

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN  
ESCUELA DE POST GRADO



---

**“GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA  
EN LOS SERVICIOS DE LAS MUNICIPALIDADES  
DISTRITALES AL 2016-PROVINCIA DE  
MARAÑON”**

---

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGISTER EN  
GESTION PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

ALEX MAXIMO REMIGIO HILARIO

HUÁNUCO – PERÚ

2017

## **DEDICATORIA**

A la memoria de Eulogia, mi madre quien se preocupó permanentemente por mi formación profesional. A Máximo, mi padre quien siempre apoyo mi formación profesional a ellos un especial y eterno agradecimiento.

A mi esposa Angélica y a mis hijos Brayan y Emir por fortalecer la alegría de mi hogar y ser parte del sacrificio de sus horas de atención por dedicarme tiempos de aprendizaje en la universidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a los alcaldes de los distritos de San Buenaventura, Cholón y de la provincia de Marañón, así como a los funcionarios y trabajadores que han tenido la responsabilidad de conducir las actividades de la gestión local y brindarme las informaciones que han permitido un conocimiento de la realidad local en los servicios que oferta y participar en los cuestionarios y entrevistas desarrolladas como parte del proceso de recopilación de información

A los Docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de Huánuco por transferir sus conocimientos, experiencias y habilidades en los diversos ejes temáticos. Ello ha permitido mejorar mi capacidad en la gestión de los organismos locales y que vengo implementándolo en la municipalidad distrital de Cholón.

Mi reconocimiento especial al asesor de la tesis por haber realizado la supervisión y monitoreo constante al proceso de desarrollo de la tesis, desde la fase de formulación del Plan de tesis hasta la entrega de los resultados finales. Su asesoría ha permitido sustentar los resultados finales en la Escuela de Posgrado ante un jurado calificado. Finalmente, mi reconocimiento a los trabajadores por brindarme las informaciones y facilidades en el proceso de ordenamiento de los documentos.

## RESUMEN

La administración pública peruana viene implementando teorías que mejoren su nivel de eficiencia y eficacia institucional, entre las que podemos destacar la aplicación de la gestión de procesos en los servicios que ofertan las municipalidades distritales de la provincia de Marañón, el objetivo central de la investigación está orientado a analizar la teoría de “gestión por procesos” y su incidencia en los servicios municipales de los distritos de la provincia de Marañón. El problema de investigación se refiere a la incidencia de la gestión de procesos en los servicios que oferta las municipalidades distritales de la provincia de Marañón, para demostrarlo se aplicó un cuestionario según variables y tamaño de muestra al 2016. Recepcionando las opiniones de los ciudadanos según las preguntas del cuestionario, cuyos resultados son: 100% de las municipalidades de esta provincia no tiene procesos definidos en los servicios de limpieza pública, seguridad ciudadana y administrativos, 80% establece que dichos procesos no se cumplen por deficiencia de equipamiento y experiencia en el conocimiento de la teoría y una adecuada implementación de las mismas para el 90% de ciudadanos mejoraría los servicios y su relación con los ciudadanos. La gestión por procesos es una de las mejores alternativas de desarrollo local (81% lo confirman) y de la mejora de los servicios locales, sin embargo las autoridades otorgan poca importancia debido a su desconocimiento y experiencia en estas teorías de gestión pública, como consecuencia se rechaza las hipótesis nulas y se mantiene la validez de las hipótesis alternativas. La morosidad en los servicios es relevante (90%) y ello limita la adecuada prestación de los servicios.

## SUMMARY

The Peruvian public administration has been implementing theories that improve its level of efficiency and institutional efficiency, among which we can highlight the application of process management in the services offered by the municipalities of the province of Marañón, the central objective of the research is oriented to analyze the theory of "management by processes" and its incidence in the municipal services of the districts of the province of Marañón. The research problem refers to the incidence of process management in the services offered by the district municipalities of the province of Marañón, to demonstrate it was applied a questionnaire according to variables and sample size to 2016. Receiving the opinions of citizens according to the questions of the questionnaire, whose results are: 100% of the municipalities of this province have no defined processes in the public cleaning, public security and administrative services, 80% establish that these processes are not fulfilled due to deficiency of equipment and experience in the knowledge of the theory and adequate implementation of the same for 90% of citizens would improve services and their relationship with citizens. Process management is one of the best alternatives for local development (81% confirm this) and improvement of local services, however, the authorities concede little importance due to their lack of knowledge and experience in these public management theories, as a consequence we reject the null hypotheses and keep the validity of the alternative hypotheses. Delinquency in services is relevant (90%) and this limits the adequate provision of service.

## INTRODUCCION

El documento está integrado por 05 capítulos: En el primero se propone el problema a indagar, los objetivos, la justificación y la caracterización de la problemática. El segundo capítulo hace mención de los antecedentes, las teorías los conceptos básicos relacionados con las variables investigadas; el capítulo tercero trata de los procedimientos metodológicos utilizados para lograr los resultados, se hace referencia a las metodologías e instrumentos de investigación utilizados. El cuarto capítulo expone los resultados con los datos obtenidos según las variables y finalmente en el capítulo quinto, se considera la comparación de resultados con otros autores y los aportes propios.

La gestión por procesos es un nuevo paradigma de cambios que viene implementándose no por iniciativa de las organizaciones locales sino por las renovaciones de marcos teóricos sujetos a buscar nuevos resultados. Es por ello, la investigación trata de comprender hasta que nivel los procesos de gestión de los servicios municipales son aplicados y cuál es su nivel de eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Los niveles de cumplimiento de las normas legales vigentes en los servicios de los distritos: Limpieza pública, serenazgo, parques jardines, administrativos e inversión distrital.

Los resultados, su nivel de competencia, la calidad de los servicios municipales y las teorías de gestión modernos quedaron como conceptos no aplicados y que tuvieron más relevancia en el sector privado, quedando como frustración en el sector público y específicamente en los organismos municipales de la provincia de Marañón y por dichos motivos se carece de metas relevantes que busque la diferencia entre los 76 municipalidades distritales y provinciales en la región Huánuco.

Uno de los autores con las que coincidimos, señala que “Las capacidades base de una organización están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y obviamente en la creación de las aptitudes centrales”. En los tres distritos se observa que la ventaja competitiva más poderosa de las organizaciones del sector público es el conocimiento absoluto, además consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de las municipalidades y le da un margen competitivo en su relación con los ciudadanos que se benefician de los servicios”. (Cruz, 2011, pág. 21)

Definitivamente las capacidades de las municipalidades para poder desarrollar el cumplimiento de sus funciones son limitadas, la carencia de recurso humano, de equipamiento, tecnología y orientaciones definidas limitan la oferta de servicios, generando reacciones de los ciudadanos ante hechos relevantes: tiempo, costo, trato al usuario y espacio de atención.

Uno de los beneficios más enfatizados de la descentralización es el supuesto mejoramiento de la administración pública. A través del “acercamiento del gobierno a la gente”, los servidores públicos deberían estar más capacitados para reconocer, interpretar y satisfacer de manera precisa las necesidades y demandas ciudadanas de bienes y servicios. Debido a la proximidad, la ciudadanía puede también discernir con mayor efectividad si sus gobiernos locales están satisfaciendo sus expectativas. Si los individuos están satisfechos con el desempeño de los funcionarios locales, ellos podrían expresar mayor apoyo al sistema. Sin embargo, si las instituciones locales son incapaces de satisfacer sus demandas, los ciudadanos podrían expresar su descontento no

solamente con los gobiernos locales, sino también manifestar una creciente insatisfacción con la democracia a nivel nacional. (EVANS, 2004, pág. 56)

Este nuevo reporte de perspectivas intenta responder estas preguntas utilizando la base de datos de las encuestas del Barómetro de las Américas conducidas por el Proyecto y Opinión Pública de América Latina (LAPOP) en 23 naciones del hemisferio occidental. En esta encuesta, 33.809 entrevistados respondieron a la siguiente pregunta: ¿Diría usted que los servicios que el municipio está dando a la gente son: (1) Muy buenos; (2) Buenos (3) Ni buenos ni malos (regulares); (4) Malos; (5) Muy malos (pésimos)? En la provincia de Marañón se busca responder a estas y otras preguntas relacionados a la calidad del servicio de los servicios municipales. (Weits-Shapiro, 2003, pág. 36)

Este trabajo es importante porque permitirá conocer las debilidades de la gestión en los servicios de los tres distritos de la provincia de Marañón y generar alternativas de mejora aplicando la teoría que se encuentra en proceso de implementación en base a normas establecidas por el Ministerio de la Presidencia como organismo rector de las reformas de la administración pública, con el objeto de mejorar la relación con los beneficiarios que consumen los diversos servicios. Implica que debe reducirse la morosidad y mejorar el equipamiento municipal para reducir las deficiencias con presupuestos garantizados y servicios continuos.

La investigación se desarrolla relacionando las dos variables: gestión por procesos y servicios municipales, para determinar su incidencia aplicando un cuestionario con 27 preguntas, entrevistas y complementada con apreciación de profesionales con experiencias sobre el tema. Asimismo, las observaciones directas en los tres distritos han permitido conocer la calidad y competitividad de los mismos.

Finalmente busca entender y conocer la calidad, la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los servicios en la gestión de las tres municipalidades distritales y proponer como reto para un adecuado nivel de servicios que demanda los ciudadanos y constituyen la base para una adecuada relación sociedad-gestión pública. La investigación se propone además como mejorar los servicios aplicando la teoría de la gestión por proceso, aplicando para ello tres instrumentos de recopilación de información: Cuestionario, entrevista y juicio de expertos, relacionados a la percepción de la ciudadanía respecto a los servicios y en función a ello se ha generalizado los resultados.

**INDICE**

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Summary	vii
Introducción	viii
Índice	xii
Índice de Cuadros	xiv
Índice de Gráficos	xvi
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>17</b>
1.1. Descripción del problema	17
1.2. Formulación del problema	26
Problema general	26
Problemas específicos	26
1.3. Objetivo General y objetivos específicos	26
Objetivo General	26
Objetivos específicos	26
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	27
Hipótesis general	27
Hipótesis específicas	27
1.5. Variables y operacionalización	29
1.6. Justificación e importancia	32
1.7. Viabilidad	33
1.8. Limitaciones	35
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>36</b>
2.1. Antecedentes	36

2.2.	Bases teóricas	48
2.3.	Definiciones de términos	56
2.4.	Bases epistémicos	57
2.5.	Bases antropológicas	60
	<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>65</b>
3.1.	Tipo de investigación	65
3.2.	Diseño y esquema de la investigación	65
3.3.	Población y muestra	66
3.4.	Instrumentos de recolección de datos	69
3.5.	Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	70
	<b>CAPITULO IV: RESULTADOS</b>	<b>72</b>
4.1.	Resultados de trabajo de campo	72
4.2.	Contrastación de las hipótesis secundarias	97
	<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>99</b>
5.1.	Contrastación de los resultados del trabajo de campo	98
5.2.	Aporte científico de la investigación	111
	Conclusiones	123
	Sugerencias	124
	Bibliografía	125
	Anexos	129

**INDICE DE CUADROS**

Cuadro N°: 01 Están garantizados los recursos financieros	73
Cuadro N° 02: Están garantizados los recursos humanos	73
Cuadro N° 03: Está garantizados el apoyo logístico	74
Cuadro N° 04: Están capacitados los recursos humanos	75
Cuadro N° 05: Existe buena estrategia de recaudación	76
Cuadro N° 06: Están definidos las actividades de limpieza	77
Cuadro N° 07: Están definidos la seguridad ciudadana	78
Cuadro N° 08: Están definidos los otros servicios	79
Cuadro N° 09: Están bien definidos los indicadores	79
Cuadro N° 10: Se conoce que tipo de resultados se lograr	80
Cuadro N° 11: Es de conocimiento de la población los resultados	81
Cuadro N° 12: El Alcalde está comprometido	81
Cuadro N° 13: Los trabajadores asumen su responsabilidad	82
Cuadro N° 14: El Alcalde dialoga	84
Cuadro N° 15: Los beneficiarios están contentos servicios	85
Cuadro N° 16: Expresan los ciudadanos su satisfacción	86
Cuadro N° 17: Todos los ciudadanos están satisfechos	86
Cuadro N° 18: Los ciudadanos participan en la calidad	88
Cuadro N° 19: La productividad se ha incrementado	89
Cuadro N° 20: Hay una buena política de mejora	90
Cuadro N° 21: Los servicios de limpieza han mejorado	92
Cuadro N° 22: Los servicios de seguridad ciudadana han mejorado	92
Cuadro N° 23: Los otros servicios han mejorado	92
Cuadro N° 24: Los servicios se están modificando	94
Cuadro N° 25: La respuesta es ágil	94

Cuadro N° 26: Los procesos están direccionadas	95
Cuadro N° 27: Se Protegen el medio ambiente	96
Cuadro N° 28: Estadísticos de los servicios de la gestión municipal	98
Cuadro N° 29. Prueba de Student para datos cualitativos categóricos	106

**INDICE DE GRAFICOS**

GRAFICO N° 01: Enfoques de la gestión por procesos.	113
GRAFICO N° 02: Servicios, y la gestión organizacional	114
GRAFICO N° 03: Componentes de la gestión	115
GRAFICO N° 04: Elementos de la gestión por procesos	116
GRAFICO N° 05: Gestión del desarrollo municipales	116
GRAFICO N° 06: Relación y efectividad de las teorías	117

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del problema.**

El Estado Peruano como organización política del país, reconoce que la gestión por procesos en las regiones y los gobiernos locales que las condiciones y alternativas de la ejecución de la teoría por procesos no se cumple para ofertar los servicios eficientes y eficazmente que desarrolla los ciudadanos y su entorno, garantizando adecuadas condiciones de convivencia y bienestar respectivamente. En el caso particular de las provincias y distritos los gobiernos locales actúan como representante del Estado Nacional implementando políticas publicas aprobados por el Organismo Central con transferencias que perciben para la ejecución de las mismas que a diferencia de la década 80 y 90, estas se han incrementado considerablemente, implementando servicios según la Ley de sus respectivas creaciones a nivel municipal. Si bien se ha incrementado la oferta de servicios municipales, estas muestran sus debilidades de insuficiencia en calidad y cantidad como consecuencia del proceso de urbanización, crecimiento demográfico y crecimiento del proceso de migración. La limpieza pública, serenazgo, trámites administrativos, inversión, resultados de la gestión y otros servicios según su competencia tienen problemas de eficiencia, eficacia y sostenibilidad, y que según la percepción ciudadana en los tres distritos de la provincia de Marañón se observa las dificultades de la gestión de cada servicio. Así lo establece y reconoce (Republica, 2011, pág. 6).

El Ministerio del Concejo de Ministros (2013) pone en consideración lineamientos para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 establece

que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales a la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional. La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión por procesos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana. La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano. La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran. La revisión exhaustiva de las etapas de un proceso, eliminación de procesos y de actividades que no agregan valor e identificación de oportunidades de mejora, conducen a una reducción de tiempos y costos para la entrega final de un bien y servicio, y una mayor satisfacción del ciudadano. Un aspecto particularmente relevante es la capacidad de escuchar y tener en cuenta la opinión de los

ciudadanos. Son ellos los que evalúan y determinan la calidad del bien y servicio, resultado del proceso, y su opinión es clave para identificar problemas e insatisfacción. Atender quejas y reclamos, evaluar su satisfacción y solicitar su opinión, permitirá obtener valiosa información para adoptar acciones correctivas.

Asimismo, señala que entre las principales deficiencias que limitan la capacidad del Estado para proveer servicios de calidad están:

- a. Las dificultades para realizar buenos planes que se articulen con su presupuesto.
- b. El inadecuado diseño de la organización y funciones de las instituciones públicas.
- c. Las ineficiencias en los procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- d. Las carencias en infraestructura, equipamiento y logística de las entidades públicas.
- e. La inadecuada política y gestión de recursos humanos.
- f. La falta de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos esperados.
- g. La inexistencia de un sistema que permita gestionar y compartir información y conocimiento.
- h. La débil articulación y coordinación entre las entidades de los distintos sectores y niveles de gobierno.

Forbes (2015). Señala que los gobiernos locales tienen la misión de propiciar el desarrollo sostenible para los ciudadanos y comunidades a las que sirven. Dadas las características de su gestión, que requiere la prestación de servicios muy variados de naturaleza multidimensional, en los últimos años ha crecido la necesidad de estas entidades de estructurar sus servicios con base

en procesos internos que aseguren acciones coordinadas, eficaces y eficientes. Esto ha llevado a que cada vez más municipios vean en la gestión por procesos un instrumento ideal para planificar y reorientar la puesta en marcha de su operación interna con el fin de lograr los impactos deseados. La gestión de procesos es una parte integral y fundamental de la gestión de la calidad. Al ser aplicada en los gobiernos locales, este tipo de gestión facilita la obtención de resultados de desarrollo económico y social de manera coherente y compatible con las políticas nacionales y regionales. Coincide con los informes del Banco Interamericano de desarrollo, el Banco Mundial, CLAD, CEPAL y otros, coinciden en el pensamiento analítico en lo siguiente. En las últimas dos décadas se ha producido un significativo cambio en la dinámica de las finanzas públicas en muchos países del mundo. Después de un prolongado período de expansión en las funciones públicas y de un sostenido crecimiento de los recursos para solventarlas, este proceso se detuvo bruscamente en la década de 1980. Las economías se volvieron más inestables y los contribuyentes menos tolerantes a los aumentos de la carga tributaria. La forma "incrementalista" de elaborar los presupuestos se transformó en sinónimo de rigidez y, por tanto, en un obstáculo para los ajustes fiscales. Esto hizo surgir nuevas técnicas presupuestarias más propicias para el ajuste fiscal, impulsó el regreso a las reglas de presupuesto equilibrado, y motivó drásticos ajustes fiscales como un componente fundamental de los programas de estabilización macroeconómica. Sin embargo, la demanda de mayor disciplina fiscal no estuvo acompañada de una reducción similar en la amplitud de las responsabilidades estatales. Al contrario, desde fines de la década de 1980 comenzó a observarse una creciente brecha entre las demandas y expectativas sociales y la capacidad de los organismos públicos para satisfacerlas. Esta brecha resultó bastante visible en América Latina, no

solo porque sus gobiernos debieron enfrentar demandas crecientes para combatir la gran desigualdad y la pobreza, sino porque las capacidades fiscales de los países de la región son más limitadas que las de los países desarrollados, producto de la capacidad de pago de la población, la informalidad económica y la resistencia de poderosos grupos de presión. Esta realidad hizo surgir una insistente demanda de mayor eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos. Para responder a ella se ha enfatizado la necesidad de que la gestión de los gobiernos y las instituciones públicas se oriente al logro de resultados y no meramente al cumplimiento de funciones y actividades. Muchos gobiernos del mundo desarrollado y de América Latina declaran hoy en día su intención de aplicar sistemas de gestión para resultados. Es en este contexto que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) puso en marcha el Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (Prodev) cuyo objetivo consiste, precisamente, en brindar a los países de la región recursos financieros, instrumentos técnicos y conocimientos para prefacio implementar iniciativas tendientes a ubicar en el centro de la gestión pública los resultados que los gobiernos se han comprometido a alcanzar. El libro que ha sido difundido que es de conocimiento de muchos es parte de los esfuerzos que el Poder realiza para comprender mejor los desafíos que afrontan las instituciones públicas de nuestros países con miras a mejorar la gestión pública. Con esta publicación, el BID espera contribuir a un debate necesario sobre las estrategias e instrumentos que actualmente se usan para que la gerencia pública logre una mayor efectividad. El BID (2010) en el documento, la gestión para resultados en el desarrollo, establece que para atender esta creciente exigencia de efectividad del sector público, lo gobiernos han formulado nuevas leyes, se han creado o modificado instituciones y se han

puesto en marcha instrumentos y metodologías de gestión innovadoras, pero aun así, no se tiene resultados adecuados, se observa grandes debilidades de experiencia, de capacidad, de resultados, de equipamiento, de resultados y de cumplimiento de metas definidas, así como el logro adecuado de eficiencia y eficacia.

