a la utilización de dispositivos electrónicos, donde prime la automatización de procesos, digitalización de documentos y sobre todo uso del internet que permita acercar la administración y el administrado, es decir, su interacción. Otra característica importante que debe poseer las TICS aplicadas es brindar instantaneidad que le brinde al usuario la posibilidad de acceder a la información en tiempo real, reduciendo costos y procesos engorrosos y burocráticos. La innovación tecnológica que supone la implementación de las TICS tendría un efecto directo en los procesos administrativos ya que coadyuva a la creación de un gobierno electrónico, lo que representa un gran avance en la Municipalidad de Bambamarca.</p>
6	<p>¿Cuáles debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa</p>	<p>El procedimiento administrativo modernizado debe ser desarrollado con características específicas como: debe ser sencillo de utilizar, evitando confusiones entre los usuarios, debe existir privacidad en la información que los</p>

	de la Municipalidad de Bambamarca?	usuarios reciban y en los trámites que realicen; de igual forma deben brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos que ejecuten. Los elementos necesarios para que ocurra son, como mencioné anteriormente, las computadoras, acceso a internet, teléfonos, etc.
--	------------------------------------	---

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Gerente de Administración
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	La modernización de la gestión administrativa se debe ejecutar siguiendo las directrices de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, buscando principalmente mejorar la calidad de la prestación de bienes y servicios, logrando con ello aumentar la eficacia y eficiencia para alcanzar las metas institucionales, y una mejor utilización de los recursos del Estado, evitando la duplicidad o superposición de competencias, y funciones.
2	¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización en la gestión administrativa?	Las TICS son parte integral de los procesos de modernización gubernamental y de generación de valor público, éstas transforman la forma en que se relacionan los ciudadanos con sus gobiernos, al brindar la posibilidad de tramitar servicios en línea permite mejorar la eficiencia y eficacia de las administraciones municipales. Por tanto, las TIC'S como soporte y herramienta a disposición de los gobiernos se ha convertido en un motor de cambio en la operatividad de las Administraciones Públicas. También se puede comentar que ese motor de cambio se reflejaba en la transformación de la concepción del grado de competencia, en las instituciones gubernamentales e identifican el sector y diferentes niveles. unidades y servicios. Así mismo se pone en evidencia la necesidad de articular políticas, procedimientos, servicios integrados y transversales que respondan con coherencia a las necesidades de los ciudadanos.
3	¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?	La gestión administrativa de la municipalidad de Bambamarca se fundamenta y ejecuta de acuerdo a la normativa según la constitución. En cuanto a la ley marco de modernización de la gestión del estado, no se ha implementado completamente, puesto que posee una página Web, que no brinda una orientación eficiente, ni permite hacer trámites de forma completamente virtual.
4	¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?	Debe llevarse a cabo bajo el marco de la normatividad que los rige, tomando en cuenta que las municipalidades para una gestión administrativa eficiente que los lleve a cumplir con los objetivos trazados, debe seguir los procesos de planeación, organización, dirección y control, donde desarrollará aspectos como planificar los planes evocados al futuro, organizar y asignar recursos, dirigir acciones a ejecutar, y controlar las funciones para la consecución de propósitos.
5	¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Deben implantarse las TICS que permitan que los procedimientos administrativos tradicionales donde se trabajaba con información en papel, pasen a una gestión moderna donde los procesos se lleven de forma automática y computarizada, y a su vez que estén en el ámbito digital,

		en la internet, lo que permitiría que los ciudadanos accedan a la información rápidamente y puedan hacer sus trámites en un menor tiempo.
6	¿Cuál debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Se debe desarrollar un procedimiento administrativo electrónico, que constituye un instrumento que comprende el inicio, tramitación formal y conclusión de los expedientes y las herramientas que lo facilitan, como registro electrónico, firma electrónica, notificación electrónica, entre otros. Es importante tomar en cuenta que, para implantar un gobierno electrónico, debe hacerse de forma paulatina, además de considerar aspectos como la capacitación a personal y usuarios (si fuera necesario).

Anexo 4:

Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	En mi opinión para lograr la modernización de la gestión administrativa se deben tomar en cuenta los parámetros establecidos en las diferentes normativas y políticas públicas , para tener las pautas necesarias para el desarrollo de mecanismos eficaces que permitan mejorar la gestión actual . Considerando que los ciudadanos o usuarios que acceden a la municipalidad de Bambamarca demandan de forma urgente una gestión administrativa más moderna, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. En tal sentido se deben ejecutar gestiones orientadas al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).	Se deben tomar en cuenta los parámetros establecidos en las diferentes normativas y políticas públicas, para el desarrollo de mecanismos eficaces que permitan mejorar la gestión actual. En tal sentido se deben ejecutar gestiones orientadas al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).
2	¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización en la gestión administrativa?	Las Tecnologías de información y comunicación constituyen una herramienta muy importante para lograr la modernización , puesto que brinda todos aquellos elementos y funcionalidades tecnológicas y de innovación necesarias . En tal sentido, las TICS ofrecen diversas posibilidades en pro de mejorar la relación entre Administración pública y ciudadanía o administrados, buscando mejorar la generación y prestación de servicios de más calidad, así como también las posibilidades para favorecer sistemas de participación en las decisiones públicas. Del mismo modo, se puede considerar que las TICS constituyen una oportunidad para que las gestiones Administrativas dentro del sector público mejoren su legitimación ante la ciudadanía mediante la oferta de unos servicios de mayor calidad y de legitimación política mediante mecanismos de participación ciudadana. Por tanto las TICS	Las Tecnologías de información y comunicación brinda todos aquellos elementos y funcionalidades tecnológicas y de innovación necesarias para lograr la modernización. Las TICS permiten el aumento de la posibilidad de rendir cuentas, la mejora en la eficiencia en el acceso y la provisión de servicios públicos, la reducción de costes administrativos, la disminución del tiempo que los funcionarios dedican a tareas repetitivas, el aumento de la transparencia, la creación de nuevos servicios y la mejora general de la interacción entre ciudadanos y administración.

