

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"  
ESCUELA DE POSGRADO



---

**SISTEMA DE GESTIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE  
SERVICIOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE "LEONCIO PRADO" - AÑO 2016.**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

**TESISTA : JHON HITLER MELÉNDEZ ORDÓÑEZ**

**ASESOR : Mg. LEODIGARIO RAMIREZ PICÓN**

**HUÁNUCO – PERÚ  
2017**

## **DEDICATORIA**

**A mis padres, hermanos, esposa e hijos que en este andar por la vida, influyeron en mi formación académica y crecimiento profesional.**

## **AGRADECIMIENTO**

Aprovecho esta oportunidad para agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra me ha apoyado a concretizar este trayecto.

## RESUMEN

La investigación denominado: "SISTEMA DE GESTIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"- AÑO 2016, se fundamenta en teorías científicas como Sistema de Gestión, entendida un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora. Consecuentemente la Competitividad de Servicios entendida como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Los problemas de investigación formuladas son: ¿De qué manera el Sistema de Gestión se relaciona con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado"- año 2016? ¿Cuáles son las características que presenta el Sistema de Gestión en la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado"- año 2016?

¿Cuáles son los niveles de Competitividad de Servicios Públicos en la

Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- año 2016?. ¿Cuál es la situación actual del Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- año 2016?.

Sus objetivos: Determinar como el Sistema de Gestión se relaciona con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Identificar las características del Sistema de Gestión en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Identificar los niveles de Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Proponer lineamientos de desarrollo del Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- año 2016?.

Las hipótesis: El Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Los Sistemas de Gestión se caracterizan por encontrarse en condiciones superiores a la escala de evaluación en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Existen niveles de Competitividad de Servicios que satisfacen las expectativas en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

Su variable independiente: Sistema de Gestión y Variable Dependiente: Competitividad de Servicios.

Los resultados obtenidos en términos generales de los sistemas de gestión: 17 personas respondieron PÉSIMO y representa el 6%. 23 personas respondieron MALO y representa el 8%. 132 personas respondieron REGULAR y representa el 47%. 72 personas respondieron BUENO y representa el 26%. 36 personas respondieron EXCELENTE y representa el 13%. Los sistemas de gestión es muy importantes para el funcionamiento de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, con eficiencia, eficacia y economía. En cuanto a la

COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 11 personas respondieron PÉSIMO y representa el 4%. 18 personas respondieron MALO y representa el 6%. 98 personas respondieron REGULAR y representa el 35%. 143 personas respondieron BUENO y representan el 51%. 10 personas respondieron EXCELENTE que representa el 4%.

## SUMMARY

The research called: "MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPETITIVENESS OF PUBLIC SERVICES IN THE PROVINCIAL MUNICIPALITY OF" LEONCIO PRADO "- YEAR 2016, is based on scientific theories as a Management System, understood as a set of stages united in a continuous process, which allows Work orderly an idea until improvements and continuity. Four stages are established in this process, which make of this system a virtuous circular process, because to the extent that the cycle repeats itself recursively and recursively, an improvement will be achieved in each cycle. Consequently the Competitiveness of Services understood as the ability to generate the highest satisfaction of consumers fixed a price or the ability to be able to offer a lower price set a certain quality. Conceived in this way it is assumed that the most competitive companies will be able to assume greater market share at the expense of less competitive companies, if there are no market deficiencies that prevent it. Often the term "loss of competitiveness" is used to describe a situation of increased production costs, as this will negatively affect the price or the profit margin, without providing improvements to the quality of the product.

The research problems are: How does the Management System relate to the Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado" - year 2016? What are the characteristics presented by the Management System in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado" - year 2016?

What are the levels of Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado" - year 2016 ?. What is the current situation of the Management System and Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Pradol" - year 2016 ?.

Its objectives: To determine how the Management System is related to the Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado". Identify the characteristics of the Management System in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado". Identify the levels of Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado". Propose guidelines for the development of the Management System and Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado" - year 2016 ?.

The hypotheses: The Management System is directly related to the Competitiveness of Public Services in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado". The Management Systems are characterized by being in conditions superior to the scale of evaluation in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado". There are levels of Competitiveness Services that meet the expectations in the Provincial Municipality of "Leoncio Prado". Its independent variable: Management System and Dependent Variable: Services Competitiveness.

The results obtained in general terms of the management systems: 17 people responded PÉSIMO and represents 6%. 23 people responded MALO and represents 8%. 132 people responded REGULAR and represents 47%. 72 people responded GOOD and represents 26%. 36 people responded EXCELLENT and represents 13%. The management systems are very important for the operation of the provincial municipality of Leoncio Prado, with efficiency, efficiency and economy. Regarding the COMPETITIVENESS OF SERVICES of the 280 people surveyed answered the following: 11 people responded PÉSIMO and represents 4%. 18 people responded MALO and represents 6%. 98 people responded REGULAR and represents 35%. 143 people responded GOOD and represent 51%. 10 people responded EXCELLENT which represents 4%.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominado: **“SISTEMA DE GESTIÓN EN COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE “LEONCIO PRADO”- AÑO 2016**, se fundamenta en que en el Perú, la gestión, la planificación, la programación y presupuestario han sido actividades o procesos históricamente desvinculados. Esta situación no ha permitido hasta la fecha superar un esquema en el que prevalecen formas tradicionales de manejo de la política fiscal y de la asignación presupuestal, imposibilitando, así, una orientación, sino óptima, al menos más racional del recurso público, con fines de desarrollo.

El modo como se concibe la planificación, la programación y la presupuestario tiene, implicaciones de forma y de fondo, pues supone requerimientos de información diferentes, así como, puede exigir una reorganización institucional y generar demanda para nuevas capacidades.

Específicamente la Gestión Municipal es una labor compleja. Y lo es, porque el desempeño municipal está sujeto a realidades que, muchas veces echan por tierra las mejores voluntades. Las municipalidades de la provincia de Huánuco, específicamente la de la provincia de “Leoncio Prado” tales se enfrentan diariamente a problemas de gestión, deficiencias administrativas, recursos financieros reducidos, y a muchos problemas de origen institucional.

EL AUTOR

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria   | ii  |
| Agradecimiento  | iii |
| Resumen   | iv  |
| Summary   | vii |
| Introducción  | ix  |
| Indice  | x   |
|   |     |
| Capítulo I : El problema de Investigación                     |     |
| 1.1 Descripción del problema                                  | 01  |
| 1.2 Formulación del problema                                  | 13  |
| 1.3 Objetivos de la investigación                             | 14  |
| 1.3.1 Objetivos generales                                     | 14  |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                   | 14  |
| 1.4 Hipótesis y/o sistema de hipótesis                        | 14  |
| 1.5 Variables e indicadores                                   | 15  |
| 1.6 Definición de la investigación                            | 15  |
| 1.7 Justificación   | 16  |
| 1.8 Viabilidad  | 16  |
| 1.9 Limitaciones  | 17  |
|   |     |
| Capítulo II : Marco Teórico                                   |     |
| 2.1 Antecedentes de estudio                                   | 18  |
| 2.2 Bases teóricas y científicas                              | 37  |
|   |     |
| Capítulo III : Marco Metodológico                             |     |
| 3.1 Tipo y nivel de investigación                             | 53  |
| 3.2 Método de investigación                                   | 53  |
| 3.3 Diseño metodológico de la investigación                   | 54  |
| 3.4 Población   | 54  |
| 3.5 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos | 55  |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Capítulo IV : Resultados       |    |
| 4.1 Resultados                 | 57 |
| 4.2 Discusion de teorías       | 80 |
| 4.3 Propuesta del investigador | 86 |
| 4.4 Constratación de hipótesis | 88 |
| <br>                           |    |
| Conclusiones                   | 89 |
| Recomendaciones                | 91 |
| Bibliografía                   | 92 |
| Anexos                         | 94 |

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del Problema.

La población leonciopradina tiene una percepción de manera general en cuanto a su propio municipio, que no cuentan con herramientas de control y de seguimiento, que les permita analizar su gestión en relación al manejo de sus recursos, y conocer entre otras cosas algunas características de sus gestión, tampoco conocen la situación de su gestión en relación a la gestión municipal de otros municipios. Es decir, no existe una caracterización de los municipios, en base a la gestión que realizan con el manejo de sus finanzas; pues, en la mayoría de casos la accesibilidad a la información pertinente y oportuna ha sido una gran debilidad al momento de la auto evaluación y para la vigilancia ciudadana, esto cuestiona la transparencia en la gestión de los municipios.

En el Perú las particulares características sociodemográficas hacen que miles de pobladores que residen en zonas rurales y alejadas de las capitales de distrito deban enfrentar, además de la pobreza, la falta de la presencia del Estado en sus localidades. Por otra parte se observa otra variable como es la gestión tributaria, los que se reflejan en los bajos índices de cobranza de tributos de su competencia, la seria limitación de ingresos en la fuente denominada “recursos propios” y las carentes posibilidades de conseguir financiamiento para la ejecución de obras, por ésta fuente; lo que a su vez redundo en la nada original situación de respuesta de los funcionarios de “echar la culpa” al Ministerio de Economía y Finanzas por el fracaso en sus gestiones edilicias, reclamándoles además, la falta de recursos. Consecuentemente afectando a la calidad de vida de las personas que tiene una relación directa con el entorno en el que vive: si es un espacio limpio, con

alumbrado público, con agua y desagüe; con parques o lugares de esparcimiento; con mercados y camales controlados y limpios. Algunos de estos servicios son incluso “Necesidades Básicas”.

El marco normativo asigna a las municipalidades competencias exclusivas y compartidas. Entre las competencias exclusivas, tenemos: Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su ámbito, y ejecutar los planes correspondientes. Formular y aprobar el plan de desarrollo municipal concertado. Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos. Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional conforme a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus leyes anuales de presupuesto. Crear, modificar, suprimir o exonerar de contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos, conforme a ley. Fiscalizar la gestión de los funcionarios de la municipalidad. Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter social. Aprobar la entrega de construcciones de infraestructura y servicios públicos municipales al sector privado a través de concesiones o cualquier otra forma de participación de la inversión privada permitida por ley. Aprobar la celebración de convenios de cooperación nacional e internacional y convenios interinstitucionales, entre otros que señala la ley. Las competencias municipales compartidas: educación, salud pública, cultura, turismo, recreación y deportes, atención y administración de programas sociales, seguridad ciudadana, transporte colectivo, tránsito urbano, renovación urbana, entre otros.

En este contexto las municipalidad provincial de “Leoncio Prado” se constituyen en el núcleo de gobierno responsable de la conducción del desarrollo de sus ámbitos locales, para lo cual cuentan con: Autonomía política, se refiere a la

capacidad de dictar normas de carácter obligatorio en los asuntos de su competencia dentro de su jurisdicción y sancionar a quienes las incumplen y denunciar a quienes resistan a cumplirlas. Autonomía económica, a la capacidad de decidir sobre su presupuesto y los rubros donde se destina sus gastos de acuerdo a las necesidades de la comunidad, y □Autonomía administrativa, a la capacidad de organización más conveniente al logro de los fines y el ejercicio de sus funciones de acuerdo a la realidad geográfica y económica.

Según la LOM el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones municipales.

Tingo María es una ciudad del centro-norte del Perú perteneciente a la provincia de Leoncio Prado, en el departamento de Huánuco. Resaltan de su entorno sus paisajes, sus cascadas y cuevas, así como las zonas arqueológicas y parajes adecuados para el turismo de aventuras.

La capital de la provincia de Leoncio Prado cuenta aproximadamente con 50,000 habitantes.

Época Incaica: Según los relatos de los cronistas del imperio incaico, Felipe Guamán Poma de Ayala y Antonio Raimondi, Tingo María estaba habitada por comunidades indígenas como los Panatahuas entre las riveras del río Monzón y Chunatahua entre otras tribus como los Tulumayos en las riveras de los ríos Tulumayo y Cholones en las márgenes del Río Magdalena. Siendo estos los primeros indicios de habitantes en la región. Se conoce también a través de los

cronistas que estos pueblos ante el temor de una inevitable invasión de los ejércitos del Inca decidieron alejarse aún más adentro en la selva virgen, eso ocurrió en la época del Imperio del Tahuantinsuyo. Se conoce por los relatos que los ejércitos del gran emperador inca Pachacútec tomaron por asalto esta parte de la selva peruana, penetrando por la actual región del Amazonas llegando sin ningún contratiempo a la actual Huallaga Central donde encontraron establecida a la civilización Rupa-Rupa, donde colocaron los hitos del Imperio Incaico. En la actualidad como vestigio del legado Inca encontramos un camino empedrado de 5 km de longitud entre inmediaciones de las provincias de Leoncio Prado y Pachitea. Estudiosos consideran que este camino sirvió de nexo entre la Selva Alta y gran parte de la sierra peruana. También se encontró complejos arquitectónicos en el sector de la actual Shapajilla y las ruinas de Aspuzana un poco más al Oriente de las mundialmente reconocidas ruinas del Gran Pajatén.

Época colonia: La historia señala a Don Martín Alcántara como la primera autoridad encargada de la entonces Rupa-Rupa, región conformada por los indios de Huánuco, este encargo le fue asignado por Don Francisco Pizarro, Gobernador del Perú en 1539, posteriormente en 1548 el entonces Don Pedro de la Gazca, nombró al capitán Gómez Arias Dávila como encargado de las regiones colindantes a Rupa-Rupa y no fue hasta 1557 que el Virrey Hurtado de Mendoza le concedió el título de Gobernador del Rupa-Rupa. Este en compañía de Fray Jurado y otros encontraron férrea resistencia por parte de los lugareños siendo finalmente derrotados por las fuerzas españolas. Se considera al Padre Salazar de la orden de Jesús como fundador de la zona de Chinchao, desde ese lugar llamado Santa Cruz de Tunoa se desplegó la ruta de evangelización para los lugares que hoy conocemos como Tingo María, Las

Palmas y Naranjillo. Esta época se caracteriza por el interés de los gobernantes por la exploración de la zona, muchas veces con el apoyo de otros países. Entre las visitas más importantes se encuentra la del norteamericano Andrés Mathews y el Sargento Mayor Don Pedro Beltrán, quienes en sus crónicas dejaron legados importantes sobre la visita que realizaron a esta parte del Perú. Como dato histórico en la obra "El Perú" de A.Raimondi indica que el pueblecito de Juana del Río, que hoy lleva el nombre de Tingo María, en la época del viaje de Smith Lowe en 1826, se había comenzado a formarse, de manera que su fundación data del año 1830 y débese a los esfuerzos de D. José María Ruiz, habiendo éste traído los primeros pobladores desde el pueblo de Pachiza. En 1868, el Oficial del Ejército Peruano Leoncio Prado, en compañía de otros expedicionarios, desarrolló trabajos de investigación hidrográfica, bajando por el caudal del río Huallaga se internaron en el Amazonas.

Época republicana: Fue un 15 de octubre de 1938, cuando los pobladores de lo que ahora es Tingo María, se habían reunido a pedido del Ing. Enrique Pimentel, quien le mostró un acuerdo de ley y con frases emocionadas hizo conocer a los presentes que los terrenos que comprendían Tingo María habían sido expropiados a favor de los colonos que habitaban en aquel entonces. Quedaba así sellada la historia de la fundación de la ciudad teniendo como patrona a Santa Teresita del Niño Jesús por el fervor católico que mostraban los pobladores.

Nuestra biodiversidad si bien es vasta, no ha significado por esto, que sea ilimitada y esto se debe al tipo de explotación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, ya que en la actualidad muestran un agotamiento. En



muchos casos peligrosos. Nos debemos referir por tanto, al impacto causado por efectos de la tala ilegal y la pseudo legal, que causan deforestación y que tienen una incidencia negativa directa sobre nuestra flora, fauna y en general sobre nuestra biodiversidad; además, de señalar los nefastos efectos de contaminación de nuestros ríos, por efecto del narcotráfico; y la agricultura migratoria, proveniente de las zonas alto-andinas de nuestra región, con fines únicamente de la siembra de la hoja de coca. Son estos aspectos, los que nos deben hacer tomar conciencia sobre lo que deberíamos hacer, desarrollando planes, programas y proyectos en el más corto plazo.

La rica biodiversidad de la Provincia de Leoncio Prado y el hecho de contar hasta con dos parques naturales nacionales, debería generar grandes posibilidades de bio-negocios, que cumplan con ciertos elementos de sostenibilidad en el tiempo, trabajando aspectos esenciales, como son: cero impactos ambientales, que tengan un alto componente social, que cuenten con asistencia técnica y que cuenten con capacitación en técnicas innovadoras, esto quiere decir que sean inclusivas y sostenibles con respecto a su entorno social.

La provincia de Leoncio Prado, según el último censo INEI, tenía una población de alrededor de 116,965 habitantes, con una tasa de crecimiento de 1.60%. El Distrito con mayor extensión territorial es el José Crespo y Castillo con 2,829.67 Km<sup>2</sup>, seguido por Dámaso Beraún con 766.27 Km<sup>2</sup>, Daniel Alomía Robles con 710.91 Km<sup>2</sup>, Rupa Rupa con 428.58 Km<sup>2</sup>, Hermilio Valdizán con 117.24 Km<sup>2</sup> y Padre Felipe Luyando con 100.32 Km<sup>2</sup>.

En el caso de las tasas de densidad poblacional apreciamos que Rupa Rupa tiene la tasa más elevada, equivalente a 131.6 H/Km<sup>2</sup>, seguida por Padre

Felipe Luyando, con una tasa de 85.7 H/Km<sup>2</sup>, mientras que la menos ocupada es Daniel Alomía Robles con una tasa de 9.3 H/Km<sup>2</sup>.

Los servicios de salud de la Provincia de Leoncio Prado están a cargo de varios prestadores públicos y privados, así como Instituciones con funciones independientes.

En general la cobertura de los servicios se limita al área urbana, existiendo una grave desatención en la zona rural debido a la concentración poblacional que centraliza el servicio. El número de médicos que prestan sus servicios en la zona no cubren la demanda de la población.

Según los datos sobre los recursos humanos con los que cuenta el Hospital Tingo María, de los que se pueden interpretar que se cuenta con un promedio de 5 médicos por cada 10,000 habitantes; en cuanto a las enfermeras se cuenta con un promedio de 8.2 por cada 10,000 habitantes; de la misma manera se cuenta con 2.6 obstetras por cada 10,000 habitantes; en 0.5 odontólogos por cada 10,000 habitantes. En conclusión se aprecia que los recursos humanos con el que cuenta nuestra institución es insuficiente para los 42562 habitantes, agregados los que acuden por atención en salud como parte de la Red de Salud Leoncio Prado (75 establecimientos de salud) más los 4 establecimientos colindantes de la Región Ucayali (C.S Aguaytía) y la Región San Martín (Tocache, Progreso y Uchiza).

La TBM según los datos nacionales son 7.0 muertes por 1000 Hab. y en las estadísticas regionales se tiene de 6.2 muertes por 1000 Hab. Para nuestra jurisdicción se dan 4.9 defunciones por cada 1000 habitantes, según las muertes registrados como Hospital y Distrito.

La desnutrición infantil en nuestra Provincia de Leoncio Prado, es preocupante, a pesar de la mejora económica que por la que atraviesa el país, si bien es cierto que en la actualidad se cuenta con mayores recursos económicos, no somos conscientes todavía de las acciones que debemos emprender, para tratar de revertir esta peligrosa situación. Tampoco se entienden de los riesgos futuros que recaen sobre nuestros niños con los índices de desnutrición que tenemos. Debemos por tanto, reorientar nuestros recursos económicos en combatir la desnutrición, mejorar los servicios de salud, implementar servicios básicos y el desarrollo económico productivo, a través del aprovechamiento de nuestras potencialidades, desde la óptica del gobierno local.

Según el último el censo, la Provincia Leoncio Prado tiene un aproximado de 116, 965 habitantes, de los cuales 39,685 son estudiantes en sus diversos niveles y modalidades.