A pesar de estas líneas teóricas y prácticas a nivel país el 96% de municipalidades provinciales y distritales no aplica estas orientaciones, una de las razones es la presencia de recursos humanos especializados en gestión por procesos, en lo que más aplican es la elaboración del TUPA. MOF y ROF como documentos de gestión y no se tiene una organización modelo que puede replicarse a nivel de país. En la provincia de Marañón funcionan 03 municipalidades distritales, la de Huacrachuco es una organización que incluye a los otros dos, por lo general los ciudadanos muestran su disconformidad con respecto a los servicios municipales, expresados en reclamos, rechazo a sus autoridades, solicitud de vacancia, etc. El 80 % de ciudadanos no está conforme con sus autoridades, en el caso de San Buenaventura este asciende al 85% y en Cholón un 60%. De continuar esta tendencia la brecha entre población y autoridades se incrementara haciéndose ingobernable las ciudades y sus respectivos entornos. Dada esta problemática que tiene mucha consideración en los resultados y en la eficiencia del uso del recurso, según los Planes locales el 100 % de las municipalidades no han implementado las orientaciones del DS N° 004.2013.PCM y por la utilidad que tiene nos hemos propuesto indagar. La calidad de los servicios, el nivel de eficiencia, eficacia, la orientación de la inversión y los resultados no son los más adecuados, no son efectivos para lograr el desarrollo así lo confirma el BID, Como sostienen los autores de este libro, la capacidad de las instituciones públicas para implementar una gestión pública

basada en resultados se ha fortalecido en el último lustro. En efecto, el estudio indica una tendencia generalizada a mejorar, aunque registra diferencias importantes entre los países y entre los distintos sistemas de gestión pública. El índice que mide el grado de aptitud del sector público para enfocar la gestión hacia los resultados aumentó un 20% entre 2007 y 2013. De los 24 países estudiados, nueve incrementaron sustancialmente sus capacidades institucionales de gestión, y el resto - aunque avanzó moderadamente - implementó medidas en alguna de las áreas que trata este estudio. Las acciones emprendidas incluyen reformas amplias como el fortalecimiento de los sistemas de planificación nacional llevada a cabo en República Dominicana, o la implementación del modelo de presupuesto por resultados en México y Perú. También se observan intervenciones más focalizadas, pero igualmente importantes, como la optimización de los sistemas de adquisiciones públicas, a través de la introducción de las subastas a la baja en Paraguay, por ejemplo, o el refuerzo de los sistemas integrados de administración financiera en Honduras. Se observa, además, que las reformas ya no las emprenden solamente los países que tradicionalmente han encabezado las iniciativas para mejorar la gestión pública sino también otros, y esto origina los temas y las preguntas que constituyen los problemas generales y específico de la tesis. Este documento de discusión resume la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas, que se centró en el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los directivos públicos. Los altos directivos públicos son clave y tienen una relevancia estratégica para la capacidad del Estado. Son responsables del diseño y de la implementación de las políticas y de las funciones de coordinación entre las autoridades políticas de alto nivel y los servidores públicos de carrera. La administración del segmento directivo en lo relativo a su selección, promoción, capacitación, evaluación y

despido tiene un enorme impacto para atraer, retener y motivar a individuos altamente calificados. Por estos motivos, y a pesar de las diferencias de escala o de sistema político, se trata de un asunto de interés común para China y la agenda del desarrollo institucional de ALC. Al igual que los países de ALC, China vive un período de transformación económica y social, que responde a los intereses y demandas de ciudadanos recientemente empoderados, a la vez que se enfrenta a los desafíos generados por patrones de crecimiento cambiante y desigual y por un permanente ajuste estructural. Esta cumbre sirvió como foro para entablar un debate sobre estos temas entre socios técnicamente sólidos y experimentados. Por el lado chino, la Academia China de Ciencias Sociales (CASS, 2014), la Escuela del Partido del Comité Central del Partido Comunista de China, la Academia de Gobernanza de China, el Distrito de Nanshan en Shenzhen, el Comité del Partido del Distrito de Changping en la Municipalidad de Beijing y la Academia China de Liderazgo Ejecutivo en Pudong - CELAP- (2014). Compartieron sus experiencias e innovaciones. Importantes instituciones de la región de Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público ALC estuvieron presentes para aportar reflexiones y nuevas ideas, por ejemplo: el Ministerio del Trabajo de Ecuador, el Ministerio de Hacienda de Chile, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) del Perú, el Ministerio de Gobierno Local y Desarrollo Comunitario de Jamaica, Empresas Públicas de Medellín (EPM), Colombia, y expertos internacionales, incluidos especialistas del Sector de Instituciones para el Desarrollo del BID (2016) en el libro Liderazgo y desarrollo de capacidades del sector público establece que las condiciones básicas para iniciar la investigación localizada en espacios de menor tamaño en todos los aspectos. De no solucionar en el corto plazo esta dificultad habrá pérdidas en la solución de la población beneficiaria. No obstante los avances

logrados en la democratización de los estados, en la modernización institucional de los distintos niveles de gobierno y en la descentralización de funciones y recursos para lograr una mejor asignación de éstos, en todos los países de la región existen brechas y retos sustanciales que requieren atenderse.

## 12. Formulación del problema

### **Problema general.**

PG: ¿Cuál fue la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón?

### **Problemas específicos.**

PE<sub>1</sub>: ¿La gestión por procesos mejoró el servicio de limpieza pública en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón?

PE<sub>2</sub>: ¿La gestión por procesos mejoró los servicios de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón?

PE<sub>3</sub>: ¿La gestión por procesos mejoró los servicios administrativos en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón?

PE<sub>4</sub>: ¿La gestión por procesos mejoro los resultados de gestión de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón?

PE<sub>5</sub>: ¿La gestión por procesos mejoro la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón?

## 13. Objetivo General y objetivos específicos

### **Objetivo general.**

OG: Determinar la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón

**Objetivos específicos**

OE<sub>1</sub>: Establecer la incidencia de la gestión por procesos en el servicio de limpieza pública en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

OE<sub>2</sub>: Determinar la incidencia de la Gestión por procesos en el servicio de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón.

OE<sub>3</sub>: Determinar la incidencia de la gestión por procesos en los servicios administrativos en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón.

OE<sub>4</sub>: Determinar la incidencia de la Gestión por procesos en los resultados de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

OE<sub>5</sub>: Determinar la incidencia de la gestión por procesos en la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón.

**14. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.****Hipótesis general**

H<sub>a</sub>: La gestión por procesos incide en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>n</sub>: La gestión por procesos no incide en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón

**Hipótesis específicos**

H<sub>a1</sub>: La gestión por procesos incide en el servicio de limpieza pública en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón.

H<sub>n1</sub>: La gestión por procesos no inciden en el servicio de limpieza pública de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>a2</sub>: La Gestión por procesos incide en el servicio de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>n2</sub>: La Gestión por procesos no incide en el servicio de serenazgo de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>a3</sub>: La gestión por procesos incide los servicios administrativos de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>n3</sub>: La gestión por procesos no inciden en los servicios administrativos en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>a4</sub>: La Gestión por procesos incide en los resultados de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>n4</sub>: La Gestión por procesos no incide en los resultados de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>a5</sub>: La gestión por procesos inciden en la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

H<sub>n5</sub>: La gestión por procesos no incide en la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

## 15. Variables y operacionalización

HIPOTESIS	VARIABLE DEP.	VARIABLE INDEPEN.
Ha	Servicios	Gestión por procesos
Ha1	Limpieza pública	
Ha2	Seguridad ciudadana	
Ha3	Trámites administrativos	
Ha4	Resultados municipales	
Ha5	Inversión	

### OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE		GESTION POR PROCESOS				
CONCEPTO	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INDICADORES	MEDIDAS	TECNICAS
Gestión orientado a resultados que beneficia a los ciudadanos del distrito	ENTRADA	PROCESOS	Cumplimiento de procesos	DISCRETA	% de cumplimiento de los procesos	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	PROCESO	OBJETIVO	Objetivo general	DISCRETA	Nivel % de cumplimiento	
		COMPONENTES Y ACTIVIDADES	Componentes y actividades	DISCRETA	% de componentes y actividades	
	RESULTADOS	PRODUCTOS	Beneficiarios	DISCRETA	ciudadanos atendidos	

VARIABLE DEPENDIENTE		SERVICIOS				
CONCEPTO	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INDICADORES	MEDIDAS	TECNICAS
Servicios atendidos en forma oportuna, costos bajos, eficiente y transparente en las municipalidades distritales	Liderazgo	Liderazgo	Nivel de liderazgo	Discreta	% de liderazgo	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Discreta	% de satisfacción	Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Participación ciudadana	Participación ciudadana	Nivel de participación ciudadana	Discreta	% de participación	Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Productividad	Productividad	Nivel de productividad	Discreta	% de productividad	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Calidad	Calidad	Nivel de calidad	Discreta	% de calidad	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Permanente	P. Permanente	Nivel de perfeccionamiento	Discreta	% de perfeccionamiento	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Nivel de capacidad de respuesta	Discreta	% de capacidad de respuesta	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Orientación a resultados	Orientación a resultados	Nivel de orientación a resultados	Discreta	% de orientación a resultados	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía
	Medio ambiente	Medio ambiente	Nivel de protección con el medio ambiente	Discreta	% de protección al medio ambiente	Observación/Guía Entrevista/Guía Cuestionario/guía

Conceptualmente la gestión por procesos están relacionados con una secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, la gestión por procesos o gestión basada en procesos como teoría de gestión pública está integrada por ocho principios y son:

### **Enfoque al cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

### **Líderes**

Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

### **Compromiso del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

### **Enfoque a procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

### **Enfoque a la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

## **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

### **Calidad de los servicios.**

Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o como aptitud de uso. Para entender el concepto de calidad de servicio se deben conocer primero los conceptos de calidad, servicio y cliente por separado. Se define calidad como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio. No hay calidad que se pueda medir por su apreciación o el análisis de las partes constitutivas de un servicio recibido. Por tanto, la clasificación se hace con carácter integral, es decir, evaluando todas las características, funciones o comportamientos.

Se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Profundizando en el tema servicios se observa que poseen las siguientes características: Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, sentir ni oler antes de comprarlos; Inseparabilidad: la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, examen de la vista, un viaje, un masaje, un corte de cabello, entre otros; Variabilidad: la calidad de los servicios depende de quienes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan; Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior; y Ausencia de propiedad: los compradores de un servicio

adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio, es decir, el consumidor paga por un servicio más no por la propiedad.

Se puede clasificar a los servicios en los siguientes tipos: servicios genéricos: son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como ser: alimentos, ropa y la vivienda, descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento; servicios básicos: servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo puede ser cuando una persona solicita el servicio médico a domicilio; servicios aumentados: son servicios adicionales que se le da al consumidor; servicios globales: se le llama a la oferta conjunta de servicios; y servicios potenciales: son los que los consumidores imaginan que podrán encontrar dentro del mercado.

Por último, para poder definir el concepto de calidad de servicio se deberá destacar la importancia del cliente (persona con necesidades y preocupaciones, que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar en la visión del negocio).

## **1.6. Justificación e Importancia.**

La investigación se ha justificado por las siguientes razones:

### **Teórico.**

La investigación busca comparar la práctica con la teoría respecto al impacto de la aplicación de la gestión de procesos en la mejora de los servicios de las municipalidades de la provincia de Marañón de la región Huánuco. Existen procedimientos recomendados a nivel internacional para una adecuada implementación de la teoría orientado a la mejora de la calidad. Los resultados serán de utilidad para mejorar la eficiencia y eficacia de la implementación y teorización de la gestión municipal y proponer correctivos en el

proceso de ejecución y dar elementos de juicio para una adecuada evaluación.

### **Metodológico.**

Los resultados de la investigación permitió a los organismos responsables mejorar o fortalecer los procedimientos metodológicos en el proceso de aplicación de la teoría a la calidad de los servicios municipales; y, que estas puedan ser replicados en otras municipalidades.

### **Práctico**

Los resultados de la investigación permitieron realizar los ajustes en la aplicación de los procedimientos de evaluación hasta hoy implementados y mejorar los resultados en el proceso de la calidad de los servicios municipales.

## **1.7. Viabilidad.**

Fue factible realizar la evaluación de la aplicación de la teoría propuesta por las siguientes razones:

- a) Hay experiencia acumulada tanto práctica como teórica de los temas a tratar: Políticas públicas, gestión pública y gestión por procesos. Estas están sustentadas en la labor gerencial desarrollada en las municipalidades.
- b) Se contó con disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales que determinaron en última instancia los alcances de la investigación. La implementación de las gerencias de desarrollo local implementadas en el 80% de las municipalidades distritales y provincial permitieron una

adecuada coordinación e intercambio de información para la aplicación de los instrumentos de investigación.

- c) Se contó con red social con las entidades del Estado y sobre todo con los protagonistas directos de programas de calidad del servicio constituyen la base de las coordinaciones en la implementación del proceso de aplicación de la gestión por procesos y la acumulación de informaciones.
- d) Se contó con suficiente material bibliográfico que constituyen experiencias nacionales e internacionales para fines comparativos de los resultados de la investigación. Los trabajos del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo, de la Contraloría General de la República, del BCR del Perú, del Ministerio de Economía y Finanzas, etc. son experiencias recogidas directamente del campo, que nos ayudó lo suficiente para el marco teórico y de la tesis en general.
- e) Los ejecutivos de las municipalidades están interesados en los resultados para mejorar la calidad del servicio, su nivel de organización y sus estrategias de posicionamiento de las autoridades locales, lo que les motiva a facilitarnos la información respecto al programa. De la misma forma los

Alcaldes Distritales, provinciales; y, técnicos coordinadores del programa fueron parte de la presente investigación.

## **18. Limitaciones**

Los alcances de la investigación o las restricciones fueron los siguientes:

- a) La distancia de las ubicaciones de los distritos constituyen un obstáculo para las coordinaciones más dinámicas sin embargo las buenas relaciones con los ejecutivos municipales permitirán superar estos obstáculos.
- b) La gestión por procesos ha tenido como una debilidad estructural el sistema de planeamiento para su aplicación lo que ha traído como consecuencia problemas en la aplicación de la calidad de los servicios, sin embargo esta ha venido superándose con la implementación del proceso de modernización de mediano y largo plazo que está desarrollando el Estado.
- c) Las renovaciones constantes de las autoridades y funcionarios no permiten tener una estabilidad continuada para un análisis objetivo del programa, mediante el corte transversal se superó esta debilidad.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

Los antecedentes que constituyen la base de comparación, experiencia y nociones teóricas de diferentes autores son:

#### 2.1. Antecedentes

(Carrillo, 2011, pág. 29), En su Tesis para optar el título de magister en la Universidad la Católica del Perú, “Resultados y mejora del rendimiento de las municipalidades distritales de la provincia de Lima” y presentaron las siguientes conclusiones:

- a) “Se ha logrado implementar la automatización de tres procesos de atención de reclamos del Banco “ALFA” en una máquina virtual facilitada por la especialidad de ingeniería informática, utilizando el software BPMS de Aura Portal”
- b) “Se ha planteado un nuevo esquema de trabajo llevado a cabo en la UGS (Unidad de gestión de soluciones), logrando integrar información requerida para la atención de reclamos, 60 % de beneficiarios reconocen las mejoras”.
- c) “El 70% de ciudadanos establecen que se han logrado identificar y proponer variables que podrían contribuir a llevar un mejor control sobre los procesos de atención de reclamos. Variables tales como el tiempo de atención de un reclamo, identificación del empleado responsable de un reclamo en cualquier punto del proceso, la cantidad de reclamos atendidos en un rango de tiempo establecido, el tiempo límite máximo

para las coordinaciones entre diferentes áreas, y el tiempo límite máximo para la atención de un reclamo”.

- d) “Se ha demostrado que un adecuado diseño modular de los procesos da una gran flexibilidad para modificarlos en tiempo de ejecución. De modo tal, que se cuenta con la posibilidad de realizar una mejora continua a los procesos”.

Jaramillo, Edward (2014). En su tesis “Procesos de gestión y optimización de resultados” establece las siguientes conclusiones en las Mypes:

- a) “El modelo de gestión de mantenimiento enfocado en la gestión por procesos para la mejora de la productividad y la competitividad en una asociatividad de pymes del sector textil mejora los rendimientos producción y productividad”.
- b) “Las Mypes, en la actualidad, son un grupo importante en la economía del país, pues representan el 42,1% del total de PBI; sin embargo, la mayor contribución de las Mypes en el país se produce en la generación de empleo, cuya tasa representa el 59,6% de la población económicamente activa (PEA). Las Mypes del sector textil, actualmente, representan el 19,8% del total de este tipo de empresas, y son precisamente las Mypes de este sector las que tienen una mayor opción para exportar sus productos, pues la actividad textil es la actividad manufacturera con mayor índice de ventas al exterior. Sin embargo, existen barreras que nacen desde la misma formación de las Mypes como unidades de negocio, tales como la informalidad, la limitada capacidad de producción, la limitada disponibilidad de recursos, etc. Estas barreras dificultan el desarrollo de estas empresas, pues una baja productividad y una baja competitividad se traducen en una baja rentabilidad, motivo por el cual muchas de estas empresas tienen un ciclo de vida muy corto y mucho menos logran ser parte de la actividad exportadora. Por tanto, resulta válida la idea de

formar agrupaciones o sociedades conformadas por este tipo de empresas para potenciar sus actividades productivas en conjunto, a través del empleo de modelos de gestión por procesos. Dichos modelos generarán en la asociación una mejor capacidad de gestión, así como una articulación en sus actividades y procesos, el 70 % reconoce la mejora de su productividad y competitividad dentro del mercado local en un corto plazo y que producto de una madurez en un mediano o largo plazo puedan exportar para atender la demanda extranjera y competir en el mercado internacional”.

- c) “La gestión por procesos es importante dentro de la teoría de cambios porque permite en un 40 % el flujo continuo de las operaciones y previene dentro de su alcance los fallos y el cese del funcionamiento de los equipos utilizados. En este caso, la gestión de mantenimiento enfocado Mypes del sector textil, se traduce como el aseguramiento de las máquinas que intervienen en los procesos para la elaboración de prendas textiles, tales como el diseño, el corte, el estampado, la confección, el remallado o el bordado, el acabado y el planchado. Este aseguramiento de los equipos genera un incremento en la productividad de las Mypes, pues 91 reduce los costos de reproceso o de maniobras correctivas de emergencia, además evita las pérdidas de producción debido a las fallas”.

(Morales, Becerra, Rodríguez, Romero, & Távara, 2014, pág. 42), en su tesis “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú” desarrollado en la Universidad ESAN concluye en lo siguiente:

“La innovación local Latinoamericana se puede concebir como una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad”

(Carpio Valladares, 2014, pág. 10), en su tesis “Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e

institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de Talara” de la Facultad de Ciencias Contables, económicas y financieras de la escuela profesional de Economía de la Universidad San Martín de Porres, concluye:

- a) “El cambio de paradigma de la función pública determinó el debate del valor de la política pública y del papel del estado, así como la importancia de la gestión pública para gestionar los asuntos de interés público. En este contexto, el proceso de reforma y modernización del estado a nivel local, ha significado mayor transferencia de funciones y el incremento de recursos presupuestales, el desempeño del estado a nivel local muestra las mismas limitantes que el estado a nivel nacional. Particularmente el desempeño de la Municipalidad Provincial de Talara no muestra tener la capacidad de gobierno y de gestión suficiente para proveer más y mejores bienes y servicios públicos”
- b) “Los resultados del diagnóstico de la capacidad del gobierno subnacional de la provincia de Talara, muestran según la información obtenida por el SEP el índice general que resume la capacidad institucional del gobierno subnacional de la provincia de Talara, el índice promedio para el conjunto de los pilares del ciclo de gestión, es de 2.1, lo que indica que la institución se encuentra en el nivel intermedio de desarrollo de la GpRD. Por otro lado, el resultado muestra la existencia de fuertes diferencias entre los pilares del ciclo de gestión, el primer pilar obtuvo un índice de desarrollo de nivel avanzado, es el pilar de la gestión de planificación por resultados con un índice de 3.5 de 5, contrariamente el pilar de seguimiento y evaluación es de un nulo desarrollo. Presupuesto por resultados define un índice de 1.5, la gestión financiera, auditoría y adquisiciones presenta un índice de 2.8 en promedio, la gestión de programas y proyecto 2.4 Igualmente, en el marco del análisis institucional y organizacional del

aprestamiento del gobierno subnacional para la GpRD, se han formulado un conjunto de propuestas de mejoramiento de la gestión para resultados en respuesta a los problemas identificados y priorizados durante el diagnóstico y el análisis organizacional e institucional correspondiente a los pilares de la planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos y seguimiento y evaluación”.

- c) “Las principales conclusiones de la investigación, que caracterizan la situación y las perspectivas futuras de la implementación de la GpRD en el gobierno subnacional de la provincia de Talara, afirman que en el contexto de los gobiernos subnacionales existe un proceso de reforma y modernización de la gestión pública, desde finales de la década anterior, y con mayor énfasis a partir del 2007 con la implantación del PpR. En su conjunto, el gobierno subnacional de la provincia de Talara, se encuentra en una etapa intermedia del proceso de implementación de la GpRD, aunque en cada uno de los pilares de la gestión pública muestra diferente grado de avance”.

(Nuñez, 2011, págs. 194-195) En su tesis “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la municipalidad provincial de Chiclayo” de la Universidad Nacional de Trujillo, para optar el título de doctor en administración, afirma:

- a) “En la percepción general del servicio municipal la mayoría de los usuarios (el 57.8%), califican, en la escala de valoración utilizada, como regular y deficiente la calidad del servicio que reciben de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; quienes muestran su disconformidad tanto en calidad como en cantidad, por no cubrir sus expectativas de recibir un buen servicio municipal”.
- b) “Los servicios más cuestionados por los usuarios a nivel de cada servicio,

teniendo en cuenta el factor regular son Transito, vialidad y transportes público, organización del espacio físico y uso del suelo y saneamiento salubridad y salud; pero a nivel general y dimensionado los servicios más cuestionados son: Desarrollo económico local, seguridad ciudadana y Educación, cultura, recreación, deportes y recreación”.

