

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**EL MÉTODO DE GOBERNANZA Y SU INCIDENCIA EN EL LOGRO DEL
DESARROLLO SOSTENIDO DE LA GERENCIA DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ATE 2018**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

ALLISON SALOMÉ PALOMINO PALACIOS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

LIMA, PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi madre, a mi padre, hermanos y de manera muy especial a Rodolfo y Micaela a quien deje muchas horas, para buscar un mejor futuro para nosotros.

Agradecimientos

A Dios, a la Universidad Ricardo Palma, mi alma mater, de la misma forma al Magister Jorge Luis Lucero Vega quien me asesoró para la elaboración de mi trabajo de investigación.

Introducción

La investigación realizada se desarrolló con la finalidad de establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido en la gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018, es importante indicar que en dicha entidad edil se brindan servicios públicos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del distrito y si están ceñidos al régimen de la ley orgánica de las municipalidades para que todo se desarrolle con estricta formalidad.

La Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad del distrito de Ate, es un ente de asesoramiento cuyo objetivo es elaborar los planes de desarrollo municipal establecidos a mediano y largo plazo en coordinación con los planes y programas metropolitanos, tales como el plan operativo, presupuesto institucional y el presupuesto participativo municipal anual, define también los objetivos y las prioridades del accionar municipal buscando lograr en gran parte alcanzar el bienestar de los vecinos, además efectúa el seguimiento y evaluación de todo el accionar municipal, estableciendo el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y metas trazadas que son en base a las estrategias y procesos de desarrollo institucional para la producción de bienes y servicios públicos, así mismo otro fin importante es realizar actividades en proceso del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

La relación directa de la institución edil con su entorno residente le exige tener un distrito modelo, múltiples ambientes limpios, ordenados, salubres, áreas verdes en buenas condiciones, servicios básicos, puntos de esparcimiento y centros comerciales que sean seguros, ordenados y sobretodo limpio, que la supervisión de todo lo requerido sea continuo y con visión de mejoras.

La decisión de realizar la presente investigación es porque en la actualidad según los requerimientos exigidos por los residentes del distrito van en aumento, percibiendo que la calidad del servicio brindado por la institución edil es inadecuada, teniendo que mejorar las condiciones laborales y los procesos que realiza la gerencia de planificación estratégica, motivo principal establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica del municipio del distrito de Ate, los puntos desarrollados en la presente investigación ayudaran a encontrar si establecer el método de gobernanza dará buenos resultados que favorezcan en el desarrollo sostenido de la gerencia en mención.

Cabe resaltar que dentro de la administración pública se registran quejas en la atención al ciudadano, esto se aprecia en los trámites burocráticos, lentitud en el abastecimiento de servicios básicos, falta de planificación para el ordenamiento del transporte público, demora en realizar obras públicas, ausencia de dispositivos de información, incluyendo también el mal trato a los ciudadanos, establecer el método de gobernanza que ayude en el desarrollo sostenido en la gerencia de planificación estratégica hace que se generen soluciones a las quejas y obstáculos que van en contra del desarrollo del distrito y por ende de los ciudadanos de Ate.

¿Cómo establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de ate 2018?, se plantea la consulta con la finalidad de encontrar una respuesta positiva, se busca saber cómo las variables en estudio serán de ayuda para una solución pronta sobre los problemas desarrollados, esto ayudará en gran parte a la gerencia de planificación estratégica y servirá

de modelo para que otras áreas de la comuna edil puedan mejorar en su desarrollo activo sostenido.

Resaltamos la investigación como un factor importante de desarrollo, teniendo claro que la gestión de la administración pública debe ser transparente y cuyo objetivo principal está en la mejora de servir día a día, elemento fundamental que enriquece la eficiente gestión de todos los que componen el servicio de la comuna edil.

Índice

Caratula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	iv
Índice.....	vii
Lista de tablas.....	x
Lista de figuras.....	xii
Lista de gráficos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
1. Planteamiento del estudio.....	1
1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1. Problema general.....	2
1.1.2. Problemas específicos.....	2
1.2. Objetivos de la investigación.....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	3
1.4. Limitaciones de la investigación.....	4
CAPÍTULO II.....	6
2. Marco teórico conceptual.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	6

2.1.2. Antecedentes nacionales.....	8
2.2. Bases teóricas – científica	12
2.2.1. Las municipalidades y su gestión administrativa/operativa	15
2.2.2. Gestión administrativa y operativa.....	17
2.2.3. Estrategias de gobernanza municipal... ..	19
2.2.4. Metodología de gobernanza municipal.....	22
2.2.5. Indicadores de gobernanza municipal... ..	23
2.2.5.1. Innovación y sistemas... ..	24
2.2.5.2. Innovación en los gobiernos locales... ..	27
2.2.6. Tipos de innovación	30
2.2.7. Cultura de la innovación en los gobiernos locales.....	31
2.2.8. Marco metodológico para el análisis del sistema de innovación.....	32
2.2.9. Desarrollo sostenible.....	35
2.2.9.1. Características de un desarrollo sostenible	37
2.2.9.2. Desarrollo Sostenible – Municipalidad de Ate 2018	38
2.2.9.3. Factores importantes en el desarrollo sostenible	39
2.3. Definición de términos básicos... ..	39
CAPITULO III	46
3. Hipótesis y variables.....	46
3.1. Hipótesis general... ..	46
3.1.1. Hipótesis específicas... ..	46
3.2. Variables o unidades de análisis	46
3.3. Matriz lógica de consistencia... ..	47
CAPÍTULO IV	48
4. Método.....	48

4.1. Tipo y método de investigación.....	48
4.2. Diseño específico de la investigación.....	48
4.3. Población, muestra o participantes.....	49
4.4. Instrumentos de recogida de datos.....	50
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	51
4.6. Procedimiento de ejecución de datos.....	51
CAPÍTULO V.....	53
5. Resultados y discusión.....	53
5.1. Datos cuantitativos.....	53
5.2. Análisis de resultados.....	82
CAPÍTULO VI.....	86
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	86
6.1. Conclusiones.....	86
6.2. Recomendaciones.....	87
Referencias.....	89
Apéndice A.....	93

Lista de tablas

Tabla 1: Atención que brinda el personal.....	53
Tabla 2: Preparación del personal.....	54
Tabla 3: Lenguaje que utiliza el personal.....	55
Tabla 4: Contenido de la información.....	56
Tabla 5: Distribución del personal.....	57
Tabla 6: Capacitación tecnológica.....	58
Tabla 7: Nivel de capacitación.....	59
Tabla 8: Tipo de experiencia.....	60
Tabla 9: Organigrama de la gerencia.....	61
Tabla 10: Sistema informático.....	62
Tabla 11: Tipo de respuesta.....	63
Tabla 12: Tipo de impacto.....	64
Tabla 13: Respecto al reglamento de organización y funciones (ROF).....	65
Tabla 14: Respecto al manual de organizaciones y funciones (MOF).....	66
Tabla 15: Respecto a los tiempos.....	67
Tabla 16: Tipo de respuesta – aplicar encuesta.....	68
Tabla 17: Tipo de impacto – nuevo sistema.....	69
Tabla 18: Nueva distribución de funciones.....	70
Tabla 19: Nuevo modelo de gestión.....	71

Tabla 20: Rediseño en los procesos.....	72
Tabla 21: Respeto y servicio... ..	73
Tabla 22: Calidad de información... ..	74
Tabla 23: Rendimiento y reporte de atención.....	75
Tabla 24: Conocimiento de la norma... ..	76
Tabla 25: Rendimiento y cumplimiento de funciones.....	77
Tabla 26: Capacitación continúa	78
Tabla 27: Método de gobernanza	79
Tabla 28: Desarrollo sostenido.....	80

Lista de figuras

Figura 1: Requisitos de gobernabilidad.....	21
Figura 2: Pilares del desarrollo sostenible.....	37
Figura 3: Modelo a escala distrital	39

Lista de gráficos

Gráfico 1: Atención que brinda el personal.....	53
Gráfico 2: Preparación del personal	54
Gráfico 3: Lenguaje que utiliza el personal.....	55
Gráfico 4: Contenido de la información	56
Gráfico 5: Distribución del personal... ..	57
Gráfico 6: Capacitación tecnológica.....	58
Gráfico 7: Nivel de capacitación... ..	59
Gráfico 8: Tipo de experiencia... ..	60
Gráfico 9: Organigrama de la gerencia.....	61
Gráfico 10: Sistema informático... ..	62
Gráfico 11: Tipo de respuesta.....	63
Gráfico 12: Tipo de impacto.....	64
Gráfico 13: Respecto al reglamento de organización y funciones (ROF).....	65
Gráfico 14: Respecto al manual de organizaciones y funciones (MOF).....	66
Gráfico 15: Respecto a los tiempos	67
Gráfico 16: Tipo de respuesta – aplicar encuesta	68
Gráfico 17: Tipo de impacto – nuevo sistema	69
Gráfico 18: Nueva distribución de funciones.....	70
Gráfico 19: Nuevo modelo de gestión.....	71

Gráfico 20: Rediseño en los procesos	72
Gráfico 21: Respeto y servicio... ..	73
Gráfico 22: Calidad de información... ..	74
Gráfico 23: Rendimiento y reporte de atención.....	75
Gráfico 24: Conocimiento de la norma... ..	76
Gráfico 25: Rendimiento y cumplimiento de funciones.....	77
Gráfico 26: Capacitación continua	78
Gráfico 27: Método de gobernanza	79
Gráfico 28: Desarrollo sostenido.....	80

Resumen

Para obtener los resultados de la presente investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo (cuantitativo) y tuvo como finalidad establecer si la variable método de gobernanza procede de manera positiva en el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de Ate.

Según Sampieri (1998, Pag. 60), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El instrumento utilizado en la investigación fue la encuesta y estuvo integrada por una población de 40 individuos constituida por algunos administrados y colaboradores de la Gerencia de Planificación y Administración y la finalidad fue determinar el buen gobierno y cumplimiento de los objetivos trazados por la autoridad edil, se elaboró una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores y usuarios de la Gerencia de Planeamiento Estratégico y subgerencias, y Gerencia de Administración y Finanzas y sus subgerencias y administrados.

Palabras clave: Método de gobernanza, Desarrollo sostenido

Abstract

To obtain the results of this research, a descriptive (quantitative) design was used and was intended to establish whether the variable governance method proceeds positively in the sustained development of the strategic planning management of the district municipality of Ate.

According to Sampieri (1998, Pag. 60), descriptive studies allow detailing situations and events, that is, how it is and how a particular phenomenon manifests itself and seeks to specify important properties of people, groups, communities or any other phenomenon that is subjected to analysis.

The instrument used in the investigation was the survey and was composed of a population of 40 individuals made up of some administrators and collaborators of the Planning and Administration Management and the purpose was to determine the good governance and fulfillment of the objectives set by the edile authority, A structured survey was prepared for the collaborators and users of the Strategic Planning and Sub-Management Department, and the Administration and Finance Department and its sub-Managers and Managers.

Keywords: Governance Method, Sustained Development.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Es necesario establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido en la gerencia de planificación estratégica por que se desarrollan trámites burocráticos donde hay recorridos de procesos de documentos que llevan más tiempo de lo previsto, que se quedan en las Sub Gerencias entrampados por alguna observación que no es resuelta en su momento y muchas veces por la falta de capacitación al personal se genera esta demora y dicho documento no tiene la salida que debe tener, no llegan al despacho en los tiempos precisos, son devueltos para rehacerse o modificarse los cálculos matemáticos y estadísticos o para buscar la ampliación presupuestaria correspondiente, así como también se genera la demora en los tramites con la gerencia de administración y finanzas para programar, aprobar, presupuestar compras de bienes y servicios, devolviéndose expedientes a la gerencia antes citada para su aclaración, corrección, justificación, etc. lo que trae demora en la toma de decisiones de la alta dirección y sobre todo en los procedimientos operativos y administrativos, sin embargo en el día a día se trata de que estos pequeños retrasos no afecten al administrados quien es el último en recibir el servicio.

También es necesario mejorar la imagen institucional de la gerencia de planificación estratégica de la comuna edil, como se sabe la imagen que tienen los trabajadores de la gerencia no es buena debido a los sucesos detallados en los párrafos anteriores, además la credibilidad es otro factor por el cual trabajar, es necesario trabajar por este factor porque ayudara en la confianza que necesita tener la gerencia para mejorar en los procesos que se tramitan por los colaboradores.