		<p>permiten el aumento de la posibilidad de rendir cuentas, la mejora en la eficiencia en el acceso y la provisión de servicios públicos, la reducción de costes administrativos, la disminución del tiempo que los funcionarios dedican a tareas repetitivas, el aumento de la transparencia, la creación de nuevos servicios y la mejora general de la interacción entre ciudadanos y administración.</p>	
3	<p>¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?</p>	<p>Sus procesos se llevan a cabo siguiendo lineamientos de Estado, sin embargo, en cuanto a la modernización de Estado no se ha implementado de forma eficaz. Es necesario la incorporación de tecnologías que permitan a nuestra Municipalidad estar a la vanguardia, y llegar a estar al nivel de modernización que se ha evidenciado en otras entidades del Estado, como por ejemplo la SUNAT, el INDECOPI, etc. Existe la suma urgencia de orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo de la región. La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente, donde las políticas públicas deben ser concebidas y adecuadas para dar cumplimiento a tales fines.</p>	<p>Sus procesos se llevan a cabo siguiendo lineamientos de Estado, sin embargo, en cuanto a la modernización de Estado no se ha implementado de forma eficaz. Es necesario la incorporación de tecnologías que permitan a nuestra Municipalidad estar a la vanguardia. Se debe tener presente que la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente</p>

4	¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?	Partiendo del hecho que la gestión administrativa se encarga de gestionar los medios adecuados que correspondan a alcanzar los fines de la entidad, se puede decir que se deben planificar y adoptar las políticas que sirvan de orientación en cuanto a la actividad buscando el desarrollo sostenible, por otro lado, se debe organizar las normas que regularán los servicios, para dar paso a la dirección de las acciones de gobierno local. Por último, se debe tener un control que hace referencia a la constante comprobación de la calidad de los servicios y observancia de la normatividad. Es por ello que, se deben planificar y ejecutar acciones de manera articulada, tanto a nivel de los sectores, de los sistemas administrativos como entre los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna.	Para llevar a cabo la gestión administrativa se deben planificar y adoptar las políticas que sirvan de orientación en cuanto a la actividad buscando el desarrollo sostenible, por otro lado, se debe organizar las normas que regularán los servicios, para dar paso a la dirección de las acciones de gobierno local. Por último, se debe tener un control que hace referencia a la constante comprobación de la calidad de los servicios y observancia de la normatividad.
5	¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Para aplicar las TICS se debe primero seleccionar cuál de ellas sería la necesaria para desarrollar las mejoras que se van a implementar. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que deben poseer características como brindar celeridad, transparencia y seguridad en los procesos. Asimismo, se debe considerar poseer toda la infraestructura necesaria como computadores, líneas telefónicas, teléfonos, etc.	Para implantar las TICS se debe tomar en cuenta que deben poseer características como brindar celeridad, transparencia y seguridad en los procesos. Asimismo, se debe considerar poseer toda la infraestructura necesaria.
6	¿Cuál debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Debería llevarse a cabo un procedimiento administrativo moderno, actual, donde se dejen atrás las actividades tradicionales dando paso al uso de la automatización y uso de internet para brindar servicios de forma más eficiente.	Debería llevarse a cabo un procedimiento administrativo moderno, actual, dando paso al uso de la automatización y uso de internet y así brindar servicios de forma más eficiente

N°	Preguntas	Entrevistado 2	Entrevista 2 Codificada
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	Se deben seguir una serie de pasos sistemáticos, es decir, llevar a la modernización de forma progresiva, considero que se deben evaluar los procesos a modernizar y luego ir ampliando esas mejoras a otras áreas, toda vez que se debería comenzar con automatizar procesos más relevantes de la gestión administrativa de la municipalidad, hasta la automatización de todos los servicios que presta. Por tanto, las TICS son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando los servicios.	Se deben seguir una serie de pasos sistemáticos, llevando a la modernización de forma progresiva, evaluando los procesos a modernizar y luego ir ampliando esas mejoras a otras áreas, se debería comenzar con automatizar procesos más relevantes de la gestión administrativa de la municipalidad, hasta la automatización de todos los servicios que presta.
2	¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización en la gestión administrativa ?	Al hablar de modernización de Estado se involucran de forma inherente las Tecnologías de Información y Comunicación, puesto que son las que ayudan a ejecutar los procesos de optimización y automatización necesarias. Mediante la utilización de elementos como computadores, internet, líneas telefónicas, software especializados, etc. De esta forma se debe potenciar la Teleinformática para importantes transformaciones en la gestión y organización de la gestión administrativa, donde debe existir la incorporación y extensión de Internet que abriría las puertas a impactos más serios en las estructuras organizativas y los modelos de gestión interna (a través de Intranets) y externamente (conexión a Internet) propuestos por los Directores o gerentes y demás responsables públicos como líderes del cambio.	Ayudan a ejecutar los procesos de optimización y automatización necesarias dentro de la modernización. Mediante la utilización de elementos como computadores, internet, líneas telefónicas, software especializados, etc. Debe existir la incorporación y extensión de Internet que abriría las puertas a impactos más serios en las estructuras organizativas y los modelos de gestión interna (a través de Intranets) y externamente (conexión a Internet) propuestos por los Directores o gerentes y demás responsables públicos como líderes del cambio.
3	¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?	Cumple sus funciones y competencias de acuerdo a sus facultades dentro el marco de las políticas de Estado como lo es la Ley 27972. buscando satisfacer las necesidades de la población. Ahora bien, en cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, aún no ha sido implementado del todo.	Cumple sus funciones y competencias de acuerdo a sus facultades dentro el marco de las políticas de Estado como lo es la Ley 27972. En cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, aún no ha sido implementado del todo.