- c) “Los sectores mejores atendidos con los servicios municipales son el centro de la ciudad, y urbanizaciones; en tanto que los sectores menos atendidos son los pueblos jóvenes y Asentamientos humanos; es por ello que estos servicios son cuestionados por los usuarios en cada sector, en lo que más se necesita poner atención, ya que al usuario le parece que se debe apostar por una ciudad más ordenada urbanísticamente, así como dar importancia al factor humano mejorando los programas sociales, y sobre todo generando nuevos puestos de trabajo a través del desarrollo económico local”.
- d) “Los trabajadores (proveedores) de las diferentes áreas municipales califican el servicio como cuestionable (regular) como resultado de un accionar administrativo deficiente y un liderazgo ineficaz en la prestación de los servicios a los usuarios, para el proveedor los servicios más cuestionados a nivel de estado regular son: el servicio de organización del espacio y uso físico del suelo, transito, 195 vialidad y transportes, y el servicio de saneamiento, salubridad y limpieza pública; pero a nivel general y dimensionado los servicios más cuestionados son los servicios de Desarrollo Económico local, Seguridad ciudadana y Abastecimientos y comercialización de productos y servicios, existiendo ciertas coincidencias con los usuarios en los que respecta al servicio de Seguridad ciudadana y Desarrollo económico local”.
- e) “También se demuestra que los autoridades, funcionarios, servidores y obreros municipales, califican, el servicio municipal como regular, por las condiciones de los ambientes donde laboran y los equipos, materiales,

con que desarrollan sus funciones no estar acorde a la modernización y tendencias actuales”.

- f) “El servicio deficiente que presta la Municipalidad Provincial de Chiclayo es debido a su inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones, falta de coordinación con los usuarios para conocer su percepción y satisfacer sus expectativas”.
- g) “Es posible mejorar la calidad del servicio de la Municipalidad Provincial de Chiclayo aplicando la propuesta descrita que se basa en el enfoque de la calidad total”.

En su artículo “ (Prado Lorenzo & García Sánchez, pág. 15)” arriba a las siguientes conclusiones:

- a) “La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano ha obligado a crear patrones de comportamiento diferentes, a diseñar un nuevo sistema operativo público: la nueva gestión pública”.
- b) “Esta nueva filosofía tienden a obligar a las instituciones públicas a actuar aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia que son más importantes en el ámbito municipal, debido a la influencia que los servicios municipales tienen en la calidad de vida de los ciudadanos”.
- c) “Para que la administración pública consiga actuar bajo dichos principios se requiere un sistema de control estable del grado de racionalidad con el que se administran los recursos, existiendo un consenso bastante generalizado sobre la consideración del indicador de gestión como un índice cuantitativo de carácter objetivo, adecuado para evaluar dicha racionalidad”.
- d) “En la evolución del control de gestión municipal han existido dos aproximaciones paralelas y claramente independientes: los esfuerzos realizados por instituciones públicas, y los estudios de los investigadores universitarios”.

- e) “Entre los trabajos de investigación dedicados a la evaluación de la actuación de las administraciones públicas, existe un número significativo orientado al ámbito municipal en su conjunto. Entre ellos destacan los que utilizan técnicas frontera no-paramétricas; sin embargo, la tendencia más actual se inclina por medir la eficiencia en servicios concretos frente al modelo global”.

### **Antecedentes internacionales**

(Zanocco, 2011), en su tesis “Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en Banco Estado” para optar al grado de Magister en gestión y dirección de empresas de la Universidad de Chile-Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas del departamento de Ingeniería Industrial concluye en lo siguiente:

- a) “La metodología cuenta con fundamentos conceptuales adecuados para el trabajo de la calidad, aunque no tenga siempre los instrumentos idóneos para su implementación, identificando problemas como: nula priorización sistemática, baja exactitud en la clasificación del grado evolutivo de los procesos y un incipiente sistema de costeo de los procesos que mida su gestión en términos financieros transgrediendo la medición de su eficiencia operativa”.
- b) “Es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos; sin embargo su actual planteamiento arriesga la reputación confiabilidad de esta herramienta debido a lo subjetivo de sus resultados. Es imperativo pues se precisan resultados de alto impacto para no dar la sensación de subutilizar recursos y tiempo, pues es probable que en el comienzo la atención de la organización se centre en ver la obtención

- resultados que avalen su existencia”.
- c) “Sería importante limitar la calidad cualitativa de logros obtenidos en las mesas ponderando los resultados de estilo financiero - económico. Para ello, la integración de la Gerencia de Planificación y Estudio permitirá aplicar conocimientos que ayuden a trazar una línea de costeo base y establecer un indicador transversal a las mesas como podría ser el costo del proceso. Esto no implica que el sentido de gestión sobre la calidad (eficacia), impecabilidad (eficiencia) o riesgo operacional sean innecesarios o desechable, sino recalcar lo urgente de instaurar un enfoque transversal que cuantifique el valor económico y evidencie la conveniencia del programa de calidad implementado en la organización”.
- d) “En la misma línea, el trabajo de Riesgo Operacional (ubicado principalmente en la etapa N°1) será más beneficioso cuando cuantifique sistemáticamente y reducir en el monto de las provisiones, gracias a una cobertura sostenida de escenarios riesgosos que permitan liberar capital con potencial inversor y que hoy están estancados cubriendo la posibilidad de sufrir pérdidas aún no gestionados en sus procesos. Esta metodología tomará tiempo en consolidar sus resultados y en la medida que logre su madurez (esencialmente desarrollo de modelo de cuantificación mediante modelos de cálculos de capital avanzado) permitiendo “sustituir apariencias por hechos e impresiones por demostraciones”; para ello es sustancial las condiciones y espacios que brinda la gestión por procesos en la recolección de información”.
- e) “Asimismo la falta de objetivos comunes entre las directrices de la GGP y ciertas áreas afines como: Gerencia de Operación de Sucursales, Gerencia de Planificación y Estudio, Gerencia de Control de Gestión y la Subgerencia de Centro de Atención y Soporte, le quitan importante potencial al desarrollo del flujo informativo. El ideal sería integrarlos a la metodología pues a través de esa sinergia, se suplirán las carencias

enumeradas en la conclusión número uno”.

- f) “Integración de los indicadores generados más influyentes al Balance Score Card correspondiente a las gerencias involucradas, pues el resultado de los trabajos en mesas alcanzarán mayor relevancia e interés sobre los integrantes como responsables de la metodología. Es fundamental lograr el compromiso en todos los niveles, y el BSC resulta ser una herramienta efectiva pues incentiva a poner sus esfuerzos en aquellos temas donde sus desempeños serán medidos. Para ello es fundamental que las mediciones puestas estén acordes a los lineamientos estratégicos que la empresa se impuso”.
- g) “La conformación y posterior de ejecución de un proceso formal que atienda las necesidades de gestión del cambio, ha sido un tópico omitido en la metodología. Prueba de ello es la falta de actividad por parte de la Gerencia de Operación de Sucursales en el despliegue de la información, inhibiendo la 110 transmisión de sus actividades y logros, manteniendo ignorante al resto de la organización. Asimismo reducirá las barreras que los integrantes de la organización pongan al cambio, introduciendo conceptos de medición y mejoramiento en las actividades diarias, como un ideal por cumplir y no como un castigo”.
- h) “Es importante que los cambios transformacionales reduzcan las barreras organizacionales (cuestionamiento sobre logros conseguidos) que empañen la credibilidad del programa. Por ello es necesario integrar a la metodología una unidad auditora dentro del Banco (idealmente de confianza absoluta de directorio) que valide los objetivos conseguidos por la GGP, actuando bajo el principio de control por oposición”.
- i) “Se necesita un replanteamiento acerca del uso de los entregables para la distribución de la carga laboral de los recursos en GGP. Un análisis de los logros conseguidos/tiempo empleado, sobre las actividades que no entregan valor agregado y visualizar como mejorar las actividades que si

lo hacen permitirá rentabilizar más aún el trabajo de la GGP”.

- j) “En el futuro, la GGP deberá implementar cuanto antes una metodología que adopte los principios para la mejora continua y el diseño/rediseño de proyectos, pues pierde oportunidades de entregar valor agregado a los procesos, contando con recursos especializados y generando incertidumbre en fases posteriores sobre el aporte de la Gerencia”.
- k) “El bajo nivel de TI y los complejos procesos de automatización de datos, urgen que la GGP cambie el modelo desarrollo de métricas para sus paneles por metodologías más ágiles; o que simplemente la Gerencia Desarrollo replanifique la estrategia de extracción de datos desde los sistemas del Banco, para no sobrecargar de trabajo a los analistas y contar con una información oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones”.

(Cruz A. M., 2012) “Propuesta Integral de un modelo de gestión por procesos de negocio”. Tesis para optar el grado de Magister en Ingeniería Industrial del Instituto Político Nacional de México, concluye en lo siguiente:

“La gestión por procesos es una de las mejores herramientas teóricas y prácticas que reorienta las acciones de una gestión para elevar su productividad y posicionarse en el mercado, existe un desconocimiento total de las autoridades y sus funciones con respecto a ello”.

( Lucero Moya & Caballero, 2014, pág. 9), en su artículo “La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos” concluye:

“Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación y creando una cultura de empresa distinta. La importancia de los mismos ha ido surgiendo de manera gradual en los modelos de gestión empresarial, convirtiéndose en medios bien útiles para modificar la entidad y adaptarse al entorno. Estos constituyen un elemento relevante en la empresa debido a las ventajas que los mismos proveen para el cliente, para la

organización y para las personas. Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la empresa al enfocar todos los esfuerzos y energía en función de maximizar el valor para el cliente”.

(Zanocco, 2011, pág. 108) En su tesis para Magister “Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en el Banco del Estado de Chile” concluye en lo siguiente:

- a) “La metodología cuenta con fundamentos conceptuales adecuados para el trabajo de la calidad, aunque no tenga siempre los instrumentos idóneos para su implementación, identificando problemas como: nula priorización sistemática, baja exactitud en la clasificación del grado evolutivo de los procesos y un incipiente sistema de costeo de los procesos que mida su gestión en términos financieros transgrediendo la medición de su eficiencia operativa”.
- b) “Es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos; sin embargo su actual planteamiento arriesga la reputación confiabilidad de esta herramienta debido a lo subjetivo de sus resultados. Es imperativo pues se precisan resultados de alto impacto para no dar la sensación de subutilizar recursos y tiempo, pues es probable que en el comienzo la atención de la organización se centre en ver la obtención resultados que avalen su existencia”.

(Escobar, 2013, pág. 51), en su tesis de maestría “Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del hospital Dr. Eduardo Pereira – Chile” concluye:

- a) “La investigación desarrollada, logró que el hospital diera una mirada a la gestión por procesos y se planteara el desafío de aplicar herramientas de

ingeniería en el ámbito de la salud, apoyando la toma de decisiones en este tipo de metodología, a fin de encontrar en ella optimizaciones para su gestión institucional y en red”.

- b) “El trabajo abordó una primera etapa de lo que es la gestión por procesos, en la cual se diseñó un mapa de procesos del hospital Dr. Eduardo Pereira de Valparaíso, identificando los macro procesos que plasman su quehacer institucional, dando pie a trabajar sobre los procesos claves para la consecución de sus objetivos estratégicos”.
- c) “Se definió una tipología enfocada al ámbito hospitalario en la que se definieron las siguientes categorías para los procesos: Procesos Finales (procesos operacionales o clínicos y procesos relacionados con el usuario) y Procesos de Apoyo (procesos de apoyo administrativo, procesos de apoyo logístico y procesos de apoyo clínico)”.
- d) “Se definió la técnica de diagramación idónea para esta organización y sus procesos (BPMN). Técnica que permitió entregar de manera clara los procesos y, desde ahí, sensibilizar al personal hospitalario sobre las herramientas de ingeniería que están a su disposición para mejorar la gestión de las diferentes áreas hospitalarias”.
- e) “La determinación de los procesos claves, gracias a la aplicación de la matriz de correlación, permitió identificar procesos relevantes de ser explorados para alcanzar los objetivos estratégicos y focalizar los recursos, mejorando la gestión interna, en base al criterio de expertos”.

## **2.2. Bases teóricas.**

### **2.2.1. Modelo de gestión por procesos (variable independiente)**

En tal sentido, uno de los elementos centrales del sistema de gestión ISO 9000, es el enfoque basado en procesos. De manera similar, el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de

Perú en el Criterio (Enfoque en las Operaciones) plantea la siguiente pregunta:

“¿Cómo su organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenibilidad?”. (PNC, 2014, pág. 34)

“Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido” (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública , 2008, pág. 16) .

Finalmente, el D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública PNMGP (2013):

“Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas” y, precisa entre los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados:

“Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y

servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

“Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)”.

“En consecuencia, la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios, y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.”

## **2.2.2. Modelo de la calidad de los servicios (Variable dependiente)**

Un modelo, en su más amplia definición, es un punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. En este sentido, cuando se construye un modelo de gestión es importante, no sólo definir la referencia, sino también un mecanismo que permita comparar el estado de una organización respecto de modelo, es decir, cuánto falta (brecha) para alcanzar lo que el modelo propone.

Esto es lo que permite definir las mejoras a implementar para ir acercándose progresivamente al ideal propuesto. Es por ello que el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales se complementa con un método de evaluación, descrito en detalle en la Guía de la serie de documentos Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. A nivel internacional existen diversos modelos de gestión como referencia para

organizaciones que quieren conocerse mejor mismas y mejorar su funcionamiento y sus resultados.

Éstos son aplicables a organizaciones tanto públicas como privadas y se llaman modelos de excelencia. La mayoría de los modelos de excelencia desarrollados en el mundo han sido creados en el marco de la promoción del desarrollo económico. Objetivos declarados para la implantación de los modelos de excelencia suelen ser: mejorar la competitividad de las organizaciones; provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados; promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones; promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad. Si bien los modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas con o sin fines de lucro, rápidamente su aplicación se ha extendido exitosamente en instituciones del sector público. Es por ello que, cuando se pretende mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad, fortalecer las capacidades de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia, este tipo de modelos aparecen como herramientas válidas para entregar una referencia para la gestión de estos servicios. **MINISTERIO DEL**

**INTERIOR-CHILE (2014)** complementariamente a este concepto del modelo, se complementa con las palabras: Eficacia, eficiencia, equidad”

### **223. Eficacia**

**(Mokate, 1999, págs. 2-3)**, en su artículo, Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?, afirma:

“La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”. *María Moliner* interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas”. Algo es *eficaz* si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el Webster’s International define eficacia (“*efficacy*”) como “el poder de producir los resultados esperados”.

“Aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser”.

“Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por

tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada”.

“Nosotros entendemos que “eficacia” y “efectividad” son sinónimas y se pueden utilizar en forma intercambiable. Vienen las dos palabras de la misma raíz etimológica y sus definiciones generales (de diccionario) son parecidas. El Diccionario Webster’s asocia los dos términos directamente, pues utiliza efectividad (“effectiveness”) para definir eficacia (“efficacy”).

“No obstante, la aceptación de que la eficacia y la efectividad sean sinónimas no es universal. Por ejemplo, Cohen y Franco (1993) indican que la “eficacia” mide “el grado en que se alcanzan los objetivos y metas... en la población beneficiaria, en un período determinado...” Mientras que la “efectividad” constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos”

#### **2.2.4. Eficiencia**

**(Mokate, 1999, pág. 4)**, en su artículo, Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?, afirma sobre eficiencia:

“La definición y la interpretación de la *eficiencia* resultan más complejas que en el caso de *eficacia*. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. En el ejercicio del INDES sobre la definición de los cuatro criterios, 235 personas de los 262 participantes coincidieron en una definición general para la eficacia. Al mismo tiempo, la definición de eficiencia que más comúnmente fue citada solo contó con 109 respuestas”.

“Esta falta de consenso sobre la definición de *eficiencia* se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia

sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia “se aplica a lo que realiza *cumplidamente* la función a que está destinado”. El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”. El Webster’s sugiere que algo es eficiente si se caracteriza “por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito”.

“Estas unidades de medición limitan el uso del criterio de eficiencia técnica. Solo resulta útil para aquellos casos en que se quieren comparar diferentes maneras de lograr un determinado logro, con relación a un determinado resultado. Por ejemplo, se podría utilizar para comparar diversas maneras de superar el fracaso escolar, en términos de cada insumo. La eficiencia técnica mediría el impacto que tiene cada propuesta sobre el fracaso escolar y el uso del insumo relevante tiempo del maestro, tiempo de computadora, textos y materiales, etc.). Al comparar el uso de tutores pares (caso en que los estudiantes toman un papel en apoyar el aprendizaje de sus compañeros y, de paso, mejoran su propio aprendizaje) y tutoriales computarizados, se podría tener que el uso de tutores pares resulta ser más eficiente que el uso de los tutoriales computarizados en el uso de tiempo de computadoras y textos pero muy demandante (menos eficiente) en el uso del tiempo del maestro. El uso de unidades físicas de los insumos para la expresión de eficiencia nos limita la capacidad de concluir cuál proceso es, en términos generales, más eficiente”.

“La necesidad de comparar procesos que utilizan insumos diferentes o que utilizan múltiples insumos en proporciones diferentes. Dicho interés nos ha conducido al concepto de eficiencia económica. Esta medida concreta el criterio de eficiencia en una medición de unidades de producto (o logro o efecto, impacto) por costo de los diversos insumos y recursos necesarios para generarlo. La eficiencia económica permite agrupar los diversos insumos con la unidad de medida monetaria”.

El criterio de eficiencia económica, entonces, se puede relacionar con un índice de costo efectividad. Mide el logro de los objetivos por un lado y los costos de haber producido los logros. Si la iniciativa A y la B tienen los mismos costos, pero A produce mayor impacto social (logra más del objetivo social), A va a ser más costo-efectivo o, lo que es lo mismo, más eficiente. De la misma manera, si realizar C cuesta menos que realizar D y C y D son os maneras de producir un determinado efecto y las dos iniciativas producen ese mismo efecto - medido tanto cuantitativa como cualitativamente, C será más costo-efectivo – y más eficiente que D”

## **225. Equidad**

(Mokate, 1999, pág. 4), en su artículo, Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?, afirma sobre equidad:

“El concepto de equidad se fundamenta en tres valores sociales: *igualdad, cumplimiento de derechos y justicia*. El reconocimiento relativamente universal de la bondad de estos tres valores permite que el concepto de “equidad” – por lo menos retóricamente – goce de cierta aceptación universal. Hay amplio consenso con respecto a la prioridad que se debe asignara la equidad como pauta o estándar para las políticas públicas. No obstante, esta aceptación universal se sostiene en parte por la ambigüedad con que típicamente entendemos estos valores”.

Examinemos algunas definiciones formales de “equidad”:

“igualdad de ánimo, propensión a dejarse guiar...por...las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley. Justicia”. Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española (1992) 21ª edición. “cualidad que consiste en atribuir a cada uno aquello a lo que tiene derecho” Diccionario Planeta de la lengua española usual.

La calidad de los servicios se mide entre sus componentes:

Liderazgo, satisfacción del cliente, participación ciudadana, productividad, mejora de la calidad, perfeccionamiento permanente, capacidad de respuesta, orientación hacia los resultados; y, protección del medio ambiente.

### **2.3. Definiciones de términos.**

Entre los conceptos relacionados tenemos:

#### **Actividad:**

Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

#### **Indicador:**

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

#### **Mapa de Procesos:**

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

**Sistema:**

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1) Sistema de Gestión: Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2) Visión: Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado.

**2.4. Bases epistémicos.**

Gestión por procesos: La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del proceso.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos. ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de

gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso
- b) La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor)
- c) El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso). La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que

la organización alcance unos altos niveles de eficiencia. MINISTERIO DEL INTERIOR-CHILE (2013).

**Calidad de los servicios.** Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza. Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

**Intangibilidad:** un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario.

**Heterogeneidad:** el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.

**Inseparabilidad:** este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

La calidad del servicio es un tema actual perteneciente a las líneas de investigación de Marketing, dentro del que la literatura es relativamente amplia. La mayor parte del trabajo hasta ahora realizado por diferentes autores, se centra en debatir acerca de los determinantes que subyacen a la calidad de los servicios, las corrientes más importantes apuntan por la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben, y otros se establecen que este parámetro

de medición no es el más adecuado y que hay otros. El problema principal es el determinar de qué manera se puede medir la calidad del servicio, de tal manera que la organización conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que el espera recibir. Podríamos establecer que el análisis de la calidad del servicio se inicia formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en el que se propone un modelo de Calidad del Servicio, el cual es redefinido y denominado SERVQUAL por los mismos autores en 1988. A partir de estos artículos han surgido una buena parte de trabajos realizados por otros investigadores, los cuales libran una guerra sin cuartel, en la que cada uno trata de exponer y poner por encima sus consideraciones, desarrollando modelos y sobre todo críticas a este primer modelo SERVQUAL, que no son otra cosa que versiones con diferentes puntos de vista de un mismo modelo. En este trabajo se ofrece una recopilación de las principales corrientes de investigación de los últimos años, interesantes en la definición y medición de Calidad del Servicio. Desde la clásica propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) denominada SERVQUAL hasta el trabajo más reciente de Asubonteng et. al (1996). Así como se ofrecen pautas para el desarrollo de investigación futura en base a una hipótesis propuesta de Equilibrio de Calidad del Servicio (QSE).