Debido a los detalles explicados y a otros conceptos, es necesario plantear la solución del problema y se formula el siguiente cuestionario:

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Problema general

¿De qué manera se puede establecer el método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018?

1.1.2. Problemas específicos

¿De qué manera se puede establecer el método de gobernanza para mejorar la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018?

¿De qué manera se puede establecer el método de gobernanza para obtener mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar de qué manera se puede establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018.

1.2.2. Objetivos específicos

Determinar de qué manera se puede establecer un método de gobernanza para mejorar la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018

Determinar de qué manera se puede establecer un método de gobernanza para obtener mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

Se justifica el estudio porque es necesario minimizar los problemas que se desarrollan en los procesos documentarios, muchos de ellos entrampados que conllevan a los retrasos operativos de la gestión estratégica, es importante tener al personal capacitado para el proceso documentario y otras actividades, día a día se necesita tomar decisiones en relación a los proyectos en ejecución, muchos de estos proyectos no son generados debido a la burocracia y lentitud como se trabaja, estableciendo un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenible, se justifica el estudio por la misma necesidad que tiene la gerencia de planificación se seguir avanzando en los proyectos que se proyectan realizar, siendo estos de gran importancia para el desarrollo de la entidad edil y de la misma comunidad distrital.

La buena y calificada atención al administrado es la función más importante que debe tener cada trabajador de la Municipalidad de Ate sin importar a que gerencia pertenece, el usuario debe quedar satisfecho con la atención brindada, en el caso de la Gerencia de Planificación que es un órgano de asesoramiento a la Alta Dirección debe centrarse en agilizar el recorrido de los documentos que lleguen para ser trabajados a fin de que cuando el usuario se acerque a

pedir atención tenga la certeza de que su documento será resuelto en un tiempo promedio y dentro de los plazos establecidos.

Asimismo, los procesos son clásicos, no se ajustan a la modernidad o la sistematización, esto no permite hacer seguimiento al recorrido de los documentos, haciendo muchas veces que los trabajadores del área no avancen con la rapidez necesaria y acumulen expedientes creándose la demora y falta de control respectivo.

Por otro lado la alta dirección (Alcaldía), como las áreas que dependen de los informes para la toma de decisiones, también son afectadas por este tipo de inconvenientes, es importante, porque trata de diseñar una metodología de gobernanza municipal con innovación, justo a tiempo y calidad total con empoderamiento de los colaboradores y sobre todo se sostenga en el tiempo y fluya a las demás gerencias que correspondan para la toma de decisiones internas y/o externas, creándose una sensación de satisfacción en el usuario que busca ser atendido en una forma efectiva, retirándose con la tranquilidad de que la información brindada es certera y estableciendo también, tiempos determinados en cada recorrido de los documentos, es así que podamos tener conocimiento que cantidad de tiempo se tardará para cada trámite de esa manera se informará con precisión al usuario que día puede volver por una respuesta concreta.

1.4. Limitaciones de la investigación

Obtener información precisa de las gestiones anteriores, ya que no se manejan archivos virtuales, sólo físicos y estos se encuentran en el almacén central, donde no hay un acceso directo, problema que limita a realizar una investigación general donde se pueda contar con la información total.

Demora para obtener la información debido a la poca colaboración del personal encargado, el factor tiempo es otra limitación para tener la investigación, finalmente gracias a las coordinaciones con el personal encargado se pudo superar el inconveniente, logrando obtener la información necesaria para el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Vila (2011) en su tesis magistral titulada: “Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca” del departamento de Psicología, de la Universidad de las Islas Baleares y del Instituto Municipal d’Esports (IME), en el Ayuntamiento de Palma de Mallorca, concluye que para alcanzar el objetivo de que las diferentes organizaciones puedan ganar la competencia a otras empresas en un ambiente cambiante, complejo y sumamente dinámico, la gestión municipal debe adoptar un nuevo estilo de gestión de los servicios deportivos municipales, y que para alcanzar buenos resultados hay que estar monitoreando el grado de satisfacción de los usuarios, y contar con el compromiso del personal directivo y del personal operativo.

Bellido (2013), en su tesis “*Análisis de eficiencia municipal: La Municipalidad de La Plata*”, planteó el problema: ¿Cuál es el nivel de eficiencia del gasto y lo recaudado? El objetivo fue determinar parámetros de eficiencia de la administración municipal del partido de La Plata, Berisso y Ensenada y comparar dichos parámetros con la experiencia internacional a través de municipios testigos que abarquen Mercosur, Europa y América del Norte. Para el cálculo de parámetros de eficiencia, se utilizaron datos de las ejecuciones presupuestarias al 31 de diciembre entre los años 2007 y 2011. La metodología utilizada para la población y muestra estuvo conformada por el municipio de La Plata como

centro administrativo de la provincia y sede de casi todos los organismos y autoridades provinciales. El tipo de investigación es exploratoria de naturaleza cuantitativa.

Las técnicas de recolección de datos fueron fuentes de información secundaria, como páginas web, ministerios, entrevistas personales con funcionarios y personal de la Dirección de Programación y Gestión Municipal; para la realización de comparaciones con países extranjeros, se tomaron datos de páginas web: www.alicante.es, el correo electrónico tesorería@alicante-ayto.es; entre otros.

La técnica de análisis fue de la evaluación de los recursos municipales corriente y de capital, análisis de la evolución de los gastos municipales (corrientes, de capital, financieros y deuda flotante), entre otros. El trabajo de investigación arrojó que la participación en la totalidad de los recursos corrientes del municipio se mantiene casi sin variaciones, en promedio en 95 %, cuando en el año 2009 estaba levemente por debajo del periodo, en un 93 %. La totalidad de los recursos de capital representan un promedio del 5 %; en el año 2007, un 3,3 %; en 2008 cae a un 2,6 %; y 2009 sube a 6,7%.

En tanto, el ingreso no tributario representa un 52 % en promedio; los ingresos tributarios, un 39 %; y 9% corresponden a otros recursos corrientes. Los recursos propios de capital son 16 %, en comparación con el 84 % promedio de otros recursos de capital. El gasto corriente en servicios no personales se ubica en un 48 %; gastos de personal, en un 45 % en promedio; y bienes de consumo, un promedio del 7 %. Respecto a activos financieros, el promedio es de 17 %; su mayor participación en gastos financieros fue en el año 2009 con 52 %.

Respecto a los ingresos, se concluye que la mayor parte corresponde a ingresos corrientes (95.5 %) y solo un 4,5 % a los ingresos de capital. Finalmente, la autora recomienda que se implementen procedimientos administrativos financieros innovadores justo a tiempo para la toma de decisiones.

Pinochet (2017) en su tesis sobre “la participación ciudadana en la gestión pública local: el caso de la comuna de Pudahuel”, tesis para optar al grado de magíster en gobierno y gerencia pública, Universidad de Chile - Santiago, Chile, 2017, El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de la participación ciudadana en la gestión pública local que, a nivel país, se encontraría en un bajo nivel. Específicamente, lo que se busca es analizar el caso de la comuna de Pudahuel, estudiando el estado de la participación ciudadana en ella, con el fin de verificar su adecuación a la situación generalizada de las diversas comunas del país.

Precedidos por la caracterización de la comuna y de la Municipalidad de Pudahuel, los resultados se analizan y presentan utilizando el método de la “Grounded Theory” o “Teoría Fundamentada en Datos”, donde a través de distintas categorías, se irá dando a conocer la situación real de la comuna. Finalmente, se plantean reflexiones y propuestas que puedan contribuir al fortalecimiento constante de la participación ciudadana en la gestión pública local.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Hinojosa y Álvarez (2012), en la tesis “Gestión Administrativa y el Proceso de ejecución Presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Ana Provincia de Castrovirreyna, Periodo 2012”. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú.

Resalta en su trabajo: Que el presente trabajo de investigación tiene por finalidad identificar las características y la incidencia de la gestión administrativa y el proceso de ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santa Ana de la provincia de Castrovirreyna del periodo 2012; para su efecto, se hace necesaria con urgencia implantar la planeación estratégica para mejorar el proceso de ejecución presupuestal, con una adecuada participación de sus autoridades y funcionarios, mediante el establecimiento de un sistema de comunicación efectiva, por el cual deben darse a conocer los objetivos y metas organizacionales, para poder comprometer al personal en su conjunto en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y metas; lo cual, conducirá al desarrollo de la población del distrito de Santa Ana de la provincia de Castrovirreyna a partir del periodo 2013.

Para hacer posible esta investigación, se tomó como muestra toda las 20 personas de la población en general, entre la gerencia, directivos, personal administrativo y vigilancia de la Municipalidad Distrital de Santa Ana que laboraron en el periodo 2012 y para obtener la información requerida se procedió en primera instancia a recopilar datos documentales y teóricos para sustentar el estudio, luego para el diagnóstico, se aplicó un cuestionario, el cual se elaboró en atención a los objetivos de estudio.

Para analizar los resultados se hizo uso de algunos parámetros de la estadística descriptiva llegando a la siguiente conclusión:

En función a la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Santa Ana, los resultados de la encuesta expresan lo siguiente: el 10% manifiesta que la gestión se ubica en el

nivel bajo, el 70% menciona que se ubica en el nivel medio, mientras que el 20% señala que se ubica en el nivel aceptable.

En relación a los niveles de ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santa Ana, se tiene: el 10% indica que se ubica en el nivel bajo, el 60% manifiesta que se encuentra en el nivel medio, mientras que el 30 hace referencia a un nivel aceptable de ejecución presupuestal.

Bujaico y Girón (2016), describieron en la tesis “El plan estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta, Ayacucho, 2016”, el siguiente problema: ¿De qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta, Ayacucho? El objetivo fue determinar de qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta, Ayacucho 2016. La hipótesis manejada fue que el plan estratégico se relaciona positivamente con la gestión en la Municipalidad Provincial de Huanta, Ayacucho.

Esta investigación se basó en la importancia del planteamiento estratégico en la gestión pública, documento técnico de desarrollo cuyas acciones están orientadas hacia la población con el propósito de modernizar la administración municipal para hacerla eficiente y eficaz, y orientada al logro de objetivos. La metodología utilizada fue de una investigación aplicada, ya que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas cuyo diseño es por objetivos, con una población de estudio de 120 trabajadores de todos los niveles del personal de la municipalidad de Huanta, Ayacucho. Se determinó la relación positiva entre los proyectos de inversión en la gestión municipal de Huanta que alcanzaban los objetivos estratégicos;

también se concluyó que la aplicación estratégica tiene una relación positiva y eficiente con la gestión municipal, promoviendo así el desarrollo de una gestión eficiente y moderna.

Finalmente, se recomendó «que las autoridades municipales apliquen el Plan Estratégico Institucional de manera permanente a fin de tener actualizados los requerimientos de la población».

Espinoza (2017), en su investigación describió “Gobernabilidad y desarrollo local en la municipalidad provincial de Ica, 2016”. Para obtener el grado académico de Magister en gestión pública, La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gobernabilidad y el desarrollo local en la Municipalidad Provincial de Ica, 2016; teniendo en cuenta que la gobernabilidad es un aspecto fundamental para el desarrollo local de los pueblos, la participación de los ciudadanos y el cumplimiento fiel de la razón primordial del Estado: la búsqueda constante del bien común.

Cabe resaltar que para el autor de la investigación su principal objetivo fue determinar la relación que existe entre la gobernabilidad y el desarrollo local en la comuna edil del Departamento de Ica, si bien es cierto que la gobernabilidad es un factor fundamental para el desarrollo de los pueblos esto no deja de ser el elemento de estudio que hoy en día se ve envuelto en actos de corrupción y malos manejos de las autoridades que dirigen el municipio.

La investigación obedece a un tipo aplicado de nivel descriptivo Correlacional y está interesada en la determinación del grado de relación existente entre la gobernabilidad y el desarrollo local en la municipalidad provincial de Ica en el año 2016.

El diseño de investigación es no experimental, de corte transversal, al no variar en forma intencional las variables independientes. Los instrumentos fueron dos cuestionarios diseñados en la escala de Likert para medir las variables en una muestra de 103 ciudadanos de la zona urbana de la ciudad de Ica, la misma que se obtuvo al azar.