4	¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?	Las municipalidades siguen la línea del Estado y busca la descentralización, razón por la cual las municipalidades como gobiernos locales poseen sus propias competencias y funciones, tomando en cuenta ello, se advierte que una gestión administrativa debe planificar las estrategias para la ejecución de acciones que guíen la actividad pública, por otro lado organizar y establecer las normativas reguladoras de las entidades, luego dirigir el accionar del gobierno y controlar o fiscalizar la gestión.	Las municipalidades como gobiernos locales poseen sus propias competencias y funciones, tomando en cuenta ello, se advierte que su gestión administrativa debe planificar las estrategias para la ejecución de acciones que guíen la actividad pública, por otro lado, organizar y establecer las normativas reguladoras de las entidades, luego dirigir el accionar del gobierno y controlar o fiscalizar la gestión.
5	¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Las TICS aplicadas a la gestión administrativa deben ir avocadas a la utilización de dispositivos electrónicos, donde prime la automatización de procesos, digitalización de documentos y sobre todo uso del internet que permita acercar la administración y el administrado, es decir, su interacción. Otra característica importante que debe poseer las TICS aplicadas es brindar instantaneidad que le brinde al usuario la posibilidad de acceder a la información en tiempo real, reduciendo costos y procesos engorrosos y burocráticos. La innovación tecnológica que supone la implementación de las TICS tendría un efecto directo en los procesos administrativos ya que coadyuva a la creación de un gobierno electrónico, lo que representa un gran avance en la Municipalidad de Bambamarca.	Las TICS aplicadas a la gestión administrativa deben ir avocadas a la utilización de dispositivos electrónicos, que permita acercar la administración y el administrado, es decir, su interacción, además de brindar instantaneidad que le brinde al usuario la posibilidad de acceder a la información en tiempo real. La innovación tecnológica que supone la implementación de las TICS tendría un efecto directo en los procesos administrativos ya que coadyuva a la creación de un gobierno electrónico.
6	¿Cuál debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	El procedimiento administrativo modernizado debe ser desarrollado con características específicas como: debe ser sencillo de utilizar, evitando confusiones entre los usuarios, debe existir privacidad en la información que los usuarios reciban y en los trámites que realicen; de igual forma deben brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos que ejecuten. Los elementos necesarios para que ocurra son computadoras, acceso a internet, teléfonos, etc.	El procedimiento administrativo modernizado debe ser sencillo de utilizar, debe existir privacidad en la información que los usuarios reciban y en los trámites que realicen, además deben brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos que ejecuten. Los elementos necesarios para que ocurra son computadoras, acceso a internet, teléfonos, etc.

N°	Preguntas	Entrevistado 3	Entrevista 3 Codificada
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	La modernización de la gestión administrativa se debe ejecutar siguiendo las directrices de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, buscando principalmente mejorar la calidad de la prestación de bienes y servicios, logrando con ello aumentar la eficacia y eficiencia para alcanzar las metas institucionales, y una mejor utilización de los recursos del Estado, evitando la duplicidad o superposición de competencias, y funciones.	La modernización de la gestión administrativa se debe ejecutar siguiendo las directrices de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, buscando principalmente mejorar la calidad de la prestación de bienes y servicios, logrando con ello aumentar la eficacia y eficiencia para alcanzar las metas institucionales.
2	¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización en la gestión administrativa?	Las TICS son parte integral de los procesos de modernización gubernamental y de generación de valor público, éstas transforman la forma en que se relacionan los ciudadanos con sus gobiernos, al brindar la posibilidad de tramitar servicios en línea permite mejorar la eficiencia y eficacia de las administraciones municipales. Por tanto, las TIC'S como soporte y herramienta a disposición de los gobiernos se ha convertido en un motor de cambio en la operatividad de las Administraciones Públicas. También se puede comentar que ese motor de cambio se reflejaba en la transformación de la concepción del grado de competencia, en las instituciones gubernamentales e identifican el sector y diferentes niveles. unidades y servicios. Así mismo se pone en evidencia la necesidad de articular políticas, procedimientos, servicios integrados y transversales que respondan con coherencia a las necesidades de los ciudadanos.	Las TICS son parte integral de los procesos de modernización gubernamental y de generación de valor público al brindar la posibilidad de tramitar servicios en línea permite mejorar la eficiencia y eficacia de las administraciones municipales.
3	¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?	La gestión administrativa de la municipalidad de Bambamarca se fundamenta en la normativa según la constitución. En cuanto a la ley marco de modernización de la gestión del estado, no se ha implementado completamente.	La gestión administrativa de la municipalidad de Bambamarca se fundamenta en la normativa según la constitución. En cuanto a la ley marco de modernización de la gestión del estado, no se ha implementado completamente.
4	¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?	Debe llevarse a cabo bajo el marco de la normatividad que los rige, tomando en cuenta que las municipalidades para una gestión administrativa eficiente que los lleve a cumplir con los objetivos trazados, debe seguir los procesos de planeación, organización, dirección y control, donde desarrollará aspectos como planificar los planes evocados al	Debe llevarse a cabo bajo el marco de la normatividad que los rige. debe seguir los procesos de planeación, organización, dirección y control, donde desarrollará aspectos como planificar los planes evocados al futuro, organizar y asignar recursos, dirigir acciones a ejecutar, y controlar las funciones

		futuro, organizar y asignar recursos, dirigir acciones a ejecutar, y controlar las funciones para la consecución de propósitos.	para la consecución de propósitos.
5	¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Deben implantarse las TICS que permitan que los procedimientos administrativos tradicionales donde se trabajaba con información en papel, pasen a una gestión moderna donde los procesos se lleven de forma automática y computarizada, y a su vez que estén en el ámbito digital, en la internet, lo que permitiría que los ciudadanos accedan a la información rápidamente y puedan hacer sus trámites en un menor tiempo.	Deben implantarse las TICS buscando que los procedimientos administrativos tradicionales pasen a una gestión moderna donde los procesos se lleven de forma automática y computarizada en el ámbito digital, en la internet, lo que permitiría que los ciudadanos accedan a la información rápidamente y puedan hacer sus trámites en un menor tiempo.
6	¿Cuál debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Se debe desarrollar un procedimiento administrativo electrónico, que constituye un instrumento que comprende el inicio, tramitación formal y conclusión de los expedientes y las herramientas que lo facilitan, como registro electrónico, firma electrónica, notificación electrónica, entre otros. Es importante tomar en cuenta que, para implantar un gobierno electrónico, debe hacerse de forma paulatina, además de considerar aspectos como la capacitación a personal y usuarios (si fuera necesario).	Se debe desarrollar un procedimiento administrativo electrónico, que constituye un instrumento que comprende el inicio, tramitación formal y conclusión de los expedientes y las herramientas que lo facilitan, como registro electrónico, firma electrónica, notificación electrónica, entre otros.