## **2.5. Bases antropológicas**

Sobre la base de una concepción antropológica abierta a la multidimensionalidad o diversidad, multifactorial, multisectorial y multifuncional de la pobreza son expresiones teóricas que ha sido notorio en la crisis del 90 que coincide con el nacimiento de la teoría de la gestión por procesos, se busca fundamentar una política de gestión municipal que cubra holísticamente el problema de la gestión municipal. La gestión y sus alternativas sociales se presentan como una dimensión perfeccionadora del equilibrio social-económico-

medioambiental, por cuanto es la actividad de conjunto en el acervo histórico del análisis histórico del tema y la multiplicidad de manifestación es humana a las nuevas generaciones. Como el hombre, por su propia naturaleza, puede sobrevalorar o minusvalorar algunas de sus dimensiones, generándose distorsiones que, finalmente, lo empequeñecen y limitan, se presenta la política de gestión Integral como una alternativa del desarrollo de las regiones y del país.

Marañón como cualquier otra provincia del departamento de Huánuco ligado a la zona rural está integrado por pueblos, caseríos, centros poblados, anexos, etc. que le dan una configuración especial y de exclusión social, es una entidad de población de menor tamaño que ciudad y dedicada principalmente a actividades económicas propias del sector primario, ligadas a las características físicas y los recursos naturales de su entorno próximo (agrícola, ganadero, forestal, pesquero o a veces minero); aunque en la actualidad han aumentado mucho las actividades terciarias, y en algunos casos el turismo rural. Se distingue de entidades de menor tamaño (aldeas, lugares, cortijos, etc.) por tener jurisdicción propia; habitualmente, el municipio, aunque hay municipios con varios núcleos de población que se consideran pueblos diferenciados: (pedanías, parroquias, etc. La rusticidad como condición de los pueblos y sus habitantes (*pueblerinos*, campesinos o despectivamente, *paletos*) frente a la *Urbanidad* o condición de las ciudades y los suyos (*urbanos* o *ciudadanos*), ha sido un tópico cultural y literario desde antiguo, y la diferenciación de las características objetivas y subjetivas de pueblos y ciudades ha sido tratada por diferentes ciencias sociales.

Los núcleos de población se clasifican en urbanos (ciudades) o rurales (pueblos) en función de rasgos objetivos o subjetivos. Entre los rasgos objetivos que determinan la calificación de núcleo rural está en primer lugar la población.

El número de habitantes que se considera límite entre los núcleos rurales y urbanos varía según cada país. En el Perú el Instituto Nacional de Estadística e Informática considera rurales las entidades singulares de población inferior a 2000 habitantes. Otro rasgo objetivo es la función principal, que, aparte de la residencial, debería teóricamente ser la ocupación en el sector primario, aunque este hecho ha dejado de ser común en buena parte de los núcleos rurales, que se han industrializado y terciarizado. Entre los rasgos subjetivos están los referidos al modo de vida rural en contraposición al urbano, más difíciles de cuantificar y que tienen que ver más bien con pervivencias de la sociedad preindustrial que han quedado muy difuminados en la sociedad post republicana, produciéndose incluso una inversión del tradicional éxodo rural para las actividades sujetas a la deslocalización y al teletrabajo. No obstante, aparte de cuestiones antropológicas, morales o incluso espirituales de difícil cuantificación (conservadurismo social, endogamia), otros rasgos sí son cuantificables: la altura de los edificios, la densidad de utilización la red de transporte, el tipo y rango de servicios ofrecidos a la población, etc. La valoración de la vida en los pueblos frente a la vida en las ciudades, desde un punto de vista elitista y puramente intelectual, sin efectos prácticos, es un tópico literario que puede remontarse a la literatura latina clásica (*Beatus Ille*, *Bucólicas*) y que se recupera en el Renacimiento. Desde el siglo XIX, el Romanticismo y el costumbrismo se interesaron de una manera más profunda por el folclore, o sea, por la parte de la cultura popular que se presenta de forma más pura o genuina en los pueblos, y más cuanto más atrasados económicamente o desconectados del entorno Pueblo (población rural) urbano.

Desprecio al rústico. La valoración contraria tiene también lejanos ejemplos, como el desprecio con el que eran considerados los campesinos (y el

temor a sus revueltas) en una adición a la liturgia eclesiástica medieval: *A furia rusticorum liberanos, Domine*. Las sátiras contra el rústico eran manifestaciones de la mezcla de desprecio y desconfianza con que clérigos y nobles veían al siervo, reducido a un monstruo deforme, ignorante y violento, capaz de las mayores atrocidades, sobre todo cuando se agrupaba. La misma expresión *rústico*, que significa habitante del campo, o de un pueblo, era equivalente a persona inculta y brutal (como más modernamente la expresión *paleta*, que se utiliza como insulto), o incluso a las cosas bastas y menos valiosas (por ejemplo, la edición *en rústica* de un libro). La identificación del *villano* (habitante de una villa) con una persona sin honor, tiene el mismo sentido. De hecho, no se concibe en el sistema feudal que un no privilegiado pueda tener honor, como se debate en dos obras maestras del teatro clásico español, ambientadas en sendos pueblos que se rebelan ante una injusticia: *El Alcalde de Zalamea* (Calderón de la Barca) y *Fuenteovejuna* (Lope de Vega).

Atraso rural: La denuncia de los regeneracionistas a la situación de los pueblos sujetos al caciquismo y el atraso de la España de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, se ve en la frase hecha: *el que se instala en un pueblo se embrutece, se envilece y se empobrece*.<sup>[4]</sup> Lo mismo ocurre con el clima opresivo y decadente de los pueblos de principios de siglo XX que describieron los autores de la generación del 98 en novelas como *El árbol de la ciencia* de Pío Baroja o en poesías como *La tierra de Álvaro González* de Antonio Machado (en *Campos de Castilla*). Más recientemente, a finales del franquismo Joan Manuel Serrat utiliza esos mismos tópicos de lo que se ha venido a denominar *España profunda*, ya despoblada y envejecida por la emigración, en su canción *Pueblo Blanco*. Colgado de un barranco duerme mi pueblo blanco, bajo un cielo

que a fuerza de no ver nunca el mar, se olvidó de llorar. Por sus callejas de polvo y piedra por no pasar, ni pasó la guerra, sólo el olvido. **Eco (2007).**

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, se caracteriza por estar inmerso dentro de los siguientes tipos de investigación exhaustivo y excluyente:

SEGÚN LA INTERVENCIÓN DEL INVESTIGADOR, el presente trabajo de investigación fue observacional, no existió la intervención del investigador, lo datos reflejan la evolución natural de los eventos, ajena a la voluntad del investigador.

SEGÚN LA PLANIFICACION DE TOMA DE DATOS, el trabajo de investigación en referencia fue prospectivo lo datos para el estudio fueron recogidos a propósito de la investigación (primarios). Por lo que, posee control de sesgo de medición.

SEGÚN EL NÚMERO DE OCASIONES EN QUE MIDE LA VARIABLE DE ESTUDIO, el trabajo de investigación fue Transversal las variables fueron medidas en una sola ocasión, por ello se realiza comparaciones, se trata de muestras independientes.

SEGÚN EL NUMERO DE VARIABLES DE INTERÉS, el presente trabajo de investigación fue Descriptivo por que describió y estimó parámetros en la población de estudio a partir de una muestra.

#### 3.2. Diseño y esquema de la investigación

Se desarrolló un diseño no experimental pues no se manipularon variables ni se modificaron las condiciones en las que ocurrieron los hechos. Asimismo, dado que la información sobre las variables a estudiar se recogió una vez en la investigación, fue de diseño transversal.

Se obedeció al siguiente esquema:



### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1.- Población.

La población de estudio para el presente trabajo estuvo constituida por 37 personas entre servidores y funcionarios de las Municipalidades de la provincia de Marañón.

Como criterios de inclusión se consideraron:

- Al personal que estuvo laborando involucrado en la prestación de los servicios de limpieza pública, seguridad ciudadana, inversión pública, presupuesto, logística, administración;
- A las Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Gerencia de Infraestructura

Criterios de exclusión.

- Se excluyeron a los regidores por no ser cargos de confianza ni administrativos.
- Se excluyeron áreas no relacionadas con la materia de investigación.

**Órganos y Unidades Orgánicas de las Municipalidades de la  
Provincia de Maraón**

Órganos y unidades orgánicas	Municipalidad		
	Maraón	Cholón	San Buenaventura
Alcaldía	1	1	1
Gerencia Municipal	1	1	1
Secretaria General	1	1	1
Administración Tributaria y Rentas	1	1	1
Gerencia de Administración	1	-	-
Unidad de Medio Ambiente	1	1	1
Unidad de Seguridad Ciudadana	1	1	1
Recursos Humanos	1	1	1
Gerencia de Infraestructura	1	1	1
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	1	1	1
Unidad Formuladora	1	1	1
Oficina de Programación Multianual de Inversiones	1	1	1
Gerencia de Desarrollo Económico y Social	1	1	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Elaboración: Tesista.

Población urbana de Huacrachuco, Cholón y San Buenaventura que reciben los servicios públicos.

**Población de Estudio de la Municipalidad distritales provincia de  
Maraón**

Población del Distrito:	N° Población
Huacrachuco	2500
Cholón	800
San Buenaventura	600
<b>Total</b>	<b>3900</b>

Elaboración: Tesista.

**3.3.2.- Muestra.**

La investigación se enfocó a los empleados y funcionarios de las Municipalidades en estudio y la población urbana que reciben directamente los servicios municipales, en tal sentido, se aplicaron muestreo no probalístico para el primer caso y muestreo probalístico para el segundo caso.

### Muestra No Probabilística.

La muestra para los funcionarios y servidores de las municipalidades distritales de Cholón y San Buenaventura y la Municipalidad provincial de Maraón se caracterizó por ser una muestra poblacional, por cuanto y por conveniencia se decidió la muestra sería la población íntegra.

### Muestra Probabilística.

La muestra del presente trabajo de investigación se caracterizó por ser una muestra probabilística:

#### Muestra Pirobalística

<b>Población del Distrito:</b>	<b>N° Población</b>	<b>Muestra</b>
Huacrachuco	2500	45
Cholón	800	15
San Buenaventura	600	10
<b>Total</b>	<b>3900</b>	<b>70</b>

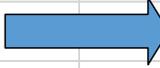
Elaboración: Tesista

#### FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p  
Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o nó el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
- N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
- e = Error de estimación máximo aceptado
- n = Tamaño de la muestra

Cálculo de Muestras para Poblaciones Finitas			
INGRESO DE PARAMETROS			
Tamaño de la Población (N)	3,900		Tamaño de Muestra
Error Muestral (E)	0.06		Fórmula
Proporción de Éxito (P)	0.95		
Proporción de Fracaso (Q)	0.05		
Valor para Confianza (Z)	2.32		
			70

### 3.4. Instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en las diferentes etapas del desarrollo del proyecto de Investigación y que han sido considerados en el cronograma respectivo, se detalla en los siguientes cuadros:

#### 3.4.1.- Encuestas:

La técnica encuesta es importante porque permitió recopilar informaciones primarias de las variables: Gestión por procesos y servicios municipales. Para ello se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas en base a los indicadores previamente seleccionados, a los sujetos de investigación.

#### 3.4.2.- Observación:

Es una técnica que consiste en implementar un formato Estándar para captar la información pertinente y se realizó fundamentalmente en los distritos que han sido seleccionados por la muestra.

#### 3.4.3.- Análisis documental.

Se revisaron los documentos con informaciones secundarias de la Municipalidades distritales de la provincia de Maraón. El instrumento que se utilizó para ello son las fichas de investigación.

### 3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

#### 3.5.1.- Técnicas de recojo.

Las técnicas que fueron utilizadas para el recojo de información del presente trabajo de investigación se detallan en el cuadro siguiente:

<b>Técnicas de Recojo de información</b>		
<b>PARA EL ACOPIO BIBLIOGRÁFICO.</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	
<b>DEL FICHAJE</b>	1. Fichas bibliográficas.	
	2. Fichas hemerográficas.	
	3. Fichas de resumen.	
	4. Fichas mixtas.	
<b>PARA EL ACOPIO DE DATOS.</b>		
<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>GRUPO DE APLICACIÓN</b>
Encuesta.	El cuestionario	A los ciudadanos de los distritos de la provincia de Maraón y funcionarios de la Municipalidad.
Análisis documental	Ficha documental	Archivos diversos de Gestión administrativa y procedimientos de las Municipalidades distritales de la provincia de Maraón.
Entrevista.	Guía de entrevista	Especialistas seleccionados
Observación	Guía de Observación	Observación sobre la situación de servicios municipales

Elaboración: Tesista

#### 3.5.2.- Técnicas de Procesamiento.

Las técnicas de procesamiento que fueron utilizados en el presente trabajo de investigación se detallan en el cuadro siguiente:

<b>Técnicas de Procesamiento de Datos</b>	
<b>PROCESAMIENTO DE DATOS.</b>	
<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>SPSS</b>	1. Cuadros estadísticos.
	2. Estadígrafos como:
	La media.
	La mediana.
	La moda.
	La desviación estándar.
	La varianza de la muestra.
	El coeficiente de asimetría.
	El valor máximo.
	El valor mínimo.
La cuenta (n).	

Elaboración: Propia

### 3.5.3.- Técnicas de presentación.

Las Técnicas de presentación que se utilizaron en el presente trabajo de investigación se detallan a continuación:

<b>Técnicas de Presentación PARA LA PRESENTACIÓN DE DATOS.</b>	
<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Métodos Técnicas estadísticas	1. Cuadros estadísticos.
	2. Gráficos estadísticos como:
	Gráficos de barras. Histogramas.

Elaboración: Propia

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Resultados del Trabajo de Campo.

Los resultados del cuestionario arrojan los siguientes resultados:

Para el 32.43% de encuestados manifestaron que los recursos financieros para la ejecución de las actividades están regularmente garantizados, para el 18.32% de encuestados hay una escasez de recursos financieros y solo para el 10.81% de los encuestados los recursos si están garantizados. Esto es una de las limitantes que no permite un adecuado equipamiento en la gestión local. Ver cuadro N° 01. Un recurso es un medio, de cualquier clase, que permite obtener algo que se desea o se necesita. El dinero por ejemplo, es un recurso indispensable para comprar una los bienes. Las finanzas, por otra parte, hacen referencia a los bienes, los caudales y la circulación del dinero.

Los recursos de las Municipalidades son las transferencias que reciben a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y por los cobros que realizan a los beneficiarios por los servicios que reciben; sin embargo, es importante señalar la falta de actualización del TUPA y otras, constituyen causales para contar con bajos ingresos por recaudación directa.

Con la finalidad de comprender las diferencias, se clasifico en cinco dimensiones las respuestas de los beneficiarios y son: **1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Muy bueno, 5 = Excelente**

**Cuadro N° 01: Están garantizados los recursos financieros para la ejecución de las actividades.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	18.92	18.92	18.92
2	15	40.54	40.54	59.46
3	6	16.22	16.22	75.68
4	5	13.51	13.51	89.19
5	4	10.81	10.81	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

El 18.92% de encuestados señalan que están garantizados los recursos humanos, para el 32.43% el recurso humano es regular y para el 10.81% los recursos humanos están garantizados. Ver cuadro N° 02.

**Cuadro N° 02: Están garantizados los recursos humanos para la ejecución de las actividades.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	16.22	16.22	16.22
2	12	32.43	32.43	48.65
3	8	21.62	21.62	70.27
4	7	18.92	18.92	89.19
5	4	10.81	10.81	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

La racionalización de los recursos logísticos maximiza la disponibilidad de recursos y optimiza las actividades de sostenimiento. Una doctrina común y conjunta, interinstitucional y local mejora la interoperabilidad y aumenta la eficacia operativa. El objetivo es una sinergia entre organismos conjuntos y servicios, donde el apoyo es en general mayor que la de los elementos individuales de forma enfoque integral, es necesario que la para lo cual el área de logística tenga autoridad de coordinación sobre los recursos internos para

lograr los resultados necesarios. Además, la creciente complejidad e incertidumbre que caracteriza el entorno donde se desarrollan las operaciones y su tendencia previsible a aumentar en el futuro próximo, demandan la concepción de una logística conjunta ágil y eficaz, capaz de adaptarse a los cambios de situación y creada desde un sistémico.

El cuadro N° 03 revela las debilidades de cada municipalidad de la provincia, la apreciación mayoritaria de los beneficiarios 45.95% (MALA + REGULAR) es la escasez del apoyo logístico, 24.32% es bueno el apoyo y solo un 29.73% afirma que el apoyo es muy bueno y excelente.

**Cuadro N° 03: Está garantizados el apoyo logístico para la ejecución de las actividades.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	5	13.51	13.51	13.51
2	12	32.43	32.43	45.95
3	9	24.32	24.32	70.27
4	7	18.92	18.92	89.19
5	4	10.81	10.81	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En los distritos de Cholón y San Buenaventura es relevante esta gran debilidad local lo que no permite cumplir con los objetivos.

La Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en el Sistema de gestión local en la provincia tiene cada día mayor importancia al formar parte de la gestión integrada del capital humano, el propósito es poner en las manos del capacitador una herramienta de trabajo con el objetivo de revitalizar con nuevas proyecciones la preparación de los recursos humanos para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador. Hacemos énfasis en los adiestramientos de los recién incorporados en la gestión, el trabajador nuevo que se contrata en la entidad, el que ya tenemos trabajando y requiere de

continuidad de formación para mejorar sus competencias o para llegar a ser idóneo en el menor tiempo posible, fundamentalmente en cada municipalidad o puesto de trabajo con actividades dinámicas, diferentes modalidades, según lo requiera individualmente cada trabajador con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se brindan y consecuentemente la satisfacción de los propios trabajadores de la institución y en especial en la población, por lo general estos trabajadores no son capacitados para cumplir sus procesos.

El 48.65% señala que la competitividad de los trabajadores son bajos y repercuten negativamente en los servicios, (regular + malo) resultados de los mismos, sus objetivos y metas previamente establecidas, solamente el 29.73% reconocen que los trabajadores son capacitados para realizar sus labores (muy bueno + excelente), sin embargo revisando su File personal de cada trabajador podemos contrastar que es una dificultad a mejorar para reorientar los cambios en los resultados.

**Cuadro N° 04: Están capacitados los recursos humanos para la mejora de la calidad de los servicios y orientados a resultados**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	8	21.62	21.62	21.62
2	10	27.03	27.03	48.65
3	8	21.62	21.62	70.27
4	6	16.22	16.22	86.49
5	5	13.51	13.51	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

La mejora en la cobranza de tributos busca incrementar la recaudación y la base tributaria, maximizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias, fortaleciendo la cultura tributaria en la población y, eventualmente, generando una mayor percepción de riesgo en el contribuyente impuntual. Estos objetivos son válidos para cualquier Administración Tributaria. Y en ese sentido, las

estrategias que se propone deben estar diseñadas para municipalidades, pueden ser adaptadas a cualquier realidad, pues parten de la premisa de utilizar los recursos disponibles eficientemente. Independientemente del modelo adoptado por cada municipalidad para gestionar sus tributos, estamos convencidos de la necesidad de contar con un equipo especializado para desarrollar la función de cobranza ordinaria, diferenciado del equipo encargado de la función de cobranza coactiva. La tendencia es que las municipalidades deben mejorar sus estrategias de cobranza para contar con recursos económicos disponibles y que sea ejecutado según su plan operativo.

El cuadro N° 05, este sistema revela sus deficiencias y en consecuencia la escasez de sus recursos para poder mantener los servicios en las mejores condiciones. El 29.73% de beneficiarios señalan que hay carencias de estrategias de cobranza, para el 27.03% es calificada como regular y solo para el 27.03% hay un reconocimiento de la existencia de estrategias de recaudación.

**Cuadro N° 05: Existe buena estrategia de recaudación para financiar los insumos de las actividades de los servicios municipales.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	11	29.73	29.73	29.73
2	10	27.03	27.03	56.76
3	6	16.22	16.22	72.97
4	5	13.51	13.51	86.49
5	5	13.51	13.51	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

El cuidado del medio ambiente es un tema en boga, y no necesariamente como una nueva moda sino como una prioridad y necesidad a ser atendida si queremos pensar en un mañana mejor. Es por ello que el gobierno nacional ha puesto gran énfasis en aplicar herramientas que les permita un desarrollo

sostenible en armonía con su crecimiento económico, pues como sabemos, el crecimiento económico es un claro indicador del desarrollo de una ciudad, y las ciudades de Huánuco y Tingo María es una prueba de esto. Sin embargo la problemática es visible, el 56.7% de pobladores señalan que no están definidos las actividades de limpieza pública, para el 26% tiene una calificación de 3 que significa regular y la diferencia equivalente a 16.4% señala afirmativamente. En los distritos de Cholón y San Buenaventura, así como del mismo Huacrachuco su dinámica económica no es exigente.

**Cuadro N° 06: Están definidos las actividades de limpieza pública para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	19	51.35	51.35	51.35
2	8	21.62	21.62	72.97
3	5	13.51	13.51	86.49
4	3	8.11	8.11	94.59
5	2	5.41	5.41	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En la actualidad, la violencia es una de las mayores preocupaciones de los gobiernos nacionales y locales, así como de la ciudadanía en su conjunto. Las estrategias que se han realizado para combatir y disminuir los niveles de inseguridad y violencia no han dado los efectos esperados y poco se ha hecho por desarrollar innovaciones para abordarlas. Por ello, con esta investigación se empieza la difusión de los resultados de un largo, amplio y participativo proceso que busca nuevas opciones de política pública, venidas de la integración de la investigación con la acción y de la academia con la política, tratando así de solventar las múltiples dicotomías que tanto mal han hecho.