Luego del procesamiento de los datos, y habiendo realizado la contrastación de las hipótesis se encontró que existe una relación directa entre la gobernabilidad y el desarrollo local; gobernabilidad y modernización institucional; gobernabilidad y la competitividad y crecimiento económico; gobernabilidad y el desarrollo social; gobernabilidad y el medioambiente y fortalecimiento urbano y gobernabilidad y la seguridad ciudadana, todos en la Municipalidad Provincial de Ica, 2016. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman.

El resultado encontrado en la investigación sobre la existencia de la relación directa entre las variables en estudio se da gracias a la plena colaboración de la población que con su participación demuestran el grado de preocupación que tienen por saber si las autoridades que dirigen a su comunidad lo están haciendo de buena manera y muy correcta.

2.2. Bases teóricas – científica

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) presenta los indicadores de gestión municipal del 2017. Al 31 de diciembre de 2016, las municipalidades del país registraron 220 040 trabajadores municipales, siendo el 68.1 % hombres (149 833) y el 31.9 % mujeres (70 207). Se reveló que existe una brecha por cerrar de 79 626 mujeres. Las municipalidades alcanzaron solo el 64.1 % de ecoeficiencia a nivel nacional y, en cuanto al plan de

reasentamiento poblacional, solo el 3.5 % a nivel nacional. En cuanto a los instrumentos de gestión y desarrollo urbano y rural, el 11.8 % tiene un Plan de Desarrollo Urbano; mientras en ordenamiento urbano, solo el 16.4 %.

El Ministerio de Cultura (s.f.) en su “plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal 2016-2021” y su aprobación mediante una ordenanza municipal precisa cómo mejorar el servicio de acceso a los libros y la lectura en la población vecinal, mejorar la calidad educativa y cultural de la municipalidad, iniciar la conversión a un distrito lector, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del distrito, mejorar el índice del desarrollo humano en el distrito y desarrollar buenas prácticas de gestión municipal.

Hernández & Pérez (2016), respecto de “los servicios de gestión municipal” precisan lo siguiente: Describe y caracteriza cuáles son los servicios públicos que determinan la satisfacción ciudadana en la gestión municipal del ayuntamiento (municipalidad), Navolato, España.

El trabajo de campo se realizó en siete sindicaturas y una alcaldía central con la aplicación de un cuestionario estructurado a 1216 individuos que incluyó preguntas sobre satisfacción y otras actitudes en relación con diferentes servicios y políticas públicas.

Se encontró que los ciudadanos concentran una gran importancia a los servicios públicos, la atribuyen a un papel clave en el aseguramiento de algunos servicios básicos que son ampliamente aceptados por la ciudadanía que tienen alto peso cultural en cercanía y confianza. Se concluyó que el Gobierno municipal mantiene una relación estrecha con la comunidad que

le demanda servicios, atención, seguridad y mejor calidad de vida. Por otra parte, la gran mayoría de los ciudadanos cree que existen dificultades a la hora de realizar trámites o gestiones en los centros y servicios de las municipalidades.

La lentitud en resolver los trámites y la excesiva burocracia, papeleo, muchos requisitos son las principales trabas que se identifican, y esta percepción también se manifiesta en la imagen que la administración proyecta entre los ciudadanos.

El estudio recomendó que el municipio actúe como un facilitador de oportunidades más que como un mero distribuidor de recursos. La participación social en la gestión de los municipios puede interpretarse como un medio para lograr mayores niveles de eficiencia y efectividad. Asimismo, es necesario modificar rigideces burocráticas y culturas organizacionales que son adversas a las nuevas modalidades de gestión participativa (p. 1).

En el Artículo 86° de la Ley Orgánica de Municipalidades se señalan las funciones específicas exclusivas de las municipalidades distritales:

“3.1. Diseñar un plan estratégico para el desarrollo económico sostenible del distrito y un plan operativo anual de la municipalidad, e implementarlos en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de su jurisdicción, a través de un proceso participativo.

3.2. Ejecutar actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, capacitación, acceso a mercados, tecnología, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad.

3.3. Concertar con instituciones del sector público y privado de su jurisdicción sobre la elaboración y ejecución de programas y proyectos que favorezcan el desarrollo económico del distrito. 3.4. Brindar la información económica necesaria sobre la actividad empresarial en su jurisdicción, en función de la información disponible, a las instancias provinciales, regionales y nacionales. 3.5. Promover las condiciones favorables para la productividad y competitividad de las zonas urbanas y rurales del distrito”.

2.2.1. Las municipalidades y su gestión administrativa/operativa

Los Gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades (art. 1 de la Ley Municipal N.º 27970, 6 mayo de 2003). Gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, representan al vecindario, y promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Además, promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo. También velan por el desarrollo social y de capacidades, y por la equidad en sus respectivas circunscripciones. Los Gobiernos locales están integrados por los funcionarios (asesores en gerencias de apoyo a la gestión), servidores públicos, empleados y obreros.

Gestión administrativa/operativa: “Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa o institución, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los recursos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia institución persigue.” Ernesto Casasola, Apuntes de Administración I, (primera parte) 1 Edic. 2003. Pag. 38. Guatemala teniendo como base este concepto podemos observar que en la Municipalidad de Ate, existen algunos propuestas de mejora en las funciones que desempeñan las gerencias a fin de que estas no sean duplicadas y buscar que las gestiones lleguen a tener una asignación correcta de los recursos, teniendo como objetivo la equidad entre recursos utilizados y recursos obtenidos en valor monetario, así como llegar a tener una administración eficiente y eficaz, a continuación podemos utilizar el concepto que desarrolla la National Audit Office, el cual se interpretaría como “la utilización de la mínima cantidad de recursos en la producción o desarrollo de la apropiada cantidad y calidad de bienes o servicios en tiempo conveniente” (Lowe, 1999, p. 12). Se trata de verificar y asegurarse que todo se dé con toda la conformidad posible, identificando posibles incumplimientos.

En los últimos años muchos municipios han incorporado nuevos sistemas de gestión que incluyen un control más detallado de los documentos que ingresan y salen de las gerencias y también la capacitación continua de los trabajadores que permite que vaya de la mano con el desarrollo del control documentario, por lo tanto podemos determinar finalmente que una eficiente gestión administrativa en las municipalidades permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios y procedimiento administrativo.

2.2.2. Gestión administrativa y operativa

La Gerencia de Planificación Estratégica, órgano encargado de la asesoría de la alta dirección y en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas, tiene como función principal elaborar los planes de desarrollo municipal a corto y largo plazo bajo los lineamientos de los programas metropolitanos, suministra información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base en los registros existentes. Así como también asesora a las demás unidades ejecutoras de la municipalidad, como a representantes legales de organizaciones comunitarias, en lo concerniente a planificación, programación y evaluación de proyectos, de igual forma elabora los planes operativo y presupuestario institucional y participativo; para ello, define los objetivos y prioridades de la acción municipal.

Está también dentro de sus funciones planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de elaboración y formulación estadística, necesarios para diagnosticar la realidad política, económica, social y cultural de la comuna, y conocer el grado de satisfacción del usuario. Procesos de elaboración de los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos de desarrollo del Municipio, a partir de las necesidades priorizadas y mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del Municipio, incluye la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales

Elabora perfiles y proyectos de inversión y los pone en marcha, para lo cual coordina y realiza el proceso de programación, formulación, aprobación y evaluación del control presupuestal anual y el Plan Operativo Institucional (POI); coordina y supervisa la

formulación de la memoria anual y el proceso de elaboración, formulación, actualización y modificación de los manuales de gestión (ROF), (CAP),

(MOF) y (TUPA); coordina y supervisa la elaboración y formulación de directivas relacionadas con planificación, presupuesto, racionalización y otros; *propone planes de desarrollo; asesora a la alta dirección* y demás órganos de la municipalidad (Municipalidad de Ate, 2016).

Cuando hablamos de gestión operativa, nos referimos a las funciones que se dan día a día en las gerencias respectivas, las responsabilidades o funciones que deben asumir los trabajadores, ya que estén o no escritas en el manual, se deben cumplir porque son inherentes a estas, y determinan la toma de decisiones a fin de lograr los mejores resultados para la gestión y satisfacción del usuario. Es así que todos los integrantes de la Gerencia de Planificación Estratégica de la Municipalidad de Ate desde los asistentes administrativos, secretarias, especialistas, sub gerentes y gerente deben cumplir con las gestiones operativas asignadas.

Los documentos, requerimiento y/o solicitudes presentadas por el usuario deben ser atendidos en un plazo establecido, entregando como resultados información certera y derivando dicha información a las gerencias encargadas para que pueda seguir el curso del trámite de la solicitud. Lamentablemente tenemos dificultades en la gestión operativa ya que el control documentario no es el adecuado, seguimos un sistema antiguo en el cual registramos los documentos de manera manual, el presente trabajo de investigación busca que la gestión de procesos sea más ágil y que la circulación de información y documentos sea satisfactoria para el usuario, es importante que consideremos que la implementación de este sistema de

gobernanza es fácilmente aplicable en instituciones que tienen procedimientos administrativos bien definidos, es así que debemos empezar por identificar los servicios que brindan cada parte de la gerencia a los usuarios que buscan la atención respectiva, teniendo en cuenta que a través del ROF (Reglamento de Organización y Funciones) precisar las funciones generales y las líneas de autoridad en la estructura orgánica, estas actividades requieren una colaboración máxima por parte del personal que interviene en cada paso y nos ayudara a identificar los puntos de quiebre que podemos tener además de identificar los circuitos funcionales que deben de tener los documentos.

2.2.3. Estrategias de gobernanza municipal

Existen varias definiciones de acuerdo a las variables económicas operativas; sin embargo, en esta investigación definiremos la gobernanza municipal como una filosofía de política pública tendiente a condicionar las formas de entender e interpretar la gestión municipal en el servicio al vecino, constituyendo el motivo para la conformación de procesos organizativos y planteando cambios institucionales en sociedades tan heterogéneas con intereses focalizados y sectorizados. Para todo ello recurre a la construcción de proyectos, programas, comisiones, foros, redes de acción o asociaciones público-privadas sobre desarrollo, erradicación paulatina de la pobreza, ampliación de la cobertura de servicios y conservación del medioambiente en bien de la vecindad.

La fundamentación de la gobernanza tiene como premisa que el ejercicio del poder no sea oculto ni restringido a unos cuantos, caracterizándose por la ampliación de los canales y procesos que conllevan a una vigilancia más efectiva que permita conocer a quienes lo administran, sobre qué objetivos y con base en qué metas. Es importante que el poder no sea

objeto de prácticas inaccesibles, piramidales y unilaterales, sino que se encuentre a la vista de todos (Moreno, 2014, p. 59).

La Gobernanza como concepto aislado significa: el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas o no, el término gobernanza puede ser utilizado en diferentes contextos, como por ejemplo gobernanza corporativa, gobernanza internacional, gobernanza nacional y gobernanza local. Dado que la gobernanza es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que estas son implementadas, o no, el análisis de la gobernanza se centra en los actores, formales e informales, que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones.

Lo que buscamos con este trabajo es aplicar estos conceptos y lograr que sean entendidos por nuestros trabajadores, de tal manera que lo apliquen en sus labores cotidianas y tener como resultado una eficiente atención al usuario y a su vez crear un ambiente laboral colaborativo de tal manera que se sientan motivados a seguir mejorando, no sólo como profesionales sino también como personas, ya que ellos son la base de una buena gestión.

La buena gobernanza en instituciones públicas implica eficiencia en todos sus actos, sobre todo cuando se trata de cumplir con las exigencias del usuario, quien es el propio ciudadano; que muchas veces acude a la Municipalidad para buscar que le resuelvan sus necesidades ello implica que el proceso de la toma de decisiones tiene que ser lógicamente considerando su nivel de satisfacción; que se verá reflejado al momento en que el ciudadano tenga que cumplir con sus obligaciones económicas al municipio.

Podemos determinar desde ese punto de vista que la participación del vecino es un punto clave para un buen gobierno. La participación necesita estar informada y bien organizada, esto significa libertad de expresión, por una parte, y por otra, una sociedad civil organizada. La legalidad en un buen gobierno es otro factor importante ya que se necesita que este marco legal sea igual para todos y que sea imparcial.

Se debe establecer una estrategia con metas claras a corto plazo y con políticas de procedimientos a seguir para poder lograr que las gestiones administrativas cumplan con los procesos debidos para llegar al objetivo identificando los riesgos que pueden atravesar para poder lograr a ellos.