El sector educación quiere aprovechar la actual y futura bonanza económica tendrá que demostrar la necesidad y destino de los recursos que demanda. Una forma de hacerlo es efectuando estudios que estimen las canastas educativas por estudiante, mejoramiento de infraestructura de las aulas y centros educativos, diferenciadas por niveles de enseñanza y ámbitos geoFIGURAs. Pero sobre todo, los padres de familia, profesores y alumnos deben especializarse en pedir incremento presupuestal para el mejoramiento de infraestructura, capacitación de recursos humanos, implementación tecnológica, etc. previo compromiso y resultados de mejoramiento de la calidad educativa.

La UNAS consta de Especialidades Dichas especialidades pertenecen al campo del conocimiento de las ciencia agropecuaria, ciencias de los Recursos Naturales Renovables, Ciencias Económicas y Administrativas e ingeniería en Informática y Sistemas. La mayor parte de las Especialidades son de ingeniería abarcando diversos campos de especialización.

En relación al analfabetismo, la Unidad de gestión educativa (UGE) Tingo María, reporta una tasa de analfabetismo promedio total provincial de 11.10%; siendo Rupa Rupa el distrito con menor tasa de analfabetos (12.25%) frente a los distritos de Mariano Dámaso Beraún, Hermilio Valdizán, Daniel Alomía Robles, y Padre Felipe Luyando que tienen tasa de 32.50%, 28.15%, 26.51%, y 23.51%, José Crespo Castillo registra una menor tasa de 16.05%, respectivamente. En el área rural hay una mayor presencia de analfabetos que en el área urbana, 65% de los analfabetos en este ámbito son mujeres. El Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización PRONAMA, implementado por el Estado a través del Decreto Supremo N° 022-2006-ED y Plan Nacional del PRONAMA 2006-2011 y Plan Operativo del PRONAMA 2006-2007, aprobados mediante el Acta N° 001-2006-ME-PRONAMA del Consejo Ejecutivo del Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización. La Directiva N° 023-2007-ME/PRONAMA que establece las disposiciones para la ejecución de las actividades del PRONAMA a nivel nacional, regional y local, precisando la participación de los Sectores del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Regionales y de las Municipalidades en la ejecución de las actividades del PRONAMA para el año 2007. Se encontró logros y dificultades en la ejecución del programa:

La asistencia escolar se presenta una tasa del 32.99% en promedio provincial, aquellos distritos con tasas por encima del promedio provincial son Rupa Rupa y Mariano Dámaso Beraún con 37.24% y 33.93%, respectivamente, y los distritos con tasas por debajo del promedio provincial son Daniel Alomía Robles, Hermilio Valdizán, José Crespo Castillo y Padre Felipe Luyando con 24.57%, 28.99%, 28.97% y 24.57%, respectivamente (UGE Leoncio Prado 2007). Son los último informes oficiales. En este mismo periodo el 37.96% lograron acceder a la educación primaria completa y continuaron con sus estudios; así mismo el 86.70% de la población accede a servicio de la educación en todos sus niveles. El 3.04% de la población ha alcanzado estudiar algún año de educación superior universitaria y el 1.66% superior no universitaria, lo cual significa que son pocos los estudiantes que logran concluir con sus estudios superiores, siendo 1.48% la población que concluyeron sus estudios superiores no universitarios y 1.94% aquellos que concluyeron sus estudios superiores universitarios. El 22.6% de la población femenina mayor a 15 años tiene secundaria completa y el promedio de años de estudios de la población mayor de 15 años es 6.6. Y el 19.4% de la población en edad escolar entre 5 y 12 años no asiste a la escuela, así como el 36.4% de la población entre 13 y 17 años no asiste a la escuela. El 15.8% de la población entre 9 y 15 años tiene atraso escolar.

En relación a VIVIENDA Según el INEI nos muestra que 1 de cada 3 viviendas tienen características físicas de construcción inadecuadas y 1 de cada 5 no cuentan con saneamiento básico. El análisis efectuado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES en el 2006, sobre la base del Censo de Población y Vivienda 2005-INEI, cuyos resultados a nivel distrital en el ámbito de la Red de Salud Leoncio Prado nos muestra que existe todavía

un número importante de personas que no acceden a determinados servicios básicos. En el TABLA que se muestra a continuación se puede observar que en general tanto en el nivel distrital como provincial la ausencia en el acceso a los servicios básicos están muy por encima de los totales nacionales.

En el nivel distrital, la carencia es preocupante Hermilio Valdizán cuya población no tienen acceso a agua potable en un 95% y el 80% no accede a la electricidad.

Los resultados a nivel de cada uno de los distritos que nos muestra el TABLA de indicadores sociales, nos permiten apreciar que los distritos que muestran índices de carencias cercanos a la unidad, son los que muestran los porcentajes más elevados de la población que no tiene agua, desagüe ni electrificación, en tanto; que los distritos con sus índices de carencias cercanos a cero, muestran porcentajes bajísimos respecto al acceso a dichos servicios.

Las consecuencias del panorama presentado, se visualiza claramente con la prevalencia de las enfermedades infecciosas y parasitarias, que ocupan los primeros lugares de las diez causas de morbilidad en nuestra zona de intervención de la Red de Salud.

**Los SERVICIOS DE COMUNICACIÓN** Los medios de comunicación constituyen factores relevantes para el desarrollo socioeconómico de los pueblos.

**El CAPITAL SOCIAL** El tejido social e institucional de la Provincia de Leoncio Prado, al igual que el resto del país, muestra poca cohesión, gran desinterés por su problemática y poco el conocimiento de su realidad. Pero en este aspecto hay que señalar dos momentos: a) El primer momento se da durante

todo el periodo republicano, hasta el inicio del proceso de descentralización, que por sus características, no era participativo, tampoco inclusivo, menos transparente y la población se limitaba a elegir autoridades y después de eso, solo convertirse en simples espectadores de su “desarrollo”; y b) Una vez iniciado el proceso de descentralización, con la dación de una serie de normas se inicia un cambio, radical en apariencia, pero con poca fuerza coercitiva-normativa, en cuanto a su implementación, porque se cumplen procedimientos, se descentraliza el Estado, y en este proceso la participación ciudadana.

La Gestión Administrativa cuenta con trabajadores que en su mayoría no son profesionales y alrededor del 80% en promedio esta en planillas y un 20% que está en condición de contratado. Cuentan con equipos de cómputo y software especializado.

La Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado” cuenta con los siguientes instrumentos de gestión y de planeamiento: 1. Reglamento de Organización y Funciones. 2. Manual de Organización y Funciones. 3. Presupuesto anual. 4. Plan de Desarrollo Urbano. 5. Plan de desarrollo Distrital. 6. Organigrama Funcional. 7. Reglamento Interno de Consejo. 8. Inventario de Bienes Patrimoniales. 9. TABLA para Asignación de Personal. 10. Presupuesto Analítico de Personal. 11. Texto Único de Procedimientos Administrativos. 13. Plan de Desarrollo Institucional. 14. Plan de Desarrollo de Capacidades. 15. Plan de Participación Ciudadana. 16. Plan Integral de Reparaciones del Distrito (PIR). De ello encontramos, que, varios de estos instrumentos de gestión no han sido actualizados y/o adecuados, conforme lo señalan, por ejemplo, la Ley del Simplificación Administrativa, Ley del Silencio Administrativo en base a la

nueva visión que se tiene del modelo de gestión pública. Los recursos económicos tienen 4 fuentes de financiamiento: Recursos Ordinarios; Fondo de Compensación Municipal; Recursos Directamente recaudados; Donaciones y transferencias.

La participación institucional, todavía no se ha podido articular, debido principalmente al desinterés de sus principales actores. Adicionalmente se observa la falta de coordinación interinstitucional, duplicidad de funciones y tareas, así como de la falta de identificación con la población beneficiaria.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera el Sistema de Gestión se relaciona con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- Año 2016?

### **1.2.2. Problema Especifico**

¿Cuáles son las características que presenta el Sistema de Gestión en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- Año 2016?

¿Cuáles son los niveles de Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- Año 2016?

¿Cuál es la situación actual del Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- Año 2016?



### **1.3. Objetivo General y Objetivos Específicos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Determinar como el Sistema de Gestión se relaciona con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

#### **1.3.2 Objetivo Especifico**

- Identificar las características del Sistema de Gestión en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.
- Identificar los niveles de Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”
- Proponer lineamientos de desarrollo del Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”- Año 2016?

### **1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis General:**

El Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

#### **1.4.2. Hipótesis Específicas:**

- ❖ Los Sistemas de Gestión se caracterizan por encontrarse en condiciones superiores a la escala de evaluación en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado” .
- ❖ Existen niveles de Competitividad de Servicios que satisfacen las expectativas en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

## **1.5. Definición Conceptual de Variables:**

### **Variable Independiente.-**

Sistema de Gestión: Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

### **Variable Dependiente.-**

Competitividad de Servicios: La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

## **1.6. Definición de la Investigación:**

### **1.6.1. Delimitación Espacial.**

El tema investigado se circunscribe en la Región Huánuco, específicamente en la Provincial de “Leoncio Prado”.

### **1.6.2. Delimitación Temporal.**

La investigación se desarrolla desde inicios del 2016 a la fecha,

cabe precisar también que el tema en estudio está referido a las variables del Sistema de Gestión con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

### **1.7. Justificación de la Investigación:**

La investigación se justifica en vista que el problema de aplicación del Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios, en tal sentido es que la investigación queda justificada porque permitió mediante lineamientos contrarrestar y evitar problemas ya indicados anteriormente.

Es conveniencia. La presente investigación es conveniente porque sirve para determinar si la normatividad vigente, su conocimiento por la población y la debida aplicación de la misma por los Órganos competentes, reducen y dar solución al Sistema de Gestión con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Paralelamente es relevante la investigación bajo el enfoque social, porque ayudará a conocer la realidad en que se encuentra el problema vigente.

### **1.8. Viabilidad:**

La presente investigación resulto:

- a. Trascendencia para la realidad concreta
- b. El tema se ajustó para ser desarrollado en una tesis de maestría
- c. Es viable en términos de costos

**1.9. Limitaciones:**

Escasos estudios sobre el Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes.**

Del Sistema de Gestión con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad encontramos que:

A. El Perú en su proceso inagotable de descentralización, por lo irónico que parezca ha venido descentralizándose constantemente al País, promovido esencialmente por la clase política errante, desordenada y cambiante, movidos por sus intereses económicos, y por la poca difusión e importancia, que le otorgan los peruanos al tema de la descentralización. El Estado y la sociedad civil organizada, deben ser los motores que generen una verdadera descentralización. Es decir que lo único rescatable en la historia de la descentralización en el Perú, es la municipalización del Estado Peruano; en tanto encontramos por primera vez en la historia de los Municipios, desde la época de la colonia hasta nuestros días, la aparición de los mismos recién a inicios del siglo XX. Por tal motivo es importante señalar el aporte de Jorge Arévalo Acha en su libro un municipio rural, señala que los gobiernos locales tuvieron que pasar por tres etapas muy marcadas:

"En la primera, la gestión en los concejos dependía estrictamente de las haciendas. Hasta fines de la década del 60, la prosperidad de los terratenientes, provenía no sólo del dominio que ejercían sobre la tierra y los turnos de agua, sino también del control político que poseían sobre los gobiernos locales. Por eso, difícilmente los propietarios de las haciendas se dejaban disputar el gobierno local.

La segunda etapa, entre 1970 y 1980, con la Reforma Agraria, comprendió un vacío de poder local, anteriormente ocupado por los hacendados debido a la restricción que sufrieron elementales instituciones democráticas, como el derecho al voto y el parlamento. Ayudó ese vacío de poder el tránsito hacia la consolidación de una nueva estructura productiva en reemplazo de la hacienda.

Durante esta etapa la reforma agraria fue creando nuevas condiciones, que estimularon la vida política en cooperativas agrarias y comunidades campesinas. Pero durante este proceso el gobierno local en las áreas rurales quedó relativamente rezagado en la dinámica política local. Alcaldes nombrados desde Lima, respondieron más bien al manejo del gobierno central, y difícilmente se identificaban con las perspectivas y los problemas campesinos.

La tercera etapa, se inicia en 1981 luego de la primera elección de alcaldes y regidores con el marco constitucional vigente. Hoy, sin haciendas, el espacio político local es otro, tal vez aún muy imperfecto, pero con un caudal electoral que brota del pueblo como plantitas en la tierra después de la lluvia. Si bien, la población rural abre mecanismos de participación a fin de buscar soluciones, aún no encuentra –del todo- el nexo con el gobierno local" ( ).

Para descentralizar al municipio es importante encaminar toda una política de desarrollo sostenible, donde los gobiernos nacional y regional, doten de los recursos esenciales para que los municipios cumplan con sus objetivos y planes de gobierno. No sólo ello, es importante que los que han sido elegidos como alcalde municipal y como regidores, conozcan que es la descentralización, que requisitos deben de existir para que se dé una

verdadera y eficiente descentralización, cuál vendría a ser el procedimiento descentralizador municipal, y en qué tiempo se puede llevar a cabo la política descentralizadora. Es así que en un principio cabe mencionar lo señalado por Luís Chirinos cuando define que "la descentralización en ese sentido, no es sólo un proceso de reingeniería del aparato del Estado, sino un proceso político en el que participan diversos actores: el gobierno nacional, el Congreso, gobiernos subnacionales, partidos políticos y sociedad civil. Se trata, pues, de una responsabilidad compartida" ().

#### B. ORIGEN DEL MUNICIPIO.-

Los estudiosos establecen que sólo existen 02 corrientes o modelos teóricos que sustentan el origen del municipio, estos son: El modelo *clásico-aristotélico* y el modelo *contractualista o ius-naturalista*.

EL MODELO *CLÁSICO-ARISTOTÉLICO*.- "El modelo clásico parte de una concepción histórico-sociológica del estado, cuyo origen se ubica en la polis o ciudad, a partir de la cual en una suerte de evolución natural se va pasando por diferentes etapas -de las más primitivas a las más evolucionadas- hasta llegar a la sociedad más perfecta que es el estado. La familia es presentada como la primera forma de sociedad natural, como la célula básica del estado, y los individuos aparecen -desde el origen- integrados en sociedad a través de lazos orgánicos. Esta concepción plantea como fundamento del poder político el derecho natural. El estado sería la desembocadura natural y -en consecuencia- *necesaria* de la asociación de familias, aldeas y ciudades. De manera que el principio de legitimación de la sociedad política es el estado de necesidad o la misma naturaleza social del hombre" ().

EL MODELO *CONTRACTUALISTA* O *IUS-NATURALISTA*.- "Esta escuela gozó de gran predicamento en nuestro continente como consecuencia de la difusión de la obra de Tocqueville, la democracia en América, donde se decía al estudiar las instituciones municipales de Norteamérica a principios del siglo pasado: "Ésta (la comuna) es la única asociación que existe también en la naturaleza, que donde quiera que se encuentren hombres reunidos se forma por sí misma una comuna", y agregaba, condensando el concepto: "El hombre forma los reinos y establece las repúblicas; la comuna parece surgir de Dios" ( ).

"El modelo ius-naturalista -cuyo primer exponente es Hobbes en el siglo XVII- intenta romper con el modelo clásico vigente durante toda la edad media, dando lugar a una nueva teoría del estado en la que se inscriben diferentes pensadores de las más variadas ideologías. Así Hobbes inicia la reformulación de dicho modelo desde una perspectiva netamente conservadora, posteriormente Locke lo retoma representando a uno de los principales exponentes del liberalismo político y más tarde Rousseau desde una óptica que algunos autores denominan democrática o revolucionaria.

El principio de unificación de pensadores tan diversos radica en la utilización de un método racional y demostrativo, y en la construcción de un modelo lógico en donde el origen del estado ya no es la familia ni la polis, sino un pacto concertado entre individuos libres e iguales. Esta concepción racionalista del origen del estado plantea que éste se funda en la concertación de un contrato, oponiéndose a un estado de naturaleza donde sólo se encuentran los individuos aislados con ciertos derechos innatos. Lo único natural son estos derechos individuales que,



a través del contrato, el estado se compromete a garantizar y proteger. No existe ningún derecho natural que fundamente el origen del estado, sino que éste será un producto artificial, lógico y racional donde su principio de legitimidad radica en el consenso. Esta es una concepción esencialmente legalista que acompaña históricamente el nacimiento del estado moderno. El estado de derecho establece la supremacía de la ley por encima del derecho consuetudinario sustentado por el poder tradicional" ( ).

### C. AUTONOMÍA MUNICIPAL.-

Este criterio de autonomía municipal es de suma importancia para la consecución exitosa de un gobierno municipal, acorde con los requerimientos sociales que solicitan los pueblos dentro de una nación. Como ha de entenderse toda nación tiene soberanía nacional, mientras que los municipios sólo tienen autonomía, por lo que es necesario definir que es autonomía municipal, precisamente para encuadrar dos temas que por su naturaleza son distintas.

"Se entiende que autonomía es "aquella facultad que posee una población para dirigir sin tutelaje extraño los intereses específicos de su vida interna, que puede expresarse en la creación de instituciones políticas propias para los espacios donde conviven.

Estado y condición del pueblo que goza de entera independencia política. Condición del individuo que de nadie depende bajo ciertos conceptos. Potestad que dentro del Estado pueden gozar los municipios, provincias, regiones u otras entidades de él", para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobiernos propios" ( ).

"La doctrina ha determinado cuatro principios básicos que hacen a la autonomía municipal, ninguno de las cuales pueden ser suprimidos sin perjuicio de la integridad de dicho poder; estos son: a) elección de sus propias autoridades y potestad normativa para producir legislación municipal (autonomía política); b) organización de los servicios públicos locales y prestación de tales servicios (autonomía administrativa); c) creación de rentas e inversión de las mismas (autonomía financiera); y d) garantía de que sólo judicialmente podrán impugnarse las resoluciones y demás actos de sus autoridades realizadas en el ejercicio de sus funciones que a éstas le son propias (garantía judicial de la autonomía)" ( ).

Es importante determinar la existencia de estos requisitos esenciales para una verdadera autonomía municipal, no sin antes ser conscientes de que en nuestro país, donde las capitales de las regiones tienen arraigado el centralismo económico, esto ha generado mucha dependencia en los municipios provinciales y distritales. En tal sentido es necesario implementar una verdadera autonomía municipal, donde se señalen los lineamientos primarios de la autonomía política, administrativa y, financiera, que permita el desarrollo municipal, donde se garantice judicialmente esta autonomía.

Lógicamente, siempre se deberá considerar que la autonomía municipal, esta sujeta a la supervisión permanente de la población, las entidades públicas supervisoras y la sociedad civil organizada, que para tal fin existen, como son: La Contraloría General de la República y las ONG'S (Organismos no Gubernamentales de Desarrollo). En tal sentido y como una verdadera descentralización, la autonomía municipal cobra por así

decirlo importancia indiscutible, en tanto se transforma en el motor que impulsa, la generación de desarrollo en los municipios provinciales y distritales más alejados del País.

Las Municipalidades en el Perú tienen tres autonomías específicas: Autonomía Económica, Autonomía Política y Autonomía Administrativa. Pero que entendemos por autonomía, según manifiesta el Diccionario Anaya de la Lengua "es la capacidad para gobernarse por sí mismo; Independencia. Capacidad de una provincia o región para entender y manejar su sistema económico, político, administrativo, etc., sin ingerencias del poder central" ().

#### D. EL MUNICIPIO Y LA CORRUPCIÓN.-

Como todo acto de la humanidad, el municipio esta direccionado por personas, las mismas que muchas veces caen en actos de corrupción, "esto se debe a que la tan famosa corrupción se ha convertido en el fenómeno generalizado, contagioso e invencible de nuestra época, un problema en el que ha caído la sociedad actual, generalmente por la falta de valores, dada la precaria formación ética que ofrece el sistema educacional, por el afán de dinero fácil, por la ley del menor esfuerzo, etc., es decir, por razones o causas que toman al dinero como la medida de todas las cosas, y que a la vez dan como resultado una inmoralidad administrativa, puesto que están vinculadas, esto es, la una es consecuencia de la otra" ().