Anexo 5

Matriz de entrevistados y conclusiones

N°	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Cómo se debe ejecutar modernización de la gestión administrativa en la municipalidad de Bambamarca?	Se deben tomar en cuenta los parámetros establecidos en las diferentes normativas y políticas públicas, para el desarrollo de mecanismos eficaces que permitan mejorar la gestión actual. En tal sentido se deben ejecutar gestiones orientadas al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).	Se deben seguir una serie de pasos sistemáticos, llevando a la modernización de forma progresiva, evaluando los procesos a modernizar y luego ir ampliando esas mejoras a otras áreas, se debería comenzar con automatizar procesos más relevantes de la gestión administrativa de la municipalidad, hasta la automatización de todos los servicios que presta.	La modernización de la gestión administrativa se debe ejecutar siguiendo las directrices de la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, buscando principalmente mejorar la calidad de la prestación de bienes y servicios, logrando con ello aumentar la eficacia y eficiencia para alcanzar las metas institucionales.	El entrevistado 1 y 3 coinciden en que para modernizar la gestión administrativa debe tomarse en consideración los parámetros y directrices que brinda la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.	El entrevistado 2 considera que para modernizar la gestión hay que seguir pasos sistemáticos, evaluando los procesos a modernizar y luego ir ampliando esas mejoras.	Se concluye que la modernización de la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca debe ejecutarse tomando en cuenta principalmente los lineamientos de la Ley de Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y evaluar los procedimientos específicos a modernizar.
2	¿De qué manera las TICS ayudan a la modernización en la gestión administrativa?	Las Tecnologías de información y comunicación brinda todos aquellos elementos y funcionalidades tecnológicas y de innovación necesarias para lograr la modernización. Las TICS permiten el aumento de la posibilidad de rendir cuentas, la mejora en la eficiencia en el acceso y la provisión de servicios públicos, la reducción de costes administrativos, la disminución del tiempo que los funcionarios dedican a tareas repetitivas, el aumento de la transparencia, la creación de nuevos servicios y la mejora general de la interacción entre ciudadanos y administración.	Ayudan a ejecutar los procesos de optimización y automatización necesarias dentro de la modernización. Mediante la utilización de elementos como computadores, internet, líneas telefónicas, software especializados, etc. Debe existir la incorporación y extensión de Internet que abriría las puertas a impactos más serios en las estructuras organizativas y los modelos de gestión interna (a través de Intranets) y externamente (conexión a Internet) propuestos por los Directores o gerentes y demás responsables públicos como líderes del cambio.	Las TICS son parte integral de los procesos de modernización gubernamental y de generación de valor público al brindar la posibilidad de tramitar servicios en línea permite mejorar la eficiencia y eficacia de las administraciones municipales.	Se observa que los entrevistados que las TICS brindan los elementos necesarios para lograr la automatización y optimización dentro de la modernización.	El entrevistado 3 hace mención del uso de los trámites en línea y su impacto en la administración municipal.	Se concluye que las TICS son unas herramientas muy valiosas para lograr modernizar la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca, puesto que mediante las computadoras, internet, intranet, telefonías y demás servicios que brindan las tecnologías de información y comunicación, se puede automatizar los procesos y mejorar la interacción entre los ciudadanos y la administración.

3	¿La gestión administrativa en el gobierno local está dentro de las políticas estado?	Sus procesos se llevan a cabo siguiendo lineamientos de Estado, sin embargo, en cuanto a la modernización de Estado no se ha implementado de forma eficaz. Es necesario la incorporación de tecnologías que permitan a nuestra Municipalidad estar a la vanguardia. Se debe tener presente que la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente	Cumple sus funciones y competencias de acuerdo a sus facultades dentro del marco de las políticas de Estado como lo es la Ley 27972. En cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, aún no ha sido implementado del todo	La gestión administrativa de la municipalidad de Bambamarca se fundamenta en la normativa según la constitución. En cuanto a la ley marco de modernización de la gestión del estado, no se ha implementado completamente.	Los entrevistados coinciden en que la gestión administrativa cumple con sus facultades y lineamientos, sin embargo en cuanto a la ley Marco de Modernización de la gestión del Estado no se ha implementado del todo	No se evidencian diferencias relevantes	Se concluye que el gobierno local de Bambamarca desarrolla sus procesos de acuerdo con las políticas de Estado que regula sus funciones y facultades, sin embargo en cuanto a la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado esta no se ha implementado satisfactoriamente
4	¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión administrativa de la municipalidad?	Para llevar a cabo la gestión administrativa se deben planificar y adoptar las políticas que sirvan de orientación en cuanto a la actividad buscando el desarrollo sostenible, por otro lado, se debe organizar las normas que regularán los servicios, para dar paso a la dirección de las acciones de gobierno local. Por último, se debe tener un control que hace referencia a la constante comprobación de la calidad de los servicios y observancia de la normatividad.	Las municipalidades como gobiernos locales poseen sus propias competencias y funciones, tomando en cuenta ello, se advierte que su gestión administrativa debe planificar las estrategias para la ejecución de acciones que guíen la actividad pública, por otro lado organizar y establecer las normatividades reguladoras de las entidades, luego dirigir el accionar del gobierno y controlar o fiscalizar la gestión.	Debe llevarse a cabo bajo el marco de la normatividad que los rige. Debe seguir los procesos de planeación, organización, dirección y control, donde desarrollará aspectos como planificar los planes evocados al futuro, organizar y asignar recursos, dirigir acciones a ejecutar, y controlar las funciones para la consecución de propósitos.	Los entrevistados 1 y 2 poseen similitudes en sus respuestas, puesto que resaltan que para llevar a cabo la gestión administrativa deben aplicarse la planificación, organización, dirección y control y establecen que se hace en cada etapa.	El entrevistado 3 hace mención que se debe llevar a cabo bajo el marco de la normatividad que los rige	La gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca debe llevarse a cabo tomando en cuenta los fundamentos de la administración, que son la planificación donde se establecen las políticas y estrategias que orienten su actividad pública, por otro lado, debe organizar las normas que regularán los servicios y las entidades, de igual forma se dirigen las acciones del gobierno local y por último debe controlar y fiscalizar constantemente