Figura 1: Requisitos de gobernabilidad



Fuente: Universidad Autónoma de Tamaulipas Unidad de Trabajo Social y Ciencias. Lic.En Políticas

Asimismo, las características de la gobernanza están relacionadas a:

- La flexibilización organizacional, capaz de hacer más ágiles a los gobiernos.
- El montaje de una red de relaciones más democráticas entre la prestación de los servicios públicos y los ciudadanos consumidores.

- La implementación de un modelo estructural y competitivo de acción estatal, a partir del cual pueda aumentar la eficiencia y la efectividad de las políticas.
- Transformar las reglas burocráticas, adoptar estrategias y técnicas de gestión más adecuadas.
- Desconcentración organizacional – agencias descentralizadas, separación funcional y autónoma, ejecutora de los servicios, orientando la administración distrital a través del control de resultados obtenidos por las agencias autónomas, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos, como se hace en el modelo burocrático.

Se requieren mecanismos como el establecimiento de un modelo estructural entre el Gobierno central y las agencias descentralizadas, teniendo como base metas cuantitativas definidas a priori y posteriormente evaluadas. El contrato de gestión debe definir qué hacer después de la evaluación en términos de sanciones, premios u otras formas de corregir los errores. El contrato de gestión constituye un instrumento que permite tanto una estimación más rigurosa de la eficiencia, de la eficacia y de la efectividad, como el aumento de la transparencia, funcionarios responsables de las metas, mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores, complementadas con nuevas formas de control: control de resultados, control contable de costos, control por competencias administrativas/ operativas y control social (reformular el control jurídico) (Varela, Rojo & Carrillo, 2010, pp. 119-121).

2.2.4. Metodología de gobernanza municipal

Se debe tener en cuenta que para definir una metodología de gobernanza municipal no sólo nos debemos basar en el proceso de formal o normativo de toma de decisiones, sino que se

debe buscar un enfoque en que abarquemos todo lo que implica un buen gobierno, en nuestro caso un buen gobierno municipal.

Para poder lograr lo que buscamos debemos estar dispuestos a políticas de cambio multidisciplinarios, que nos ayudarán a resolver los problemas y deficiencias que se puedan presentar en la gestión administrativa y operativa.

El estudio de la gobernanza es una respuesta teórica a los problemas de gobernabilidad. Su estudio sirve como un medio por el cual se consigue un orden en una relación en la cual el conflicto potencial amenaza las oportunidades de concretar ganancias mutuas. A través de la claridad diagnóstica que produce la gobernanza se logra un mayor grado de gobernabilidad institucional, tanto a nivel estatal como empresarial (IGEP, 2016, p.1).

2.2.5. Indicadores de gobernanza municipal

Efectividad: eficiencia, logro de los resultados deseados más eficiencia, uso racional de tiempo y recursos para lograr objetivos.

- Nivel de percepción del administrado sobre el trato y atención que recibe.
- Nivel de percepción del administrado respecto a la información que recibe
- Nivel de percepción del administrado respecto al tiempo de demora en la atención que recibe.
- Nivel del conocimiento de la normativa para la atención de los procedimientos.
- Nivel de compromiso en la mejora continúa de los procesos

Desarrollo institucional para un buen gobierno: Cumplir con las metas trazadas, teniendo una óptima administración de los recursos que permita terminar con las obras inconclusas y realizar obras nuevas buscando el desarrollo y sostenibilidad del distrito.

2.2.5.1. Innovación y sistemas

En un inicio, la innovación fue vista como instrumento de cambio, de manera que se genera un conocimiento nuevo (invención), lo cual finaliza en la creación de un bien o servicio para una comunidad o mercado ((Pliscoff & Araya, 2012).

David Ricardo, en *Principles of Political Economy and Taxation* (1817), señala “que los nuevos descubrimientos científicos permiten que con menos hombres se obtenga una mejor y más satisfactoria producción, lo que a su vez causa un aumento en el desempleo”.

En 1857, durante la revolución industrial, Carlos Marx en sus *Elementos Fundamentales para la Crítica de la Economía Política* resalta “la importancia que con el tiempo alcanzará el desarrollo del maquinismo en la sociedad, al punto que el motor de la fuerza productiva en el capitalismo dejará de ser la apropiación de la fuerza laboral para pasar a ser la apropiación de la ciencia en general”.

En 1942, Joseph Schumpeter en *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, observa a la innovación como un instrumento de emprendimiento y refiere que “en virtud de la cual los empresarios realizan nuevas combinaciones o innovaciones para ingresar en el mercado provocando un desequilibrio en la economía. Así, se emplea el término innovación para

referirse a la acción que se concreta en una creación que va más allá del deseo de cambio o invención en la medida que permite transformar lo producido y comercializarlo”.

Durante las décadas de 1970 y 1980 se inicia la revolución “científico tecnológico”, la cual continúa hasta la actualidad. Esta revolución “se basa en la inteligencia, con innovaciones que incorporan las últimas tecnologías en las formas de organización, operación, comercialización, producción y consumo en los campos de la electrónica, la energía nuclear, la informática, la telemática, la cibernética, la biología, la genética, la inteligencia artificial y la robótica, lo que afecta los patrones socioculturales y el modo en el cual las personas y las organizaciones se relacionan” (Kaplan, 1989).

Con este nuevo modelo se logra mediante la gestión del conocimiento, desarrollar la investigación y se observa la necesidad de invertir en la educación del ser humano. De acuerdo a lo señalado por Porter (1998), “la competitividad depende de la cooperación entre las empresas y demás actores (instituciones públicas, asociaciones comerciales o profesionales, proveedores, universidades y clientes) que intervienen en la cadena de valor de una zona determinada (local, regional o nacional)”. Así se logra desarrollar el modelo de Porter, “diamante de competitividad, que considera la interacción de la demanda, los proveedores, la administración, los recursos, el gobierno y los eventos fortuitos como factores que influyen en la pérdida o la ganancia de la posición competitiva”.

En 1963, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo – OECD, lideró la primera asamblea de expertos en estadísticas de investigación y desarrollo (I+D), en donde se elaboró el Manual de Frascati, el cual “aporta una gran relevancia a la hora de entender el papel de la

ciencia y la tecnología en el desarrollo económico. Las definiciones son aceptadas internacionalmente y constituyen el lenguaje común en las discusiones de políticas sobre ciencia y tecnología”. Este manual es considerado en la Comunidad Europea y diferentes asociaciones, como el estándar reconocido en los estudios de la investigación y desarrollo a nivel mundial.

En 1992, la OECD y la Comisión Europea crearon el Manual de Oslo, el cual “establece la primera guía para la recolección y la interpretación de datos relativos a la innovación con el fin de que sea un modelo comparativo aplicable a escala internacional”. En el 2005 se realizó una nueva versión, la cual introduce una “nueva clasificación de los tipos de innovación suprimiendo el término tecnológica como adjetivo a la innovación, e incorporando como tipos de innovación: producto, proceso, organización y mercadotecnia”.

En el 2000, la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (Ricyt), finalizaron el Manual de Bogotá, el cual “establece pautas para medir el desempeño de la innovación como estrategia de competitividad basada en el desarrollo tecnológico y en una cadena de valor integrada por universidades, laboratorios, agencias estatales y firmas, entre otros actores, que se retroalimenta para generar investigación encaminada a la innovación con el fin de mejorar la productividad, la gestión y la rentabilidad de las empresas”.

En la actualidad podemos referirnos a la innovación como “el proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operación de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad”.

De esta manera, al referirnos a la innovación, se visualiza un proceso de cambio que genera valor, el cual se traduce en incrementar la producción con eficacia y calidad y utilizando de manera eficiente los recursos. (Llano, 2006: 11).

La innovación asumida como concepto puede ser entendida en términos de resultado o de proceso, según lo propuesto por Peter Drucker (citado por Velasco et al., 2007). De acuerdo con el concepto de innovación que se ha establecido para el presente estudio, la innovación es la producción de cambios novedosos en los contenidos, las estructuras o los modos de hacer en el gobierno local, a cargo de los funcionarios municipales, que surge como respuesta a los problemas y las necesidades de los ciudadanos y que genere valor público, contribuyendo así al desarrollo local. Esan.edu.pe (Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú) Pag. 32.

De esta manera, podemos entender que la innovación estuvo presente a lo largo de la historia y en la actualidad nos permite desarrollarnos obteniendo mejores resultados día a día.

2.2.5.2. Innovación en los gobiernos locales

“Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando esté centrada en el servicio a los ciudadanos y en obtener resultados...La capacidad de innovar y adaptarse continuamente a los requerimientos sociales permitirá a la gestión pública incrementar la credibilidad y confianza de los ciudadanos sobre las diversas prestaciones y variados servicios que suministra”. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y

Reforma del Estado: Carta Iberoamericana sobre la Calidad en la Gestión Pública (El Salvador 2008).

La innovación en los Gobiernos Locales González (2010), define la innovación en los Gobiernos Locales “como la expresión de la creatividad de la gestión municipal por intermedio de sus funcionarios para establecer nuevos procedimientos y/o actividades con la finalidad de brindarle una mejor calidad de vida al ciudadano (salud, educación e infraestructura), siendo esta desarrollada en conjunto (ciudadano, gobierno local, organismos no gubernamentales, voluntariado, entre otros)”. Asimismo, Cabrero y Carrera (2008) señalan que “la innovación local latinoamericana, en su mayor proporción, puede concebirse como una gran masa de conocimientos, de experiencias y aprendizajes, todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos pese a su enorme riqueza y diversidad”.

La innovación no es un proceso automático, ni lineal ni parametrado sino más bien un proceso de cambio cultural: las innovaciones transforman la manera cómo se hacen las cosas y la forma cómo se entienden los problemas y se buscan soluciones. Los procesos de cambio a nivel institucional son sumamente complejos, pues implica tomar riesgos, cambiar actitudes y generar consensos. Por ello, no basta contar con una buena innovación para que ésta sea adoptada o mantenida: es preciso entender que detrás de toda innovación, por más instrumental que ésta sea, hay personas que serán los reales agentes del cambio.

La innovación no es solo científica o económica, sino también social e institucional: existen innovaciones que no están basadas en la ciencia, sino en transformaciones en el ámbito de las

relaciones sociales o los comportamientos institucionales, en el caso de las políticas públicas, son particularmente relevantes las innovaciones que permiten acercar el Estado al ciudadano, no solo como instrumentos para mejorar la oferta de servicios públicos, sino también como mecanismos para responder mejor a las demandas ciudadanas y hacer que las personas sean agentes de su propio desarrollo.

Las innovaciones sociales e institucionales no son exclusivas del Estado, sino que abarcan a la acción pública en general. La innovación no es un lujo, es una necesidad: paradójicamente, a veces se cree que invertir en innovación es un lujo prescindible para un país en vías de desarrollo. La innovación requiere una mirada de mediano y largo plazo, que muchas veces es sacrificada por las urgencias del corto plazo. Existe un creciente consenso sobre la necesidad de crear políticas de innovación para mejorar la eficiencia y competitividad de los sectores productivos nacionales. Sin embargo, no se encuentra similar conciencia sobre la importancia de la innovación dentro del Estado; es decir, ¿qué se puede hacer mejor con y desde el Estado para lograr mejores niveles de desarrollo humano y mayor equidad? Escorsa, P y J. Valls (2005). "Tecnología e innovación en la empresa". México: Alfaomega Grupo Editor. 113 Schumpeter, J. (1934). "The Theory of Economic Development". Cambridge: Harvard Economic Studies. 114 Solow, R. (1956). "A Contribution to the Theory of Economic Growth". Quarterly Journal of Economics 70: 65-94

Finalmente, podemos definir la importancia de contar con un equipo innovador. Este equipo está formado por un líder y el equipo de trabajo quienes serán los encargados de poner en marcha la propuesta innovadora. Valencia (2003) señala, "que el líder de la innovación

puede ser un político, que muchas veces es el alcalde, el presidente o el intendente municipal, o la máxima autoridad del gobierno local, quien brinda el respaldo político necesario para la adopción y la sostenibilidad de la innovación. El líder de gestión de la innovación, que muchas veces es, stricto sensu, el innovador, es la persona que genera la idea, la impulsa y la dirige. El líder articula a los equipos de trabajo, la comunidad y los demás actores para hacerla sostenible en el tiempo. Es posible, incluso, que el líder político sea a su vez el líder de gestión”.

2.2.6. Tipos de innovación

Las experiencias prácticas permiten distinguir distintos tipos de innovación en los que podrían reflejarse los gobiernos locales. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) identifica cuatro tipos de innovación: Institucional, organizacional, de proceso y conceptual (cuadro 2.1).