"El diccionario de la Real Academia Española, define a la corrupción como la "acción y efecto de corromper o corromperse. Alteración, soborno o vicio en las cosas materiales ". De éste concepto, sobre todo respecto a la primera parte- ha surgido la frase sumamente común de

"tan corrupto es el que da como el que recibe" y que incluso haciéndose eco de ello la ley sanciona con dureza a ambas partes" ().

"Los factores que conducen al estado de corrupción se pueden resumir en cuatro:

-Sensualidad del poder: para alcanzar el poder todo vale, el poder nos atrae, se pierde el control de los modos éticos de la conducta. -

Hedonismo y la ambición de riqueza: en nuestra sociedad la mayor cantidad de bienes materiales da prestigio, lo vemos como una virtud, algo digno de admiración (en lugar de reprocharlo).

-Inactividad, inoperancia o desnaturalización funcional de los organismos de control y de sanción, establecidos con la consiguiente impunidad; por ejemplo lo voy a hacer, si no me va a pasar nada, al otro no le pasa a mí tampoco.

-Falta de opinión pública: la opinión pública es muy importante (generalmente no se equivoca), y la prensa es la encargada de transmitirlo. La opinión pública, por silenciosa, por falta de conocimiento, por indiferencia, esto es un modo de permitir la corrupción, por eso si tiene como expresarse, como manifestarse, podría entonces poner frenos, esto se logra a través de la prensa.

Los dos primeros factores se encuentran en la intimidad del propio sujeto y es controlable por el mismo, los otros dos son ajenos al sujeto son controlables desde afuera por la sociedad" ().

"Bielsa dice que corrupción en la función pública, es la desnaturalización o desviación del regular ejercicio de la función pública, entendida esta como la entera actividad del Estado, esta no es solo las funciones del poder ejecutivo como poder administrador, sino como lo define Núñez el

ejercicio de las funciones legislativos, ejecutivas y judiciales, nacionales, provinciales y municipales, frente al comportamiento de sus titulares o al de terceros destinatarios o no del acto funcional" ().

- E. Em lá publicação Gerencia y Governabilidade Local: Governabilidad Local y Gestión estratégica para el desarrollo, Entre otros planeamientos y estudos relacionados diretamente com la investigação em este caso cabe mencionar um tabago de mocha importância presentado en la Universidade ESAN por los profesores: Mg. Roberto Claros Cohaila y MBA Braulio Vargas Becerra, un estudio completo de nuestro país denominado:

1. DESAFÍOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES, resulta que además de servir como medio institucionalizado para conectar a vecinos, sociedad civil organizada y gobiernos, en torno a asuntos de interés público, las municipalidades han sido tradicionalmente asociada a “actividades” de “prestación” de servicios públicos, tanto de tipo directo (registros civiles o limpieza pública, por ejemplo) como indirecto (inversiones que facilitan la movilidad de personas, como vías y puentes).

El factor sustancial en la imagen de “prestación” es el despliegue de “actividades” necesarias para entregar un servicio, que están supeditadas a un diseño preexistente que es externo a las municipalidades. Ese diseño previo se asume que responde a un “proceso” técnico, que se calibra por medio de un marco regulatorio, y en función a objetivos políticos y sociales. Esta secuencia se cumple al pie de la letra en lo que conocemos como el modelo centralizado de administración del Estado, que ha sido aplicado de modo sistemático en

la mayoría de países en los últimos dos siglos, pero que se halla en fase de transición desde hace por lo menos medio siglo.

En el modelo centralizado de administración, el “proceso” de producción, gerencia y evaluación de servicios públicos locales no se ubica en el nivel local de gobierno (o de gestión, según se trate del modelo de administración de Estado), sino más bien en el nivel central. Siendo así, la porción del proceso de gestión de servicios públicos que cae en el ámbito de competencia de las administraciones locales corresponde a las actividades de prestación, así como a la producción de la información que permite estimar la demanda, la cobertura y, posiblemente, la satisfacción.

Sin embargo, en los últimos 50 a 60 años, el modelo de administración centralizada y/o federalizada ha demostrado necesitar reformas que, cuando menos, permitan surgen ante la necesidad de superar las limitaciones del modelo centralizado de administración (Reforma), con el propósito de trasladar el centro de comando de los servicios públicos al contexto de las administración pública local (Descentralización), o por ambos motivos a la vez (Reforma y Descentralización).

Aunque es difícil precisar en qué momento el modelo de administración del Estado se reforma o se desconcentra en lo concerniente a los servicios públicos locales, es posible que las razones de fondo no sean aquellas de las que más se valen quienes promueven el cambio. Por ejemplo, se señala que la necesidad de descentralizar o, por lo menos, de conferir mayor control en la gestión de competencias y servicios se halla en función de “estar más cerca al vecino”. Sí ese fuera el caso, no haría falta descentralizar, pues bastaría con modernizar y enlazar

sistemas de presupuestación, administrativos y de control entre la administración central y las administraciones locales, como se observa en la actualidad con el sistema SIAF.

En otras palabras, la cercanía al vecino puede justificarse desde el punto de vista de ser una consecuencia deseable de administrar en función a atender necesidades reales de los ciudadanos a través de un proceso centralizado caracterizado por una buena planificación y control, por un lado, y de una buena ejecución de actividades desconcentradas (en el punto de contacto con el beneficiario o usuario), por el otro lado. Por tanto, las causas para reformar o descentralizar el Estado en procura de desarrollar servicios que de modo sostenido resuelvan necesidades reales deben buscarse en un nivel superior de abstracción; es decir en la dimensión del proceso de producción de los servicios. En este artículo se discute que la necesidad de reformar el modelo centralizado del Estado es condición necesaria para desarrollar y desplegar servicios de calidad. La causa se encuentra en el hecho que el volumen y las características de la demanda por servicios públicos locales ha aumentado en cantidad y complejidad, de modo que resulta ineficiente mantener el proceso de producción y gestión de los servicios públicos en niveles alejados de la dimensión local.

El desafío real se halla, por tanto, en conseguir que las administraciones locales se encarguen de la mayor parte del proceso de producción, gestión y evaluación de los servicios públicos locales –donde las actividades de la prestación de servicios explican sólo una porción de la cadena del proceso. Sin embargo, este esfuerzo puede resultar una utopía sí las administraciones locales no desarrollan capacidades

institucionales de gestión en una dimensión gerencial que sirva para comandar procesos de producción y gestión de servicios, combinando criterios técnicos, políticos, normativos y, principalmente, sociales.

Del mismo modo, es necesario advertir que la diversidad de realidades locales y de características de las municipalidades en el Perú puede desalentar el esfuerzo por aplicar, cuando menos, una estrategia para empoderar a las administraciones locales en el desarrollo de procesos integrados de producción y gestión de servicios públicos. Municipalidades muy pequeñas, por ejemplo, tendrían grandes dificultades para hacer algo más que conducir actividades de prestación de servicios, por la falta de recursos humanos capacitados o por insuficiente presupuesto.

Paradójicamente, la dificultad mayor podría no provenir de las administraciones locales en municipios pequeños o de ámbito rural, sino más bien de administraciones locales en municipios urbanos de intensa actividad socioeconómica y con alta densidad demográfica, como es el caso de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, en Lima, de El Porvenir, en La Libertad, de Sullana, en Piura, entre muchos otros. El problema común en las municipalidades de estos espacios locales es que enfrentan una demanda abrumadora por servicios muy diversos y costosos. Las municipalidades que operan en ámbitos locales complejos representan el cuello de botella para al menos proponer una estrategia nacional de reforma y descentralización de los procesos de producción y gestión de servicios públicos locales, debido a que es muy difícil que logren desarrollar capacidades de gestión a la velocidad necesaria para atender oportunamente las necesidades y demandas sociales.



## E. CONTINGENCIAS PARA UN “MODELO” DE SERVICIOS PÚBLICOS

En la sección anterior dejamos de lado destacar la necesidad de mejorar la prestación de servicios públicos locales, en términos de calidad, cobertura, eficiencia, eficacia y oportunidad. Ese propósito se justifica por si solo, porque constituya uno de los fundamentales motivos para la existencia y permanencia del Estado.

El énfasis más bien estuvo puesto en reflexionar sobre la relación que existe entre un modelo de administración del Estado más o menos centralizado y la producción de servicios públicos; tomando en cuenta la investigación de las necesidades actuales y futuras de la sociedad, así como el procesamiento de dicha información y su uso en el diseño y aplicación de procesos de producción, gestión y evaluación de servicios. La reflexión obtenida nos condujo a identificar paradojas; es decir, situaciones que se observan en el entorno, y que contradicen la lógica o los propósitos asociados a dicha situación. La paradoja que conviene resaltar en este artículo es la siguiente:

La posibilidad de obtener servicios de calidad y buen rendimiento de modo sostenido depende de la capacidad de tomar control del proceso por el que se generan y conducen los servicios; y donde la actividad de prestación del servicio constituye solamente el contexto específico (o punto de contacto) entre la instancia que atiende demandas o necesidades sociales y los usuarios o beneficiarios. Este propósito se halla explícito e implícito en el conjunto de leyes y normas alusivas a la reforma del Estado y la descentralización iniciados en el Perú entre los años 2002 y 2003.

Finalmente, la parte medular de la cadena de producción-gestión de servicios públicos locales, desde una perspectiva que integra objetivos políticos y sociales, parámetros normativos, criterios técnicos (de nivel gerencial y operativo) y demandas sociales, no es posible de identificar, y algunas de sus partes también se hallan fragmentadas entre las instancias del nivel central de administración del Estado y los niveles locales.

En conclusión, los procesos de producción, gestión y evaluación de servicios públicos locales no parecen existir. En su lugar existen porciones fragmentadas e incompletas de la cadena del proceso de servicios. Pero ¿qué implicaciones se derivan de esta fragmentación? Las implicancias son varias y complejas, pero podemos resumirlas de la siguiente forma:

Bajo un modelo de administración del Estado que procure superar las limitaciones de la administración centralizada, y, además, potenciar la administración descentralizada, la formalización de procesos de servicios públicos es un paso obligado para ganar efectividad en la atención de objetivos de desarrollo que harían factible alcanzar la finalidad del Estado, como consta en el Artículo 1° de la Constitución Política del Perú.

Siendo así, la ausencia de procesos también impide el fortalecimiento de capacidades de gestión en servicios públicos, y limita el espectro de capacidades institucionales al simple acto de llevar a cabo tareas asociadas a la prestación, pero no la mejora de los servicios. Paradójicamente, en la experiencia de descentralización y

modernización del Estado en el Perú, la configuración de procesos es el gran ausente.

Una segunda limitación que se refuerza en virtud de la anterior es el desconocimiento de la naturaleza dinámica y compuesta de la producción de servicios en general; que los distingue de la producción de bienes físicos, así como de la actividad comercial, por lo menos de dos fundamentales maneras. Por otro lado otro aspecto que influye en el desarrollo de procesos de servicios, específicamente “públicos”, es su dependencia total de las políticas públicas.

En tal sentido, esta segunda sección aporta una lectura de los aspectos contingentes a los procesos de servicios públicos, a modo que el público lector, interesado en la agenda urgente de modernización de los servicios públicos desde las administraciones locales, tenga a mano un material que aporte en menos o mayor medida a un mejor entendimiento de los desafíos pendientes y de las posibilidades a la mano, sí es que se recuperan lecciones aprendidas y se corrige el rumbo futuro siguiendo una visión integral de lo que comprenden los servicios.

Asimismo, esta sección añade los elementos necesarios para pasar, en la siguiente sección, a revisar las contingencias a considerar para trabajar en la formulación y gestión de procesos de producción, prestación y evaluación de servicios públicos. Con ello, este artículo sirve de introducción a un segundo artículo que abordará la mejora de los servicios públicos, desde una perspectiva de procesos de producción de servicios (secuela aplicada del presente artículo).

Características de los servicios públicos: Existe pleno consenso que los servicios son resultado (productos) de procesos que involucran

directamente a los usuarios en distintas fases o etapas de la cadena del proceso; y donde el eslabón más visible es el momento de la prestación del servicio (entrega del producto). Este eslabón de la cadena coincide con el momento en que culmina la producción del servicio y al mismo tiempo este es brindado y transfiere su valor agregado intangible al usuario o beneficiario.

En ese sentido, la connotación de servicios ha estado originalmente supeditada a procesos posibles de ser monitoreados y mejorados en su integridad, pero no al simple conjunto de actividades y tareas ordenadas según una secuencia predefinida y bajo parámetros o procedimientos rígidos. En el caso específico de los servicios públicos, la fase de la prestación de los servicios ha recibido mayor atención; posiblemente porque es el punto de contacto con usuarios y/o beneficiarios en el momento que se visibiliza la atención a las necesidades, las demandas sociales y las oportunidades para elevar el nivel de vida de los ciudadanos.

Los servicios públicos, por tanto, requieren, en primer lugar, apreciarse desde la perspectiva de procesos de producción de servicios. En segundo lugar, es necesario redimensionarlos en función de lograr propósitos de desarrollo o bienestar; de lo que luego se desprenden características particulares que permiten distinguir las sutiles diferencias entre los servicios públicos y los servicios en general, como se muestra en la figura 1, donde se incluyen las características propuestas por Alan Nankervis en su reciente obra "Managing Services", publicada en 2005.

De las características revisadas, resalta que los servicios públicos superan por mucho la noción de ser solamente actividades de prestación

de un valor intangible. Se trata más bien de productos que resultan de procesos complejos y sujetos a múltiples momentos, en los que se miden factores críticos para el éxito del valor agregado que se espera proporcionar al usuario o beneficiario.

Pero, fundamentalmente, los servicios deben poder ser evaluados dinámicamente, en términos de la disminución (o el aumento) de la brecha entre “expectativas” (el beneficio esperado) y “percepciones” (el valor percibido), y tomando en cuenta la evolución de la demanda, entre otros aspectos que hacen de la gestión de servicios públicos un campo de acción muy difícil y al mismo tiempo apasionante para el ejercicio de la labor gerencial y el ejercicio gubernamental.

Socio-política de los servicios públicos. En la sección primera de este artículo, se adelantó que los servicios públicos añaden una dimensión de vital importancia al campo de los servicios: Bienestar.

No se trata del bienestar de un individuo o de una familia de clientes o usuarios en términos de satisfacer una necesidad objetiva. Se trata más bien del bienestar de una comunidad en términos de atender necesidades compartidas; donde la insatisfacción de un grupo de la población pone en riesgo el impacto futuro del servicio en el conjunto de toda la población.

En otras palabras, existe una relación de interdependencia entre la satisfacción de todos los individuos de la sociedad a los que el servicio atiende. El éxito mayor del servicio será evaluado en términos de disminuir la brecha total entre las expectativas y las percepciones de los beneficiarios. Las brechas que persistan permitirán identificar no solamente la medida en que el proceso de servicios tiene un pobre

desempeño en determinados puntos de la cadena del proceso, sino también la debilidad en integrar el proceso de servicios públicos a los objetivos de desarrollo. Para ambos casos, el proceso de servicio parte de una visión estratégica que, para el caso de los gobiernos locales, corresponde a la dimensión de las políticas públicas y la planificación.

Esta relación íntima e interdependiente entre lo social y lo político, que muestra la imposibilidad de disociar el término sociopolítico, se puede apreciar mejor en la secuencia de razonamiento siguiente:

Las cadenas referidas incluyen eslabones que van desde la fijación de las políticas públicas (específicamente, sociales), pasando por procesos de diseño y producción de servicios, hasta la prestación y el mecanismos de evaluación del rendimiento de los servicios desde la perspectiva de los beneficiarios (nivel operativo), así como de los propios objetivos sociales y las brechas por cubrir (nivel estratégico).

En suma, la relación entre servicios, demandas sociales y política pública debe considerarse en todo esfuerzo por modernizar la gerencia de los procesos de servicios públicos y por mejorar el rendimiento de los servicios que derivan de esos procesos.

#### Tecnocracia de los servicios públicos

En el caso peruano al igual que en la gran mayoría de países en desarrollo, el Estado implementa políticas sociales como uno de los ejes fundamentales del papel del Estado y de la gestión gubernamental. Según las cifras del Banco Mundial, el gasto público en política social ha avanzado desde un 15% hasta 25% del Producto Bruto Interno, en solo los últimos 50 años. Este aumento no sólo refleja una mayor decisión y

capacidad del Estado para atender demandas sociales, sino que las demandas sociales también han aumentado en volumen y en variedad. Empero, y según se trate del país, buena parte del mayor gasto público no obedece necesariamente a un Estado con más capacidad y medios para conducir y aplicar política social. Si ello fuese así, el ritmo de crecimiento del gasto social en el último medio siglo presentaría un comportamiento proporcional e inverso a la disminución de las brechas sociales. Pero eso no es lo que se observa. La explicación puede ser muy diversa, pero a la fecha existe evidencia que apunta a tres fuentes de aumento del gasto público que no tienen relación con mayor capacidad de gestión y conducción de política pública: (a) aumento del tamaño del Estado, (b) la arquitectura gubernamental que sigue al modelo de administración del Estado, y (c) la descentralización.

En primer lugar, el aumento del tamaño del Estado en distintos momentos y hacia finales de los años 90's, ha tenido como mayor protagonista a la administración pública que reside en el nivel del gobierno central. Entre 1960 y 1989, el modelo de administración centralizada en el gobierno central permitió que éste interviniera en todas las esferas de la actividad socioeconómica del país; y lo mismo ocurrió en un gran número de países. Los organismos no gubernamentales y las empresas, por su parte, sólo jugaron un papel secundario, sin mayor presencia en los indicadores nacionales de desempeño económico y social (incluyendo ingresos por impuestos). Paradójicamente, en numerosos países (principalmente en América del Sur y Europa del Este), a partir de los años 90's el abultado tamaño del Estado buscó sustituirse por un modelo de Estado promotor. La

transición ha sido vertiginosa y ha tenido énfasis en la dimensión económica, bajo el supuesto del efecto “chorreo” (spill-over) sobre otras dimensiones de la realidad. En el balance, la clave de los mejores resultados no ha sido abrir la economía y hacer el aparato estatal más ligero; sino, más bien, lograr un Estado versátil y bien conectado con otros tipos de actores de la escena nacional y global. Es decir, no se trata de “músculos”, sino de “inteligencia” y “velocidad”.

En segundo lugar, el tamaño del Estado ha sufrido una reconfiguración en lo social. Hacia finales de los años 90's el clima de apertura y la conformación de alianzas regionales han facilitado el diálogo y acuerdos interregionales en torno a problemas y riesgos globales, como la pobreza, las pandemias, la seguridad alimentaria, y los desastres naturales. En ninguna época previa se registraron acuerdos multilaterales, sin que para ello premiasen los intereses de bloques de países confrontados por sus respectivas ideologías. Sin embargo, en las últimas dos décadas ese ha sido el caso con los problemas agudos que limitan el desarrollo humano, y que son amenazas reales ´sin importar si se trata de países desarrollados, en vías de desarrollo o del “tercer mundo” (aunque este términos suena para muchos impropio).

## **2.2. Bases Teóricas Científicas:**

### **2.1.- Marco Histórico**

#### **HISTORIA DEL MUNICIPIO.-**

El Municipio aparece en la historia de la humanidad como una necesidad indispensable, para nivelar y organizar la convivencia social humana. Esto debido a que creando núcleos sociales denominados municipios, los recursos económicos, políticos, sociales, de infraestructura, entre otros; se



canaliza y reparten ordenadamente y previa fiscalización. Esto lógicamente considerando que estos núcleos sociales, están sujetos a prerrogativas consideradas desde la óptica del poder municipal.