Según, el Cuadro N° 07, encontramos reacciones al respecto, 43,24% establecen que las actividades de seguridad ciudadana están definidos, para el

18.92% de ciudadanos no están definidos adecuadamente, problemas que repercute negativamente en todo el proceso de las actividades de crecimiento y desarrollo de la provincia.

**Cuadro N° 07: Están definidos las actividades de seguridad ciudadana para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	7	18.92	18.92	18.92
2	3	8.11	8.11	27.03
3	7	18.92	18.92	45.95
4	16	43.24	43.24	89.19
5	4	10.81	10.81	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Los gobiernos municipales tienen como una de sus atribuciones la prestación de servicios públicos. Sin duda, el papel de los municipios en la prestación de servicios públicos es de gran relevancia debido a la proximidad que tienen con la población, lo que favorece la identificación de necesidades y su correcta atención. El sustento jurídico para que los municipios sean responsables en la prestación de diversos servicios públicos se encuentra en la Constitución Política la misma que define los rubros en los que el municipio es responsable de la atención. De acuerdo a sus documentos de creación los municipios tendrán a su cargo los siguientes servicios públicos: • Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales • Alumbrado público • Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos • Mercados y centrales de abasto • Panteones • Rastros • Calles, parques y jardines y su equipamiento • Seguridad pública, policía preventiva municipal y de tránsito; estas se desarrollan con muchas dificultades que repercuten en la gestión local.

Efectivamente, para el 54.05% no están definidos adecuadamente los otros servicios municipales anteriormente señalados, para una tercera parte (24.32%) están definidos adecuadamente. Ver cuadro N° 08.

**Cuadro N° 08: Están definidos las actividades de los otros servicios municipales para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	16.22	16.22	16.22
2	14	37.84	37.84	54.05
3	8	21.62	21.62	75.68
4	5	13.51	13.51	89.19
5	4	10.81	10.81	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En los últimos años ha ido creciendo la preocupación por mejorar la gestión en los servicios públicos municipales. Ésta es una preocupación compartida por los responsables políticos, por los gestores públicos y también por los ciudadanos como usuarios de dichos servicios. Así, se reclaman unos servicios públicos de mayor calidad. Exigiendo, al mismo tiempo, responsabilidades respecto a cuánto se gasta y cómo se utilizan los recursos públicos; es decir, se reclama más racionalidad en la gestión y para ello es necesario la aplicación de los criterios de economía, eficiencia y eficacia. En este sentido, un grupo de municipalidades inició un proyecto orientado a la comparación de servicios municipales a través de una metodología basada en la aplicación de indicadores de gestión como método para optimizar los recursos públicos locales.

Según el cuadro N° 09, no están bien definidos los indicadores para mejorar la calidad de los servicios locales, en efecto: para el 40.54% se carece de indicadores de gestión, para el 24.32% la calificación es regularmente definidos y el 5.41% de encuestados sí reconocen la existencia de indicadores.

**Cuadro N° 09: Están bien definidos los indicadores para mejorar la calidad de los servicios**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	40.54	40.54	40.54
2	9	24.32	24.32	64.86
3	7	18.92	18.92	83.78
4	4	10.81	10.81	94.59
5	2	5.41	5.41	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

Con la información del cuadro N° 10 los encuestados no conoce los tipos de resultados que se busca lograr por cada municipalidad significando. Efectivamente, el 35.14% desconocen el tipo de resultados que se quiere lograr. El 27% identifican regularmente los resultados que se quiere lograr, el 8.11% identifican adecuadamente los resultados que quieren lograr

**Cuadro N° 10: Se conoce que tipo de resultados se quiere lograr con el apoyo de todos**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	13	35.14	35.14	35.14
2	10	27.03	27.03	62.16
3	6	16.22	16.22	78.38
4	5	13.51	13.51	91.89
5	3	8.11	8.11	100.00
Total	37	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

Los informes de resultados tienen como objetivo, presentar los logros alcanzados por las municipalidades en el desarrollo de su gestión misional; resultados orientados al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo municipal y de los planes operativos de cada servicio por una vida mejor. El informe se estructura a partir del análisis de aquellas actividades que generaron

mayor impacto positivo y que aportaron al municipio reconocimiento y credibilidad en los temas relacionados de la calidad del servicio o servicios, así como a las dificultades externas que retrasaron el desarrollo de actividades orientadas a cumplir con los compromisos adquiridos en los planes operativos, y que dependen de terceros. Como es de nuestro conocimiento las municipalidades tiene por función principal la de gestionar la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para la protección, intervención, investigación, promoción y divulgación de los servicios locales. Con la valoración, recuperación, intervención y divulgación de los resultados se lograra más confianza de los usuarios de lo contrario la insatisfacción puede degenerar la tranquilidad y las coordinaciones entre autoridad y ciudadanía.

El 42.86% de los beneficiarios señalan no conocer los resultados, solo el 10% reconocen que conocen y generalmente son partidarios del gestor. Ver cuadro N° 11.

**Cuadro N° 11: Es de conocimiento de la población los resultados obtenidos**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	30	42.86	42.86	42.86
2	18	25.71	25.71	68.57
3	15	21.43	21.43	90.00
4	3	4.29	4.29	94.29
5	4	5.71	5.71	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Según los resultados del cuadro N° 12 el Alcalde no asume compromisos de mejora de la calidad del servicio, así lo confirman 27.14% de beneficiarios y solo el 4.29% reconoce el compromiso, mientras que para el 25.71% manifiesta que el compromiso es regular.

Por lo general las autoridades asumen poco compromiso en los gastos corrientes

**Cuadro N° 12: El Alcalde está comprometido y asume compromisos para mejorar la calidad del servicio**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	19	27.14	27.14	27.14
2	21	30.00	30.00	57.14
3	17	24.29	24.29	81.43
4	10	14.29	14.29	95.71
5	3	4.29	4.29	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

Por lo general los diversos modelos fueron diseñados para lograr los siguientes objetivos: Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad, fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades, instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora, trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales, servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales. Hasta el presente momento no se ha logrado con dicha intención.

Los trabajadores por lo general forman parte de la gestión del compromiso, que consiste en la integración de las medidas organizativas destinadas a crear las condiciones propensas a la implicación y alineación del trabajador con los valores de la organización, de manera que su rendimiento vaya más allá de la noción estrictamente contractual de relación laboral. Una adecuada gestión del compromiso crea espacios donde las personas pueden desarrollar su talento y aportar valor a la organización desde la confianza mutua. Un compromiso se construye desde todos los niveles de la organización.

No se puede generar simplemente con campañas de comunicación. Hace falta que el trabajador perciba una coherencia entre los mensajes que recibe y la realidad de su entorno de trabajo. El compromiso, al basarse en la confianza, es frágil y muy susceptible a las divergencias comunicativas. Pero los resultados no ayudan.

Cuadro N° 13 se observa los detalles, así 51,43% señalan que no asumen sus responsabilidades los trabajadores, para 38.57% se reconoce que los trabajadores asumen responsabilidades.

**Cuadro N° 13: Los trabajadores asumen su responsabilidad en la mejora de la calidad del servicio municipal**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	21.43	21.43	21.43
2	28	40.00	40.00	61.43
3	16	22.86	22.86	84.29
4	6	8.57	8.57	92.86
5	5	7.14	7.14	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

Por lo general se observa que las autoridades locales le dan poca importancia al dialogo con su ciudadanía sobre todo relacionado a la mejora de la calidad de los servicios, la democracia abierta o participativa no se practica ello es consecuencia de la falta de liderazgo, la comunicación política fue siempre vista como el marketing político de la imagen del candidato y a lo más de sus propuestas, prevaleciendo un modelo difusionista centrado en el mensaje, de la construcción del poder en la esfera pública construyendo no solo discursos sino afectos, esperanza, agendas de futuro, siendo así la representación no un acto electoral sino un diálogo permanente. El rol de los medios de comunicación para aportar a esta

construcción de lo público es central por lo cual incidir en su autorregulación una tarea pendiente.

El cuadro N° 14 en sus resultados determina que para el 75.71% de encuestado hay una carencia de la comunicación entre autoridad y población; para el 7.14% si hay comunicación y para el 17.14% no tiene valor la comunicación porque están orientado más a cuestiones personales y no de mejora de los servicios.

**Cuadro N° 14: El Alcalde dialoga con los beneficiarios para mejorar la calidad del servicio**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	10	14.29	14.29	14.29
2	43	61.43	61.43	75.71
3	12	17.14	17.14	92.86
4	2	2.86	2.86	95.71
5	3	4.29	4.29	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

Para todas las Administraciones Públicas Municipales es muy importante medir directamente la satisfacción de sus clientes / ciudadanos en relación con la imagen global de la organización y los servicios que presta, su transparencia y la participación de los clientes / ciudadanía. Generalmente las organizaciones utilizan encuestas a clientes / ciudadanos para conocer su satisfacción, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias tales como grupos focales, paneles de usuarios,...etc. Así mismo en cuanto a Resultados en la Sociedad define los Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local. Aquí se incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización.

Asimismo contempla sus relaciones con las autoridades y otros órganos que afecten y regulen sus actividades. Numerosas organizaciones del sector público tienen un impacto en la sociedad través de la propia naturaleza de sus actividades principales o del mandato establecido por la ley. Los resultados de estas actividades nucleares se mostrarán en los criterios de Satisfacción del cliente y de Resultados clave del rendimiento.

Según el cuadro N° 15, el 72.86% de beneficiarios señalan no estar satisfechos con los servicios que presta las municipalidades de la provincia de Maraón y para el 27.14% si hay un reconocimiento de la satisfacción con los servicios.

**Cuadro N° 15: Los beneficiarios están contentos o satisfechos con los servicios que se brinda la municipalidad.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	20	28.57	28.57	28.57
2	31	44.29	44.29	72.86
3	14	20.00	20.00	92.86
4	2	2.86	2.86	95.71
5	3	4.29	4.29	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 16, donde el 70% de ciudadanos no están satisfechos con el servicio y 15.71% si lo están, mientras que para el 14.29% les es indiferente.

**Cuadro N° 16: Expresan los ciudadanos su nivel de satisfacción brindándoles más confianza a los gestores.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	28	40.00	40.00	40.00
2	21	30.00	30.00	70.00
3	10	14.29	14.29	84.29
4	6	8.57	8.57	92.86
5	5	7.14	7.14	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Uno de los beneficios más enfatizados de la descentralización es el supuesto mejoramiento de la administración pública y de las municipalidades. A través del “acercamiento del gobierno a la gente”, los servidores públicos deberían estar más capacitados para reconocer, interpretar y satisfacer de manera precisa la necesidades y demandas ciudadanas de bienes y servicios. , debido a la proximidad, la ciudadanía puede también discernir con mayor efectividad si sus gobiernos locales están satisfaciendo sus expectativas. Si los individuos están satisfechos con el desempeño de los funcionarios locales, ellos podrían expresar mayor apoyo al sistema. Sin embargo, si las instituciones locales son incapaces de satisfacer sus demandas, los ciudadanos podrían expresar su descontento no solamente con los gobiernos locales, sino también manifestar una creciente insatisfacción.

Según el cuadro N° 17, para el 71.43 % (malo y regular) de ciudadanos no están satisfechos con los servicios, el 8.57% comparten que si están satisfechos y para el 20 % le es indiferente.

**Cuadro N° 17: Satisfacción de los ciudadanos con los servicios que brindan la municipalidad distrital y provincial**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	31	44.29	44.29	44.29
2	19	27.14	27.14	71.43
3	14	20.00	20.00	91.43
4	2	2.86	2.86	94.29
5	4	5.71	5.71	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

A partir de la década de los años '80 con el Presidente de Acción Popular, nuestro país inició un proceso de reforma dirigido a transformar la estructura del Estado y a eficientizar su funcionamiento. Ese proceso, que implicó una redefinición de las relaciones con la sociedad, el sistema económico y la gestión de gobierno, comprendió dos etapas. En primer lugar, una respuesta a la crisis fiscal del sector público basada en la transferencia de actividades de la órbita pública a la privada, la desregulación de la economía destrabando los mercados, la contención del gasto y la reducción de personal. La segunda etapa, alrededor del año 1996, enfatizó - sin abandonar las consideraciones de índole fiscal- la modernización del Estado sobre la base de una administración más eficiente, recursos humanos capacitados y una adecuada asignación de competencias, el detalle del fracaso de estas reformas fue la no participación de la ciudadanía en cada espacio local, recién a partir del 2,000 con las transferencias económicas se dinamizó las municipalidades con recursos productos de las transferencias, pero trajo como consecuencia otro tipo de dificultades: Corrupción local, inversión para ser autoridad y uso de los poderes con recursos externos para garantizar su estadia como autoridad, etc. Según el cuadro N° 18 para el 78.0% los ciudadanos no participan en la mejora

de la calidad del servicios y solo para el 11.9% hay un compromiso de la población.

El fomento de la participación ciudadana es una obligación que los gobiernos deben desarrollar como derecho reconocido en el marco jurídico. Pero es también una necesidad en la medida que los gobiernos, y en especial los gobiernos locales, no pueden hacer frente solos a las complejas transformaciones sociales frente a las que nos encontramos. Cada vez más es necesaria la implicación y trabajo coordinado entre los y las diferentes agentes sociales. Es en este marco donde los gobiernos locales pueden ejercer un papel importante en el liderazgo de los vínculos y relaciones entre los diversos actores implicados en los nuevos y viejos retos sociales, con el fin de orientar los cambios que nos permitan construir pueblos y ciudades más cohesionado/as y más sostenibles, social, económica y medioambientalmente. Sólo con una participación real y efectiva de nuestra ciudadanía se construirá un territorio cohesionado, integrador e innovador, capaz de transformar la diversidad, la interculturalidad en riqueza y motor de progreso.

Según el cuadro N° 18, la productividad no se incrementa en los servicios municipales así lo afirman el 71.43%, solo para el 27.71% manifiesta haber participado en el proceso de mejora de la calidad de servicio

**Cuadro N° 18: Los ciudadanos participan en el proceso de mejora de la calidad de los servicios.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	31	44.29	44.29	44.29
2	19	27.14	27.14	71.43
3	14	20.00	20.00	91.43
4	2	2.86	2.86	94.29
5	4	5.71	5.71	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

La consecución de mayores niveles de productividad en el uso de los recursos públicos tiene relevancia tanto en un sentido microeconómico como en uno macroeconómico. Por un lado, la medición de la productividad de las instituciones públicas contribuye significativamente al control, análisis y crecimiento de la productividad, como también a las proyecciones y el proceso presupuestario, la reducción de costos, el incremento de beneficios directos por el aumento de los niveles de producción y una mejor calidad de bienes y servicios. Desde una perspectiva macroeconómica, el crecimiento de la productividad es una alternativa para reducir el déficit público, liberar recursos para reasignarlos y/o financiar nuevos programas (reasignaciones intra o intersectoriales). A manera de ilustración, supongamos que la productividad del gasto público aumenta 1% debido a menores costos de producción al 37% del PBI.

Según el cuadro N° 19, la productividad no se ha incrementado en los servicios municipales así lo afirman el 55.71%, solo para el 10% este indicador se incrementa y para el 21.43% de beneficiarios no sabe si habrá o no incremento de productividad

**Cuadro N° 19: La productividad de las actividades se ha incrementado**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	20	28.57	28.57	28.57
2	19	27.14	27.14	55.71
3	15	21.43	21.43	77.14
4	9	12.86	12.86	90.00
5	7	10.00	10.00	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Para utilizar la productividad como medida de eficiencia, se evalúa el nivel de producción que se obtiene con una combinación de insumos

determinada (productividad multifactor) o con un nivel determinado de un insumo particular. Los insumos o factores de producción se clasifican básicamente en cuatro grupos: el trabajo, el capital físico (equipos, estructuras, tierras e inventarios), el capital financiero (generalmente se excluye) y las materias primas (material, combustible, electricidad y compra de servicios). La productividad multifactor es un indicador más completo y preciso que la producción total, porque excluye el efecto de las variaciones del resto de insumos con relación al insumo trabajo. A manera de ilustración, puede pensarse en una reducción del precio del capital lo que induciría a comprarlo más. La relación capital-trabajo aumentaría produciéndose más con la misma cantidad de trabajo, es decir, la producción por trabajador se elevaría haciendo crecer la producción. Cualitativamente se carece de políticas orientadas a mejorar la productividad en los servicios municipales tanto a nivel distrital como provincial por las características de los servicios y la importancia que significa para las autoridades locales.

El 62.7% ciudadanos confirman esta inexistencia de políticas orientadas a los servicios, el 13.5% defiende la gestión señalando que si existen políticas y para la 23.9% la situación es incierta. Ver cuadro N° 20.

**Cuadro N° 20: Hay una buena política de mejora de la productividad de la gestión municipal y de los servicios.**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	25	35.71	35.71	35.71
2	20	28.57	28.57	64.29
3	16	22.86	22.86	87.14
4	6	8.57	8.57	95.71
5	3	4.29	4.29	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Consiste en la recolección manual (barrido y papeleo) y barrido mecánico, carro barredor, de residuos sólidos depositados en la vía pública generados por causas naturales, tránsitos y malos hábitos poblacionales, así como también la limpieza de diferentes parques del distrito, la cual tiene como principal objetivo el mantenimiento y conservación de los espacios y vías públicas. Siendo esta una actividad importante de la gestión local, la sociedad está en un constante cambio en los hábitos de consumo, así como el incremento en la oferta de productos con empaques sintéticos, desechables y peligrosos, que han traído como consecuencia fuertes problemas en la recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos, con los consiguientes impactos negativos a la salud, al ambiente y al ornato de la ciudad. La inadecuada gestión del manejo de residuos sólidos municipales impacta negativamente en el ambiente y en la salud de la población. Los conglomerados urbanos disminuyen su capacidad de acogida cuando el entorno se vuelve insalubre por la basura eliminada al aire libre, ya que tal condición da origen a la proliferación de insectos y roedores, así como también a malos olores derivados del proceso de descomposición; ello sin mencionar el deterioro del paisaje, el cual ejerce una influencia directa en la salud mental por la sensación de bienestar y seguridad que causa en el ser humano. La eficiencia en la gestión de residuos sólidos municipales no depende únicamente de las municipalidades, instituciones responsables de su administración, sino también de los hábitos y costumbres de la población, siendo una variable que necesariamente se tendrá que intervenir. Ningún sistema de limpieza pública podrá funcionar óptimamente si la población a la que sirve carece de educación ambiental adecuada, la misma que se evidencia a través de sus hábitos y costumbres.

Según el cuadro N° 21 los servicios de limpieza pública no han mejorado para el 61.2%, solo para el 10.5% si ha mejorado y para el 28.4% lo es indiferente, no sabe si ha incrementado o ha disminuido.

**Cuadro N° 21: Los servicios de limpieza han mejorado**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	15	21.43	21.43	21.43
2	26	37.14	37.14	58.57
3	22	31.43	31.43	90.00
4	3	4.29	4.29	94.29
5	4	5.71	5.71	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

En términos de resultados de los otros servicios podemos establecer algunas particularidades

Según el cuadro N° 22, el 54.29% de beneficiarios respondieron que los servicios de seguridad ciudadana no han mejorado, solo para el 17.14% respondieron que hay una mejora en los servicios de seguridad ciudadana y para el 28.57% de beneficiarios los procesos no han generado o han generado cambios no relevantes.

**Cuadro N° 22: Los servicios de seguridad ciudadana han mejorado**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	24	34.29	34.29	34.29
2	14	20.00	20.00	54.29
3	20	28.57	28.57	82.86
4	8	11.43	11.43	94.29
5	4	5.71	5.71	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Propia

Según el cuadro N° 23 se puede apreciar que los otros servicios que le corresponden según ley tampoco han mejorado según la opinión de los

beneficiarios debido a la escasez de recursos presupuestales y carencia de una adecuada planificación. Las informaciones establecen lo siguiente: para el 50% las respuestas son negativas, para el 5.71% si hay mejoras y para el 44.29% la respuesta es indiferente.

**Cuadro N° 23: Los otros servicios han mejorado de acuerdo a la disponibilidad presupuestal y planificación**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	17	24.29	24.29	24.29
2	18	25.71	25.71	50.00
3	31	44.29	44.29	94.29
4	2	2.86	2.86	97.14
5	2	2.86	2.86	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Para alcanzar la meta de mejoradas de los servicios para todos, los sistemas de los servicios para la mayoría de municipalidades existentes en la mayoría de las regiones tendrán que sufrir amplios y profundos cambios, y esos cambios deben lograrse en el contexto de las nuevas teorías. Cada distrito y provincia habrá de enfrentar esta transformación teniendo en cuenta sus propias características y posibilidades; sin embargo, hay ciertas medidas que tienen aplicación universal, como el desarrollo y fortalecimiento de los sistemas o procesos. El fortalecimiento de los sistemas locales para servir a una población determinada en un espacio específico no consiste únicamente en una nueva división de las tareas administrativas del sector, ni tampoco en la reasignación de responsabilidades por los recursos. Además, no se trata de un fenómeno aislado, puesto que este esfuerzo representa la respuesta del sector al proceso de democratización y descentralización que se observa en toda la Región.