La especialista Jean Hartley, investigadora con vasta experiencia en evaluación de la modernización en los gobiernos locales (Advanced Institute of Management Research, 2013) determina siete tipos de innovación, tres más que los propuestos por la ONU: productos, servicios, procesos, posición, estrategia, gobernanza y retórica (cuadro 2.2).

El Manual de Oslo distingue cuatro tipos de innovación: producto, proceso, mercadotecnia y organizacional (cuadro 2.3), los que producen nuevos o mejorados bienes, servicios, métodos organizativos y estrategias de promoción y comunicación.

Las clasificaciones de la ONU y Hartley parten de un supuesto de gobernabilidad democrática que solo resulta aplicable a los países con dicho sistema de gobierno, lo que evidencia un sesgo político, a diferencia de los tipos propuestos por el Manual de Oslo, orientados a los resultados de la aplicación de las iniciativas innovadoras que no responden a un único contexto político. Por ende, es un enfoque más objetivo aplicable a cualquier gestión local, sin que sea relevante e incida en su forma de gobierno.

2.2.7. Cultura de la innovación en los gobiernos locales

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco por su sigla en inglés) señala que el modelo de gestión de la innovación es: ... el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones (Molano, 2006: 5). Según Austin (2000), el entorno y el contexto integran la cultura. El entorno es todo aquello que envuelve al gobierno local por el solo hecho de estar allí, sin examinar el significado que sus componentes o elementos tengan para los ciudadanos; y el contexto cultural es todo aquello que forma parte del medio ambiente o entorno y resulta significativo en la formación y el desarrollo de la cultura de un grupo humano específico.

El desarrollo de la innovación en los gobiernos locales, dependerá de las ideas que tienen sus líderes para mejorar de manera significativa su gestión, teniendo en cuenta que se deberá brindar el mejor servicio al usuario para que este a su vez cumpla con lo que debe aportar mes a mes, de esta manera la satisfacción será recíproca.

La cultura de la innovación tendrá como fin construir un modelo de gestión que sea el principal motivador a los trabajadores, quienes son los que pondrán en marcha la implementación del proceso que se desea mejorar y a lo largo del tiempo simplificará sus funciones de tal manera que ellos también se sentirán satisfechos con el trabajo realizado.

Se tiene la idea que para innovar se debe hacer uso de los recursos económicos de las municipalidades, esto con el fin de contar con la tecnología más avanzada, sin embargo esto no es del todo cierto, ya que se puede crear procesos de innovación desde las mismas oficinas a fin de poder recortar tiempos muertos y hacer más dinámicas las actividades diarias, no es necesario implementar un sistema informático si dentro del mismo grupo de trabajadores se puede coordinar para no demorar en los procesos administrativos. Si bien es cierto la implementación de la tecnología ayuda, no es definitivo para poder innovar con un nuevo sistema de atención al usuario.

Lo que si se considera necesario es contar con las capacitaciones debidas al personal no sólo de la Gerencia de Planificación sino de todas en general, desde Atención al Vecino hasta la Gerencia Municipal, ya que el trabajador debe tener conocimiento de cuál es el recorrido de los documentos y así poder orientar al usuario a que Gerencia deberá dirigirse para ser atendido.

2.2.8. Marco metodológico para el análisis del sistema de innovación

En el Perú, el desarrollo de la innovación es incipiente en el sector público. En 2011, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE u OECD, por su sigla en inglés), a solicitud del Estado peruano, realizó una evaluación de la situación de la política de innovación en el país, la cual consistió en una revisión del funcionamiento y el desempeño del sistema de innovación, y de los factores que lo afectan, con énfasis en el papel del

gobierno. Este estudio formuló recomendaciones de política en ciencia, tecnología e innovación con el fin de hacerlas sostenibles (OECD, 2011a y 2011b). Concluyó que, no obstante, el crecimiento económico, el Perú se mantiene rezagado en materia de ingreso per cápita e inversión en capital humano y conocimiento, en comparación con los demás países latinoamericanos. La evaluación también indica una preferencia por el uso de tecnología importada en desmedro del desarrollo de capacidades propias de innovación. Sin embargo, la OECD (2011a) sostiene que el desarrollo del país no solo depende del crecimiento económico, sino también de la generación de capacidades de innovación en el campo tecnológico. El país cuenta con una política pública aprobada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), mediante el Decreto Supremo 027-2007-PCM, centrada en la innovación tecnológica, con el respaldo de programas financiados por préstamos de organismos multilaterales; aunque en su mayor parte dirigidos a promocionar la innovación empresarial. Únicamente la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, incluye un tema de innovación, aunque restringido a la materia educativa, cuya ejecución no ha sido objeto de monitoreo o seguimiento; motivo por el cual no existe medición ni evidencia empírica acerca de su aplicación. La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, no contiene ninguna disposición referida a la innovación; es decir, no la establece como exigencia en su misión, funciones y competencias. En cuanto a las instituciones a cargo de promover la innovación en nuestro país, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec) Marco conceptual y metodológico 17 dirige, coordina, supervisa y evalúa las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica, según la Ley 28303. Además, es el ente rector del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Sinacyt), el cual incluye la participación de todas las instancias de gobierno (incluso los gobiernos locales), aunque hasta el 2012 no funcionaba. El sesgo de la innovación en el Perú es, por tanto, tecnológico y ello se explica

porque fue concebida, en un contexto económico y empresarial orientado a la transferencia de tecnología en el sector privado, modelo que se adoptó en el Perú. De otro lado, los gobiernos locales, por su naturaleza, concentran su capacidad de gestión directa y autónoma de los recursos para mejorar o desarrollar nuevos servicios o políticas públicas en los sectores vivienda, salud, educación, ambiente y turismo, entre otros, a escala provincial, distrital, de centro poblado, metropolitano, fronterizo o rural. Al respecto, Remy (2005) sostiene que las municipalidades son las instancias de gobierno democrático más cercanas a la población e, incluso, en lugares alejados de nuestro país solo cuentan con una gestión que afecta las condiciones y la calidad de vida de los vecinos de su comunidad. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el país existen 1643 municipalidades distritales. Estas municipalidades no han sido exploradas ni se cuenta con evidencia en la literatura para determinar la existencia de iniciativas innovadoras que contribuyan con el desarrollo local y generen valor público. Tomando en cuenta esta situación, se plantea estudiar los elementos que concurren para generar innovación en los gobiernos locales y su interacción en la gestión de la innovación con el fin de obtener un nuevo o mejorado servicio municipal que contribuya con el desarrollo local al generar valor público a partir de la búsqueda de soluciones creativas a los problemas y las necesidades de los ciudadanos, que se concretan en cambios o reformas institucionales.

Una propuesta analítica y metodológica en el estudio de la relevancia de las instituciones, entendidas como reglas, en el desempeño innovador de las empresas en sistemas económicos de menor desarrollo urbano. Una vez definido el problema pertinente y relevante a investigar, el cercamiento analítico y metodológico genérico consiste en la caracterización del sistema de innovación objeto de estudio y, de acuerdo con Foster y Potts (2007), en la identificación de

las características e interacciones de los ámbitos meso, macro y micro, cuyas características relevantes contribuye a la necesidad de los sistemas económicos menos desarrollados de adelantar mejor las actividades de desarrollo, difusión y uso de conocimiento que confiera mayor alcance explicativo de los procesos de innovación, especialmente mediante estudios comparativos y de casos. [...] Las funciones y actividades del sistema se refieren a la creación, difusión y explotación de la innovación tecnológica dentro del sistema. Entre las principales actividades se encuentran la investigación y desarrollo (I+D), la implementación o aplicación del conocimiento con propósitos productivos, la educación del recurso humano y el eslabonamiento de las actividades en su interior y con otros sistemas (Vega, 2011, p. 161).

2.2.9. Desarrollo sostenible

«Desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas». Tiene como requisito indispensable combatir la pobreza en un marco de racionalidad en el uso de los recursos, y tiene exigencias de gestión racional de los recursos naturales, buscando equilibrar las perspectivas sociales y económicas con las ambientales. Además, introduce un factor de complejidad al incluir los intereses de generaciones futuras y la problemática ecológica (Martínez, 2014, p. 2).

El crecimiento demográfico mundial ha crecido exponencialmente y su ritmo parece no detenerse, especialmente en los países en vías de desarrollo. De igual manera, los estándares de consumo de estas poblaciones se incrementan, demandando cada vez un mayor número de bienes que en última solicitud provienen de los recursos naturales.

A esta presión sobre los recursos naturales, se suma el impacto que producen sobre el medio ambiente los procesos agrícolas e industriales. En muchos casos, las malas prácticas en los procesos generan un deterioro de recursos vitales como el agua, los bosques y la tierra, los cuales se renuevan a un ritmo más lento del que son explotados. Todo ello tiene un impacto en el ser humano y las medidas deben ser tomadas para afrontarlo de la mejor manera posible.

Es aquí donde el concepto de desarrollo sostenible debe pasar de la teoría a la práctica. Sin embargo, por ser éste un inconveniente de magnitud global, no puede ser afrontado individualmente por los países, las políticas públicas que se implementen deben hallarse coordinadas multilateralmente, en este sentido, es significativo que se genere un liderazgo internacional de algún país o región.

La importancia del desarrollo sostenible radica en que este consiste en velar por el mejoramiento de la calidad de vida en toda actividad humana, utilizando para esto solamente lo necesario de los recursos naturales.

El desarrollo sostenible no se trata única y exclusivamente del cuidado del medio ambiente, se trata además del aspecto social y el económico. Este propone en primer lugar, cubrir las necesidades básicas de los seres humanos, puesto que un país con pobreza no podrá alcanzar un desarrollo sustentable.

Figura 2: Pilares del desarrollo sostenible



Fuente: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/desarrollo-sostenible/sin-categoria/que-es-el-desarrollo-sostenible/>

2.2.9.1. Características de un desarrollo sostenible

- Promueve la autosuficiencia regional
- Asegura que la actividad económica mejore la calidad de vida de todos, no sólo de unos pocos.
- Usa los recursos de una manera eficiente.
- Busca la manera de que la actividad económica mantenga o mejore el sistema ambiental
- Pone su confianza en el desarrollo e implantación de tecnologías limpias.
- Restaura los ecosistemas dañados

Con la finalidad de adoptar medidas para erradicar la pobreza, cuidar el ecosistema y garantizar que los seres humanos vivan en armonía con la naturaleza, se crearon los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), estos 17 Objetivos incluyen nuevas esferas como “el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras prioridades”. Estos objetivos están vinculados entre sí y “conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras. Proporcionan orientaciones y metas claras para su adopción por todos los países en conformidad con sus propias prioridades y los

desafíos ambientales del mundo en general”. También abordan temas relacionados con la pobreza y proponen recomendaciones para lograr un cambio positivo hacia los seres humanos y el medio ambiente.

2.2.9.2. Desarrollo sostenible – Municipalidad de Ate 2018

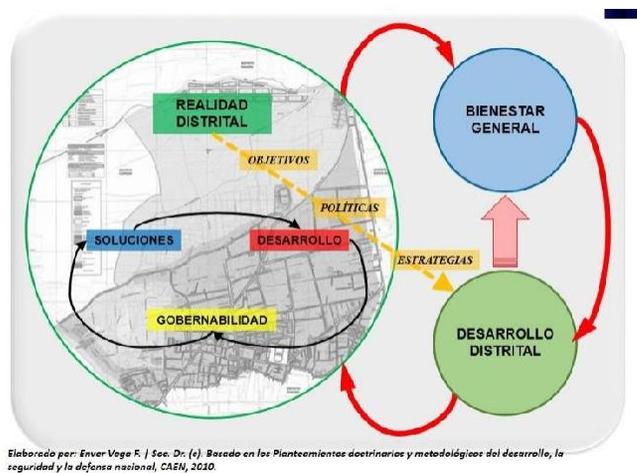
La Municipalidad de Ate, no deja de buscar el desarrollo sostenible de su distrito ya que viene participando en una serie de actividades y producto de un proceso constante de articulación y trabajo interinstitucional, la Municipalidad Distrital de Ate de la Provincia de Lima, presentó su Plan de Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres 2018 -2021”, plan elaborado con la asistencia técnica de los especialistas de la Dirección de Fortalecimiento y Asistencia Técnica.