En tal sentido es importante conocer la evolución histórica del municipio, porque nos permite primero despejar el interrogante de que porqué el hombre es social, segundo porqué el hombre se une y crea una ciudad, tercero cómo esta ciudad conformado por un conjunto de familias – individuos se transforma en municipio, y; esté como cuarto lugar, se configura en la célula principal que crea una nación. En tal sentido se podría señalar que no existe nación, no existe Estado, si en sus partes que lo integra no existe el municipio. En la época romana, la ciudad principal y libre que se regía por sus propias leyes; cuyos vecinos podían obtener y gozar de los derechos y privilegios de la misma Roma. En la actualidad, la primera y menor de las corporaciones de Derecho Público, integrada por las autoridades (o ayuntamiento) y habitantes de un término jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas. En las grandes urbes, no existe descampado; en ciertas regiones poco hospitalarias, no hay verdadero centro edificado. El ayuntamiento, compuesto por el alcalde y los concejales; en otros sitios o épocas llamados corregidor o intendente, y regidores o ediles. El término jurisdiccional que comprende el municipio o que administra su ayuntamiento

En efecto, comenta Toribio Alayza Paz Soldán que "cuando la Nación se organiza para desenvolver sus actividades, cuando se canaliza por medio de reglas estables y de órganos dirigentes constituidos previamente, señalando la función de éstos y determinando también de manera estable

las facultades, derechos y las prohibiciones que se impone a los miembros del grupo social, ha nacido el Estado, esto es, una entidad jurídica y obliga a hacer vida jurídica a los miembros de la Nación". En consecuencia, de igual manera el municipio se organiza, se desenvuelve, se sustenta en reglas estables, y está dirigida por diversos órganos diligenciales, que se conforman por sus respectivas autoridades ediles, encabezados por uno sólo, el Alcalde.

Por todo ello, es indispensable enfocar al municipio en la historia, en tal sentido esta institución como creación humana tuvo sus primeros inicios para muchos estudiosos en Grecia, pero otros en cambio, señalan que sus primeros pasos de creación lo encontramos recién en la edad del Imperio Romano. Así que señalaremos para enfocarnos en el tema histórico en etapas, la primera la etapa de las antiguas civilizaciones, la segunda la etapa del renacimiento y como tercera la etapa moderna.

#### EL MUNICIPIO EN LAS ANTIGUAS CIVILIZACIONES:

GRECIA.- Muchos autores señalan que el municipio se creó antes aún que la época griega, es así que configuran la idea del Municipio Primitivo. Para Moisés Ochoa Campos "hablamos del municipio primitivo, al referirnos al paso de la vida nómada a la sedentaria, en las agrupaciones gentilicias. Generalmente, acontece en el estadio del clan totémico en que los miembros se consideran todavía unidos por vínculos de consanguinidad. Como casos de organización local fincada en clanes, tenemos el calpulli azteca, el uji japonés y el mishpacha del antiguo Israel".

"En la antigua Grecia al principio se encontraban fusionados Estado y Municipio, de tal manera que durante un buen tiempo no podemos hablar de niveles de gobierno diferentes y las pequeñas ciudades de entonces eran

tanto un Estado como un Municipio, siendo esto explicable por el escaso ámbito territorial dentro del cual y por esos tiempos, 600 años A.C. se ejercitaba el instrumento de gobierno". Pero por la distancia entre estos Municipios considerados Estados, hacían que constantemente existan conflictos bélicos, todos por mantener y/o acrecentar el poder de sus soberanos, ya sea instaurando nuevos tributos, apropiándose de esclavos, o haciendo expropiar para grandes extensiones de terrenos, lo mismo que generaba envía entre los monarcas, y así se iniciaban años de guerra; esto se tradujo con el tiempo, en que decidieran mejor unirse, ya cansados de tanta tragedia, y crearan una sola Nación que en la actualidad es la Nación Griega.

Esto de crear Ciudad-Estado en la época Griega, ha generado muchas controversias en los estudiosos del tema, porque no se puede determinar claramente si es que en la época griega se conoció la figura jurídica del municipio y cual fue verdaderamente su sentido jurídico, o en su defecto cual fue primero el Estado o el Municipio. "Kelsen expresa este concepto con claridad meridiana: "Si la comunidad parcial hoy existente como Municipio hubiera precedido al Estado, es que el Estado habría coincidido con el Municipio, es decir, el Municipio habría sido Estado". Por este motivo, las ciudades–estados que florecieron en la Grecia clásica y en la Europa del Renacimiento, no son municipios, aunque contengan materia municipal" .

En conclusión podríamos decir que lo que apareció en la Grecia antigua no tiene nada que ver con la creación del Municipio así como lo conocemos hoy en día, pero si podríamos señalar que el municipio como tal pertenece al Estado, y en la época griega fue el propio Municipio-Estado, que están plenamente unidos en un solo órgano, que condujo por mucho tiempo a los

hombres griegos. Pero cabe recalcar también que "la nota esencial de la Ciudad-Estado de Grecia, es que en ella no hubo una diferencia precisa entre lo que hoy se denomina lo político (perteneciente al estado) y lo municipal. La organización griega más parecida al municipio fue la llamada "demos", especie de ayuntamiento dirigido por un funcionario denominado "demarca" y por una asamblea deliberante formada por todos los ciudadanos. Cada "demo" formulaba y aprobaba su presupuesto, tenía dominio sobre sus bienes y celebraba sus fiestas".

ROMA.- Durante la época romana, se llevó a cabo un conjunto de conquistas territoriales, que hicieron que Roma se volviera un Imperio. Por toda Europa, Norte de África, parte de Asia y del medio oriente, las legiones romanas anexaban nuevos territorios, nuevas riquezas, nuevos esclavos; por lo que se les hizo indispensable crear una forma de gobernar todo este vasto territorio. Por eso está confirmado de que "en nuestro mundo occidental, el municipio parece haber nacido como consecuencia de la expansión de Roma. Las ciudades conquistadas se incorporaban al Estado romano, pero sus habitantes carecían de derechos políticos, (civitas sine suffragio), aunque debían pagar un tributo que recibía el nombre de municipia, de manus (carga). La ciudad constituía un municipium, que era un sujeto de derecho privado, origen de la persona jurídica, con facultad de adquirir bienes y contraer obligaciones".

"En la época romana, la ciudad principal y libre que se regía por sus propias leyes; cuyos vecinos podían obtener y gozar de los derechos y privilegios de la misma Roma", eso era definido como municipio. No obstante ello, se puede señalar que "en Roma había surgido el Municipio con las siguientes características: 1) Una personalidad propia, la Cívitas, pero sujeta al

Imperium; 2) Un núcleo en relación con ese poder dominador –Imperium- que luego ha pasado a ser, dentro su calidad de poder soberano, el Estado Nacional; 3) Asentado en un territorio determinado; 4) Manifestación de la voluntad popular en una asamblea general; 5) Un cuerpo deliberante –curia- con sus magistrados; 6) Un culto común".

No obstante ello, en la época romana existieron grandes filósofos que aportaron con sus ideas a desarrollar las leyes romanas y forjar una convivencia vecinal adecuada al desarrollo personal y social en los municipios, por tal motivo es importante acotar el aporte que realiza un gran pensador y filósofo de la época: "Según Cicerón, el municipio era en Roma [una ciudad que se gobernaba por sus leyes y costumbres y gozaba del fuero de la vecindad romana]. Su implicación jurídico-política, como puede advertirse, no coincide cabalmente con la acepción etimológica de la palabra, que proviene de la conjunción munus –oficio- y capere –tomar-. Conforme al concepto romano de municipio, este calificativo se adjudicaba a las ciudades conquistadas que habían sido incorporadas al Estado y cuyos habitantes, por este motivo, se convertían en ciudadanos de Roma, conservando, sin embargo, una cierta libertad interior, el derecho de elegir a sus magistrados y la administración de los negocios generales dentro de los límites jurídicos fijados por las leyes estatales" .

"Hay que destacar por su trascendencia, el valioso e importante aporte de Roma al mundo referente al régimen municipal y al término o denominación de municipal y al término o denominación de Municipio que viene de municipium. Dentro del proceso de la evolución histórica del Municipio, se ha fijado el año 387 A.C. y a la ciudad de Tusculum, Roma, como el periodo

y el lugar donde surge el Municipio como organización político-administrativo y como nivel diferenciado de gobierno".

#### EL MUNICIPIO ACTUAL.-

Como hemos visto con el recurrir del tiempo el municipio ha ido evolucionando de modo que se puede señalar que el municipio "en la actualidad, la primera y menor de las corporaciones de Derecho Público, integrada por las autoridades (o ayuntamiento) y habitantes de un término jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas. En las grandes urbes, no existe descampado; en ciertas regiones poco hospitalarias, no hay verdadero centro edificado. El ayuntamiento, compuesto por el alcalde y los concejales; en otros sitios o épocas llamados corregidor o intendente, y regidores o ediles. El término jurisdiccional que comprende el municipio o que administra su ayuntamiento".

"El Municipio como célula básica del Estado cumplirá su rol si garantiza la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, social y cultural, permitiendo su actuación cerca de los poderes públicos en la solución de los problemas de interés local y sectorial, o permitiendo la intervención de los ciudadanos en la toma de decisiones". "Por ello, para nosotros el Municipio es una forma sociopolítica. Es por excelencia, la forma de agrupación local, derivada del clan y de la tribu, agrupaciones de parentesco que se vuelven vecinales en cuanto establecen su estructura económica agraria".

#### 2.2. MARCO TEÓRICO

1. Sistema de Gestión: Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar

ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

2. Etapas del sistema de gestión son:

1. Etapa de Ideación

2. Etapa de Planeación

3. Etapa de Implementación

4. Etapa de Control:

- Etapa de Ideación: El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto. Existen varias metodologías para lograr refinar la idea. Sin embargo, se recomienda una muy práctica:
- Lluvia de ideas o Brainstorming: Primero se debe generar el máximo de ideas para obtener un amplio espectro de posibilidades en dónde atacar. El proceso consiste en lo siguiente en que un grupo o una persona, durante un tiempo prudente (de 10-30 minutos), se enfoca en generar o “lanzar” ideas sin restricciones, pero que tengan cercanía con el tema que se está tratando. Una vez que se tenga un listado adecuado, se procede a analizar las ideas y a pulir su cercanía con lo que realmente se quiere. La idea central de este proceso es que aquí se debe definir claramente el objetivo perseguido, es decir el “Qué queremos lograr?”.

Una vez definido, se procede al “Cómo lograrlo?” y pasamos a la siguiente etapa.

- Etapa de Planeación (Planificación): Dentro del proceso, la planificación constituye una etapa fundamental y el punto de partida de la acción directiva, ya que supone el establecimiento de sub-objetivos y los cursos de acción para alcanzarlos. En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso. Si bien es cierto que el proceso de planificación depende de las características particulares de cada organización, tal como señalan Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, dentro de cualquier proceso formal de planificación, existen tres perspectivas básicas comunes: la estrategia corporativa, de negocios y funcional. (Véase el esquema de un proceso formal de planificación estratégica. Fuente: HAX, A. y MAJLUF, N., Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados”, Editorial Dolmen, 1997, p. 51).

2. La gestión de Calidad: La gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad: Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización. La calidad es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello, no



es un atributo añadido sino que tiene que formar partes de los servicios desde su origen en cada uno de los contactos y percepciones que tiene el cliente con nuestra empresa.

3. Calidad de servicio: En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resultará en clientes satisfechos (Shemwell et al., 1998). Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002). Por lo tanto, no hay una pizca de duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción del cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicio (Sureshchandar et al., 2002). De esta manera, uno de los retos que los administradores de servicios enfrentan hoy en día es cómo entregar servicios de alta calidad (Zeithaml et al., 1990; Parasuraman et al., 1994). Además, estudios han demostrado que las firmas que ofrecen un servicio superior; obtienen participaciones de mercado más altas que sus rivales (Buzzel y Gale, 1987).

5. Gestión Pública por objetivos: Gestión Pública es esencialmente una gerencia del conocimiento que requiere un elevado desarrollo humano tanto en las habilidades para anticiparse y diagnosticar problemas; para encarar y resolver situaciones; como para vislumbrar un futuro posible y construir rutas que permitan la cohesión de las sociedades. (...) Un gerente público, como cualquier otro de la actividad privada, es aquel que tiene la capacidad de usar lo más productivamente sus recursos; motivar a su personal en función de la misión, los objetivos y el rendimiento prescritos; desarrollar una cultura organizacional centrada

en los valores que justifican la creación de su institución; y de crear un ambiente que premie la excelencia, la probidad y el constante desarrollo de las capacidades de sus funcionarios.

5. **IMPORTANCIA DEL MUNICIPIO.-** "Su importancia radica en que afronta tres dimensiones claves: a) reforma la estructura del Estado, introduciendo un nivel intermedio: el gobierno regional, dotado de autonomía política, económica y administrativa en el marco de la Constitución y la ley; b) abre oportunidades para emprender políticas de desarrollo regional que permitan un desarrollo equilibrado, armónico y sostenible; y, c) abre oportunidades para el fortalecimiento de la democracia por el carácter electivo de sus autoridades y por la introducción de mecanismos de participación de la sociedad civil en la gestión gubernamental" .

6. **ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL MUNICIPIO.-**

Se podría decir que sin estos elementos, no existiría el municipio, en consecuencia es de vital importancia de que se conozcan porque son partes constitutivas del municipio. Estos elementos esenciales son: población, territorio, y; organización.

7. **POBLACIÓN.-** No viene ser más que las personas que habitan en la circunscripción de un Municipio. Conforme a las ideas doctrinales es la facultad del hombre de accionar o afectar un lugar para poblarlo, ya sea por fines prácticos o por fines comunes, con el objeto de convivir en armonía social.

Comprende pues a la población ser la característica fundamental del municipio, ya que caracteriza por su mayor densidad y por las relaciones de vecindad el eje fundamental del gobierno local. Es preciso

señalar que todo municipio, como todo Estado, cuenta con una población, sin esta característica fundamental, no podría existir ninguna delimitación territorial definido como Estado o Municipio. Sin la existencia de lo vecinal, no se comprende al Municipio, por lo que la población está constituida por un conjunto de personas heterogéneas: económica y socialmente; pero que los une un mismo idioma, una misma religión, una misma actividad económica, entre otros aspectos sociológicos casi homogéneos, pero lógicamente con las salvedades correspondientes a un país democrático como es el Perú, donde existe diversas libertades de idioma, religión, etc.

Para Teresita Rendón Huerta Barrera: "El concepto de población no atiende a factores cualitativos que marquen diferencias en cuanto a raza, estatura, color, grado de instrucción, etcétera, sino al aspecto cuantitativo, o sea, el número de individuos que forman la agrupación comunal, que es quien asume los objetivos sociales, como el de satisfacer las necesidades comunes, el mantenimiento de la paz y el orden y, en general, la defensa de los intereses colectivos".

8. EL TERRITORIO.- "Existe absoluta coincidencia, entre todas las definiciones, en considerar al Municipio como entidad territorial. Sin territorio no puede haber Municipio. Ese territorio se caracteriza habitualmente por su escaso tamaño, aunque no deba esto tomarse en términos absolutos, pues la creciente urbanización del mundo contemporáneo está produciendo conglomerados humanos que hace sólo un siglo hubieran sido considerados monstruosos, ocupando superficies cada vez más extendidas".

En el Perú existen municipios que por su naturaleza territorial se les denomina metropolitanos, siendo caso concreto el del municipio que lo constituye la ciudad de Lima, con más de siete millones de habitantes. Mientras que otros municipios denominados provinciales y distritales, tienen en su territorio algunos cientos a miles de habitantes, siendo considerados pequeños o medianos municipios conforme el nivel territorial que ocupan en el Perú. "El ámbito espacial de vigencia del orden jurídico específico y de asentamiento de la población municipal, es el territorio del municipio; al igual que el del estado debe ser propio y exclusivo, en consecuencia, no puede compartir su dominio con otro u otros municipios, pero forma parte del territorio estatal, por ser el municipio la base de la división territorial del estado; sin territorio propio, un grupo humano podrá constituir un pueblo, una sociedad, una empresa o club, mas no un municipio o un estado".

## **9. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

A. Administración: Proceso para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos organizada y sistemáticamente para un fin determinado. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de la misma.

B. Administración de la Calidad: Conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades, y la implantación de éstos tales como Planeación de

la calidad, el Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad y el Mejoramiento de la Calidad dentro del marco del Sistema de Calidad.

C. Entrenamiento.- Es usualmente un evento único que se realiza sobre un tema o tópico relacionado con el trabajo, por ejemplo, “asuntos de género”, “el trabajo con los pobres”, pero tiende a ser muy técnico.

D. Herramientas: son publicaciones para el estudio personal y juegos de materiales. Vienen en papel (en un cartapacio con ganchos o algo similar), por Internet o en CD. Son flexibles.

E. Procesos Participativos: conciernen un tipo de desarrollo que se concentra en la gente y no es jerárquico, en el que el sentido de identificación es el objetivo central. Suelen ser una serie de actividades planificadas y basadas en las herramientas que están orientadas hacia los usuarios de los servicios o los actores del proyecto. Pueden estar vinculados con el ciclo del proyecto o ser utilizados en apreciaciones, monitoreo y evaluaciones iniciales.

F. Gestión de Calidad: La gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad: Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización.

G Calidad de Servicio: En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resultará en clientes satisfechos

(Shemwell et al., 1998). Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002).

**H. Calidad:** Cualidades intrínsecas del producto o servicio en cuestión.

**I. Control de Calidad de Proceso:** El primer paso en el control de calidad es conocer los requisitos de los consumidores. Otro paso en el control de calidad, es saber, qué comprarán los consumidores. No se puede definir la calidad sin saber el costo. Proveer los posibles defectos y reclamos. Pensar siempre en tomar las medidas apropiadas. El control de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere vigilancia (inspección).

**J. Eficacia:** Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales (de la sociedad); relevancia, pertinencia, validez o utilidad socio-económica de los resultados (objetivos predefinidos).

**K. Eficiencia:** Optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos (logro de los objetivos predefinido).

**L. Efectividad:** Generación sistemática de resultados consistentes integrando la eficacia y la eficiencia.

**LL. Atención al Usuario:** Constituye el primer vínculo de acceso del ciudadano al sistema fiscal, donde se podrá recabar información, orientar a las personas sobre el procedimiento para interponer denuncias, absolver consultas de carácter básico sobre trámites, registrar y canalizar denuncias, expedientes y demás documentos que ingresen al Ministerio Público.

**M. Informática:** Contribuye al funcionamiento informatizado de los despachos mediante la provisión de los equipos, aplicaciones y sistemas de comunicación para el óptimo desarrollo de las investigaciones, permitiendo el efectivo seguimiento de casos a nivel interno.

N. Transparencia.: Una gestión clara a los ojos de todos los asociados.

Publicidad: principios relacionado con el conocimiento de los fines y los resultado ante, durante y después de la gestión.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

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

##### **3.1.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo al propósito del estudio y de la naturaleza del problema que interesa analizar la investigación es de tipo aplicado porque está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos, orientado al descubrimiento de principios y leyes, relacionado con el Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

##### **3.1.2. Nivel de investigación**

De acuerdo a la rigurosidad del estudio, la investigación es de nivel Descriptivo- Correlacional por que tiene como objetivo determinar las características de un fenómeno, así como estudiar las relaciones entre las variables en un determinado lugar o momento. Además permitió tener un conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta.

#### **3.2. Método de Investigación**

##### **3.2.1. Método General.**

En el presente trabajo se utilizó los métodos lógicos, los que se detallan a continuación:

Analítico – Sintético: Este método permitió descomponer toda la problemática en sus partes para luego estudiarla individualmente, para luego de ello recomponer esas partes dispersas a través de la síntesis, tanto del Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.



Inductivo - Deductivo: Permitió determinar la particularidad de la problemática a través del razonamiento mental; así mismo de analizar la particularidad, a todos los problemas que se presentaron en el estudio, también permitió inferir ciertas conclusiones partiendo de aspectos generales, para arribar a aspectos particulares.