							la calidad de los servicios y la observancia de la normatividad.
5	¿Cómo aplicar las TICS en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Para implantar las TICS se debe tomar en cuenta que deben poseer características como brindar celeridad, transparencia y seguridad en los procesos. Asimismo, se debe considerar poseer toda la infraestructura necesaria.	Las TICS aplicadas a la gestión administrativa deben ir avocadas a la utilización de dispositivos electrónicos, que permita acercar la administración y el administrado, es decir, su interacción, además de brindar instantaneidad que le brinde al usuario la posibilidad de acceder a la información en tiempo real. La innovación tecnológica que supone la implementación de las TICS tendría un efecto directo en los procesos administrativos ya que coadyuva a la creación de un gobierno electrónico.	Deben implantarse las TICS buscando que los procedimientos administrativos tradicionales pasen a una gestión moderna donde los procesos se lleven de forma automática y computarizada en el ámbito digital, en la internet, lo que permitiría que los ciudadanos accedan a la información rápidamente y puedan hacer sus trámites en un menor tiempo.	Se evidencian similitudes en el sentido que los entrevistados consideran que las TICS que sean aplicadas deben ir dirigidas a pasar del procedimiento administrativo tradicional a uno donde dichos procesos se lleven de forma automática y computarizada, y que posean a su vez ciertas características importantes como brindar celeridad, instantaneidad, transparencia y seguridad en los procesos.	En entrevistado 2 hace mención de los efectos que representa la innovación tecnológica dentro de los procesos administrativos.	Las TICS aplicadas deben ir dirigidas a la automatización de procesos, que permitan pasar de la administración tradicional a la gestión moderna donde se cuente con un soporte electrónico para el desarrollo de los procesos, entre las características que debe tener se encuentra: la instantaneidad, la interoperabilidad, celeridad, transparencia, entre otros. La infraestructura necesaria serían principalmente las computadoras.
6	¿Cuál debería ser el procedimiento Administrativo en la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca?	Debería llevarse a cabo un procedimiento administrativo moderno, actual, dando paso al uso de la automatización y uso de internet y así brindar servicios de forma más eficiente	El procedimiento administrativo modernizado debe ser sencillo de utilizar, debe existir privacidad en la información que los usuarios reciban y en los trámites que realicen, además deben brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos que ejecuten. Los elementos necesarios para que ocurra son computadoras, acceso a internet, teléfonos, etc.	Se debe desarrollar un procedimiento administrativo electrónico, que constituye un instrumento que comprende el inicio, tramitación formal y conclusión de los expedientes y las herramientas que lo facilitan, como registro electrónico, firma electrónica, notificación electrónica, entre otros.	Los entrevistados coinciden en que el procedimiento administrativo debe ser electrónico, mediante el uso del internet que le permita a la Municipalidad de Bambamarca brindar servicios de forma más eficiente.	No se evidencian diferencias relevantes.	Se concluye que el proceso administrativo debe ser electrónico, y este debe tener características específicas como: debe ser sencillo de utilizar, es decir que no genere confusión en los usuarios, por otro lado, debe brindar una respuesta rápida en cuanto a los procesos.

Anexo 6

Guía de Observación

Gobierno local :	Municipalidad de Bambamarca
Ubicación :	Distrito de Bambamarca, Cajamarca.
Área :	Gerencia de Administración
Unidad de estudio:	La Gerencia de administración de la Municipalidad
<p>Redacción de lo observado sobre tres personas que laboran dentro de la unidad de estudio.</p> <p>-Se observó que la Municipalidad del Distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, Región Cajamarca, 2020; es una institución pública en la que se presentan una serie de problemáticas por no implementar correctamente sistemas de gestión modernos, brindando un servicio al ciudadano deficiente, pues mediante sus procedimientos exigen requisitos innecesarios, vulnerando el principio de informalismo, pasando por trabajadores que desconocen la normatividad así como diversos instrumentos orientadores, lo que ocasiona que los tramites que se ejecuten sean engorrosos, lo que trae como consecuencia malestar en los administrados.</p> <p>-Del mismo se pudo observar que, para desarrollar la administración local se siguen un conjunto de normativas estipuladas en el Texto único de Procedimientos Administrativos, conocido como TUPA, el cual es el documento que contiene los procesos administrativos y servicios que brinda la municipalidad, gracias a este documento, los ciudadanos pueden hacer sus trámites de forma correcta, puesto que el mismo está a su disposición. Se evidenció que el TUPA debe estar actualizado puesto que ello ayuda a que se reduzcan los requisitos innecesarios y en muchas ocasiones ilegales, reducción de pago de tasas y por ende de los costos, y la depuración de pasos o fases que no tienen competencia en referencia a los procedimientos o servicios que ofrecen.</p> <p>-Se observó que en la municipalidad de Bambamarca se presentan problemas en cuanto a los procesos administrativos vinculados a la tramitación de expedientes, donde se evidencia servicios lentos, incumplimiento de plazos legales y de los procedimientos, generando dilatación de tiempo. Aunado a ello en ocasiones no se respeta lo contenido en el TUPA, al exigir requisitos que no se encuentran especificados o el pago de tasas que no responden al costo</p>	

del servicio efectivamente prestado.

Conclusión de la Guía de Observación:

Se puede concluir gracias a la guía de observación que las deficiencias, en cuanto a la gestión de la Municipalidad, están vinculadas con el servicio que está brindando, el cual no está generando satisfacción en los administrados, puesto que estos al momento de hacer sus trámites ante la municipalidad resulta ser engorroso, largo y con un plazo muy extenso, lo cual causa pérdida de fluidez y hacen larga la espera, razón por la cual resulta importante cubrir dichas falencias existentes en la realización de las consultas de los trámites, con la propuesta de mejora que incluya consultas electrónicas buscando celeridad para la administración y los ciudadanos puesto que se podrán realizar por internet a un menor costo desde el hogar. Es por ello que, la modernización de la gestión administrativa, busca coadyuvar en la habilitación, facilitación y promoción de políticas públicas acorde a la era virtual, estableciendo controles adecuados respecto a seguridad de la información de los documentos de la comuna bambamarquina, buscando siempre brindar eficiencia y ahorro de tiempo en la búsqueda de información y ejecución de trámites, realizando de esta manera un correcto manejo de los mismos, a fin buscar el mejoramiento del gobierno local con la ayuda de la valiosa herramienta que constituye las TICS (Tecnologías de información y Comunicación).

Anexo 7

Ficha de Análisis Documental

Empresa :	Municipalidad de Bambamarca
Ubicación :	Bambamarca, Cajamarca.
Área :	Gerencia de Administración
Unidad de Estudio :	La Gerencia de administración de la Municipalidad

Se realizó un análisis del documento donde están contenido los trámites que realiza la municipalidad, denominado Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), para establecer con cuáles de ellos se puede comenzar el proceso de modernización, y que sean ejecutados por internet. Esto porque se propone la implementación del plan de mejora de forma paulatina, esto es, comenzando con los principales procedimientos o trámites, y luego, basándose en su impacto y aceptación por parte de la ciudadanía, expandir al resto de procesos, y así modernizar la gestión de la Municipalidad, en conformidad con los lineamientos de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y otras. Para ello, del documento antes mencionado, se tomó en cuenta la gerencia encargada del proceso, la denominación del mismo, el costo del trámite, formularios necesarios para su tramitación, entre otros.