La asistencia técnica brindada por el CENEPRED, consistió en el acompañamiento técnico para el diagnóstico situacional de la gestión del riesgo de desastres del distrito, la conformación del equipo técnico y las mesas de trabajo; así como el asesoramiento para la validación de las fases de diagnóstico y propuestas de medidas de prevención y reducción del riesgo de desastres.

Este importante instrumento, aprobado mediante Decreto de Alcaldía N° 008-2018/MDA, contempla un conjunto de medidas, programas, actividades y proyectos que permitan eliminar o reducir las condiciones existentes del riesgo de desastres, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del distrito.

A continuación, podemos observar el diagrama con una propuesta de modelo de desarrollo a escala distrital.

Figura 3: Modelo a escala distrital



Fuente: E. V. planteamientos doctrinarios y metodológicos del desarrollo, la seguridad y la defensa nacional, caen 2010.

“El concepto de Desarrollo Local se empieza a hablar en la década de los 40 en Europa; en Latinoamérica el concepto se ha difundido desde hace menos de dos décadas. Para entender bien el concepto de Desarrollo Local y sus diferentes matices es preciso identificar las coyunturas políticas y sociales de las diferentes sociedades y países que lo aplican y el contexto de las denominaciones que asume”. Centro de Altos Estudios Nacionales (2010). Planteamientos doctrinarios y metodológicos del desarrollo, la seguridad y la defensa nacional.

Es importante definir que el desarrollo sostenible tiene como base los objetivos trazados por el líder de gobierno, en este caso el Alcalde, quien tiene como objetivo buscar un mejor desarrollo distrital, así como también la búsqueda de recursos para implementar nuevas técnicas de gobernanza que posibiliten un mayor desarrollo en la gestión administrativa.

2.2.9.3. Factores importantes en el desarrollo sostenible

- Crecimiento poblacional

- Salud y abastecimiento de alimentos
- Residuos y pérdida de biodiversidad
- Cambio climático y contaminación del agua/aire

Por su estilo de trabajo, los Gobiernos locales concentran su capacidad de procesos y gestión operativa, directa y autónoma con la finalidad de desarrollar mejoras en los bienes y servicios públicos en las líneas de salud, educación, turismo, medioambiente y servicios públicos como baños, puentes,

carreteras, calles, pasajes, etc. Tomando en cuenta estas variables, se plantea investigar los elementos que generan malestar en el vecino/contribuyente con la finalidad de generar iniciativas en sus fortalezas y creatividad en sus debilidades a partir del *tablero de mando* de gestión con una gobernanza llevada a mitigar y superar para obtener un nuevo o mejorado servicio municipal, contribuyendo con el desarrollo del distrito.

2.3. Definición de términos básicos

A continuación, veremos los términos que son utilizados en el presente trabajo de investigación:

Acción. - Efecto de hacer o realizar actuaciones conducentes a resultados.

Acción estratégica. - Es la actuación enfocada en resultados sobre temas considerados prioritarios por quienes tienen responsabilidades en la visualización y puesta en marcha de la estrategia de una organización.

Administración. - Proceso aplicable a las organizaciones para la obtención, uso y control eficiente de sus recursos, sean humanos, financieros, tecnológicos o de infraestructura, para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Administración pública. - Todos los entes estatales responsables de la gestión (obtención, uso y control) de los recursos asignados para las actividades determinadas en el marco legal de un país.

Alta dirección. - Organismo conformado por los más altos directivos de una organización, jerárquicamente hablando, que tienen -por la misma naturaleza de sus funciones- elevado poder decisorio sobre las cuestiones organizacionales.

Análisis. - Estudio exhaustivo sobre un tema con una finalidad de conocimiento o de acción sobre él.

Análisis FODA, DOFA o matriz FODA. - Siglas en español de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, provenientes a su vez de los términos en inglés *Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats* (SWOT). Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual (POA o Plan Operativo Anual). Se centra en el pasado y el presente de la organización, por lo que solo representa una foto de su estado al momento de realizar el listado.

Auditoría de un plan. - Es un examen y verificación de los recursos y resultados alcanzados por un plan de desarrollo de una institución u organización, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos. - Categoría que comprende las actividades para la atención de una finalidad específica de la entidad, que no resulta en la entrega de un producto a una población determinada. En el marco de la progresividad de la implementación de los PP, esta categoría también podrá incluir proyectos e intervenciones sobre la población que aún no hayan sido identificadas como parte de un PP.

Competitividad. - Conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una nación.

Ciudadano. - Es la persona que por su naturaleza pública y por su condición natural o civil de vecino, establece relaciones sociales de tipo privado y público como titular de derechos y obligaciones personalísimas e inalienables reconocidos, al resto de los ciudadanos, bajo el principio formal de igualdad.

Eficacia. - Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos

Eficiencia. - Es la realización de un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.

Indicador. - Son variables que intentan medir en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones.

Meta. - Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades establecidos para el año fiscal.

Misión. - Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado.

Motivación. - Estado interno de una persona que le mueve o incita a llevar a cabo acciones para cumplir metas. Es también un proceso en el que una persona, ente o actividad estimula la acción de otros con la promesa de recompensas tangibles o intangibles.

Municipalidad. - Es la entidad estatal más cercana a la comunidad, que está en mejores condiciones para captar la información sobre las necesidades sentidas de la población, lo que le permite decidir con mayor propiedad sobre el tipo de programas y las modalidades de ejecución que desea la comunidad; y puede adaptar más eficientemente los programas y servicios a los requerimientos y características socioculturales de la comunidad.

Objetivo Estratégico. - Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan.

Objetivo Institucional Específico. - Son los propósitos fundamentales que persigue cada unidad orgánica en su gestión operativa. Responden directamente al papel que juega la unidad orgánica para cumplir con la Misión de la Municipalidad.

Objetivo Institucional General. - Son los propósitos fundamentales que persigue institución para el cumplimiento de metas. Plan Operativo Institucional 2018 Municipalidad Distrital de Ate Gerencia de Planificación Estratégica.

Plan de Desarrollo Concertado. - Es la herramienta fundamental para una gestión local planificada y participativa, puesto que se construye a partir del conjunto de opiniones, intereses y acuerdos de actores del Estado y de la sociedad civil. El PDC es un instrumento de largo plazo. El PDC marca la hoja de ruta que debe transitar el gobierno local o regional en un largo plazo. En él se señala la visión de la comunidad y los ejes y objetivos estratégicos que deberán guiar la gestión pública.

Plan de Desarrollo Institucional. - Es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional, formulados desde una perspectiva multianual (mediano plazo - 5 años). Toman en cuenta la visión del desarrollo, los objetivos estratégicos y acciones concertadas en el plan

de desarrollo concertado y presupuesto participativo (para el caso de las municipalidades y gobiernos regionales), y, los lineamientos establecidos en los PESEM. Contiene los objetivos institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias.

Programa Presupuestal. - Los programas presupuestales son unidades de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Su existencia se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población objetivo, en concordancia con los objetivos estratégicos de la política de Estado formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno. Las entidades públicas implementan programas presupuestales o participan de la ejecución de los mismos, sujetándose a la metodología y directivas establecidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público.

Riesgo. - Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto.

Satisfacción del usuario. - Plena conformidad del comprador de un producto o usuario de un servicio. Según las Normas ISO 9000, es “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos». Todas las definiciones coinciden en que se debe satisfacer una expectativa y en que hay una relación entre esa expectativa y la valoración posterior.

Seguimiento. - Observación minuciosa del desarrollo de un proceso mientras este ocurre para garantizar su plena ejecución o detectar fallas oportunas para tomar decisiones conducentes a soluciones.

Sistema Administrativo. - Son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la Administración Pública promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Sistema de información. - Conjunto organizado de recursos para que la información se pueda recoger, almacenar, procesar o tratar, mantener, usar, compartir, distribuir, poner a disposición, presentar o transmitir.

Sistema de Información Administrativa. - El Sistema de Información Administrativa es el inventario de información administrativa de la AGE, reglado por el artículo 9 del Esquema Nacional de Interoperabilidad, y actualizado en de forma corresponsable por todos los Organismos participantes. Contiene la relación de procedimientos y servicios de la AGE y las diferentes Administraciones Públicas participante

Sistema Funcional. - Son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado.

Unidad Orgánica. - Está constituida por las Gerencias, Sub Gerencias y áreas y departamentos de la Municipalidad Distrital de Ate a través del cual se desarrollan un conjunto de funciones especializadas y coherentes.

Visión. - Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el deber ser institucional, constituye el horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones. Se construye de manera participativa.

CAPÍTULO III

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis principal

Estableciendo un método de gobernanza se alcanza el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica de la Municipalidad distrital de Ate 2018.

3.1.1. Hipótesis específicas

Estableciendo un método de gobernanza mejora la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Ate, 2018.

Estableciendo un método de gobernanza se obtiene mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la Municipalidad distrital de Ate, 2018.

3.2. Variables o Unidades de Análisis

Tipo	Variable independiente	Variable dependiente
Descriptivo	METODO DE GOBERNANZA X	DESARROLLO SOSTENIDO Y

3.3. Matriz logica de consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis Principal	Variables X	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera se puede establecer el método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018?	Determinar de qué manera se puede establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018.	Estableciendo un método de gobernanza se alcanza el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de ate 2018.	Método de gobernanza	Respeto y Servicio Calidad de la Información	Trato y atención que recibe Información que recibe
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Variables Y	Dimensiones	Indicadores
<p>¿De qué manera se puede establecer el método de gobernanza para mejorar la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018?</p> <p>¿De qué manera se puede establecer el método de gobernanza para obtener mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018?</p>	<p>Determinar de qué manera se puede establecer el método de gobernanza para mejorar la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.</p> <p>Determinar de qué manera se puede establecer el método de gobernanza para obtener mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.</p>	<p>Estableciendo un método de gobernanza mejora la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.</p> <p>Estableciendo un método de gobernanza se obtiene mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.</p>	Desarrollo sostenido	<p>Rendimiento y reporte de atención</p> <p>Conocimiento de la Norma</p> <p>Rendimiento y cumplimiento de las funciones</p> <p>Capacitación continúa</p>	<p>Demora en la atención que recibe.</p> <p>Atención de los procedimientos</p> <p>Compromiso de los servidores para la atención de los procesos.</p> <p>Mejora continua de los procesos</p>

CAPÍTULO IV

4. MÉTODO

4.1. Tipo y método de investigación

La metodología utilizada en este trabajo de investigación fue de carácter descriptivo porque descubre los hechos como son observados, correlacional porque estudian las relaciones entre variables independientes y dependientes, se estudia la correlación entre dos variables e inductivo porque es una investigación que nos lleva de lo particular a lo general, de una parte a un todo. Se investigó la relación entre variables (independiente y dependiente) sobre la gestión y procedimientos de la Gerencia de Planificación Estratégica y su relación con la Gerencia Administrativa y Financiera de la Municipalidad Distrital de Ate.

4.2. Diseño específico de la investigación

Esta investigación utilizó un diseño de tipo descriptivo (cuantitativo) y tuvo como finalidad determinar qué factores intervienen en la gestión de la Gerencia de Planificación Estratégica, subgerencias de Presupuesto, Planeamiento y Modernización Institucional, Control Gerencial y Estadístico, y Programación e Inversiones. El diseño de la presente investigación constituye un aspecto fundamental necesario de todo proceso científico por ello adopta la clasificación de Dankhe (1986). Quien clasifica los tipos de investigación en: exploratorios descriptivos, correlacionales y explicativos. El diseño aplicado es de tipo Descriptivo, porque tiene como propósito conocer la descripción que existe entre las variables, Método de gobernanza y Desarrollo sostenido demostrar si están o no están sujetas para posteriormente analizar la descripción del caso y así determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables. (Hernández et al 2010); este diseño se caracteriza porque primero se miden las variables y

luego, mediante pruebas de hipótesis y la aplicación técnica estadísticas, se estima la descripción. La presentación del diseño de la investigación es la siguiente:

Evaluó las dos variables y explicó cómo se comporta la variable independiente en función de la dependiente. Existe bibliografía sobre el tema y estudios empíricos descriptivos.

4. 3. Población, muestra o participante

El distrito de Ate se ubica en el departamento de Lima, provincia de Lima. Limita por el norte con el distrito de San Juan de Lurigancho, por el este con el distrito de Chaclacayo, por el sur con los distritos de Cieneguilla y La Molina, y por el oeste con los distritos de Santiago de Surco, San Borja, San Luis, El Agustino y Santa Anita. Abarca una población de 646 900 habitantes al 31 diciembre de 2017 (CPI, 2017, cuadro 8).