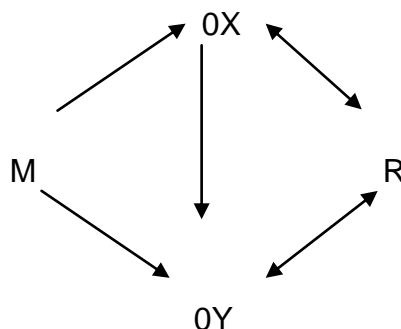
Método Comparativo: Permitió establecer semejanzas y diferencias de la regulación del Sistema de Gestión con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

Explicativo-Tecnológico: Permitió desarrollar el procesamiento, análisis e interpretación de los datos a través de la utilización de técnicas estadísticas e informáticas.

### 3.3. Diseño Metodológico de la Investigación

#### 3.1.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN:

Por su propia naturaleza el diseño es correlacional:



### 3.4. Población Muestra

#### 3.4.1. Población

- Población: La población de estudio lo conformaron 40 servidores públicos y 240 usuarios, ellos como promedio semanal mensual estimado.

TABLA N° 01

## POBLACIÓN SERVIDORES- USUARIOS

| POBLACIÓN MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO | TOTAL MUESTRA |
|---|---------------|
| ➤ SERVIDORES  | 40            |
| ➤ USUARIOS PROMEDIO SEMANAL MENSUAL                 | 240           |
| TOTAL   | 280           |

FUENTE: UNIDAD DE PERSONAL MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO  
ELABORACION: PROPIA

**3.4. 2. Muestra.**

- ✓ Muestra: La selección de la muestra se utilizó la técnica del muestro no probabilística por conveniencia

## ♣ Unidad de Análisis.

Las unidades para el presente trabajo de investigación, esta dada por los responsables de las áreas o dependencias a estudiar.

$$N = n$$

Siendo como sigue:

TABLA N° 02

| POBLACIÓN MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO | TOTAL MUESTRA |
|---|---------------|
| ➤ SERVIDORES  | 40            |
| ➤ USUARIOS PROMEDIO SEMANAL MENSUAL                 | 240           |
| TOTAL   | 280           |

FUENTE: UNIDAD DE PERSONAL MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO  
ELABORACIÓN: PROPIA

**3.5 Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.****3.5.1 Encuesta.**

Me permitió obtener información acerca de las variables de caracterización de la muestra y la opinión acerca de las variables de investigación.

### **3.5.2. Análisis e interpretación de la información.-**

Para el análisis de los datos se empleó las técnicas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS 23, en dos etapas.

- ❖ Estadística descriptiva, para obtener los datos de frecuencias y porcentajes, medias de tendencia central y media de dispersión.
- ❖ Estadística inferencia, La inferencia estadística intenta tomar decisiones basadas en la aceptación o el rechazo de ciertas relaciones que se toman como hipótesis. Esta toma de decisiones va acompañada de un margen de error, cuya probabilidad está determinada.

### **3.5.3. Tipo de instrumento de prueba.-**

Con el histograma de la muestra y el cálculo de IQR/S se pudo determinar que la muestra tiene una distribución normal por lo tanto se aplicó las pruebas paramétricas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis y discusión de Resultados:

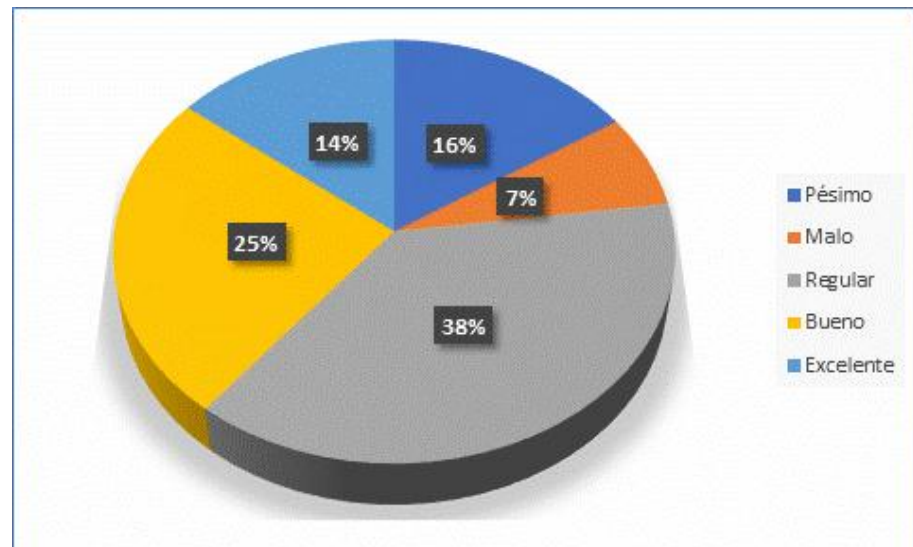
TABLA A1

#### NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD DE LEONCIO PRADO – 2016

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 44  | 16 %  |
| 2     | Malo                  | 20  | 7 %   |
| 3     | Regular               | 106 | 38 %  |
| 4     | Bueno                 | 70  | 25 %  |
| 5     | Excelente             | 40  | 14 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A1



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN :** En cuanto al **NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 44 personas respondieron PÉSIMO y representan el 16%. 20 personas respondieron MALO y representa el 7%. 106 personas respondieron REGULAR y representa el 38%. 70 personas respondieron BUENO y representa el 25% y 40 personas respondieron EXCELENTE y representa el 14%., por tanto es necesario comprometer a los servidores de la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado".

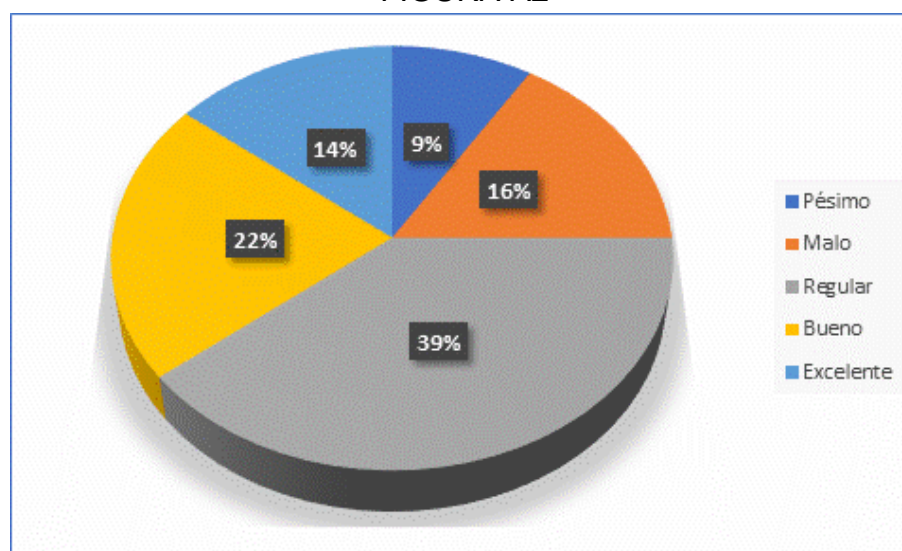
TABLA A2:

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS PLANIFICADOS  
Y PROGRAMADOS DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 25  | 9 %   |
| 2     | Malo                  | 45  | 16 %  |
| 3     | Regular               | 110 | 39 %  |
| 4     | Bueno                 | 60  | 21 %  |
| 5     | Excelente             | 40  | 24 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A2



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE NUEVOS SERVICIOS PLANIFICADOS Y PROGRAMADOS DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 25 personas respondieron PÉSIMO y representan el 9%. 45 personas respondieron MALO y representa el 16%. 110 personas respondieron REGULAR y representa el 39%. 60 personas respondieron BUENO y representa el 21% y 40 personas respondieron EXCELENTE y representa el 14%. Es necesario la implementación de nuevos modelos de gestión municipal en esta reforma del estado, tal es el caso una gestión por procesos.

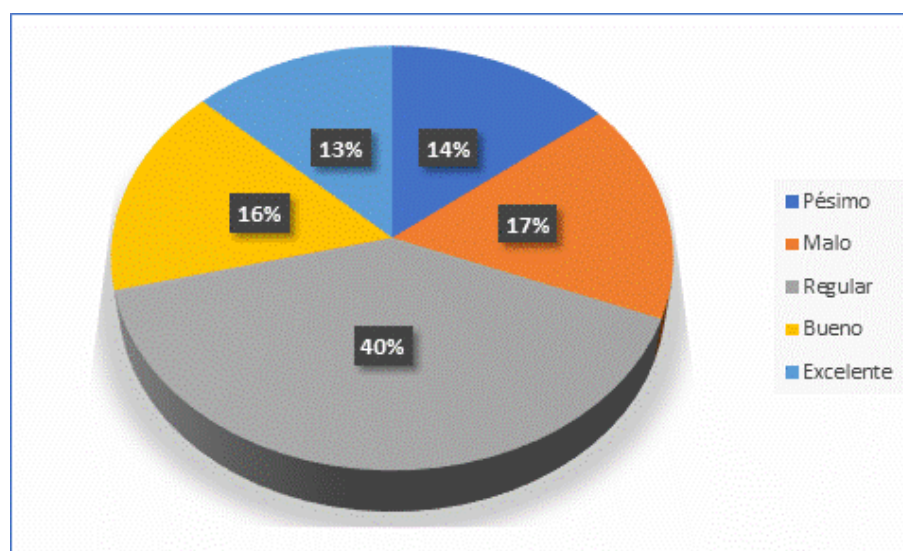
TABLA A3

**NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CIUDADANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 40  | 14 %  |
| 2     | Malo                  | 47  | 17 %  |
| 3     | Regular               | 112 | 40 %  |
| 4     | Bueno                 | 45  | 16 %  |
| 5     | Excelente             | 36  | 13 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A3:



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: EL NIVEL DE SATISFACCIÓN AL CIUDADANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016**, se califica de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 40 personas respondieron PÉSIMO y representan el 14%. 47 personas respondieron MALO y representa el 17%. 112 personas respondieron REGULAR y representa el 40%. 45 personas respondieron BUENO y representa el 16%. 36 personas respondieron EXCELENTE y representa el 13%. Por tanto es necesario implementar y fortalecer nuevas políticas institucionales de servicio al ciudadano en la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado".

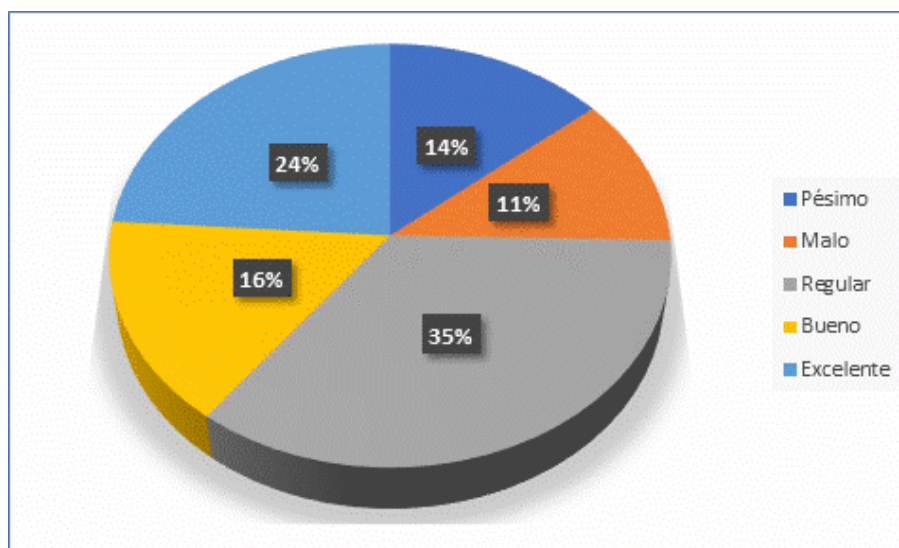
TABLA A4

**NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS CRÍTICOS DE LOS  
SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
LEONCIO PRADO - 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 39  | 14 %  |
| 2     | Malo                  | 32  | 11 %  |
| 3     | Regular               | 98  | 35 %  |
| 4     | Bueno                 | 44  | 16 %  |
| 5     | Excelente             | 67  | 24 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A4



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto al **NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS CRÍTICOS DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, 39 personas respondieron **PÉSIMO** y representan el 14%. 32 personas respondieron **MALO** y representa el 11%. 98 personas respondieron **REGULAR** y representa el 35%. 44 personas respondieron **BUENO** y representa el 16%. 67 personas respondieron **EXCELENTE** y representa el 24%. Se requiere implementar con personal técnico especializado en las áreas críticas de tal manera superar estos impases que afecta la gestión óptima en la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado".

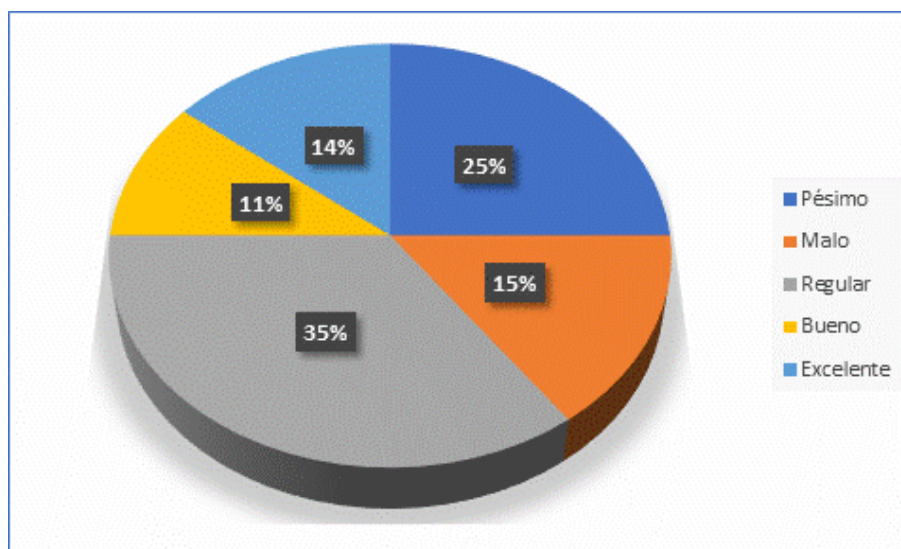
TABLA A5

**ÍNDICE DE EFICACIA DE LOS PROCESOS DE LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO - 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 70  | 25 %  |
| 2     | Malo                  | 42  | 15 %  |
| 3     | Regular               | 98  | 35 %  |
| 4     | Bueno                 | 30  | 11 %  |
| 5     | Excelente             | 40  | 14 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A5



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO".

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** La eficacia en la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado", se encuentra en condiciones preocupantes en cuanto al cumplimiento de matas es necesario fortalecer sistemas de gestión de calidad de servicios municipales, los resultados obtenidos son como sigue: 70 personas respondieron PÉSIMO que representa el 25%. 42 personas respondieron MALO que representa el 15%. 98 personas respondieron REGULAR que representa el 35%. 30 personas respondieron BUENO que representa el 11%. 40 personas respondieron EXCELENTE que representa el 14%.



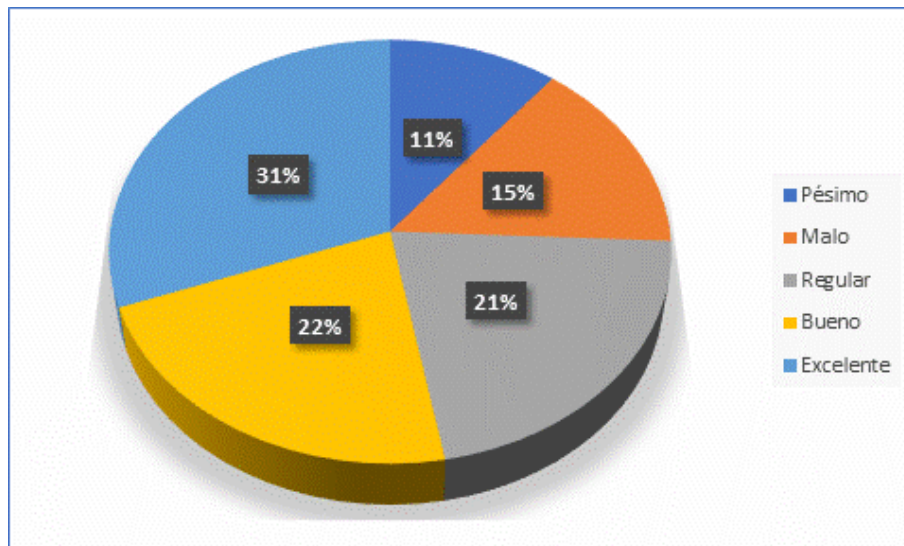
TABLA A6

**NIVEL DE ATENCIÓN DE CASOS DE SUGERENCIAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LOS ESTABLECIDOS COMO PRIORITARIOS Y PERTINENTES.**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 30  | 11 %  |
| 2     | Malo                  | 42  | 15 %  |
| 3     | Regular               | 60  | 21 %  |
| 4     | Bueno                 | 62  | 22 %  |
| 5     | Excelente             | 86  | 31 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A6



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **NIVEL DE ATENCIÓN DE CASOS DE SUGERENCIAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LOS ESTABLECIDOS COMO PRIORITARIOS Y PERTINENTES** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 30 personas respondieron PÉSIMO que representa el 11%. 42 personas respondieron MALO que representa el 15%. 60 personas respondieron REGULAR que representa el 21%. 62 personas respondieron BUENO que representa el 22%. 86 personas respondieron EXCELENTE que representa el 31%. Situaciones de mejora es necesario tomarlo en cuenta en los procesos de cambio.

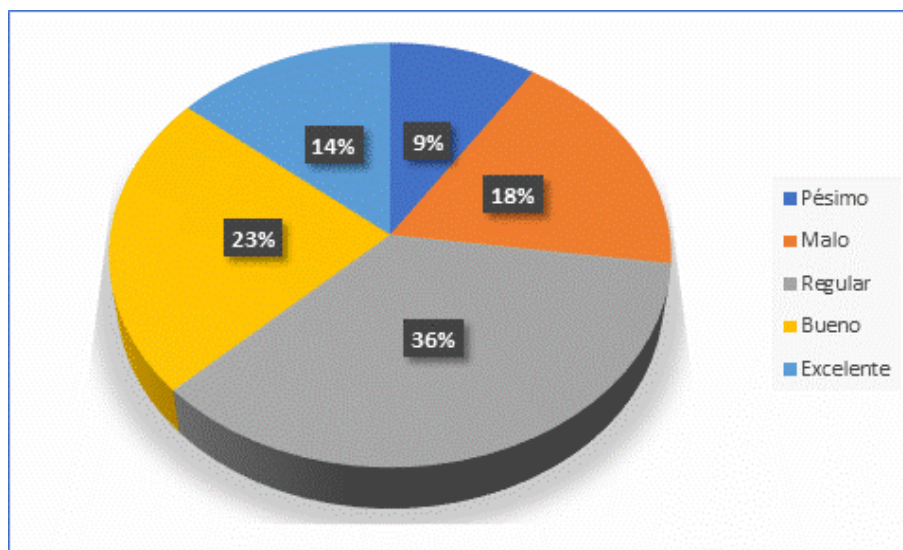
TABLA A7

**NIVEL DE DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS DE  
TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y DE COMUNICACIONES – TIC**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 26  | 9 %   |
| 2     | Malo                  | 50  | 18 %  |
| 3     | Regular               | 100 | 36 %  |
| 4     | Bueno                 | 65  | 23 %  |
| 5     | Excelente             | 39  | 14 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A7



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** EL NIVEL DE DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y DE COMUNICACIONES – TIC, fundamental para el desarrollo municipal, sin embargo los resultados son como sigue: De las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 26 personas respondieron PÉSIMO que representa el 9%. 50 personas respondieron MALO que representa el 18%. 100 personas respondieron REGULAR que representa el 36%. 65 personas respondieron BUENO que representa el 23%. 39 personas respondieron EXCELENTE que representa el 14%.