Se consideraron los trámites que se realizan más frecuentemente en las diferentes gerencias que conforman la Municipalidad, esto con la finalidad de lograr más eficiencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Éstos son: inscripción de nacimientos ordinarios, licencias de conducir de vehículos menores, Licencia de apertura establecimientos comerciales y/o de servicios, anuncio y publicidad exterior, licencia de edificación, inscripción vehicular, impuesto predial, inafectaciones varias.

Conclusión del Análisis Documental:

En conclusión, se obtuvo los trámites que más se ejecutan en la Municipalidad de Bambamarca, por lo que, gracias a la revisión del Documento de trámites contenido en el Texto Único de Procedimientos Administrativos, se pudo observar cómo se ejecutan, es decir, el nombre del trámite, la gerencia

encargada de desarrollarlo, los formularios necesarios para el mismo, el costo, y el tiempo de duración del proceso. En ese sentido, se puede decir que la modernización de la gestión administrativa de la Municipalidad de Bambamarca generará a mediano y largo plazo un ahorro significativo ya que no se gastará en artículos materiales como la tinta, papel, folders, entre otros, Aunado a ello, se evidenciará un ahorro de tiempo y dinero para el ciudadano, ya que no deberá apersonarse en la entidad para poder hacer sus trámites, sino que podrá ejecutarlos desde su hogar, o el lugar donde se encuentra, vía internet.

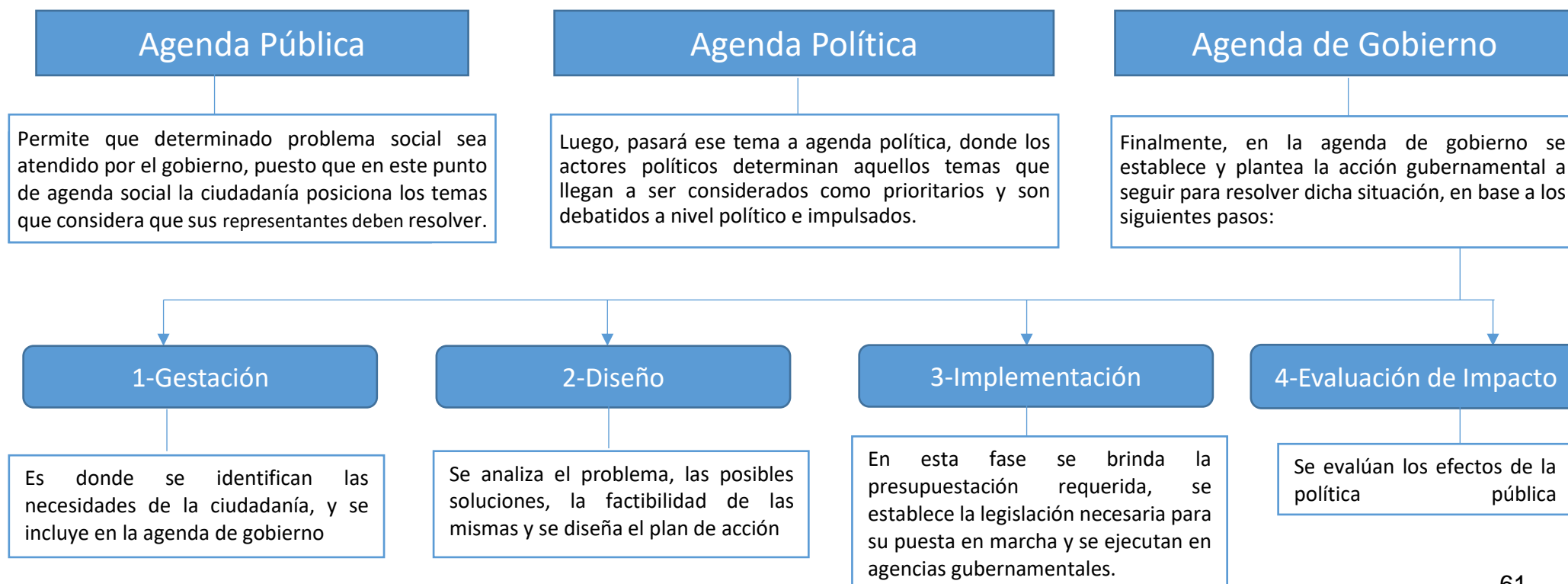
En relación a lo anterior, se puede agregar que con la implementación de estas mejoras los trabajadores podrán realizar sus funciones con mayor eficiencia en un menor tiempo. Todo ello coadyuva en que se dé cumplimiento a los principios del gobierno electrónico, ya que existirán procesos céleres, eficientes y que le garantiza a los ciudadanos seguridad y sobre todo transparencia en sus trámites. Por ello, se considera imperativo que la Municipalidad sea sometida a este cambio, en un principio parcial, en la forma en que lleva sus procedimientos administrativos, para a largo plazo poder llevar todos y cada uno de sus procesos desde un ámbito completamente virtual, lo que permitiría llevar a la ciudadanía Bambamarquina a la modernidad, bajo una gestión transparente, en beneficio a la población y en miras a contribuir con la conservación ambiental.

Anexo 8

Propuesta de Plan de Mejora para la Modernización de la Gestión Administrativa en la Municipalidad de Bambamarca, Cajamarca 2020.

Políticas Públicas

Para la modernización de la gestión administrativa se debe diseñar políticas adecuadas de gobierno en base a las siguientes instancias:



Gestión Administrativa

La Municipalidad Provincial de Bambamarca, cuenta con varias gerencias que tienen como función ser ese capital humano encargado de la planificación, organización, dirección y control de las actividades administrativas, en las cuales es factible la aplicación de una administración electrónica, como, por ejemplo, la gerencia municipal, gerencia de asesoría jurídica, gerencia de administración y finanzas, gerencia de desarrollo económico, gerencia de desarrollo urbano y rural, gerencia de administración tributaria, gerencia de planificación, presupuesto y modernización, gerencia del ambiente y saneamiento, etc. Es claro que existen áreas que tienen diferentes necesidades y también distinta manera de trabajar, pero es importante empezar a modificar los procedimientos que se realizan ante alguna de ellas, lo mejor sería probar primero con una gerencia y cuando esta demuestre resultados (ya sea positivos o negativos respecto a los procedimientos electrónicos) entonces aplicar este tipo de proceso en las demás gerencias.