Para determinar el buen gobierno y cumplimiento de los objetivos trazados por la autoridad edil, se elaboró una encuesta estructurada dirigida a los colaboradores y usuarios de la Gerencia Planeamiento Estratégico y subgerencias, y Gerencia de Administración y Finanzas y sus subgerencias y administrados. La encuesta estuvo integrada por una población de 40 individuos constituida por algunos administrados y colaboradores de la Gerencia de Planificación y Administración. Se tiene una muestra de 40 encuestas estructuradas determinados a través de la siguiente ecuación:

$$n_0 = \frac{n^2 \cdot \frac{1}{n}}{n^2}$$

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{n}}$$

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{n}} = \frac{1067}{1 + \frac{1067 - 1}{300}} = 40$$

De las preguntas correspondientes al Problema General de Investigación y a los Objetivos Específicos de investigación, anteriormente planteados, se obtiene las siguientes variables:

Las variables de la investigación son:

Variable independiente (X). “Método de Gobernanza”

Variable dependiente (Y). “Desarrollo Sostenido”

4.4. Instrumentos de recogida de datos.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Encuesta estructurada de salida a los administrados y a funcionarios de las Gerencias de Planeamiento Estratégico y Administración y Finanzas.

Observación y análisis de documentos de gestión municipal, como el proceso presupuestario mensual y anual 2017 (resumen del gasto a nivel específico), indicadores de eficiencia, informes relacionados con los estados financieros, la aprobación y devolución de expedientes de compra de bienes y servicios a la Gerencia de Administración y Finanzas por presentar errores (es constante), informes de proyectos de innovación enviados a la alta dirección, avance de obras de acuerdo a directiva y el cumplimiento anual de proyectos.

Aplicación del sistema de mapa estratégico y tablero de gestión y control con impacto en el desarrollo sostenible, imagen institucional y toma de decisiones de la alta dirección.

Documentos de la Gerencia de Planificación en los cuales se dan la disponibilidad presupuestal a las distintas áreas usuarias.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos se almacenarán y procesarán en una hoja de cálculo de Excel con los análisis y gráficos.

Las variables serán descritas y con los resultados se establecerá un modelo predictivo para utilizar en la Gerencia de Planificación

A través de las estrategias de gobernanza municipal, se analizaron y determinaron el impacto de la sostenibilidad municipal, buscando efectividad en sus procesos administrativos.

Todos los resultados serán expresados en cuadros y figuras estadísticas.

4.6. Procedimiento de ejecución de datos

Se solicitó permiso a las Gerencias para observar la ruta de algunos requerimientos de distintas áreas, a fin de medir en que tiempo se les daba el trámite respectivo.

Se utilizó la página web del portal transparencia aplicando la normatividad de participación ciudadana.

Para la utilización de datos fiables y válidos se aplicó lo siguiente:

La encuesta de salida unidimensional (varios aspectos)

Manejo y evaluación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), Presupuesto Operativo Institucional POI, ampliaciones presupuestales.

Evaluación de los estados financieros: cuentas más importantes del activo corriente (efectivo y equivalente del efectivo, cuentas por cobrar, otras cuentas por cobrar, tributos por cobrar, inmuebles, maquinaria y equipo), pasivo corriente y no corriente (cuentas comerciales por

pagar, obligaciones financieras a corto y largo plazo, provisiones judiciales y beneficios sociales de los trabajadores). Por el lado del estado de pérdidas y ganancias, los gastos operativos (remuneraciones, servicios contratados, entre otros) y por el lado del flujo de efectivo, las actividades operativas, actividades de inversión y actividades financieras.

CAPÍTULO V

5. Resultados y Discusión

Resultados de la encuesta aplicada en la gerencia de planificación de la Municipalidad de Ate

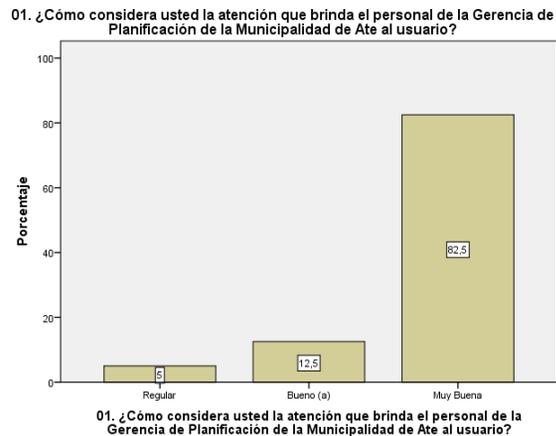
Tabla 1: Atención que brinda el personal

01. ¿Cómo considera usted la atención que brinda el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate al usuario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	5,0	5,0	5,0
	Bueno (a)	5	12,5	12,5	17,5
	Muy Buena	33	82,5	82,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 01: Atención que brinda el personal



Fuente: elaboración propia

Descripción: El cuadro indica que los colaboradores consideran la atención que brinda el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate al usuario como: Muy Buena al 82.5%; Bueno (a) al 12.5%; el 5% respondieron como Regular con respecto a esta pregunta.

Tabla 2: Preparación del personal

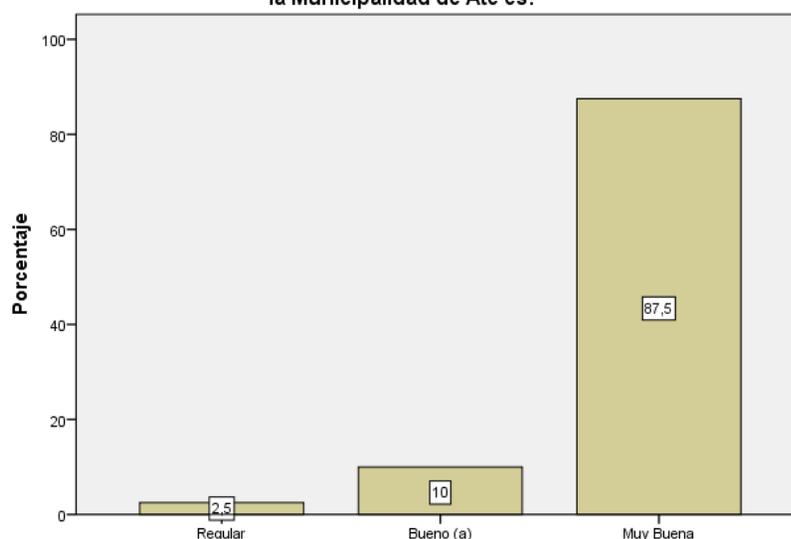
02. Cree usted que la preparación del personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	1	2,5	2,5	2,5
Bueno (a)	4	10,0	10,0	12,5
Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 02: Preparación del personal

02. Cree usted que la preparación del personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:



02. Cree usted que la preparación del personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:

Fuente: elaboración propia

Descripción: El cuadro indica que los colaboradores consideran la preparación del personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate como: Muy Buena al 87.5%; Bueno (a) al 10%; el 2.5% respondieron como Regular con respecto a esta pregunta.

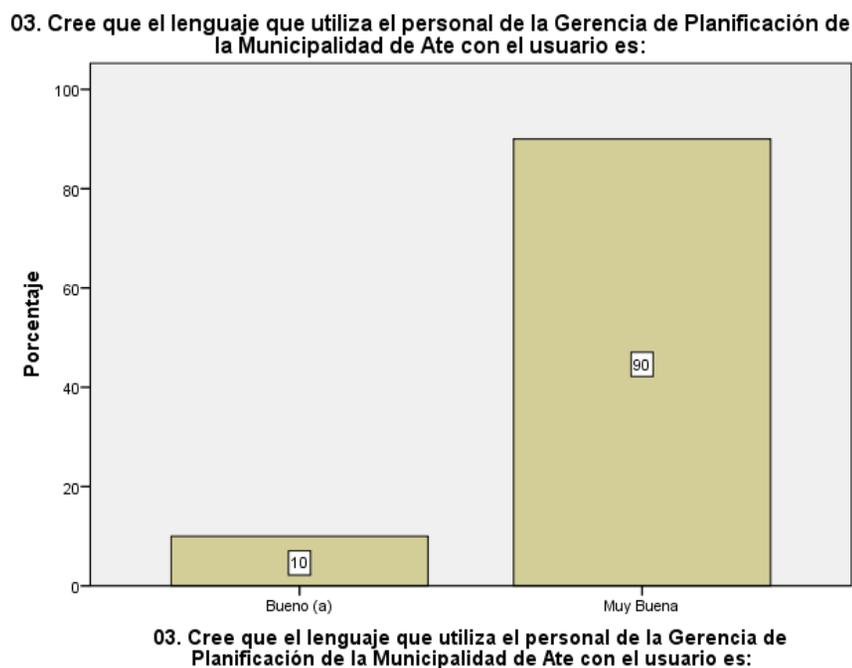
Tabla 3: Lenguaje que utiliza el personal

03. Cree que el lenguaje que utiliza el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate con el usuario es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	4	10,0	10,0	10,0
Muy Buena	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 03: Lenguaje que utiliza el personal



Fuente: elaboración propia

Descripción: El cuadro 03 indica que los colaboradores consideran que el lenguaje que utiliza el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate con el usuario es: Muy Buena al 90%; Bueno (a) al 10%; respondieron con respecto a esta pregunta.

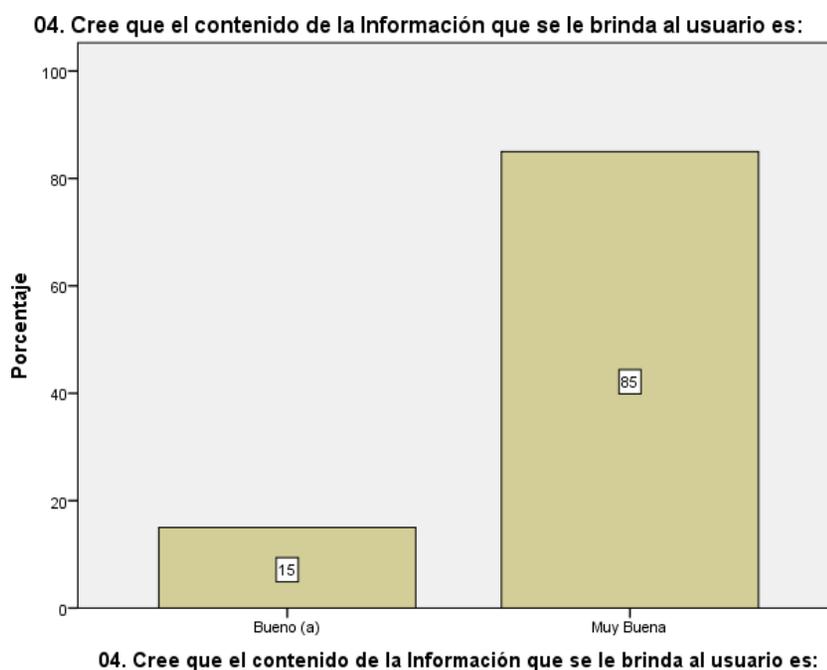
Tabla 04: Contenido de la información

04. Cree que el contenido de la Información que se le brinda al usuario es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	6	15,0	15,0	15,0
Muy Buena	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 04: Contenido de la información



Fuente: elaboración propia

Descripción: El cuadro 04 indica que los colaboradores creen que el contenido de la información que se le brinda al usuario es: Muy Buena el 85%; Bueno (a) el 15%; respondieron con respecto a esta pregunta.