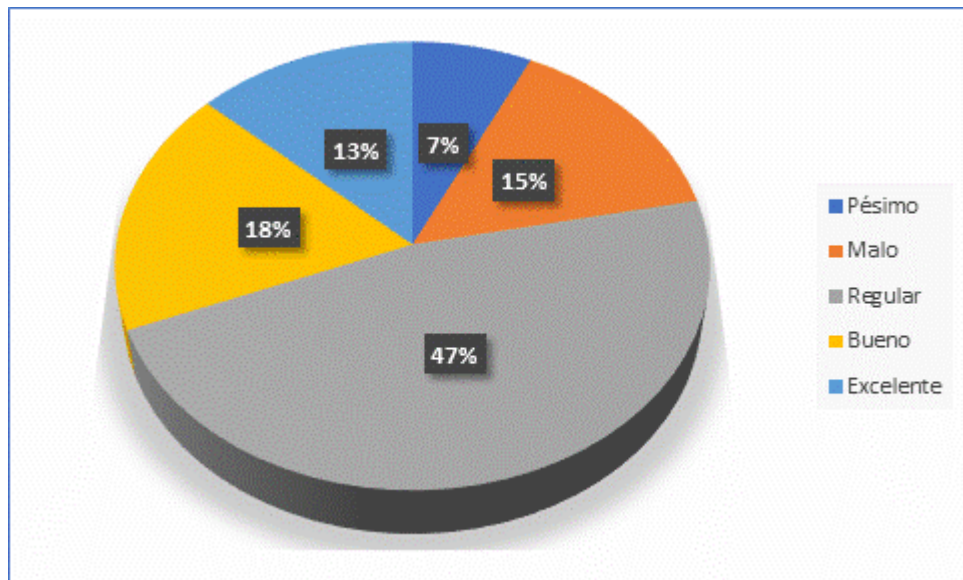
TABLA A8

**NIVEL DE AVANCE DEL CRONOGRAMA DE LOS PROYECTOS DE PLANTA FÍSICA**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 20  | 7 %   |
| 2     | Malo                  | 41  | 15 %  |
| 3     | Regular               | 132 | 47 %  |
| 4     | Bueno                 | 50  | 18 %  |
| 5     | Excelente             | 37  | 13 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A8



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** EL **NIVEL DE AVANCE DEL CRONOGRAMA DE LOS PROYECTOS DE PLANTA FÍSICA**, fueron evaluados de la siguiente manera: 20 personas respondieron **PÉSIMO** que representa el 7%. 41 personas respondieron **MALO** que representa el 15%. 132 personas respondieron **REGULAR** que representa el 47%. 50 personas respondieron **BUENO** que representa el 18%. 37 personas respondieron **EXCELENTE** que representa el 13%.

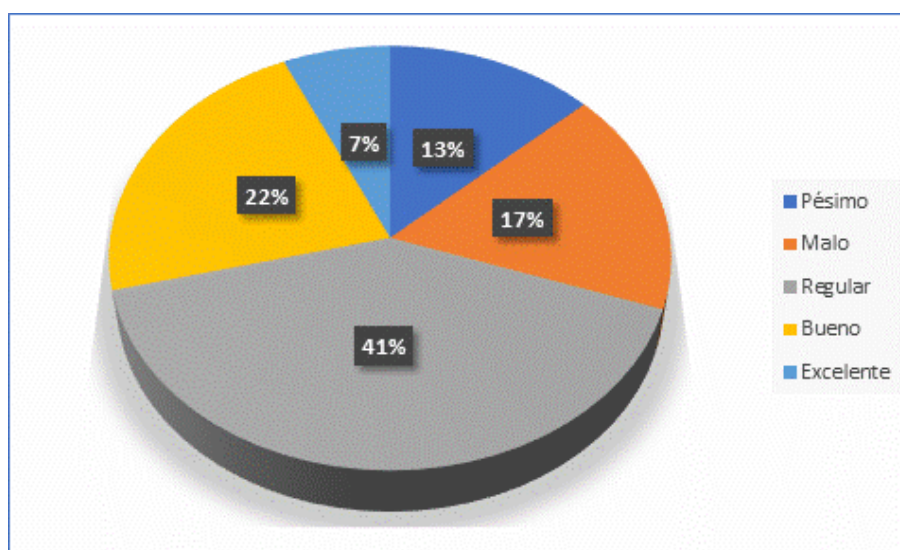
TABLA A9

**NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 37  | 13 %  |
| 2     | Malo                  | 48  | 17 %  |
| 3     | Regular               | 114 | 41 %  |
| 4     | Bueno                 | 62  | 22 %  |
| 5     | Excelente             | 19  | 7 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A9



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: EL NIVEL DE COMPETENCIA DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, Respondieron lo siguiente: 37 personas respondieron PÉSIMO y representa el 13%. 48 personas respondieron MALO y representa el 17%. 114 personas respondieron REGULAR y representa el 41%. 62 personas respondieron BUENO y representa el 22%. 19 personas respondieron EXCELENTE y representa el 7%. Se encuentran en niveles superiores a regular en cuanto a competencias de personal, sin embargo aún existe escalas inferiores, por lo que es necesario el fortalecimiento del personal.

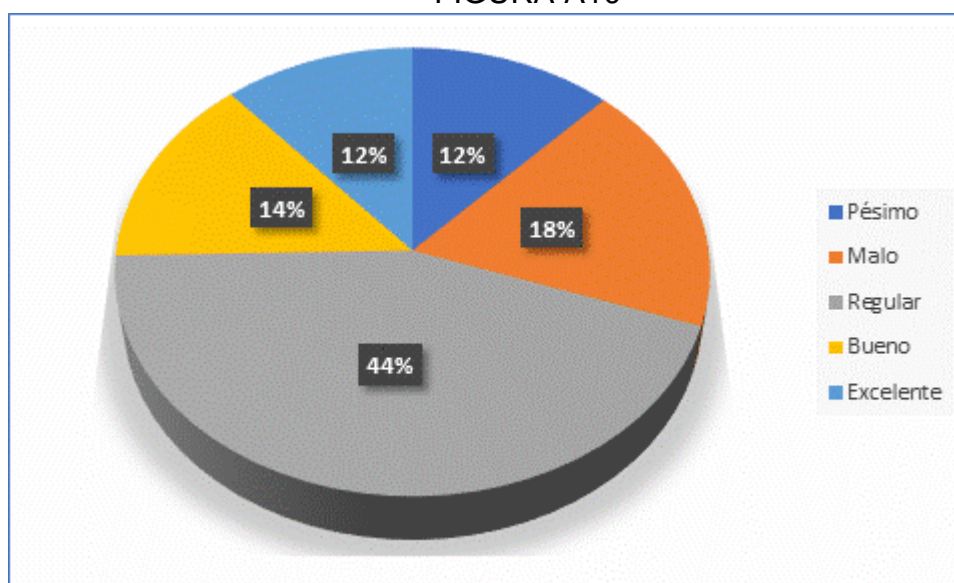
TABLA A10

**NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE FORMACIÓN  
COMPETENCIA DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 34  | 12 %  |
| 2     | Malo                  | 51  | 18 %  |
| 3     | Regular               | 124 | 44 %  |
| 4     | Bueno                 | 39  | 14 %  |
| 5     | Excelente             | 32  | 11 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A10



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE FORMACIÓN COMPETENCIA DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO - 2016**, de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 34 personas respondieron PÉSIMO y representa el 12%. 51 personas respondieron MALO y representa el 18%. 124 personas respondieron REGULAR y representa el 44%. 39 personas respondieron BUENO y representa el 14%. 32 personas respondieron EXCELENTE y representa el 11%. Paralelamente es necesario su fortalecimiento de los planes, para alcanzar estándares de desarrollo del talento humano.

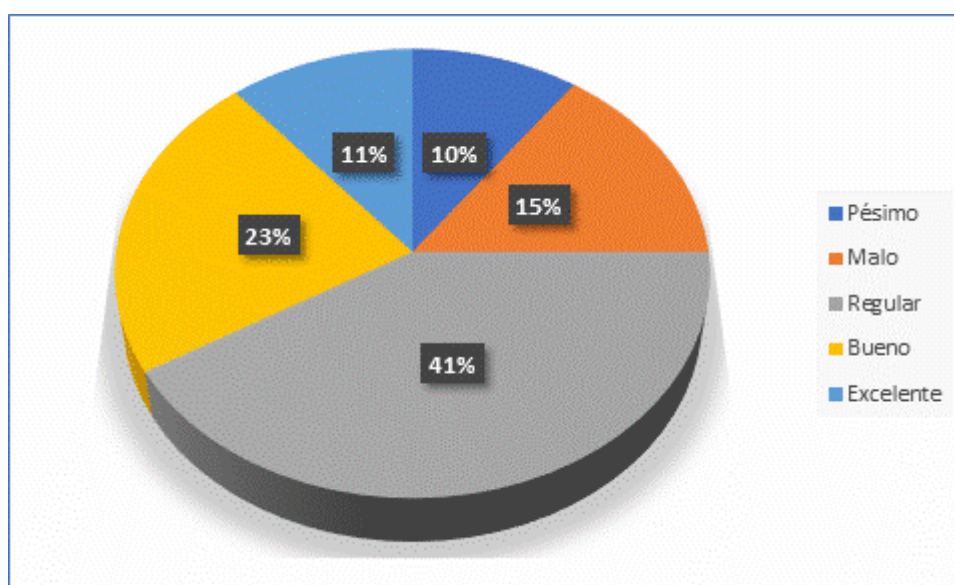
TABLA A11

**ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE  
LOS SERVIDORES Y PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 28  | 10 %  |
| 2     | Malo                  | 42  | 15 %  |
| 3     | Regular               | 116 | 41 %  |
| 4     | Bueno                 | 63  | 23 %  |
| 5     | Excelente             | 31  | 11 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A11



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES Y PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 28 personas respondieron PÉSIMO y representa el 10%. 42 personas respondieron MALO y representa el 15%. 116 personas respondieron REGULAR y representa el 41%. 63 personas respondieron BUENO y representa el 23%. 31 personas respondieron EXCELENTE y representa el 11%. Es la parte más importante del desarrollo organizacional.

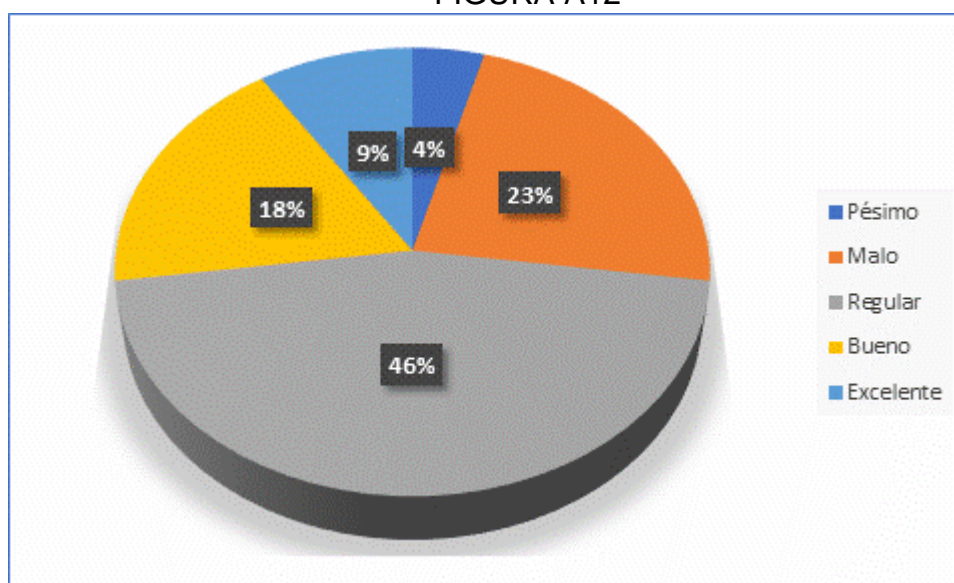
TABLA A12

**PORCENTAJE DE CONVENIOS ACTIVOS DE LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 12  | 4 %   |
| 2     | Malo                  | 64  | 23 %  |
| 3     | Regular               | 128 | 46 %  |
| 4     | Bueno                 | 50  | 18 %  |
| 5     | Excelente             | 26  | 9 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A12



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **PORCENTAJE DE CONVENIOS ACTIVOS DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 12 personas respondieron PÉSIMO y representa el 4%. 64 personas respondieron MALO y representa el 23%. 128 personas respondieron REGULAR y representa el 46%. 50 personas respondieron BUENO y representa el 18%. 26 personas respondieron EXCELENTE y representa el 9%.

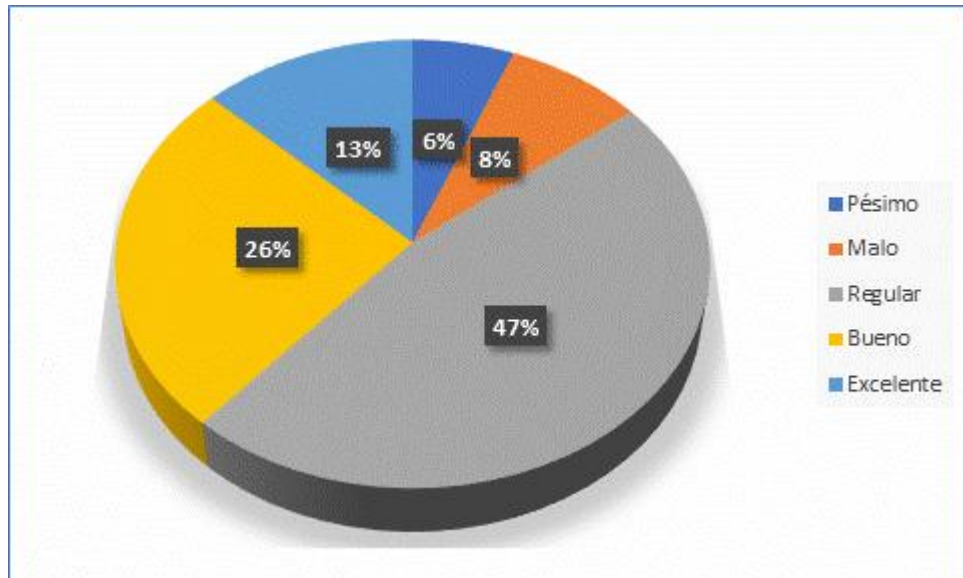
TABLA A13:

**EN TÉRMINOS GENERALES LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE  
LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 17  | 6 %   |
| 2     | Malo                  | 23  | 8 %   |
| 3     | Regular               | 132 | 47 %  |
| 4     | Bueno                 | 72  | 26 %  |
| 5     | Excelente             | 36  | 13 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA A13



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a **EN TÉRMINOS GENERALES LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, 17 personas respondieron PÉSIMO y representa el 6%. 23 personas respondieron MALO y representa el 8%. 132 personas respondieron REGULAR y representa el 47%. 72 personas respondieron BUENO y representa el 26%. 36 personas respondieron EXCELENTE y representa el 13%. Los sistemas de gestión es muy importantes para el funcionamiento de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, con eficiencia, eficacia y economía.



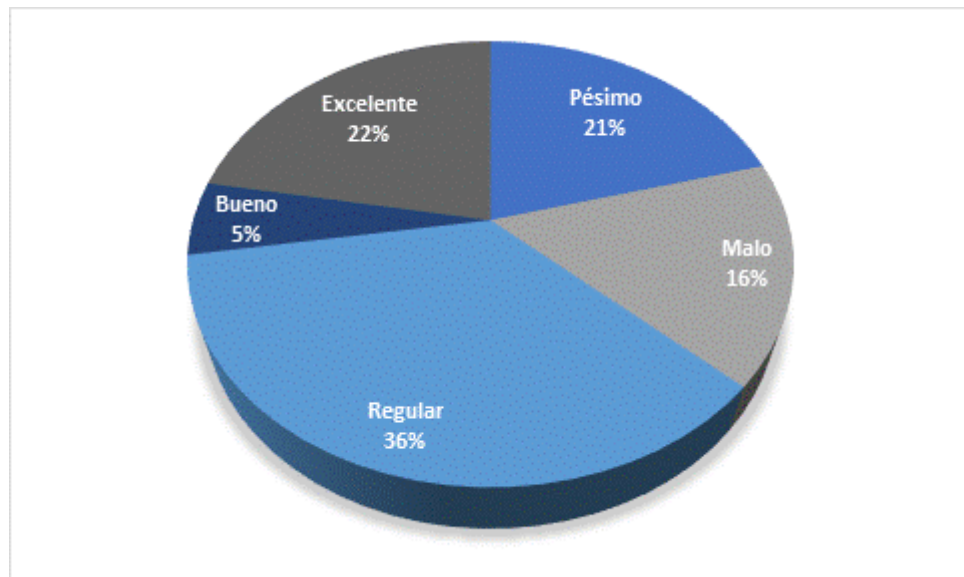
TABLA B1

**GOBIERNO Y POLÍTICA FISCAL DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 58  | 21 %  |
| 2     | Malo                  | 45  | 16 %  |
| 3     | Regular               | 100 | 36 %  |
| 4     | Bueno                 | 15  | 5 %   |
| 5     | Excelente             | 62  | 22 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

GRAFICO B1



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **GOBIERNO Y POLÍTICA FISCAL DE LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 58 personas respondieron PÉSIMO y representa el 21%. 45 personas respondieron MALO y representa el 16%. 100 personas respondieron REGULAR y representa el 36%. 15 personas respondieron BUENO y representa el 5%. 62 personas respondieron EXCELENTE y representa el 22%.

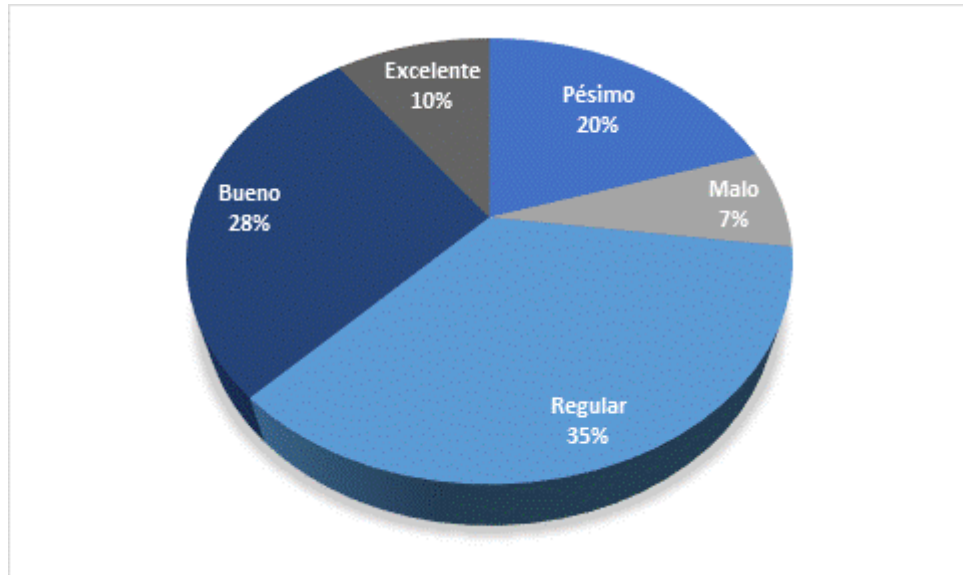
TABLA B2

**INFRAESTRUCTURA SEGÚN LOS SERVIDORES Y PÚBLICO DE  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 56  | 20 %  |
| 2     | Malo                  | 20  | 7 %   |
| 3     | Regular               | 98  | 35 %  |
| 4     | Bueno                 | 78  | 28 %  |
| 5     | Excelente             | 28  | 10 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

GRAFICO B2



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a la **INFRAESTRUCTURA SEGÚN LOS SERVIDORES Y PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente. 56 personas respondieron PÉSIMO y representa el 20%. 20 personas respondieron MALO y representa el 7%. 98 personas respondieron REGULAR y representa el 35%. 78 personas respondieron BUENO y representa el 28%. 28 personas respondieron EXCELENTE y representa el 10%.