Según los resultados del cuadro N° 24, para el 92.54% no hay cambios sustanciales y solo para el 7.46% si se dan dichos cambios, no es relevante esta afirmación, porque requerimos cambios que impliquen mejores resultados.

**Cuadro N° 24: Los servicios se están modificando en forma permanente de acuerdo a los avances tecnológicos o necesidades**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	4	5.97	5.97	5.97
2	32	47.76	47.76	53.73
3	26	38.81	38.81	92.54
4	3	4.48	4.48	97.01
5	2	2.99	2.99	100.00
Total	67	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Estamos acostumbrados a que las autoridades actuan en la inercia, no se requiere que suceda eventualidades sino que debe planificarse para estar mejor organizados, lo que sucedió en el verano con inviernos en las diverss zonas hemos sido testigos de como las autoridades y la propia poblacion se han descuidado de la naturaleza, significando una cacheteada a todos para en lo sucesivo estar preparados. El Estado y sus instituciones han estado preocupados mas en obras de corto plazo, sin preocuparse por la calidad de las mismas y un descuido en hacer realidad las regulaciones aprobadas por el Estado, y la ciudadanía como invasores de espacios de alto riesgo, recibiendo su castigo por la naturaleza.

El cuadro N° 25 confirman y fortalecen estas conclusiones generales, el 84.29% señalan que no hay respuesta agil y solamente el 15.71 % aceptan la agilidad. Pero en la practica existe poca agilidad institucional frente a eventualidades.

**Cuadro N° 25: Cuando hay alguna eventualidad la respuesta de los representantes de la institución es ágil**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	27	38.57	38.57	38.57
2	18	25.71	25.71	64.29
3	14	20.00	20.00	84.29
4	7	10.00	10.00	94.29
5	4	5.71	5.71	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Si las municipalidades quieren tener cambios organizados, planificados y con impactos se requiere una mejor orientación direccionada y de esto carecen las municipalidades, solo actúan en la rutina institucional según el caso que se presente. El 81.43% establecen la planificación y el 18.57% cree que las municipalidades planifiquen. Ver cuadro N° 26.

**Cuadro N° 26: Los procesos de la gestión y sus respectivas actividades están direccionadas a resultados planificados**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	20	28.57	28.57	28.57
2	19	27.14	27.14	55.71
3	18	25.71	25.71	81.43
4	8	11.43	11.43	92.86
5	5	7.14	7.14	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

Muy pocas municipalidades se preocupan por proteger el medio ambiente la teoría de gestión por procesos no han sido la excepción. A menudo no pensamos en el medio ambiente o bien suponemos que permanecerá tal como es ahora. Sin embargo, nuestro medio ambiente está cambiando continuamente: se construyen nuevas autopistas, así como nuevos aeropuertos, puertos y plantas de tratamiento de aguas residuales a fin de mantenerse al nivel de evolución de las ciudades. La agricultura y la producción

de alimentos es cada vez más intensiva y algunas veces crean riesgos ambientales. Todos estos cambios y evoluciones tienen repercusiones sobre nuestro medio ambiente natural. Las tierras se despejan o se destinan a la agricultura. Cada vez se exploran o se extraen más fuentes de energía y recursos naturales. Además, los residuos y las emisiones creados por todas estas actividades deben ser tratados de manera segura. Si se planifican adecuadamente, y en cooperación con las personas que pueden verse afectadas, estas actividades pueden mejorar nuestras vidas y las vidas de las generaciones futuras. Sin embargo, algunas veces el desarrollo puede dar lugar a graves problemas ambientales y a una degradación irreversible. Esto puede poner en grave riesgo la salud, la seguridad y la calidad de vida de la población. La Convención de Aarhus, esto es, la Convención sobre el acceso a la información, la participación del público en la toma de decisiones y el acceso a la justicia en asuntos ambientales, es un acuerdo internacional único que ayuda a prevenir estos riesgos. Concede derechos a la población e impone obligaciones claras a los gobiernos y a sus autoridades públicas para ayudar a asegurar que el medio ambiente esté protegido y que nuestro mundo sea un lugar mejor para vivir. Nos concede a todos el derecho de vivir en un medio ambiente que proteja y sostenga la salud y el bienestar.

El 71.43% de los encuestados reconocen que no hay protección del medio ambiente y solo el 11.43% dicen que sí, pero analizando objetivamente ninguna de las municipalidades protegen el medio ambiente. Ver cuadro N° 27.

**Cuadro N° 27: Las actividades están orientados a proteger el medio ambiente de la localidad**

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	49	70.00	70.00	70.00
2	8	11.43	11.43	81.43
3	5	7.14	7.14	88.57
4	3	4.29	4.29	92.86
5	5	7.14	7.14	100.00
Total	70	100	100.00	

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

#### 4.2. Contrastación de la hipótesis secundarias

Las hipótesis nulas de la investigación son aceptadas y las otras son rechazadas. La hipótesis nula básica es aceptada con los resultados de la investigación: “La gestión por procesos no ha mejorado los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón”.

Las hipótesis específicas nulas son aceptadas y las alternativas son rechazadas.

**H<sub>n1</sub>** La gestión por procesos no ha mejorado el servicio de limpieza pública en los servicios en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

**H<sub>n2</sub>** La Gestión por procesos no ha mejorado el servicio de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016-Provincia de Marañón.

**H<sub>n3</sub>** La gestión por procesos no ha mejorado los servicios administrativos en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

**H<sub>n4</sub>** La Gestión por procesos no ha mejorado resultados de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.

**H<sub>n5</sub>** La gestión por procesos no ha mejorado la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Maraón.

**Cuadro Nº 28: Estadísticos de los servicios de la gestión municipal**

INDICADORES	Statistic	Bootstrap <sup>c</sup>				
		Sesgo	Error estándar	Intervalo de confianza a 95%		
				Inferior	Superior	
N	Válido	70	0	0	70	70
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media	2,52	,00	,00	2,52	2,52	
Error estándar de la media	,128					
Mediana	2,43a	,00	,00	2,43	2,43	
Moda	2					
Desviación estándar	1,050	,000	,000	1,050	1,050	
Varianza	1,102	,000	,000	1,102	1,102	
Asimetría	,668	,000	,000	,668	,668	
Error estándar de asimetría	,293					
Curtosis	,078	,000	,000	,078	,078	
Error estándar de curtosis	,578					
Suma	169					
Percentiles	25	1,64b	,00	,00	1,64	1,64
	50	2,43	,00	,00	2,43	2,43
	75	3,26	,00	,00	3,26	3,26

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: propia

## CAPITULO V

### DISCUSION DE RESULTADOS

#### 5.1. Contratación de los Resultados del trabajo de campo.

Presidencia de Consejo de Ministros y Ministerio de la Presidencia (2013) señala que los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año<sup>2</sup>, y el presupuesto público del año fiscal 2013 se proyecta en más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones<sup>3</sup>. Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. Si bien en años recientes el Perú ha escalado seis posiciones en el Índice Global de Competitividad 2012-2013 elaborado por el Foro Económico Mundial, avanzando 31 posiciones en la variable de estabilidad macroeconómica, aún mantiene un desempeño deficiente en pilares claves como innovación (puesto 117 sobre 144), instituciones (puesto 105), educación primaria y salud (puesto 91). En lo que respecta a las instituciones, resalta el bajo desempeño mostrado en aspectos como confianza en los políticos (127) y carga de la regulación gubernamental (128), por mencionar sólo algunos de los más relevantes. El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro

1995-2011, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática.

Los resultados del proceso de descentralización de los gobiernos locales (distritos de la provincia de Marañón) no ha seguido la direccionalidad de los cambios administrativos o teorías de la administración, se ha continuado con los mismos paradigmas tradicionales, por ello, se revela en los resultados de la investigación esta debilidad y están sustentados en la percepción de los usuarios que consumen los servicios de la gestión en conjunto y específicamente de los servicios de serenazgo, limpieza pública, servicios administrativos, calidad de la inversión y otros servicios establecidos por la ley de creación de estas organizaciones. ESAN (2011) En el documento La Gestión Pública y sus Procesos complementa este análisis con una investigación relacionados a la gestión por procesos, donde en un primer momento reconoce la utilidad de la teoría y segundo momento, critica los procedimientos prácticos erróneos de las municipalidades del modelo de gestión, concluye la inoperatividad de los procesos a pesar de haber recibido inversiones crecientes, pero que no estaba acompañado de los cambios de los procedimientos del desarrollo de las actividades en sus diferentes clasificaciones. La investigación revela información cualitativa de un descontento de los usuarios de los servicios relevantes de la gestión, que califica por debajo de 3 tipificados como regulares el desarrollo de

las mismas, que también contribuye a establecer la escasa experiencia y capacidad de la puesta en práctica de la teoría de la gestión por procesos.

Para la Universidad ESAN (2005) en el modelo para implementar la mejora continua establece que la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal,...). Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.). Además, los atributos que le satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio: pueden ser cualquiera de los elementos que habitualmente maneja el marketing (especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiación, etc.). Nada de esos planteamientos se han cumplido y que también se complementa con los resultados de las informaciones de la tesis sintetizados en sus respectivas conclusiones, la escasa capacidad institucional ha sido la causante de estos defectos. Los esfuerzos por reformar y modernizar el Estado ha constituido propuestas de reformas mediante nuevas teorías sin embargo solo han quedado como teoría de poca aplicación y de respuesta a las necesidades

de la población debido al escaso conocimiento, escasa experiencia y baja capacidad de las municipalidades, siendo una muestra relevante que los procesos son identificados y propuestos después del segundo año en la gestión, los discursos declarativos han sido los mismos en las municipalidades tener un Estado democrático, eficiente, participativo y al servicio de los ciudadanos. Los énfasis han sido distintos en función de las condiciones políticas y de los incentivos tanto internos como externos que brindan la oportunidad de lograr avances. Desde la creación de la Secretaría de Gestión Pública en la PCM han existido esfuerzos deliberados por mejorar el funcionamiento del Estado pero que han contado con apoyo político diferenciado en función de la coyuntura prevaleciente. Desde enero del 2002, el Estado peruano busca establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado mediante la “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” (Ley N° 27658). Esta declara al Estado Peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado eficiente, eficaz y equitativo. Estableciendo tres aspectos relevantes:

- Mejorar la eficiencia del aparato estatal.
- Estar orientado al servicio de la ciudadanía.
- Ser descentralizado, transparente e inclusivo.

Otro de los autores señala según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – Ley N° 29158, se declara que la Presidencia del Consejo de Ministros tiene la responsabilidad de formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la Administración Pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, así como coordinar y dirigir la modernización del Estado. En el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros se establece que la Secretaría de Gestión Pública de la

Presidencia del Consejo de Ministros es el Órgano de Línea de la Presidencia del Consejo de Ministros responsable de conducir el proceso de modernización. Pero comparado con los resultados de la investigación no se han cumplido, porque las autoridades han estado más preocupados en inversiones de infraestructuras que serán historias para los distritos y no así para la solución de los problemas: salud, educación, nutrición, pobreza, limpieza pública, serenazgo, parques y jardines. Por dichas consideraciones en más del 90 % de los ciudadanos califican los servicios como regular, significando que la teoría no ha tenido mucha relevancia en la gestión local, quedando el proceso de la descentralización solamente como un cliché. ESAN (2014) en su análisis de Gestión por procesos entiende, la *capacidad de gestión* como la habilidad que tiene la organización para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten. La gestión consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para cumplir con todas esas restricciones. La organización tendrá capacidad de gestión, si cuenta con estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas, pautas en la toma de decisiones. Otras competencias involucradas son la planificación y organización, la gestión de procesos, el trabajo en equipo, la comunicación. La debilidad más importante que establece la tesis en los servicios analizados es la capacidad institucional, coincidiendo con el autor en sus afirmaciones.

Según los informes de gestión 2012, 2013, 2014 y 2015 las municipalidades distritales de la provincia de Marañón la calidad de los servicios son excelentes, sin embargo con las informaciones aún persiste los problemas propuestos en la presente investigación. Deficiente incidencia de los servicios en

la gestión: limpieza pública, serenazgo, administrativos, calidad de la inversión y en sus respectivos resultados. Por ello la pregunta formulado se mantiene en la actualidad: ¿Cuál fue la incidencia de la gestión por procesos en la calidad de los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón? Municipalidad Provincial de Marañón (2015). Con lo cual se demuestra que los objetivos institucionales y de la investigación en la actualidad se mantiene: La incidencia de la gestión por procesos en la calidad de los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón son de deficiente calidad y no satisface la expectativa de la ciudadanía. Opuesto al informe memoria del Ministerio de la Presidencia que establece que la calidad ha mejorado en los servicios municipales.

Los cambios en los resultados de los organismos del estado descentralizado dependen del desarrollo de las capacidades organizacionales y estas han sido muy limitados en los organismos municipales como consecuencia de sus limitados recursos financieros, humanos, tecnológicos y de equipamiento. La capacidad institucional tiene que ver en un primer momento con la capacidad del modelo actual de gobierno municipal, tanto en atribuciones, como en recursos disponibles frente a la dimensión del Estado: Población, territorio, gobierno y espacio. Comprende al menos cinco capacidades: la capacidad de gobierno, la capacidad política, la capacidad administrativa, la capacidad legal y la capacidad financiera. Esta capacidad institucional debe reflejarse tanto en el cumplimiento de las disposiciones legales que le atribuyen facultades, hasta los resultados que obtienen para beneficio de su población. La capacidad de gobierno está relacionada con su capacidad para lograr los propósitos fundamentales del gobierno municipal en sus elementos de población, territorio, espacio y evolución global. La capacidad política tiene que ver con la capacidad

para formular, implantar, evaluar y obtener resultados dispuestos en sus políticas de gobierno. La capacidad administrativa está relacionada con la productividad, en tanto eficacia y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles. La capacidad legal en tanto disponga del marco jurídico que se cumpla y se actualice conforme las necesidades. Y finalmente la capacidad financiera, respecto a su recaudación y aprovechamiento de los recursos financieros.

Comparando resultados y conclusiones se prueba dos aspectos: Ninguna municipalidad tiene la capacidad suficiente para mejorar resultados debido a la baja capacidad institucional, tal como lo muestra en los informes del Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento; los alcaldes distritales y provincial de Marañón recién están en proceso de formulación de sus procesos debido a la obligatoriedad del sistema de control nacional como aspecto regulatorio del cumplimiento de funciones y competencias de las municipalidades.

La diferencia de los resultados es de carácter metodológico y consideración de la tipología de las variables, considerando mucho de ellos como cuantitativo cuando sus resultados son cualitativos, mientras que la tesis presenta resultados cualitativos tanto en la prueba de tesis como sus respectivos estadígrafos. A continuación se presenta la prueba de hipótesis de los resultados del cuestionario, como parte de los resultados del SPSS, teniendo limitaciones para aplicar en resultados de correlación y regresión lineal. Cuadro N° 29.

CUADRO N° PRUEBA DE STUDENT PARA DATOS CUALITATIVOS: CATEGORICAS						
Datos de la encuesta	Valor de prueba = 3					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
Están garantizados los recursos financieros para la ejecución de las actividades.	-2.400	66	.019	-.328	-.60	-.06
Están garantizados los recursos humanos para la ejecución de las actividades.	-2.087	66	.041	-.284	-.55	-.01
Están garantizados el apoyo logístico para la ejecución de las actividades.	-1.682	66	.097	-.254	-.56	.05
Están capacitados los recursos humanos para la mejora de la calidad de los servicios y orientados a resultados	-1.278	66	.206	-.224	-.57	.13
Existe buena estrategia de recaudación para financiar los insumos de las actividades de los sercicios municipales.	-3.043	66	.003	-.388	-.64	-.13
Están definidos las actividades de limpieza pública para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.	-3.725	66	.000	-.478	-.73	-.22
Están definidos las actividades de seguridad ciudadana para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.	-1.131	66	.262	-.164	-.45	.13
Están definidos las actividades de los otros servicios municipales para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.	-4.679	66	.000	-.657	-.94	-.38
Están bien definidos los indicadores para mejorar la calidad de los servicios	-5.067	66	.000	-.627	-.87	-.38
Se conoce que tipo de resultados se quiere lograr con el apoyo de todos	-6.987	66	.000	-1.045	-1.34	-.75
Es de conocimiento de la población los resultados obtenidos	-6.401	66	.000	-.910	-1.19	-.63
El Alcalde está comprometido y asume compromisos para mejorar la calidad del servicio	-3.947	66	.000	-.552	-.83	-.27
Los trabajadores asumen su responsabilidad en la mejora de la calidad del servicio municipal	-3.993	66	.000	-.552	-.83	-.28
El Alcalde dialoga con los beneficiarios para mejorar la calidad del servicio	-7.047	66	.000	-.776	-1.00	-.56
Los beneficiarios están contentos o satisfechos con los servicios que se brinda la municipalidad.	-13.933	66	.000	-1.045	-1.19	-.90
Expresan los ciudadanos su nivel de satisfacción brindándoles más confianza a los gestores.	-5.409	66	.000	-.821	-1.12	-.52
Todos los ciudadanos están satisfechos con los servicios que brindan la municipalidad distrital y provincial	-7.155	66	.000	-1.015	-1.30	-.73
Los ciudadanos participan en el proceso de mejora de la calidad de los servicios.	-19.223	66	.000	-1.627	-1.80	-1.46
La productividad de las actividades se ha incrementado	-2.899	66	.005	-.463	-.78	-.14
Hay una buena política de mejora de la productividad de la gestión municipal y de los servicios.	-5.577	66	.000	-.776	-1.05	-.50
Los servicios de limpieza han mejorado	-5.165	66	.000	-.672	-.93	-.41
Los servicios de seguridad ciudadana han mejorado	-4.008	66	.000	-.597	-.89	-.30
Los otros servicios han mejorado de acuerdo a la disponibilidad presupuestan y planificación	-5.120	66	.000	-.597	-.83	-.36
Los servicios se están modificando en forma permanente de acuerdo a los avances tecnológicos o necesidades	-5.010	66	.000	-.493	-.69	-.30
Cuando hay alguna eventualidad la respuesta de los representantes de la institución es ágil	-5.294	66	.000	-.806	-1.11	-.50
Los procesos de la gestión y sus respectivas actividades están direccionadas a resultados planificados	-3.532	66	.001	-.522	-.82	-.23
Las actividades están orientados a proteger el medio ambiente de la localidad	-10.804	66	.000	-1.478	-1.75	-1.20

Fuente: Aplicación de encuesta de la tesis el 2016 en las municipalidades de la provincia de marañón

Elaboracion: Propia

Fuente: Procesamiento de datos con SPSS  
Elaboración: Propia.

La SGP-PCM (2015), señala que existen otros actores principales en torno al proceso de Reforma y Modernización del Estado como son el Congreso de la República, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Poder Judicial entre otras instituciones.

El Congreso puede liderar procesos de reforma de fondo como fue el caso del proceso de descentralización en donde jugó un papel crucial a través de la aprobación de los instrumentos legales necesarios. Además, de manera secular se aprecian esfuerzos por flexibilizar los sistemas administrativos del Estado bajo la premisa que las reglas que establecen estos sistemas son limitantes para una administración gubernamental eficiente. Adicionalmente, existen iniciativas legislativas que llevan a la creación de entidades nuevas o fusión de las existentes que pueden alterar la estructura del Estado. Tragodara, (2009).

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) se interesa en la eficiencia del nivel de gasto presupuestado. Esta depende de aspectos como calidad del gasto, transparencia, flexibilidad, entre otros. Respecto a la eficiencia en particular, se ha implementado en los últimos años iniciativas como Presupuesto por Resultados y los programas estratégicos asociados a esta estrategia. Ambos demuestran la intención del Estado por realizar acciones orientadas al ciudadano y fomentar una cultura de resultados en los organismos públicos. En cuanto a calidad del gasto, no se ha avanzado tanto como en otros aspectos pero el tema ha sido transversal a mejoras como el Presupuesto por Resultados. En relación a transparencia del gasto, se han establecido controles y procesos que evitan el uso discrecional de los recursos. Respecto a la flexibilidad del gasto, el objetivo es permitir cierto nivel de discrecionalidad que permita conseguir los resultados de manera más eficiente. Por ende, se genera un “trade-off” permanente en la administración pública entre flexibilidad y control. A mayor flexibilidad, mayor eficiencia pero menos transparencia. Los puntos de inflexión de este péndulo generalmente son ocasionados por eventos exógenos que imponen presiones políticas para realizar cambios. Tragodara (2009).

El desarrollo político puede ocurrir en todas las “instancias” políticas que forman el sistema político más amplio: sociedad civil, régimen político y aparato del Estado y su administración. Un punto de cambio en el desarrollo político es la Revolución Capitalista, que es tanto un fenómeno económico como político. Con la excepción de raros momentos de las repúblicas griegas y romanas, no se puede hablar de desarrollo político antes del capitalismo: en el área económica este tiene un marco en la revolución industrial y en la apropiación del excedente económico por una nueva clase burguesa, dentro de la cual los emprendedores de negocios se involucran en la acumulación de capital y la innovación y obtienen lucro en el mercado; y en el área política, por la separación del patrimonio público del privado. En los Estados absolutos, la sociedad civil no existe. Cuando emerge, la “sociedad civil burguesa” de Hegel todavía es débil y tiene poca influencia. En las democracias modernas, es grande y vigorosa, debatiendo en el espacio público, y dando forma a la opinión pública. En términos institucionales o políticos del régimen, el desarrollo político o governance significan cambios de las reglas arbitrarias a las reglas de la ley y del liberalismo, y también del autoritarismo a la democracia liberal. Bresier (2012).