Tics Como Herramientas Tecnológicas

Las mejoras que se proponen van dirigidas a llevar el procedimiento administrativo actual a uno electrónico, el cual tiene características particulares que debe poseer y que tienen que ser tomadas en cuenta para su implementación, estas son: debe ser transformador, puesto que se modificarán mediante la introducción de las TICS. Se persigue el propósito de que los ciudadanos accedan a través de internet. A su vez, debe ser sencillo, puesto que los servicios que brindará el gobierno local mediante las TIC deben ser completamente sencillos de utilizar, donde no se genere ningún tipo de confusión. Por otro lado, debe tener alto nivel de seguridad y privacidad, debe ser desarrollado con la participación ciudadana y tomar en cuenta la cooperación integral entre administraciones, en otras palabras, lo que se busca es que exista una comunicación y conexión entre las administraciones centrales y locales para lograr una unificación de datos. Por último, debe ser eficiente y eficaz.

En cuanto a los Elementos para poder implementar la modernización de la gestión administrativa mediante el uso de las Tics, se debe considerar: los medios de acceso, la población objetivo, la adecuación de los procesos, y el soporte tecnológico, el cual hace referencia a todas aquellas aplicaciones que hacen posible el contacto entre el usuario y la administración pública, estos

pueden ser desde páginas web, correos electrónicos, la telefonía móvil, o cualquier otro medio que permita tener acceso a los servicios electrónicos. Es claro que, al lograr la implementación del nuevo sistema tecnológico es necesario realizar las pruebas pertinentes para asegurarse de que funciones según lo especificado, para garantizar el cumplimiento y esa mejora continua de los servicios que la Municipalidad ofrecerá, de manera que se evidencie la repercusión beneficiosa que genera en los ciudadanos.

Procedimiento Administrativo

La gestión administrativa electrónica debe ser implementada de forma paulatina, para poder integrarse a lo que se denomina gobierno electrónico y así avanzar en la modernización de la ciudad, con miras a llegar ser lo que se denomina una “Smart City”, tomando en consideración que es necesario ofrecer un servicio de calidad a la población.

Es importante hacer mención que, la Municipalidad de Bambamarca cuenta con una página Web (<https://munibambamarca.gob.pe>), donde hay una serie de funcionalidades donde el ciudadano podría pensar que allí pueden realizar sus trámites, sin embargo, en ese espacio solo se dan a la tarea de explicar de que tratan los servicios que prestan y publicar noticias relevantes y de interés de la ciudad, más no se puede realizar ningún trámite por dicho en dicho sitio web, únicamente se puede dar seguimiento a los expedientes y así poder verificar en qué estado se encuentran sus procesos, lo cual no resulta suficiente, principalmente porque pese a que es algo importante, los ciudadanos tienen más necesidades. Aunado a ello, el servicio que se presta no está siendo eficiente puesto que muchos ciudadanos desconocen esta funcionalidad, o si lo conocen, simplemente no saben utilizar correctamente el sistema. Razón por la cual, no solo hace falta la mejora, sino también la promoción del mismo.

Por todo ello se propone implementar una mesa de partes virtual, para poder presentar a través de ella los documentos que se desean tramitar, a su vez, poder contar con un sistema simple que permita dar seguimiento a los expedientes, y que lleguen notificaciones a los correos electrónicos de los usuarios respecto de las resoluciones que emita la municipalidad. Por otro lado, las licencias para construcción y publicidad tramitadas ante la subgerencia determinada, también debería ser un trámite virtual y el pago de dicha licencia,

hacerlo en un banco que la misma municipalidad destine. Igualmente debe ser con los pagos que se realizan ante el centro de gestión tributaria, pues ya no debería ser necesario hacer las largas colas para pagar, sino por el contrario, hacer nuestros pagos desde los hogares, a través de la computadora o de los celulares.

Además, la municipalidad, debería tener un asistente virtual a través de su portal, que pueda absolver las dudas de la población, cuya atención sea casi de manera inmediata, lo cual evitaría que los administrados se dirijan hasta el local pertinente y formar su cola para hacer su consulta. Queda claro, que es un proceso que se debe realizar a largo plazo, y que se debe implementar en áreas pequeñas, para que de esta manera la población se pueda ir acostumbrando a este nuevo sistema y así ir utilizándolo, hasta que sea lo más común entre los ciudadanos. Con esto se lograría incluso una comunicación más fluida con el gobierno local.

Se sabe que, si Bambamarca se encamina a ser una ciudad donde se implementen soluciones digitales y electrónicas, es imperativo que la ciudadanía se encuentre informada respecto a este sistema, y poder manejarlo con familiaridad; por lo cual se debe dar una orientación a la población para que pueda sacar el mayor provecho a este y beneficiarse de los cambios que se van a implementar. Por lo anterior se considera que se debe crear un manual o guía para que se encuentren informados sobre dichos cambios, el mismo debería ser contentivo a grandes rasgos, de lo siguiente:

a. Inicio del Proceso: el proceso iniciará mediante una sede electrónica denominada agencia virtual, donde se podrá tener acceso a una mesa de partes, servicios, trámites, pagos, y otros. El usuario podrá seleccionar el tipo de proceso que desea llevar a cabo, y así dará comienzo a su trámite.

***Mesa de partes virtual:** mediante esta se podrá presentar solicitudes y documentos para cualquier gerencia de la municipalidad. Con esto se busca que, para presentar algún documento ante la municipalidad, ya no sea necesario apersonarse hasta ella, sino que se podrá hacer mediante la página web.

***Trámites:** Para realizar cualquier trámite ya no tendrá que ir hacia la gerencia correspondiente, sino que lo podrá hacer desde el portal de la

municipalidad, únicamente al seleccionar el área y gerencia ante la cual se realiza el trámite.

***Pagos:** Los pagos se podrán realizar por internet, con una tarjeta de débito o crédito, y luego de realizar este proceso será enviado automáticamente un voucher de pago al correo electrónico del ciudadano.