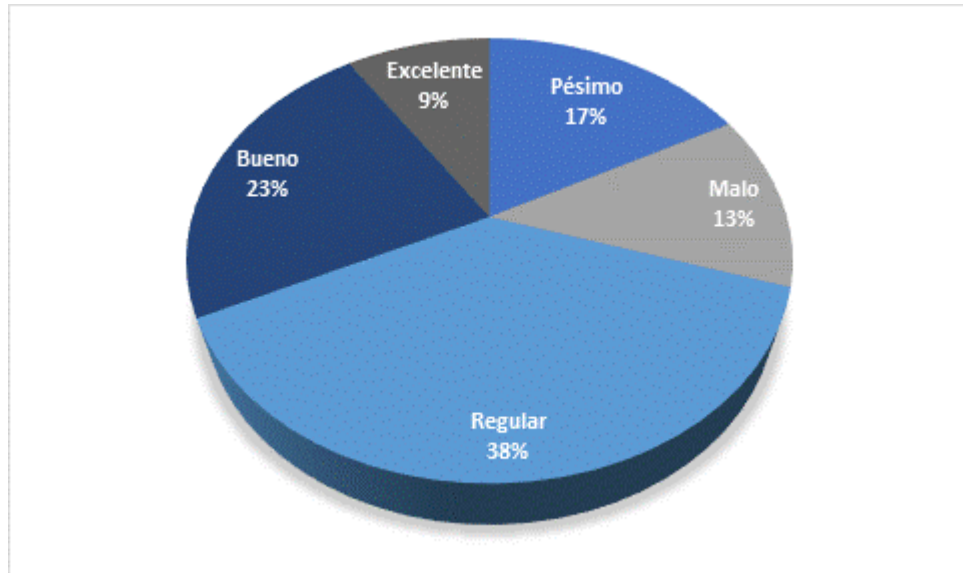
TABLA B3

**INDICADORES TECNOLÓGICOS SEGÚN LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 48  | 17 %  |
| 2     | Malo                  | 36  | 13 %  |
| 3     | Regular               | 106 | 38 %  |
| 4     | Bueno                 | 64  | 23 %  |
| 5     | Excelente             | 26  | 9 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B3



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los **INDICADORES TECNOLÓGICOS SEGÚN LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**, 48 personas respondieron PÉSIMO y representa el 17%. 36 personas respondieron MALO y representa el 13%. 106 personas respondieron REGULAR y representa el 38%. 64 personas respondieron BUENO y representa el 23%. 26 personas respondieron EXCELENTE y representa el 9%.

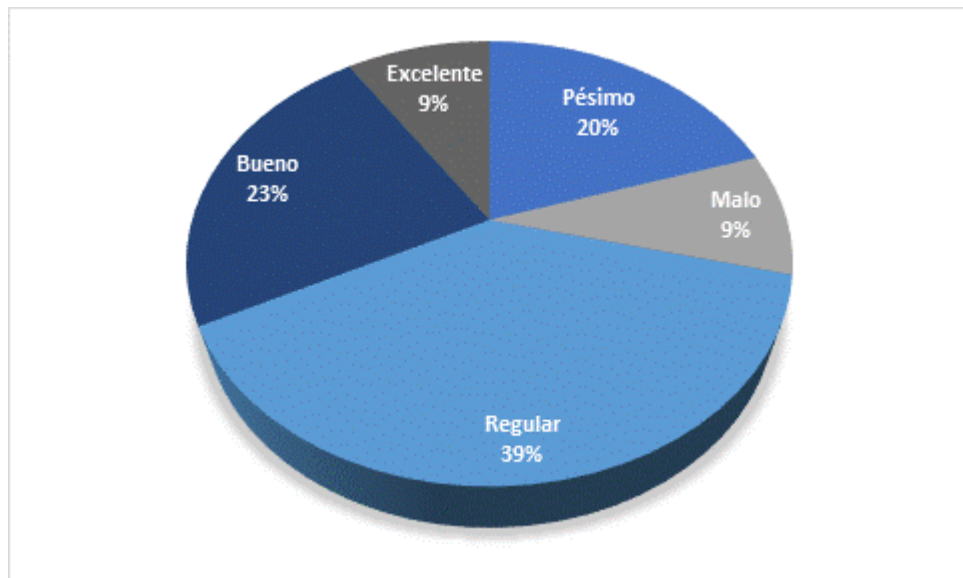
TABLA B4

**INDICADORES DE DIRECCIÓN SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 56  | 20 %  |
| 2     | Malo                  | 25  | 9 %   |
| 3     | Regular               | 108 | 39 %  |
| 4     | Bueno                 | 65  | 23 %  |
| 5     | Excelente             | 26  | 9 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B4



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los **INDICADORES DE DIRECCIÓN SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 56 personas respondieron PÉSIMO y representa el 20%. 25 personas respondieron MALO y representa el 9%. 108 personas respondieron REGULAR y representa el 39%. 65 personas respondieron BUENO y representa el 23%. 26 personas respondieron EXCELENTE y representa el 9% análisis.

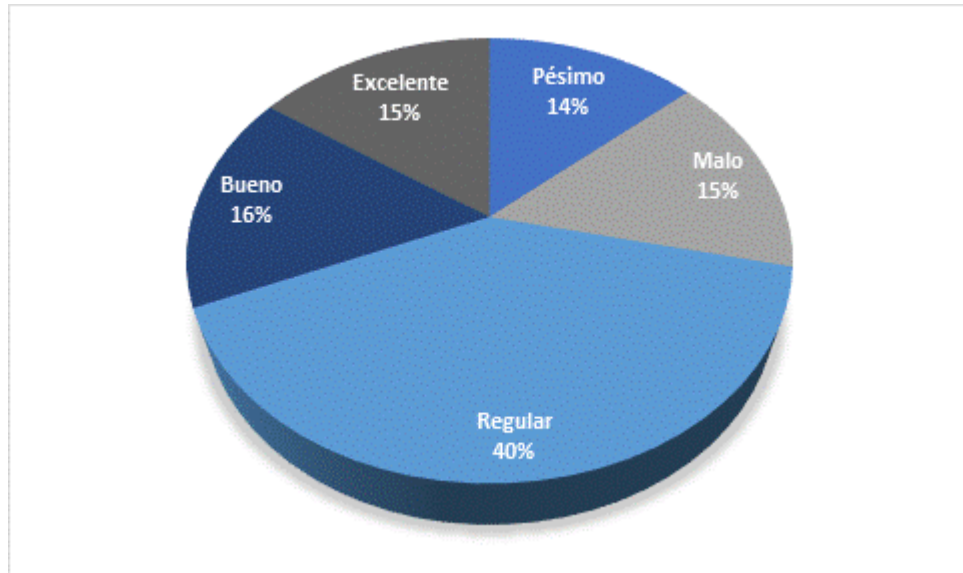
TABLA B5

**INDICADORES DEL MERCADO LABORAL SEGÚN SEGÚN LOS  
SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 38  | 14 %  |
| 2     | Malo                  | 42  | 15 %  |
| 3     | Regular               | 112 | 40 %  |
| 4     | Bueno                 | 45  | 16 %  |
| 5     | Excelente             | 43  | 15 %  |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B5



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo a los **INDICADORES DEL MERCADO LABORAL SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 38 personas respondieron PÉSIMO y representa el 14%. 42 personas respondieron MALO y representa el 15%. 112 personas respondieron REGULAR y representa el 40%. 45 personas respondieron BUENO y representa el 16%. 43 personas respondieron EXCELENTE y representa el 15%.

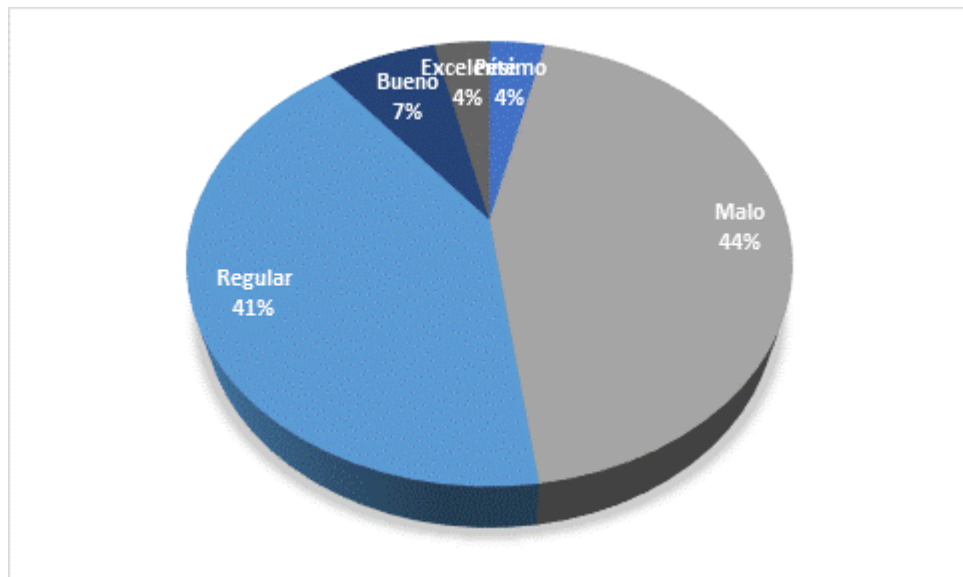
TABLA B6

**INDICADOR DE CRECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD SEGÚN  
LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 10  | 4 %   |
| 2     | Malo                  | 124 | 44 %  |
| 3     | Regular               | 116 | 41 %  |
| 4     | Bueno                 | 20  | 7 %   |
| 5     | Excelente             | 10  | 4 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B6



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **INDICADOR DE CRECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 10 personas respondieron **PÉSIMO** y representa el 4%. 124 personas respondieron **MALO** y representa el 44%. 116 personas respondieron **REGULAR** y representa el 41%. 20 personas respondieron **BUENO** y representan el 7%. 10 personas respondieron **EXCELENTE** que representa el 4%.

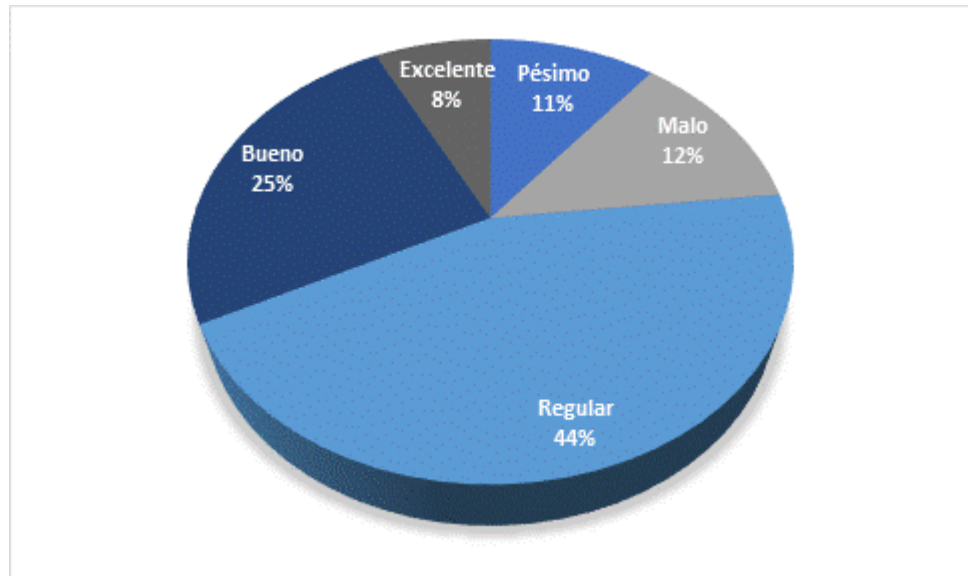
TABLA B7

**NIVEL DE EFICIENCIA SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 30  | 11 %  |
| 2     | Malo                  | 35  | 13 %  |
| 3     | Regular               | 124 | 44 %  |
| 4     | Bueno                 | 70  | 25 %  |
| 5     | Excelente             | 21  | 8 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B7



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **NIVEL DE EFICIENCIA SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y PÚBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 30 personas respondieron PÉSIMO y representa el 11%. 35 personas respondieron MALO y representa el 13%. 124 personas respondieron REGULAR y representa el 44%. 70 personas respondieron BUENO y representan el 25%. 21 personas respondieron EXCELENTE que representa el 8%.

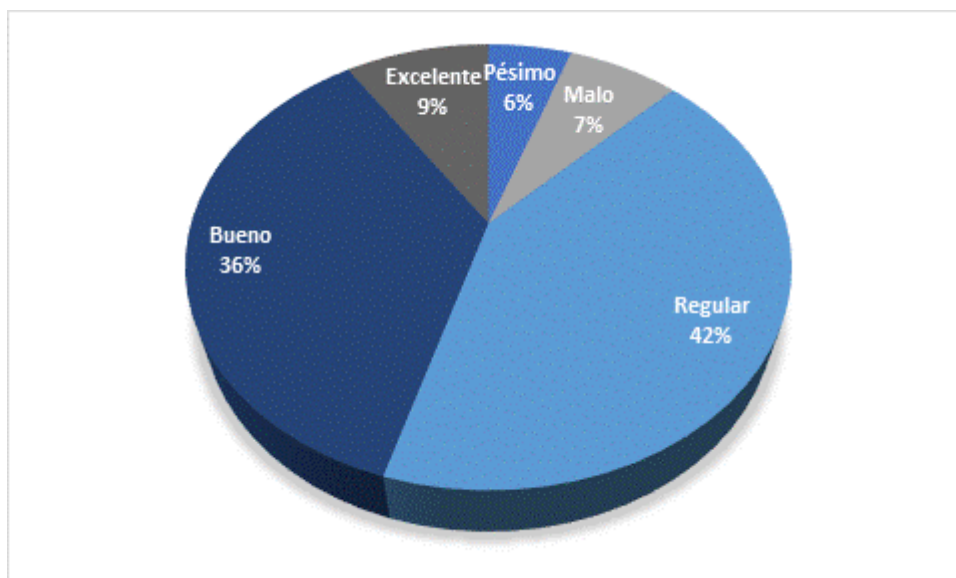
TABLA B8

**NIVEL DE EFICACIA SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 15  | 5 %   |
| 2     | Malo                  | 20  | 7 %   |
| 3     | Regular               | 118 | 42 %  |
| 4     | Bueno                 | 101 | 36 %  |
| 5     | Excelente             | 26  | 9 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B8



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **NIVEL DE EFICACIA** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 15 personas respondieron **PÉSIMO** y representa el 5%. 20 personas respondieron **MALO** y representa el 7%. 118 personas respondieron **REGULAR** y representa el 42%. 101 personas respondieron **BUENO** y representan el 36%. 26 personas respondieron **EXCELENTE** que representa el 9%.



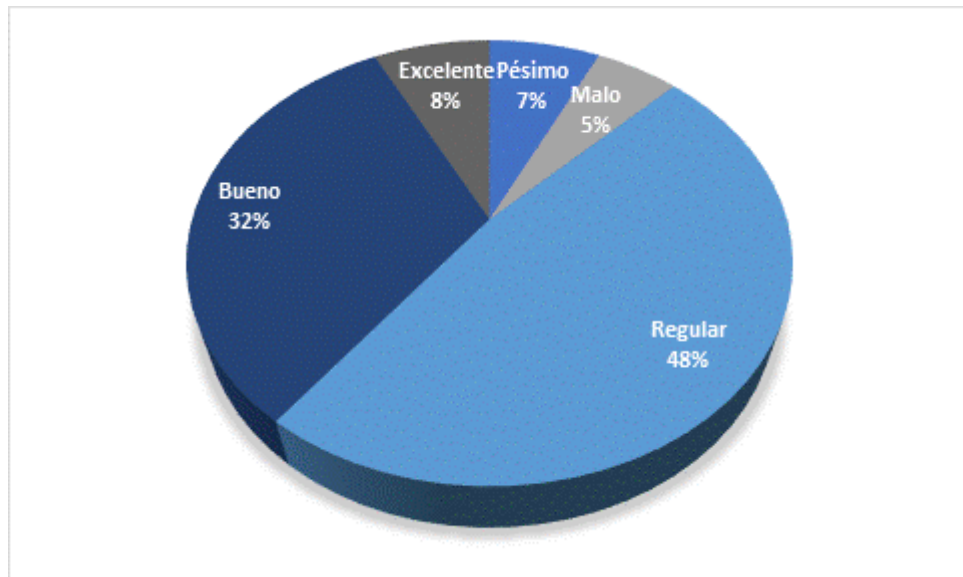
TABLA B9

**NIVEL DE ECONOMIA SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y  
PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO  
PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 20  | 7 %   |
| 2     | Malo                  | 15  | 5 %   |
| 3     | Regular               | 134 | 48 %  |
| 4     | Bueno                 | 90  | 32 %  |
| 5     | Excelente             | 21  | 8 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B9



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo al **NIVEL DE ECONOMÍA** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 20 personas respondieron PÉSIMO y representa el 7%. 15 personas respondieron MALO y representa el 5%. 134 personas respondieron REGULAR y representa el 48%. 90 personas respondieron BUENO y representan el 32%. 21 personas respondieron EXCELENTE que representa el 8%.

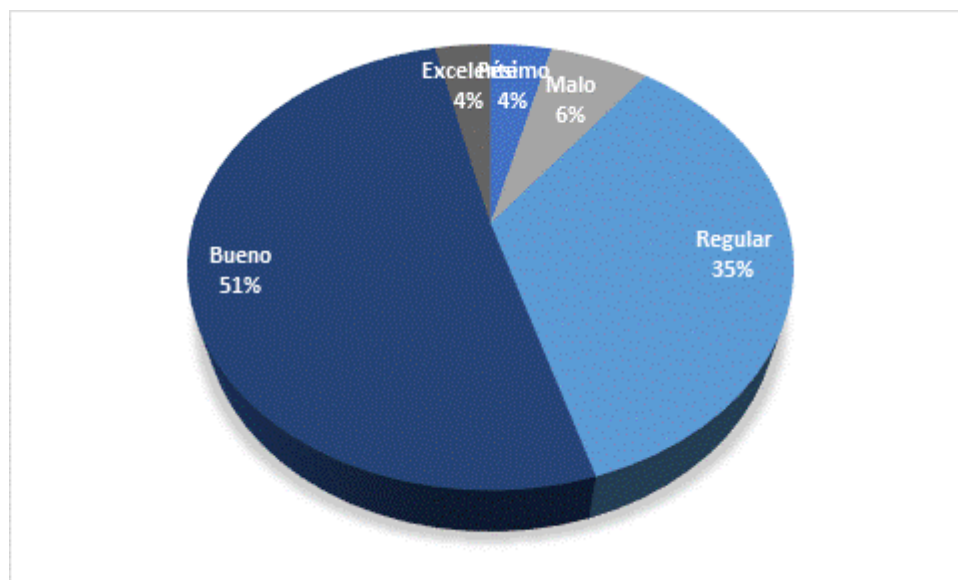
TABLA B10:

**EN TÉRMINOS GENERALES LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS  
SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016**

| ORDEN | NIVEL DE CUMPLIMIENTO | Nº  | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| 1     | Pésimo                | 11  | 4%    |
| 2     | Malo                  | 18  | 6 %   |
| 3     | Regular               | 98  | 35 %  |
| 4     | Bueno                 | 143 | 51 %  |
| 5     | Excelente             | 10  | 4 %   |
| TOTAL |                       | 280 | 100 % |

FUENTE: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

FIGURA B10



FUENTE: LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE "LEONCIO PRADO"

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De acuerdo EN **TÉRMINOS GENERALES LA COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS SEGÚN SEGÚN LOS SERVIDORES Y PUBLICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO – 2016** de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 11 personas respondieron PÉSIMO y representa el 4%. 18 personas respondieron MALO y representa el 6%. 98 personas respondieron REGULAR y representa el 35%. 143 personas respondieron BUENO y representan el 51%. 10 personas respondieron EXCELENTE que representa el 4%.