Las tesis regional, nacional e internacional buscan demostrar la utilidad de la teoría de la gestión por procesos pero en la práctica a nivel de organizaciones del Estado de carácter local la realidad es otra, el desarrollo urbano de las ciudades capitales de distrito que actúan como receptoras sufren los embates del crecimiento demográfico. Pero en las organizaciones privadas si se pueden observar los cambios positivos de crecimiento, expresados en competitividad, tecnología y resultados. De hecho ello es consecuencia de la competencia que en la actualidad provocan elección de los consumidores por la variedad de los productos y servicios.

En base a estas afirmaciones se determina la diferencia de conclusiones de la tesis con la de los antecedentes nacionales e internacionales. No Coincidimos con las conclusiones de Sánchez (2011) en su tesis para optar el título de magister en la universidad la Católica del Perú, “Resultados y mejora del rendimiento de las municipalidades distritales de la provincia de Lima”, Cruzado (2014). En su tesis “Procesos de gestión y optimización de resultados” establece las siguientes conclusiones relacionados a las Mypes., Morales y barrera (2014) en su tesis “Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú” desarrollado en la Universidad ESAN concluye en lo siguiente: La innovación en los gobiernos locales de América Latina se puede concebir como una gran masa de conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad. Por lo tanto, si se quiere evaluar esa experiencia, la escala de la tarea trasciende cualquier esfuerzo individual, gubernamental o social; sin embargo, aun en ese contexto, es posible conocer la manera en la cual se aplican estas propuestas innovadoras; más aún porque países como México, Chile o Argentina han tenido éxito en esta práctica. Carpio (2014) en su tesis “Implementación de la gestión para resultados, una mejora de la capacidad organizacional e institucional y del proceso de creación de valor público en la municipalidad provincial de talara”. Coincidimos con los resultados de Mego (2011) de su tesis “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la municipalidad provincial de Chiclayo” de la Universidad Nacional de Trujillo, para optar el título de doctor en administración. Concluye: En la percepción general del servicio municipal la mayoría de los usuarios (el 57.8%), califican, en la escala de valoración utilizada, como regular y deficiente la calidad del servicio que reciben de la Municipalidad Provincial de Chiclayo;

quienes muestran su disconformidad tanto en calidad como en cantidad, por no cubrir sus expectativas de recibir un buen servicio municipal. Y coincidimos con Prado – García (2009) en su artículo “Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: Implantación, evolución y tendencias” arriba a las siguientes conclusiones: “La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano ha obligado a crear patrones de comportamiento diferentes, a diseñar un nuevo sistema operativo público: la nueva gestión pública”.

La gestión municipal y su relación con la base teórica no guarda correspondencia hay un desconocimiento de los gestores, el equipamiento y los recursos no son pertinentes. Los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de municipalidades capitalinas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. Las organizaciones de tipo matricial, un gran

avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad.

ZARATIEGUI, J.R (2014) en su documento gestión por procesos.

Finalmente, la hipótesis propuesta se cumple y se demuestra que los resultados de los servicios no son parte de la gestión de procesos y los beneficiarios muestran su descontento. Resultados totalmente opuesto a las investigaciones de los autores que forman parte del presente marco teórico.

## **5.2. Aportes científico de la investigación**

El aporte de la tesis esta relacionados con los datos de la percepción de los beneficiarios que permite el grado de implementación de la teoría en la gestión de tres distritos que constituyen organismos descentralizados y que la oferta de sus servicios está limitado en aplicación de teorías tradicionales de la administración científica: el neorracionalismo, el neoestructuralismo y la teoría de las contingencias que se sintetiza en el siguiente gráfico sintetizados en el siguiente cuadro. Los resultados cuantitativos y cualitativos siempre han sido deficientes.

<b>PARADIGMAS COMPARADOS</b>	
<b>El Paradigma Burocrático</b>	<b>El Paradigma Pos burocrático</b>
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implantar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la rendición de cuentas</li> <li>• Fortalecer las relaciones de trabajo</li> </ul>
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender y aplicar normas</li> <li>• Identificar y resolver problemas</li> <li>• Mejora continua de procesos</li> </ul>
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar el servicio del control</li> <li>• Lograr apoyo para las normas</li> <li>• Ampliar las opciones del cliente</li> <li>• Alentar la acción colectiva</li> <li>• Ofrecer incentivos</li> <li>• Evaluar y analizar resultados</li> <li>• Practicar la retroalimentación.</li> </ul>

De la mis misma forma en los siguientes gráficos se explican las características de las teorías tradicionales y tres tipos de procesos que forman parte de la estructura de la teoría de gestión por procesos: proceso estratégico, proceso operativo y el proceso de soporte; el primer caso está relacionado con los planes estratégicos de cada uno de los distritos, en ella podemos determinar la visión, la misión y los otros elementos básicos que permita una adecuada orientación institucional, tal como podemos observar en el gráfico N° 01.



Estás tres características están inmersas de cada una de los servicios de las municipalidades: Limpieza pública, serenazgo, servicios administrativos, inversiones y parques y jardines; los indicadores que permite evaluar y ser parte de los instrumentos de medición son: Eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Estos indicadores forman parte de la mayor cantidad de organizaciones fundamentalmente del sector privado con más detalles y corresponde a la gestión. Es importante que todo alcalde, regidores y funcionarios tengan el conocimiento que este concepto para dirigir los objetivos y metas establecidas con la nueva ley de invierte Perú y los argumentos de la Reforma administrativa y financiera que ha propuesto el Estado para orientar nuevas tesis y fundamentalmente los cambios.



Según el gráfico N° 03, La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes. Los componentes de la teoría son: Planificación, ejecución, medición y actuación, que son debilidades institucionales que deben superarse en cada uno de los servicios municipales.

Las informaciones revelan que la teoría de procesos desarrollados en sus diferentes variedades, según la opinión de las organizaciones como el Banco Mundial. Banco Interamericano de desarrollo y otros autores en la práctica no funcionan y se observan en los datos de que se presentan que se complementa la investigación.

GRAFICO N° 03: COMPONENTES DE LA GESTION POR PROCESOS A NIVEL DISTRITAL



Fuente: Marco Teórico (CEPAL)

Elaboración: Propia

La teoría de gestión por procesos es la piedra angular tanto de las normas ISO 9000 y como del modelo EFQM de excelencia, estos conceptos si bien están incorporados en la norma legal pero son de poca aplicación. Por ello es necesario que se tome en consideración estos tres aspectos: Entrada, proceso y salida, en la primera parte se toma en consideración la racionalidad del uso de recursos en función a la disponibilidad presupuestal de las municipalidades que se percibe por FONCOMUN y complementada por la captación del Plan de incentivos que constituye un concurso orientadas a captar recursos presupuestales. Por otro lado, es necesario la organización de las actividades tomando en cuenta el tamaño de la gestión municipal y su complejidad, y, finalmente los servicios y sus metas. Ver gráfico N° 04.



La teoría de gestión por procesos a nivel municipal es completamente diferente a las teorías de gestión para el desarrollo y gestión por el desarrollo, en ambos casos está incorporados la teoría del cambio, sin embargo en la praxis es de poca aplicación y deben implementarlo para encontrar resultados. Gráfico Nº 05.



El aporte de la tesis está relacionado con la utilidad de la teoría de la gestión por procesos orientados a mejorar la calidad del servicio que brinda las tres organizaciones descentralizadas del Estado: Municipalidad provincial y distrital, hemos podido concluir y establecer que la teoría de la gestión por

procesos está orientado más a constituirse en un instrumento intermedio y no final, como es el caso de la teoría de la gestión para resultados del desarrollo, que también es diferente a la teoría gestión por el resultado. Por lo tanto tenemos que entender estas diferencias para no ser presa fácil de las renovaciones teóricas. De la misma manera el 20 de enero del 2016 mediante la Resolución Ministerial N° 006-2016-PCM se aprueba el documento de trabajo: “Capacidades Institucionales: un nuevo enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada” y paralelo a ello se ha encontrado un conjunto de teorías que solo sirvieron de cliché para estar en la novedad, tal como se muestra en el gráfico N° 06.



El cambio no es sólo una necesidad sino una realidad que se impone en nuestras sociedades dinámicas y en constante transformación. Promueven y aspiran al cambio tanto los sistemas como las instituciones y no son ajenos a él todos los profesionales que en ellas actúan. Éstos muchas veces los aplican pero cada vez más los impulsan y conforman a partir de sus iniciativas y compromisos. De todos los cambios posibles, nos interesan los que se vinculan a la mejora y los que tienen el foco en la vida de las instituciones: Eficiencia, eficacia,

actividades resultados e impactos. Así, la presente aportación alude a las innovaciones o cambios contextuales vinculados a las organizaciones y a la institucionalización de los cambios que se promueven en ellas; en este caso particular, es a la mejora de los servicios que oferta las municipalidades según su nivel de crecimiento.

Entendemos la gestión de cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto. Desde esta interpretación de la gestión de cambio se pueden advertir algunas de nuestras postulaciones frente a la gestión de cambio: Decimos proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave. Todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias. Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor.

Como punto de partida asumimos, a partir de (TOMSOM, 2009, pág. 21), las lecciones básicas del nuevo paradigma del cambio: lo importante no se puede imponer por mandato; el cambio es un viaje, no un proyecto establecido; los problemas son nuestros amigos; la visión y la planificación estratégica son posteriores; el individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo; ni la centralización ni la descentralización funcionan; las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito; y todas las personas son agentes de cambio. Precisamente, nos centramos en la figura del agente de

cambio como un facilitador y favorecedor del desarrollo en las organizaciones educativas. En particular, desengranamos las piezas que forman a un profesional de la educación capaz de promover y dirigir el cambio de nuestras instituciones educativas.

Según la Corporación Andina de Fomento (2013) señala que en el año 2001 la India lanzó un programa muy ambicioso para mejorar la calidad educativa en el nivel básico en zonas rurales. Se realizaron importantes inversiones en infraestructura. Se reclutó y entrenó a los maestros. Y se implementaron otras mejoras pedagógicas. Los resultados, si bien aumentaron las inscripciones y la asistencia de los alumnos, el cambio en el rendimiento educativo fue cero.

La historia de este programa ilustra una realidad de muchos programas de políticas públicas: no alcanza con tener objetivos claros o buen financiamiento; hacen falta capacidades estatales. Uno de los aspectos particulares que explicó el fracaso del programa en India es que no logró bajar la tasa de ausentismo docente de su estratosférico 48% (Pritchett et al., 2010), ilustrando que una parte de las capacidades estatales está determinada por los incentivos de los funcionarios públicos para cumplir con sus obligaciones. En este reporte se entiende que un Estado efectivo es aquél que cuenta con capacidades para diseñar políticas públicas, implementarlas eficaz y eficientemente, y generar aprendizajes a lo largo de estos procesos.

Esta definición de capacidad del Estado es agnóstica con respecto al sistema político vigente o a las políticas específicas que los países adoptan. Da lo mismo, por ejemplo, si los aranceles a la importación son altos o bajos o si la provisión de servicios públicos se lleva a cabo a través de empresas privadas, asociaciones público-privadas, o empresas públicas. Lo que importa son las

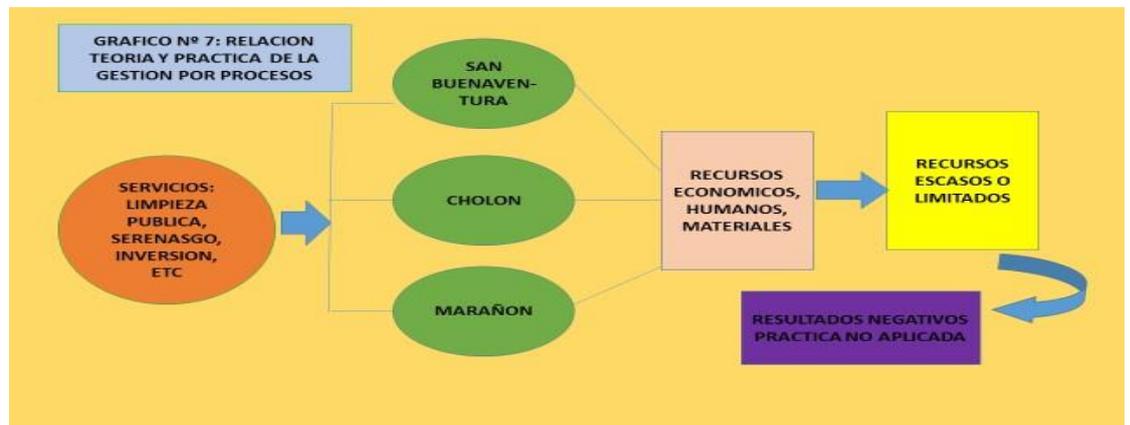
capacidades estatales necesarias para que las políticas, cualesquiera sean, se diseñen y se implementen con eficacia y eficiencia. La medición de capacidades públicas debe distinguir entre los resultados de la acción del Estado y las capacidades que determinan esos resultados. Por ejemplo, un indicador sobre percepción de corrupción en el gobierno, si bien refleja las expectativas de los ciudadanos sobre el funcionamiento y la legitimidad del Estado, no permite (y tampoco pretende) indagar sobre cuáles son los determinantes (capacidades) que explican este resultado: fallas en la selección de personal, de diseño de los sistemas administrativos, la implementación y el aprendizaje de políticas públicas atributos de idoneidad acordes. Otras, podemos señalar el desvío de fondos, falta de controles internos en las instituciones que regulan las acciones internas, ausencia de esquemas de control externo vía participación ciudadana, o una combinación de todo lo anterior.

En la gestión de las políticas públicas intervienen muchas capacidades que conjuntamente implican el éxito de las intervenciones. Estas capacidades se relacionan con la calidad y la cantidad de los factores que se emplean en su producción y con la tecnología que se utiliza para combinar dichos factores, la adopción de medios electrónicos para simplificar tareas, las prácticas gerenciales que incentivan el esfuerzo, o la definición de procesos y actividades que evitan duplicaciones). Uno de los factores clave en la provisión de bienes y servicios públicos es la burocracia (ministerios, agencias especializadas, oficinas de control, etc.), integrada por niveles gerenciales encargados de aspectos de planificación y diseño de las políticas como también por las áreas más operativas relacionadas con la provisión directa de los servicios. Un aspecto crucial es que estos funcionarios públicos deben tener los conocimientos y perfil técnico que requieren los cargos que se desempeñan y además incentivos para cumplir

eficazmente con sus tareas. Pero además de funcionarios capacitados y motivados, la provisión eficiente de servicios públicos requiere también el uso de insumos que el Estado debe contratar, analiza los sistemas de compras públicas y los mecanismos de control interno dentro del Estado que regulan dichas contrataciones. Estos mecanismos son un complemento clave en la producción de servicios, y fallas en su funcionamiento pueden resentir significativamente la capacidad del Estado para cumplir su tarea.

La gestión pública también puede beneficiarse de la participación ciudadana que complementa a los sistemas de control interno en su función de controlar y transparentar el funcionamiento de la burocracia. Esta contribución puede darse a través del “camino largo” y el “camino corto” de la rendición de cuentas. En la actualidad se obliga a demostrar y describir las evidencias sobre el rol de este factor en mejorar la gestión pública. Un ingrediente central de la gestión pública que fortalece la capacidad del Estado en todas sus dimensiones es el proceso de monitoreo y evaluación. Esto permite generar aprendizajes que retroalimentan el proceso de diseño e implementación generándose un círculo virtuoso de mejoramiento de las políticas. Es necesario continuar investigando los incentivos que tienen las burocracias y las autoridades políticas a establecer mecanismos de evaluación y monitoreo, y en qué medida ese conocimiento producido se vuelca en la corrección de las iniciativas públicas. Lamentablemente, gran parte del análisis de las políticas públicas para el desarrollo se ha centrado en identificar cuáles son las acciones y los programas para promover el crecimiento y la inclusión dando por sentado que las agencias e instituciones gubernamentales tienen las capacidades para diseñar e implementar esas acciones. Finalmente el aporte de la investigación está relacionado con demostrar la nula aplicación de la teoría y sus procesos, en

merito a las informaciones cuantitativas procesadas de la percepción de los beneficiarios que han sido captadas mediante el cuestionario y la observación directa de los encuestadores. La revisión de los documentos de gestión de cada una de las municipalidades contribuye a la apreciación para fines comparativos de la teoría y la práctica. Sin embargo podemos sintetizar en el siguiente grafico que es el producto de la contradicción entre teoría y la práctica en las municipalidades distritales.



## CONCLUSIONES

- 1 Los servicios de las municipalidades distritales al 2016 de la -Provincia de Maraón no ha modificado procesos de gestión, así lo confirman más del 80% de ciudadanos. La falta de experiencia y poco conocimiento de las teorías de gestión de los profesionales han sido los causantes de esta primera gran debilidad.
- 2 La calidad y eficiencia de los servicios de limpieza pública constituye al 2016 para el 56% de trabajadores y 76% de ciudadanos otro de los defectos de sus respectivas gestiones provincial y distrital, debido a las limitaciones presupuestales y los incentivos de cumplimiento de metas no permiten cumplir con los indicadores de gestión en el respectivo servicio.
- 3 Por lo general se observa que los servicios de serenazgo son inexistentes, solo están compuesto por 4 o 5 personas para cuidar la infraestructura municipal, para el 54% de ciudadanos no han mejorado los servicios. Son causales las limitaciones presupuestales, y la escasa dinámica de las actividades económicas asentadas en las ciudades.
- 4 Los trabajadores y ciudadanos son conscientes de la debilidad de los procesos de los servicios administrativos. El 45% de trabajadores encuestados señalan esta debilidad y los ciudadanos son más radicales en su apreciación 89% demuestran la existencia la debilidad. Las capacitaciones no tienen aplicación y la carencia de incorporación de inversión constituye esta deficiencia.
- 5 El 52% de trabajadores establecen que la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de inversión de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Maraón es baja y deficiente, la escasa priorización y atención a los centros poblados es percibido como una debilidad.

## **SUGERENCIAS**

- a) Mejorar los servicios de las tres municipalidades mediante la aplicación de técnicas de calidad, productividad, tecnología, recursos, niveles de atención, competitividad e incorporando las reglas de la gestión procesos.
- b) Mejorar la eficiencia de los servicios de limpieza pública en las tres municipalidades, definiendo procesos y actividades en función a objetivos definidos.
- c) Incrementar la eficacia de los servicios de serenazgo mediante una adecuada acción documentaria en cada municipal distrital e incorporando recursos materiales, humanos, tecnológicos así como definiendo procesos para cumplir con los objetivos generales de la gestión local.
- d) Elaborar los planes operativos de cada servicio administrativo relacionado con la teoría de gestión por procesos que repercuta la mejora el nivel de conocimiento de los resultados por servicios y la mejora de la eficacia institucional.
- e) Mejorar la calidad de la inversión que solucionen problemas de estructura para mejorar el bienestar de la comunidad en los tres distritos.

## BIBLIOGRAFÍA

01. CAMPOS E., LOZA CH., (2011). Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuario. Quito, Ecuador.
02. HERNÁNDEZ S. y otros (2013) Metodología de la Investigación. México Fondo de Cultura Económica.
03. T. CAMPBELL, Donald y C. STANLEY, Julian (2014). Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social. EE.UU. Fondo de Cultura Económica.
04. GOMERO CAMONES, Guillermo y MORENO MAGUIÑA, José (2012). Proceso de la Investigación Científica. Buenos Aires-Argentina. EUMED.
05. CAMEL PÉREZ, Fayad (2001). Técnicas de Investigación Científica. México. Edit. Planeta.
06. RODRÍGUEZ S., (2010), Procesamiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez” aplicación de amiga”. México.
07. ESCUDERO R., (2011), Uso de la plataforma informática del personal del sector educación y su incidencia en la gestión administrativa de la educación pública de la Región Callao - 2010”. Lima-Peru
08. SORIA DEL C., (2011), Diccionario Peruano Municipal, Lima-Perú: segunda edición, 2011.
09. PÉREZ, M. Diccionario de Administración, Lima: ed. Univ. Nacional. Mayor de San Marcos. 2011. Lima-Peru
10. VALENZUELA, CARLOS, Transparencia, Manual de Gestión Municipal. Impreso: Perú: 2005.
11. TOM, PETERS (2006), Gestionar con imaginación, Bogotá: Editorial Planeta. Colombia.
11. STEPHEN P. ROBBINS (2012) Administración Teoría y Práctica, México: edición español. España
12. PETER, DRUCKER (2011). Gerencia para el Futuro, Colombia. Fondo de Cultura Económica.
13. OSEPH BOYETT – JIMMIE BOYETT (2010) Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración. Colombia:

14. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MARAÑÓN (2015) Reglamento de Organización y Funciones de las municipalidades distritales de la provincia de Marañón, Huánuco - Perú.
15. MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MARAÑÓN (2015) Ordenanzas Municipales que modifica el MOF, MAPRO y TUPA. Huánuco - Perú.
16. CARRASCO, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed. Evolución S. A. CASELLES,
17. Josep M. (2003). Exposición en el 2° Congreso Nacional de Estadísticas e Investigación Operativa, Lérida, España.
18. DIEZ DE CASTRO, E. et al. (2001). Administración y Dirección, Madrid, Ed. Mc Graw - Hill / Interamericana de España.
19. PRESIDENCIA DEL CONCEJO DE MINISTROS (2013). Reformas del Estado al 2021. Lima – Perú.
20. EVANS, TENDLER, MONTERO Y SAMUELS (2004). Gestión procesos Colombia. Mosca azul. 56.
21. (WEITS-SHAPIRO, (2003), Proceso de gestión y desarrollo organizacional. Colombia. BID. Estados Unidos.
22. Presidencia de la República del Perú. (2011) Modernización del Estado. Lima – Perú. Edit. Presidencia del Perú.
23. Diario la Republica (2011). Gestión por procesos. Lima-Perú – Junio del 2011. Pag 6. Edit. Republica.
24. Concejo de Ministros (2013). Modernización del Estado. Lima-Perú. Edit. Concejo de Ministros.
25. FORBES (2015) Gestión por procesos. Lima-Perú. Edit. ESAN
26. Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2010). Gestión para el desarrollo organizacional. Washington-Estados Unidos. Edit. BID.
27. SANCHEZ ALVARADO, RICARDO (2011). Tesis desarrollo organizacional de municipalidades. Lima-Perú. U. Católica del Perú
28. JARAMILLO (2014). Tesis Capacidad organizacional de Municipalidades. Lima Perú. Edit. ESAN.
29. Morales y becerra. (2014). Tesis Descentralización y reformas organizacionales. Lima- Perú. ESAN.
30. CARPIO. (2014) Tesis administración pública moderna. LIMA-Perú. Edit. Universidad San Martín.