***Formularios:** Para realizar ciertos trámites es necesario llenar ciertos formularios, generando mayor gasto de tiempo en papeleos, sin embargo; se propone que con la gestión administrativa electrónica los formularios serán virtuales, según el tipo de trámite que se desee realizar.

b. Desarrollo del Proceso

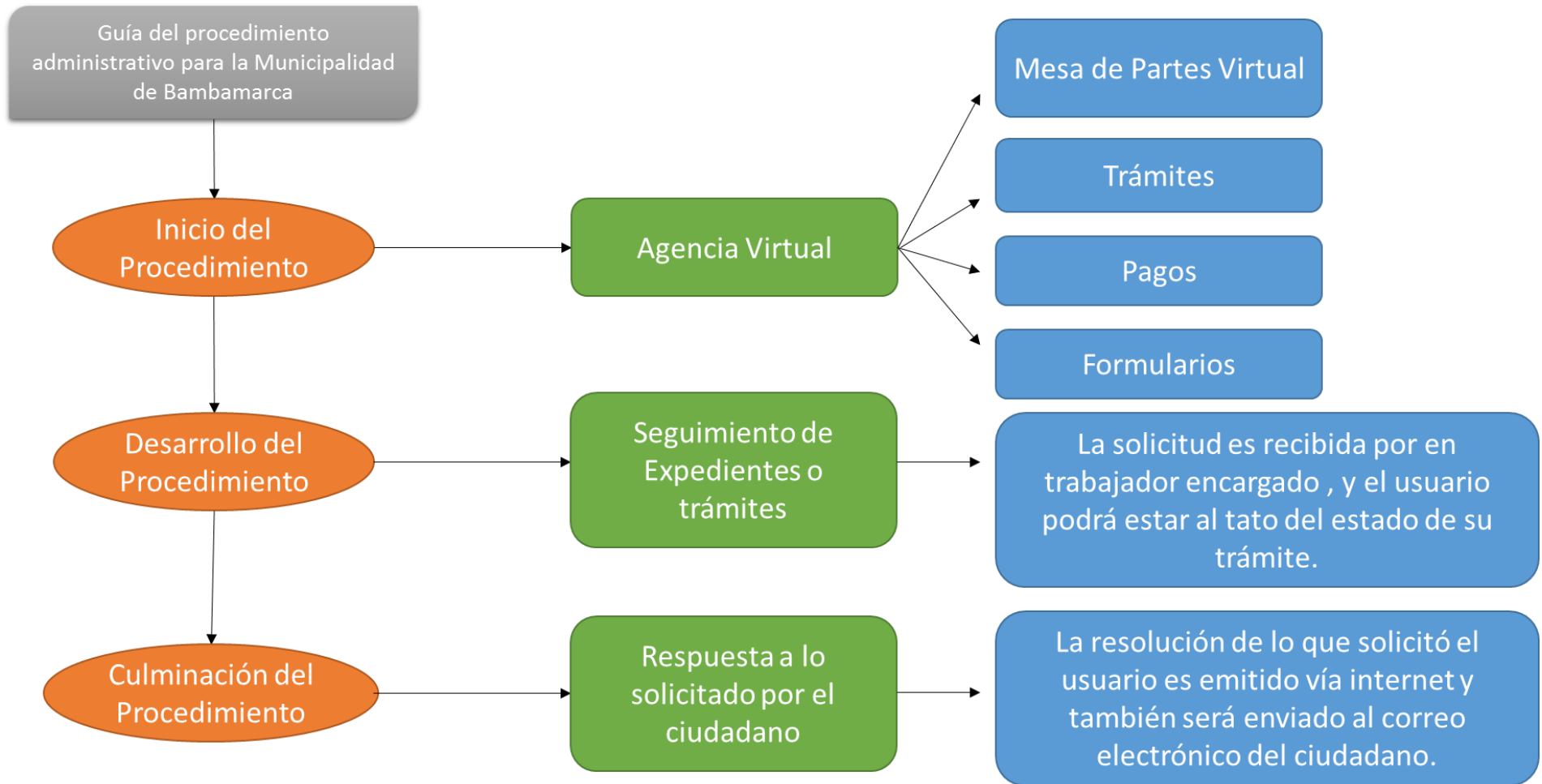
Se le podrá dar seguimiento de Expedientes o Trámites, y los ciudadanos podrán conocer el estado en el que se encuentran las solicitudes que hayan realizado mediante la página web de la municipalidad.

c. Culminación del proceso

Para finalizar la municipalidad procederá a dictar una resolución en la cual se le dará respuesta a lo solicitado por el ciudadano, la misma se expedirá por internet y también se le hará llegar vía correo electrónico. Es importante que se garantice la autenticidad, integridad y validez del documento.

En otro orden de ideas, se considera relevante resaltar que la presente descripción es de tipo básica, del sistema que se debe implementar en la municipalidad de Bambamarca para lograr la modernización de su gestión administrativa, y poder integrarlos paulatinamente al gobierno electrónico. Aunado a ello, se hace la acotación que el esquema que se presenta debe ser sometido a evaluación multidisciplinaria para realizar las mejoras que sean consideradas pertinentes para que sea completamente simple y práctico para todos los ciudadanos. Por ello, se muestra el esquema de los procedimientos administrativos ejecutados electrónicamente en la Municipalidad de Bambamarca.

Esquema de los procesos administrativos electrónicos en la Municipalidad del Bambamarca



Fuente: Elaboración Propia (2020).

Presupuesto para el desarrollo de las mejoras y tiempo de ejecución:

Para poder realizar el presupuesto que permita llevar a cabo lo expuesto en el plan de mejora, y considerando las posibilidades financieras, y teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia que la administración local debe seguir, se determina que lo más conveniente es delegar la modernización y actualización de la página web a una empresa externa. Esto porque se logrará con ello una calidad óptima del servicio web, mayor descarga de trabajo del personal, un ahorro significativo en la adquisición y mantenimiento de equipos informáticos, entre otros.

Ahora bien, el presupuesto se desglosa de la siguiente manera:

Presupuesto		
	Detalle	Costo (en soles)
Presupuesto para la Implementación	Actualización de la WEB	S/1550
	Reestructuración del contenido	S/1000
	Diseño del portal de oficina virtual	S/1000
	Portal de pagos	S/630
	Dominio y Hosting	S/200
	Total:	

En lo referente al hardware, no se considera necesario invertir ya que se puede utilizar el servidor de la propia Municipalidad, y en cuanto a los gastos de recursos humanos tampoco supondrían un incremento en el presupuesto ni en la plantilla de personal, ya que los servicios serían realizados por una empresa externa. Ahora bien, con referencia al tiempo de ejecución, sería un estimado de 4 semanas calendario, y, una vez finalizada los cambios a la página, que a su vez permitirá la modernización de los procesos administrativos, se procederá a divulgar en la ciudadanía las nuevas mejoras. Es importante destacar que no se requerirá de ninguna capacitación especial puesto que las mismas cuentan con suficiente sencillez y predictibilidad, sin embargo, la municipalidad deberá contar con asesoría telefónica que permita aclarar cualquier duda del usuario.