#### **4.2. Discusión de teorías:**

Toribio Alayza Paz Soldán que "cuando la Nación se organiza para desenvolver sus actividades, cuando se canaliza por medio de reglas estables y de órganos dirigentes constituidos previamente, señalando la función de éstos y determinando también de manera estable las facultades, derechos y las prohibiciones que se impone a los miembros del grupo social, ha nacido el Estado, esto es, una entidad jurídica y obliga a hacer vida jurídica a los miembros de la Nación" (). En consecuencia, de igual manera el municipio se organiza, se desenvuelve, se sustenta en reglas estables, y esta dirigida por diversos órganos dirigenciales, que se conforman por sus respectivas autoridades ediles, encabezados por uno sólo, el Alcalde.

Actualmente el municipio ha ido evolucionando de modo que se puede señalar que el municipio "en la actualidad, la primera y menor de las corporaciones de Derecho Público, integrada por las autoridades (o ayuntamiento) y habitantes de un término jurisdiccional, constituida casi siempre por una población y cierto radio rural, con algunos núcleos poblados o casas dispersas. En las grandes urbes, no existe descampado; en ciertas regiones poco hospitalarias, no hay verdadero centro edificado.

Específicamente en cuanto al Sistema de Gestión, personalmente afirmando que un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

Por otra parte la gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número

de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad: Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización.

Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002). Por lo tanto, no hay una pizca de duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción del cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicio (Sureshchandar et al., 2002).

En la presente investigación se ha detectado que en el Perú existen municipios que por su naturaleza territorial se les denomina metropolitanos, siendo caso concreto el del municipio que lo constituye la ciudad de Lima, con más de siete millones de habitantes. Mientras que otros municipios denominados provinciales y distritales, tienen en su territorio algunos cientos a miles de habitantes, siendo considerados pequeños o medianos municipios conforme el nivel territorial que ocupan en el Perú.

Por otra parte el *MODELO CLÁSICO-ARISTOTÉLICO*, modelo clásico parte de una concepción histórico-sociológica del estado, cuyo origen se ubica en la polis o ciudad, a partir de la cual en una suerte de evolución natural se va pasando por diferentes etapas -de las más primitivas a las más evolucionadas- hasta llegar a la sociedad más perfecta que es el estado. La familia es presentada como la primera forma de sociedad

natural, como la célula básica del estado, y los individuos aparecen - desde el origen- integrados en sociedad a través de lazos orgánicos. Esta concepción plantea como fundamento del poder político el derecho natural. El estado sería la desembocadura natural y -en consecuencia- *necesaria* de la asociación de familias, aldeas y ciudades. De manera que el principio de legitimación de la sociedad política es el estado de necesidad o la misma naturaleza social del hombre" ().

EL MODELO *CONTRACTUALISTA* O *IUS-NATURALISTA*.- "Esta escuela gozó de gran predicamento en nuestro continente como consecuencia de la difusión de la obra de Tocqueville, la democracia en América, donde de decía al estudiar las instituciones municipales de Norteamérica a principios del siglo pasado: "Ésta (la comuna) es la única asociación que existe también en la naturaleza, que donde quiera que se encuentren hombres reunidos se forma por sí misma una comuna", y agregaba, condensando el concepto: "El hombre forma los reinos y establece las repúblicas; la comuna parece surgir de Dios"

"El modelo ius-naturalista -cuyo primer exponente es Hobbes en el siglo XVII- intenta romper con el modelo clásico vigente durante toda la edad media, dando lugar a una nueva teoría del estado en la que se inscriben diferentes pensadores de las más variadas ideologías. Así Hobbes inicia la reformulación de dicho modelo desde una perspectiva netamente conservadora, posteriormente Locke lo retoma representando a uno de los principales exponentes del liberalismo político y más tarde Rousseau desde una óptica que algunos autores denominan democrática o revolucionaria.

El principio de unificación de pensadores tan diversos radica en la utilización de un método racional y demostrativo, y en la construcción de un modelo lógico en donde el origen del estado ya no es la familia ni la polis, sino un pacto concertado entre individuos libres e iguales. Esta concepción racionalista del origen del estado plantea que éste se funda en la concertación de un contrato, oponiéndose a un estado de naturaleza donde sólo se encuentran los individuos aislados con ciertos derechos innatos. Lo único natural son estos derechos individuales que, a través del contrato, el estado se compromete a garantizar y proteger. No existe ningún derecho natural que fundamente el origen del estado, sino que éste será un producto artificial, lógico y racional donde su principio de legitimidad radica en el consenso. Esta es una concepción esencialmente legalista que acompaña históricamente el nacimiento del estado moderno. El estado de derecho establece la supremacía de la ley por encima del derecho consuetudinario sustentado por el poder tradicional.

#### E. AUTONOMÍA MUNICIPAL.-

Este criterio de autonomía municipal es de suma importancia para la consecución exitosa de un gobierno municipal, acorde con los requerimientos sociales que solicitan los pueblos dentro de una nación. Como ha de entenderse toda nación tiene soberanía nacional, mientras que los municipios sólo tienen autonomía, por lo que es necesario definir que es autonomía municipal, precisamente para encuadrar dos temas que por su naturaleza son distintas.

"Se entiende que autonomía es "aquella facultad que posee una población para dirigir sin tutelaje extraño los intereses específicos de su

vida interna, que puede expresarse en la creación de instituciones políticas propias para los espacios donde conviven.

Estado y condición del pueblo que goza de entera independencia política. Condición del individuo que de nadie depende bajo ciertos conceptos. Potestad que dentro del Estado pueden gozar los municipios, provincias, regiones u otras entidades de él", para regir intereses peculiares de su vida interior, mediante normas y órganos de gobiernos propios.

"La doctrina ha determinado cuatro principios básicos que hacen a la autonomía municipal, ninguno de las cuales pueden ser suprimidos sin perjuicio de la integridad de dicho poder; estos son: a) elección de sus propias autoridades y potestad normativa para producir legislación municipal (autonomía política); b) organización de los servicios públicos locales y prestación de tales servicios (autonomía administrativa); c) creación de rentas e inversión de las mismas (autonomía financiera); y d) garantía de que sólo judicialmente podrán impugnarse las resoluciones y demás actos de sus autoridades realizadas en el ejercicio de sus funciones que a éstas le son propias (garantía judicial de la autonomía)"

Las Municipalidades en el Perú tienen tres autonomías específicas: Autonomía Económica, Autonomía Política y Autonomía Administrativa. Pero que entendemos por autonomía, según manifiesta el Diccionario Anaya de la Lengua "es la capacidad para gobernarse por sí mismo; Independencia. Capacidad de una provincia o región para entender y manejar su sistema económico, político, administrativo, etc., sin ingerencias del poder central"-

Finalmente concluyo que todo acto de la humanidad, el municipio esta direccionado por personas, las mismas que muchas veces caen en actos de corrupción, "esto se debe a que la tan famosa corrupción se ha convertido en el fenómeno generalizado, contagioso e invencible de nuestra época, un problema en el que ha caído la sociedad actual, generalmente por la falta de valores, dada la precaria formación ética que ofrece el sistema educacional, por el afán de dinero fácil, por la ley del menor esfuerzo, etc., es decir, por razones o causas que toman al dinero como la medida de todas las cosas, y que a la vez dan como resultado una inmoralidad administrativa, puesto que están vinculadas, esto es, la una es consecuencia de la otra.

"El diccionario de la Real Academia Española, define a la corrupción como la "acción y efecto de corromper o corromperse. Alteración, soborno o vicio en las cosas materiales ". De éste concepto, sobre todo respecto a la primera parte- ha surgido la frase sumamente común de "tan corrupto es el que da como el que recibe" y que incluso haciéndose eco de ello la ley sanciona con dureza a ambas partes.

"Bielsa dice que corrupción en la función pública, es la desnaturalización o desviación del regular ejercicio de la función pública, entendida esta como la entera actividad del Estado, esta no es solo las funciones del poder ejecutivo como poder administrador, sino como lo define Núñez el ejercicio de las funciones legislativos, ejecutivas y judiciales, nacionales, provinciales y municipales, frente al comportamiento de sus titulares o al de terceros destinatarios o no del acto funcional.



### 4.3. Propuesta del Investigador:

## **PROPONER UN MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DE SERVICIOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LEONCIO PRADO, BAJO EL ENFOQUE DEONTOLÓGICO**

### **PARTE I**

**1° ESTRATEGIAS: CREAR UN EQUIPO TÉCNICO:** Profesionales especializados a fin de que realicen la capacitación, formación de comités.

**2° DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL,** mediante indicadores de eficacia, eficiencia, economía.

### **3° PROPUESTAS:**

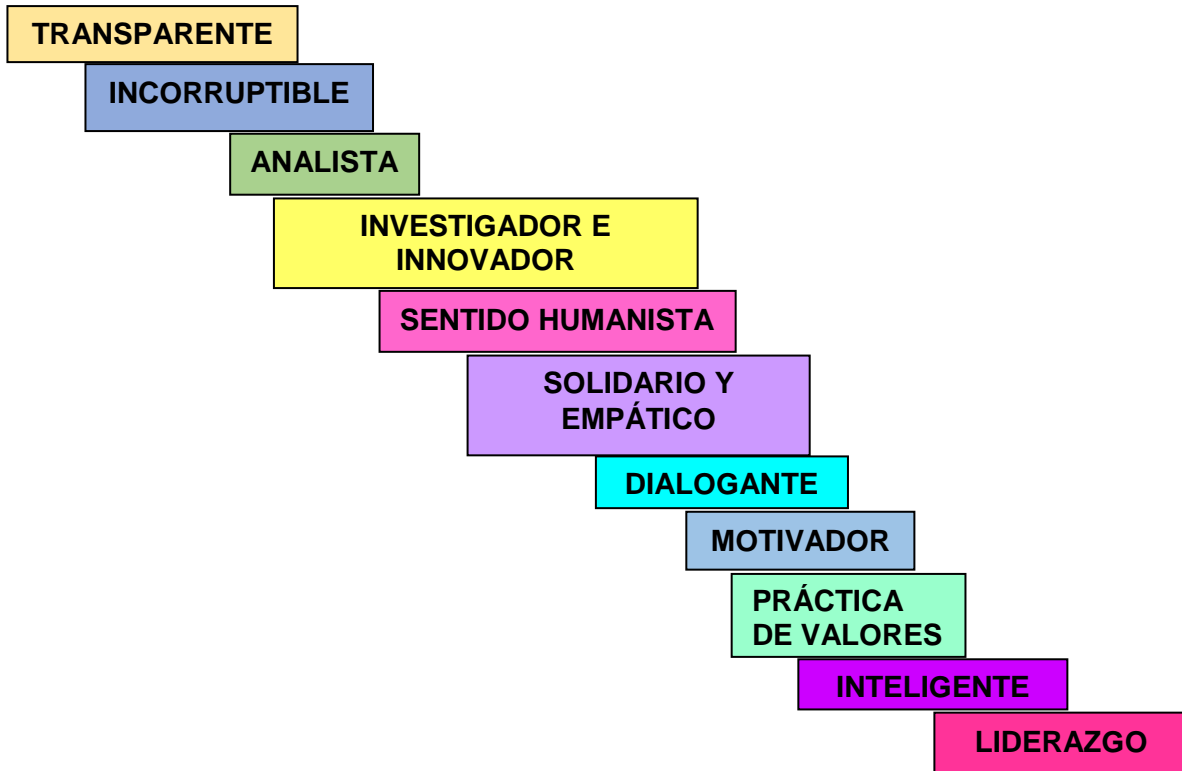
- CREAR UNA OFICINA DE DESARROLLO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL
- POLITICAS INSTITUCIONALES: Mejorar y actualizar los Documentos e Instrumentos de Gestión Pública (MOF, ROF, CAP y otros) orientadas a la ética profesional.
- IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE FORTALECIMIENTO, a través de CAPACITACIONES Y REFORZAMIENTO DE APTITUDES Y HABILIDADES, Se hace un seguimiento a través de la oficina de personal o gerencia de recursos humanos.

### **4° EVALUACIÓN DE RESULTADOS:**

- SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO.
- CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.
- MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO (CON EFICIENCIA Y EFICACIA).
- ETICA DE GESTIÓN PÚBLICA (ATENCIÓN BUENA Y OPORTUNA AL USUARIO).

PARTE II

PÉRFIL DE UNA ORGANIZACIÓN ÉTICA E INTELIGENTE



#### **4.4. Constrastacion de Hipotesis**

Nuestra hipótesis general fue que “El Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”. Sobre esta suposición los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, tanto a los servidores como usuarios, a través de diversas preguntas de cómo se encuentra el sistema de gestión se ha obtenido una sumatoria de REGULAR con 47%, BUENO con 26% y excelente 13%, lo que no da un resultado de 86 % en sumatoria de REGULAR hacia EXCELENTE, lo que corrobora la hipótesis planteada.

## CONCLUSIONES

1. Se ha concluido en que los sistemas de gestión se encuentran calificadas en escalas superiores a regular con la siguiente calificación: personas respondieron PÉSIMO y representa el 6%. 23 personas respondieron MALO y representa el 8%. 132 personas respondieron REGULAR y representa el 47%. 72 personas respondieron BUENO y representa el 26%. 36 personas respondieron EXCELENTE y representa el 13%. Los sistemas de gestión es muy importantes para el funcionamiento de la municipalidad provincial de Leoncio Prado, con eficiencia, eficacia y economía.
2. La competitividad de servicios consecuentemente se encuentra en escalas superiores a regular con la siguiente calificación: de las 280 personas encuestadas respondieron lo siguiente: 11 personas respondieron PÉSIMO y representa el 4%. 18 personas respondieron MALO y representa el 6%. 98 personas respondieron REGULAR y representa el 35%. 143 personas respondieron BUENO y representan el 51%. 10 personas respondieron EXCELENTE que representa el 4%.
3. Por tanto se concluye que el Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de "Leoncio Prado".
4. El Sistema de Gestión, entendida un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. Y la Competitividad de Servicios entendida como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un

menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan:

**RECOMENDACIONES:**

1. Fortalecer a través de la formación continua el Sistema de Gestión con el objeto de optimizar la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”., tanto para los funcionarios, profesionales, técnicos, usuarios mediante la gestión por procesos.
2. Implementar la Gerencia de responsabilidad Social Corporativa, con el objeto de optimizar el Sistema de Gestión y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.
3. Implementar programas de desarrollo de la gestión del talento humano no solo a nivel de los trabajadores, sino de servicio al ciudadano a través de procesos de calidad de servicios públicos de la municipalidad Sistema de Gestión se relaciona directamente con la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.
4. Generar compromiso en el proceso de desarrollo de municipios productivos en todos los niveles tanto de los involucrados servidores, ciudadanos, actores sociales de la Municipalidad Provincial de “Leoncio Prado”.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alvarez Alvarez, Julián. "La Carrera Administrativa en España". Quito, Varios, Administración de Personal y Carrera Administrativa en América. 1986. pp. 137-159.
- Arrazola, Lorenzo y otros. Enciclopedia Española de Derecho y Administración. Madrid, Tipografía General de D. Antonio Rius y Rossell. 1848. pp. 527-691.
- Appleby, Paul. Policy and Administration. University of Alabama Press. 1949.
- Anónimo. Memoria sobre las Secretarías del Despacho (1824). Las Secretarías del Despacho. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. 1982.
- Baena del Alcázar, Mariano. Curso de Ciencia de la Administración. Madrid, Edit. Tecnós. 1985.
- Beneyto, Juan. Historia de la Administración Española e Hispanoamericana. Madrid, Aguilar. 1958.
- Bertrand, André et Marceau Long, "L'Enseignement Supérieur des Sciences Administratives". Revista Internacional de Ciencias Administrativas. Vol. XXVI, núm. 1. 1930. 1960. pp. 5-24.
- Blunstchli, Gaspar. La Politique. Paris. Libraire Guillaumin. 1879.
- Bonnin, Jean Charles. Principes de l'Administration Publique. Paris, chez Renaudiere Imprimeur-Libraire, 1812. Tres tomos.
- Botero, Giovanni. La Razón de Estado y Otros Escritos. Caracas, Instituto de Estudios Políticos. 1983 (1589).

- Boulouis, Jean. "Représentation et Participation dans la Vie Politique et Administrative". *La Participation Directe du Citoyen a la Vie Potitique et Administrative*. Bruxelles: Bruylant, 1986. pp. 49-67.
- Carrancá y Trujillo, Raúl. "La Administración de Justicia". México: Cincuenta Años de Revolución. México, Fondo de Cultura Económica. Tomo 111, pp. 147-148.
- Colmeiro, Manuel. *Derecho Administrativo Español*. Madrid y Santiago, Librerías de don Angel Calleja. 1850.
- Compendio de los Principios de Administración*. Madrid, Imprenta de José Palacios. 1834.
- Cunill, Nuria. *Participación Ciudadana*. Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. 1991.
- Chapman, Brian. *The Profession of Government*. London. Unwin University Books. Tercera reimpresión (1959). 1966.
- Debbasch, Charles. *Ciencia Administrativa: Administración Pública*. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública. 1981 (1972).
- Derecho Público Universal*. Madrid, J. Góngora Impresor. Sin año (1876).  
Dos tomos.
- Díaz Casillas, Francisco José. *Retrospectiva y Actualidad en la Formación Profesional en Ciencias Políticas y Administración Pública*. México, Colegio Nacional en Ciencias Políticas y Administración Publica, 1988.
- Resumen del artículo. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. *Boletín de Resúmenes*. Vol. 8, núm. 2. Dic. 1991.

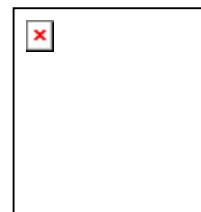


**ANEXO N° 01**

**ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

ENCUESTA

Estimado(a) trabajador (a), se viene desarrollando un trabajo de investigación titulado: "Sistema de Gestión en la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado – 2016" cuyo objetivo determinar como el sistema de gestión se relaciona con la competitividad de servicios públicos en la municipalidad de Leoncio Prado.; para lo cual recorro a usted para que tenga la amabilidad de responder los siguientes ítems que aparecen a continuación, completando y marcando con una "x"; sin antes agradecerle desde ya su colaboración.

**CUESTIONARIO A LOS SERVIDORES Y USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DE LEONCIO PRADO.**

1. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los planes de acción?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

2. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los nuevos servicios planificados y programados?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

3. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción a los ciudadanos?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

4. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de servicios criticos?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

5. ¿Cómo considera el indice de eficacia de los procesos?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

6. ¿Cómo considera el nivel de atención de casos de sugerencias y oportunidades de mejoras para los establecidos como prioritario y pertinente?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

7. ¿Cómo considera el nivel de disponibilidad de los productos de tecnología informatica y de comunicación?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

8. ¿Cómo considera el nivel de avance del cronograma de los proyectos de planta física?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

9. ¿Cómo considera el nivel de competencia de los servidores y publico de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

10. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los planes de formación y competencia de los servidores y público de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

11. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los planes de acción en el área?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

12. ¿Cómo considera el índice de satisfacción de clima organizacional de los servidores y público de la municipalidad de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

13. ¿Cómo considera el cumplimiento de convenios activos?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

14. ¿Cómo considera en términos generales los sistemas de gestión de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

15. ¿Cómo considera el gobierno y políticas fiscales de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

16. ¿Cómo considera la infraestructura de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

17. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los indicadores tecnológicos municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

18. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los indicadores de dirección de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

19. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los indicadores del mercado laboral de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

20. ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los indicadores de crecimiento y competitividad de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

21. ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de la municipalidad provincial de Leoncio Prado ?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

22. ¿Cómo considera el nivel de eficacia de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

23. ¿Cómo considera el nivel de economía de los ervidores y publico de la municipalidad provincial de Leoncio Prado?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]

24. ¿Cómo considera en terminos generales la competitividad de los servicios de la municipalidad provincial de Leoncio Prado ?

- 1. Pésimo [ ]
- 2. Malo [ ]
- 3. Regular [ ]
- 4. Bueno [ ]
- 5. Excelente [ ]