31. MEGO JUAN, (2011). Tesis organizaciones y descentralización. Lima-PERU. Edit. Universidad San Martin.
32. PRADO Y GARCIA. (2009). Tesis Administración Publica moderna Lima-Perú. Edit. PUCP
33. CARRASCO Y REFULIO (2011). Gestión Pública descentralizada. Santiago-Chile Edit. Gobierno Chileno.
34. RUIZ – ALMAGUER-TORRES. (2013). Tesis Municipios del cambio organizacional. Buenos Aires-Argentina. Edit. Planificación Prospectiva.
35. CARRASCO (2011) Gestión basada en procesos. Santiago-Chile. Edit. Universidad Católica del Perú.
36. SILVA. (2013). Tesis Gestión pública Local. Santiago-Chile. Edit. Universidad Católica.
37. MINISTERIO DEL INTERIOR Chile. (2014) Desarrollo Organizacional. Santiago-Chile. Edit. U. Católica.
38. MOKATE (1999). Evaluación de la Gestión Organizacional. Estados Unidos. Washington-Estados Unidos. Edit. BID
39. Berry, (1985), Calidad organizacional. México. Edit. Fondo de Cultura.
40. T. CAMPBELL- C. STANLEY (2005). Investigación cuasi experimental. Washington-Estados Unidos. Edit. Banco Mundial
41. Kerlinger (1983). Investigación del Comportamiento. Buenos Aires-Argentina. Edit. Investigación social.
42. Bayal Camel Pérez (1999). Gestión Pública y desarrollo organizacional. México. Edit. Fondo de Cultura Económica.
43. Restituto Sierra Bravo (2016) Investigación de las Ciencias Sociales. Venezuela. CLAD. Edit. CLAD.
44. Presidencia del Concejo de Ministros (2013). Reforma del Estado. Lima-Perú. Edit. SERVIR.
45. ESAN (2011). Gestión Pública y sus procesos. Lima-Perú. Edit. ESAN
46. Cadiz (2015). Formación, calificación y certificación. Lima-Perú. Edit. SUNEDU

- 47 Prado – García (2009). Administración Pública y sus impactos. Lima-Peru.  
Edit. U. San Marcos
48. ZARATIEGUI, J.R, (2014), Gestión por procesos. Lima-Perú. Edit. PUCP  
TOMSOM. 2009. PAG 21
49. CAF. (2013). Organizaciones Públicas. Lima-Perú. Edit. Corporación Andina  
de Fomento.
50. Municipalidad Provincial de Marañón (2015). Informe Memoria. Huánuco-  
Perú. Edit. Municipalidad provincial de Marañón.
51. Tragodara (2009). Municipalidades y su efecto. Lima-Perú. Edit. Universidad
52. Garcilaso de la Vega (2010). Reformas y modernización de las  
municipalidades como organización descentralizada. Lima-Perú. Edit.  
Universidad Garcilaso de la Vega.
52. Bézier, Carlos (2012). Gestión pública nueva teoría del desarrollo  
organizacional. México. Edit. Fondo de Cultura Económica.
53. Sánchez-Cruzado-Carpio y Mego (2014). Revista administración Pública.  
Venezuela. Edit. CLAD.

**ANEXOS****ANEXO N° 01****CUESTIONARIO**

Señores ciudadanos, trabajadores y funcionarios el objetivo del presente cuestionario es recoger información sobre la incidencia de la gestión por procesos en la calidad de los servicios de las municipalidades de la provincia de Maraón. Le agradecemos por sus respuestas que contribuirán a tomar las decisiones de gestión de cada municipalidad distrital.

**DATOS GENERALES:**

Ciudadano: ...Funcionario Trabajador...Alcalde comunal.....:

Distrito:...Provincia:...Región: .....

**Calificación: 1 = Malo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy bueno, 5=**

**Excelente**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión por procesos</b>		<b>CALIFICACION</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>DIMENSION: Entradas</b>						
1	Están garantizados los recursos financieros para la ejecución de las actividades.					
2	Están garantizados los recursos humanos para la ejecución de las actividades.					
3	Está garantizados el apoyo logístico para la ejecución de las actividades.					
4	Están capacitados los recursos humanos para la mejora de la calidad de los servicios y orientados a resultados					
5	Existe buena estrategia de recaudación para financiar los insumos de las actividades de los servicios municipales.					
<b>DIMENSION: Procesos</b>						
6	Están definidos las actividades de limpieza pública para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.					
7	Están definidos las actividades de seguridad ciudadana para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.					
8	Están definidos las actividades de los otros servicios municipales para el desarrollo de los procesos orientados a los resultados.					
<b>DIMENSION: Resultados</b>						
9	Están bien definidos los indicadores para mejorar la calidad de los servicios					
10	Se conoce que tipo de resultados se quiere lograr con el apoyo de todos					
11	Es de conocimiento de la población los resultados obtenidos					

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DEL SERVICIO</b>						
<b>DIMENSION: Liderazgo y compromiso del Alcalde</b>						
12	El Alcalde está comprometido y asume compromisos para mejorar la calidad del servicio					
13	Los trabajadores asumen su responsabilidad en la mejora de la calidad del servicio municipal					
14	El Alcalde dialoga con los beneficiarios para mejorar la calidad del servicio					
<b>DIMENSION: Satisfacción del cliente</b>						
15	Los beneficiarios están contentos o satisfechos con los servicios que se brinda la municipalidad.					
16	Expresan los ciudadanos su nivel de satisfacción brindándoles más confianza a los gestores.					
17	Todos los ciudadanos están satisfechos con los servicios que brindan la municipalidad distrital y provincial					
<b>DIMENSION: Participación ciudadana</b>						
18	Los ciudadanos participan en el proceso de mejora de la calidad de los servicios.					
<b>DIMENSION: Mejora de la productividad</b>						
19	La productividad de las actividades se ha incrementado					
20	Hay una buena política de mejora de la productividad de la gestión municipal y de los servicios.					
<b>DIMENSION: Mejora de la calidad</b>						
21	Los servicios de limpieza han mejorado					
22	Los servicios de seguridad ciudadana han mejorado					
23	Los otros servicios han mejorado de acuerdo a la disponibilidad presupuestan y planificación					
<b>DIMENSION: Perfeccionamiento permanente</b>						
24	Los servicios se están modificando en forma permanente de acuerdo a los avances tecnológicos o necesidades					
<b>DIMENSION: Capacidad de respuesta</b>						
25	Cuando hay alguna eventualidad la respuesta de los representantes de la institución es ágil					
<b>DIMENSION: Orientación a resultados</b>						
26	Los procesos de la gestión y sus respectivas actividades están direccionadas a resultados planificados					
<b>DIMENSION: Orientación a la protección del medio ambiente</b>						
27	Las actividades están orientados a proteger el medio ambiente de la localidad					



## ANEXO N° 03: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>Problema general.</b> PG: ¿Cuál fue la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón?</p> <p><b>Problemas específicos.</b> PE1: ¿La gestión por procesos mejoro el servicio de limpieza pública en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón? PE2 ¿La gestión por procesos mejoro los servicios de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón? PE3: ¿La gestión por procesos mejoró los servicios administrativos en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón? PE4: ¿La gestión por procesos mejoro los resultados de gestión de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón? PE5: ¿La gestión por procesos mejoro la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón?</p>	<p><b>Objetivo general.</b> OG: Determinar la incidencia de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón</p> <p><b>Objetivos específicos</b> OE1: Establecer la incidencia de la gestión por procesos en el servicio de limpieza pública en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón OE2: Determinar la incidencia de la Gestión por procesos en el servicio de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón OE3: Determinar la incidencia de la gestión por procesos en los servicios administrativos en las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón OE4: Determinar la incidencia de la Gestión por procesos en los resultados de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón OE5: Determinar la incidencia de la gestión por procesos en la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Ha: La gestión por procesos incide en los servicios de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón.</p> <p><b>Hipótesis específica</b> Ha1: La gestión por procesos incide en el servicio de limpieza pública en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón. Ha2: La Gestión por procesos incide en el servicio de serenazgo en las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón. Ha3: La gestión por procesos incide los servicios administrativos de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón. Ha4: La Gestión por procesos incide en los resultados de las municipalidades distritales al 2016 -Provincia de Marañón. Ha5: La gestión por procesos inciden en la calidad de la inversión de las municipalidades distritales al 2016 - Provincia de Marañón.</p>	<p><b>Variable Independiente (VI)</b> Gestión Por Procesos Dimensiones 1.- Entrada 2.- Proceso 3.- Resultados</p> <p><b>Variables dependientes (VD)</b> Servicios  Dimensiones 1.- Liderazgo 2 Satisfacción del cliente 3.-Participación ciudadana 4.- Productividad 5.- Calidad 6.- Permanente 7.-Capacidad de respuesta 8.-Orientación a resultados 9.- Medio ambiente</p>	<p><b>Tipo Investigación:</b> El tipo de investigación es exhaustivo y excluyente <b>-Según la intervención del investigador,</b> el presente trabajo de investigación fue observacional. <b>-Según la planificación de toma de datos,</b> el trabajo de investigación en referencia fue prospectivo. <b>-Según el número de ocasiones en que mide la variable de estudio,</b> el trabajo de investigación fue Transversal las variables fueron medidas en una sola ocasión. <b>-Según el número de variables de interés,</b> el presente trabajo de investigación fue Descriptivo. <b>Diseño y Esquema de la investigación:</b> No experimental, no se manipularon variables. <b>Población</b> Trabajadores y funcionarios = 37 Población Huacrachuco, Cholon y San Buenaventura=3900 familias. <b>Muestra</b> Muestra No Probabilística = 37 funcionarios y servidores Muestra Probabilística = 70 personas</p>

**ANEXO 04**

**VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION**

Se presenta la validación y confiabilidad del instrumento de medición: Encuesta para la población sobre incidencia de la gestión procesos en la calidad de los servicios de las municipalidades de la provincia de Marañón de la Región Huánuco. Para lograr este objetivo, se ha realizado un estudio piloto de 27 pobladores de los distritos de Cholón, San Buenaventura y Huacrachuco que reciben los servicios de las municipalidades en Limpieza Pública, Seguridad Ciudadana y otros servicios, de ambos sexos.

**A) Base de datos del estudio piloto**

PLANILLA DE LAS INFORMACIONES EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA PILOTO DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO MUNICIPAL																													
ENCUESTADOS	GESTION POR PROCESOS											CALIDAD DEL SERVICIO MUNICIPAL																	
	ENTRADA			PROCESOS				RESULTADOS				LIDERAZGO			SATISFACCION DEL CLIENTE			PARTICIPACION CIUDADANA		PRODUCTIVIDAD			MEJORA DE LA CALIDAD			P. PERM.	C. RESPUESTA	O.A RESULTADOS	MEDIO AMBIENTE
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM15	ITEM16	ITEM 17	ITEM18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27		
1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	4	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
3	3	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
5	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
6	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
7	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
8	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
9	3	3	2	2	1	1	3	3	2	3	3	2	2	4	1	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
10	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	5	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
11	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3		
12	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	4	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3		
13	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	5	2	4	4	2	3	4	3	2	4	2	1	1	1		
14	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	1	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
15	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	5	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3		
16	3	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3		
17	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	3	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3		
18	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	1	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3		
19	2	3	1	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	4	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3		
20	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
21	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	5	2	4	4	2	3	3	4	3	3	1	1	1	1		
22	1	3	1	2	2	1	1	3	2	1	3	2	2	4	1	4	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	3		
23	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	5	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
24	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	5	1	4	2	4	2	3	3	3	3	3		
25	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	1	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3		
26	3	3	1	2	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
Puntaje	55	54	28	50	51	29	55	54	52	55	54	49	53	105	45	99	108	46	80	75	84	74	79	75	74	74	74		
S2	0.19	0.23	0.07	0.23	0.28	0.11	0.19	0.23	0.00	0.19	0.23	0.11	0.20	0.20	0.20	0.40	0.22	0.18	0.23	0.19	0.26	0.22	0.20	0.27	0.30	0.30	0.30		
suma S2	5.71																												
S2 total	1731																												
															33	68	68		75		37	39	36	356					
															0.93	0.27	0.27		0.33		0.18	0.22	0.67	2.87					

**B) VALIDEZ DE CONTENIDO**

Se obtuvo a partir de la ficha de juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, relevancia, claridad, redacción y suficiencia. Presentamos la ficha de resumen los diez expertos que analizaron el instrumento de investigación y el promedio pertinente.

**C) VALIDEZ DE CONSTRUCTO**

Se empleó el análisis factorial, presentando los siguientes resultados:

ITEMS	GESTION POR PROCESOS Y CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES												
	GESTION DE PROCESO			CALIDAD DEL SERVICIO									
	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	LIDERAZGO	SATISFACCION DEL CLIENTE	P. CIUDADANA	PRODUCTIVIDAD	CALIDAD	PERFECCIONAMIENTO PERMANENTE	CAPACIDAD DE RESPUESTA	ORIENTACION A RESULTADOS	MEDIO AMBIENTE	
1	0.89												
2	0.93												
3	0.94												
4	0.82												
5	0.9												
6		0.88											
7		0.87											
8		0.91											
9			0.91										
10			0.91										
11			0.92										
12				0.92									
13				0.92									
14				0.91									
15					0.89								
16					0.89								
17					0.91								
18						0.87							
19							0.88						
20							0.9						
21								0.89					
22								0.89					
23								0.91					
24									0.9				
25										0.91			
26											0.87		
27												0.9	
<b>PROMEDIO</b>	0.896	0.89	0.91	0.92	0.90	0.87	0.89	0.90	0.90	0.91	0.87	0.90	
<b>PROMEDIO POR DIMENSIONES</b>	<b>0.90</b>			<b>0.89</b>									
<b>PROMEDIO DE LA VARIABLE</b>	<b>0.90</b>												
<b>GESTION POR PROCESOS</b>				0.90									
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>				0.89									
<b>COEFICIENTE DE VALIDEZ DEL CONSTRUCTO</b>				0.90									

**D) CONFIABILIDAD - MEDIDA DE COHERENCIA INTERNA**

Se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach

$$\left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s^2_i}{s^2_T} \right)$$

$\alpha =$

Donde:

$s^2_i$  = varianza de un ítem cualquiera.

$s^2_T$  = varianza de los puntajes totales

k = número de ítems del instrumento

Aplicando fórmula: FOCALIZACION

$$\left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s^2_i}{s^2_T} \right)$$

$\alpha =$

$$\alpha = (26/25) (1 - (1.46/2029))$$

$$(26/25) (1 - 0,0007)$$

$$(26/25) (0,9994)$$

$$1,04 (0,9994) = 0,9996$$

El coeficiente de confiabilidad es 0,9996. Por lo tanto presenta la consistencia interna fue alta.

## **ANEXO 05.**

### **Focus Groups**

#### **I. OBJETIVO**

Recoger información cualitativa basal para comprender la incidencia de la gestión de procesos en la calidad de los servicios de las municipalidades de la provincia de Marañón en la región Huánuco.

#### **II. PREÁMBULO.**

La región como organismo descentralizado del Estado tiene como finalidad mejorar el bienestar de la población de su entorno y consecuentemente orienta sus inversiones en función a necesidades.

#### **III. CUESTIONARIO PARA LA DISCUSIÓN ABIERTA**

- 1) ¿Se aplica la gestión de procesos para mejorar la calidad de los servicios de las municipalidades de la provincia de Marañón en la región Huánuco?
- 2) ¿Los servicios de limpieza pública han mejorado a consecuencia de la aplicación de la gestión por procesos?, explique ¿por qué?
- 3) ¿Los servicios de seguridad ciudadana han mejorado a consecuencia de la aplicación de la gestión por procesos?, explique ¿por qué?
- 4) ¿Los servicios de parques y jardines han mejorado a consecuencia de la aplicación de la gestión por procesos?, explique ¿por qué?
- 5) ¿Los servicios de inversión pública han mejorado a consecuencia de la aplicación de la gestión por procesos?, explique ¿por qué?
- 6) ¿Se han logrado resultados con la aplicación de la gestión por procesos en los servicios de las municipalidades de la provincia de Marañón de la región Huánuco? Explique ¿por qué?
- 7) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la gestión municipal para continuar la mejora de los servicios de las municipalidades de la provincia de Marañón? Explique ¿por qué?

#### IV. ORIENTACIONES GENERALES

##### COMPOSICIÓN Y ROLES EN EL FOCUS GRUPUS.

- **El focus grupus** se desarrollará con la participación de 10 profesionales previamente seleccionados y conducidos por un moderador..
- **El Moderador** es el responsable de dirigir la discusión del grupo, presenta adecuadamente las preguntas, responde neutralmente a los comentarios y estimula la participación del grupo.
- **Los participantes** son los encargados de responder las interrogantes planteadas por el coordinador del grupo focal en función a sus experiencias, actitudes, conocimientos, etc. Tendrá toda la libertad para desenvolverse y opinar, pero respetando las opiniones de los otros integrantes.

#### HORA Y LUGAR DE REUNION

##### HORARIO

El moderador en coordinación con el investigador determinará la hora de inicio y final del focus groups, que no debe ser menor a 1 hora y mayor a 3 horas.

##### LUGAR DE REUNION Y RESPONSABLES.

Se realizará en un lugar previamente seleccionado y será en el distrito mismo.

#### V. DESARROLLO DEL FOCUS GRUPUS.

1. El moderador da la bienvenida a los participantes, presenta el preámbulo, da instrucciones generales, ubica al grupo mentalmente al debate.
2. El moderador formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie hablara, el moderador puede estimular las respuestas por medio del recurso de la “respuesta anticipada”, que consiste en contestar uno mismo insinuando algunas alternativas posibles. Esto da pie para

que los presentes adhieran o rechacen la sugerencia con el cual comienza el debate.

3. Una vez en marcha el debate el moderador lo guía prudentemente, cuidando de no ejercer presión, intimidaciones o sometimiento. Lo que importa más no es obtener la respuesta que se desea, sino la elaboración mental y las respuestas propias del grupo.
4. El moderador prestará atención no solo al contenido que se debate, sino también a las actitudes de los miembros y detalles del desarrollo del proceso de grupo. Distribuirá convenientemente el uso de la palabra, alentando a los tímidos o remisos, observará las posibles inhibiciones o dificultades que se presenta y si cree conveniente para la marcha del debate, las hará manifiesta al grupo.
5. El moderador no debe “entrar” en el debate del tema, su función es la de conducir, guiar, estimular el debate. Mantendrá siempre una actitud cordial, serena y segura que servirá de apoyo sobre todo en eventuales momentos de acaloramiento de quienes sí están intelectual y emocionalmente entregados a la discusión. Admitirá todas las opiniones, pues ninguno debe sentirse rechazado, burlado o menospreciado. Su función es la de conducir al grupo hacia ideas correctas y valiosas.
6. El moderador anota la respuesta de los participantes y observa los mensajes ocultos no verbales de los participantes.
7. El investigador y el asesor de tesis analiza la información recabada por el moderador y obtienen conclusiones.

## **VI. RECOMENDACIONES FINALES**

- 1) Debe seleccionarse grupos homogéneos, entre 8 a 10 participantes y la reunión no debe durar más de tres horas.

- 2) Seleccionar un lugar donde los participantes deben hablar en privado, evitando zonas ruidosas para que sean escuchados por el moderador.
- 3) Seleccionar un lugar de fácil acceso a los participantes.
- 4) Debe haber dialogo abierto en la que cada participante pueda comentar, preguntar y responder a los comentarios a los de los demás, incluyendo al moderador.
- 5) Organizar la ubicación de los participantes