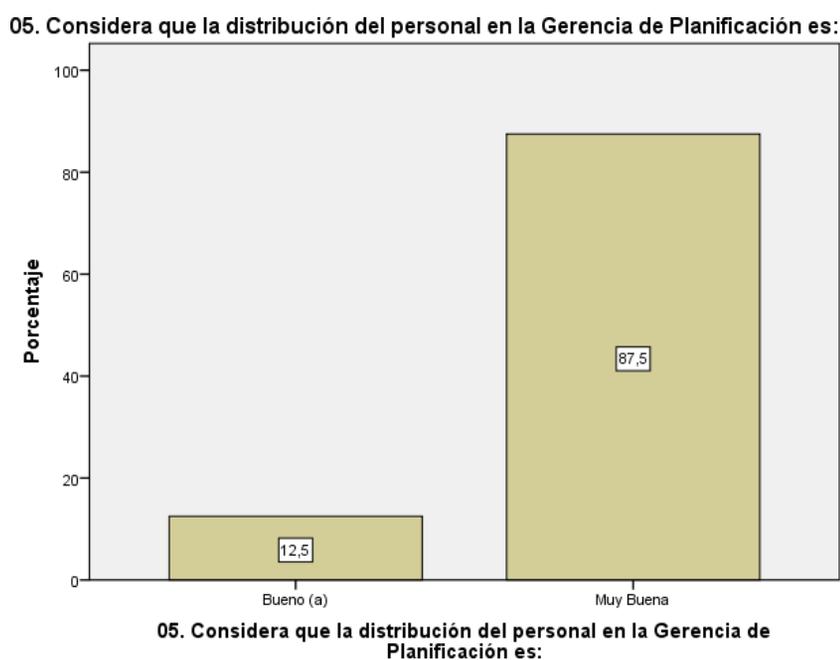
Tabla 05: Distribución del personal

05. Considera que la distribución del personal en la Gerencia de Planificación es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno (a)	5	12,5	12,5	12,5
	Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 05: distribución del personal



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto de la distribución del personal en la Gerencia de Planificación como: Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) el 12.5%.

Tabla 06: Capacitación tecnológica

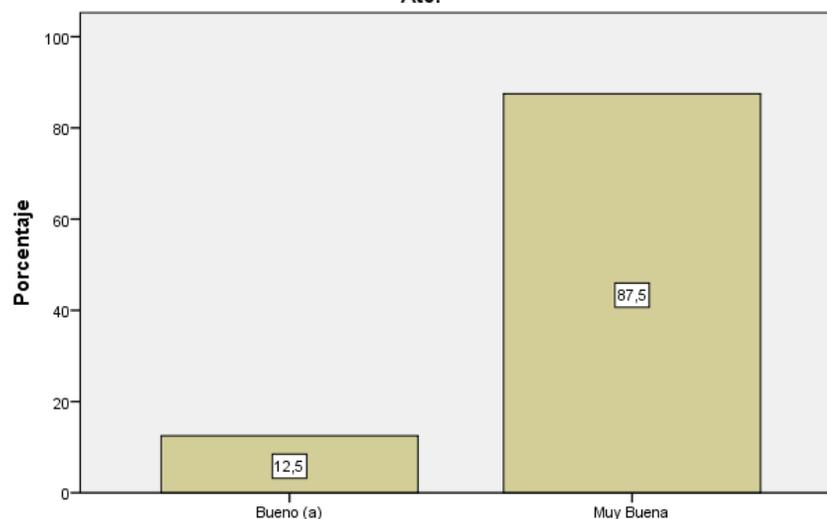
06. Qué tipo de ayuda considera usted que aportan las capacitaciones tecnológicas al personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	5	12,5	12,5	12,5
Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 06: Capacitación tecnológica

06. Qué tipo de ayuda considera usted que aportan las capacitaciones tecnológicas al personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.



06. Qué tipo de ayuda considera usted que aportan las capacitaciones tecnológicas al personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del tipo de ayuda que aportan las capacitaciones tecnológicas al personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate como: Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 12.5%

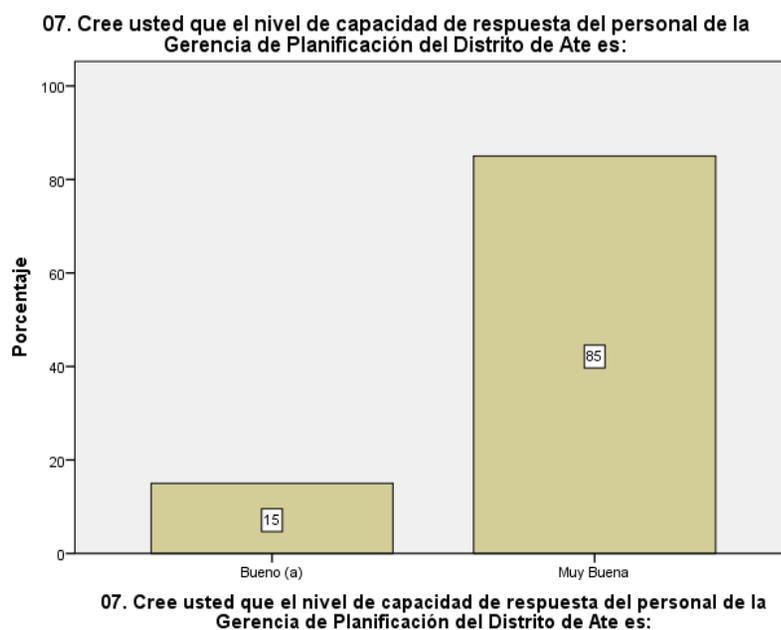
Tabla 07: Nivel de capacitación

07. Cree usted que el nivel de capacidad de respuesta del personal de la Gerencia de Planificación del Distrito de Ate es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	6	15,0	15,0	15,0
Muy Buena	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 07: Nivel de capacitación



Fuente: elaboración propia

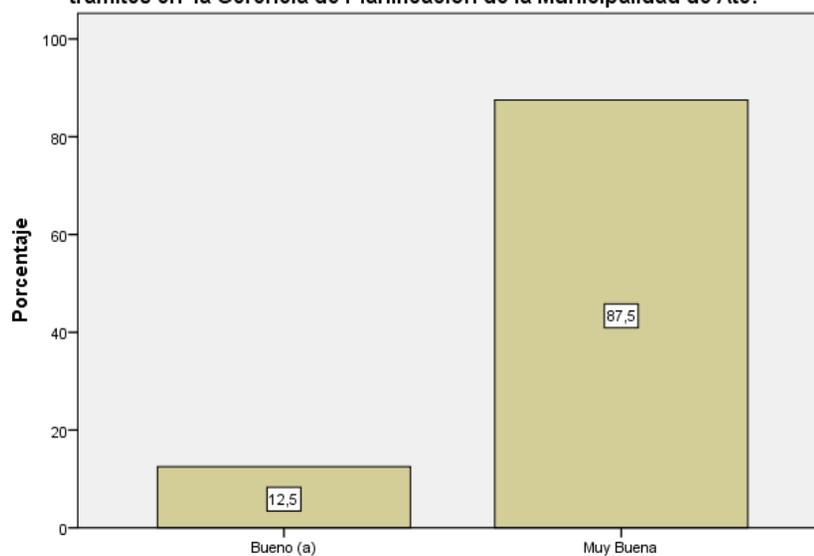
Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores respondieron con respecto del nivel de capacidad de respuesta del personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Como: Muy Buena al 85.0% y Bueno (a) al 15.0%

Tabla 08: tipo de experiencia

08. Qué tipo de experiencia considera usted que obtiene el usuario al hacer trámites en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bueno (a)	5	12,5	12,5	12,5
Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

08. Qué tipo de experiencia considera usted que obtiene el usuario al hacer trámites en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate:



08. Qué tipo de experiencia considera usted que obtiene el usuario al hacer trámites en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate:

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del tipo de experiencia que obtiene el usuario al hacer trámites en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate como: Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 12.5%

Tabla 09: Organigrama de la gerencia

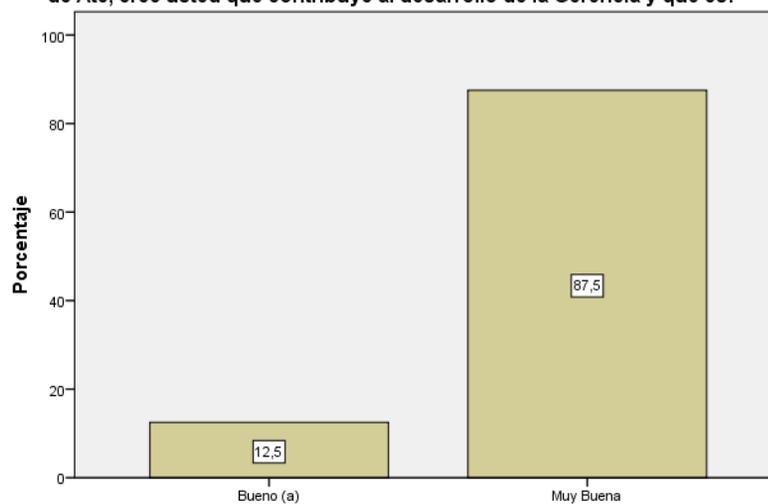
09. Respecto al Organigrama de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate, cree usted que contribuye al desarrollo de la Gerencia y qué es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	5	12,5	12,5	12,5
Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 09: Organigrama de la empresa

09. Respecto al Organigrama de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate, cree usted que contribuye al desarrollo de la Gerencia y qué es:



09. Respecto al Organigrama de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate, cree usted que contribuye al desarrollo de la Gerencia y qué es:

Fuente elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto si el organigrama de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate contribuye al desarrollo de la gerencia como: Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 12.5%

Tabla 10: Sistema informático

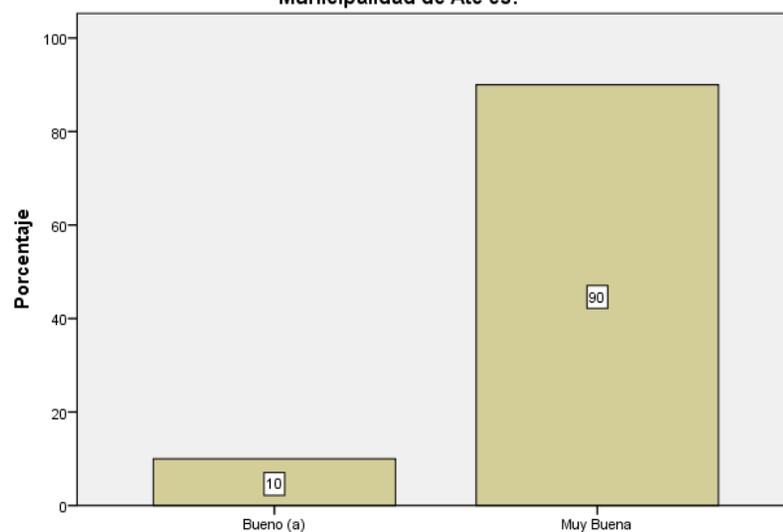
10. Cree que el Sistema Informático que utiliza la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	4	10,0	10,0	10,0
Muy Buena	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10: Sistema informático

10. Cree que el Sistema Informático que utiliza la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:



10. Cree que el Sistema Informático que utiliza la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del sistema de información que utiliza la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate como: Muy Buena al 90.0% y Bueno (a) al 10.0%

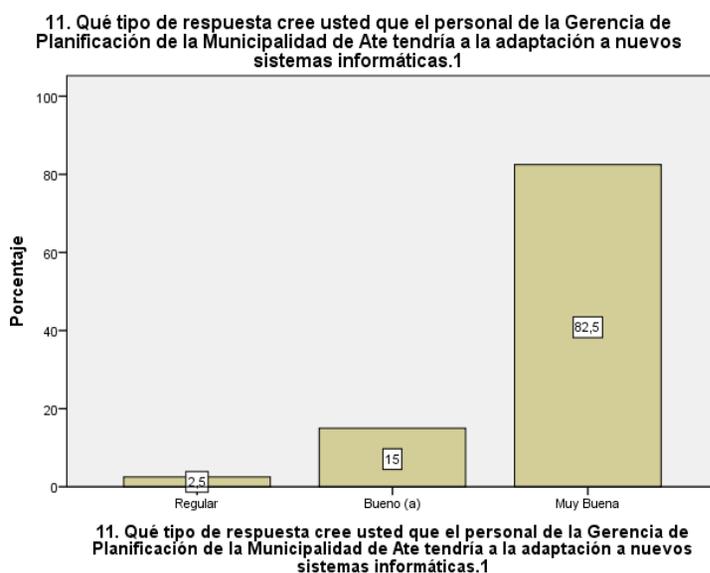
Tabla 11: Tipo de respuesta

11. Qué tipo de respuesta cree usted que el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate tendría a la adaptación a nuevos sistemas informáticos.1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	1	2,5	2,5	2,5
Bueno (a)	6	15,0	15,0	17,5
Muy Buena	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11: Tipo de respuesta



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del tipo de respuesta que el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate tendría a la adaptación de nuevos sistemas informáticos, como: Muy Buena el 82.5%; Bueno (a) el 15.0%, respondiendo como Regular con respecto a esta pregunta el 2.5%.

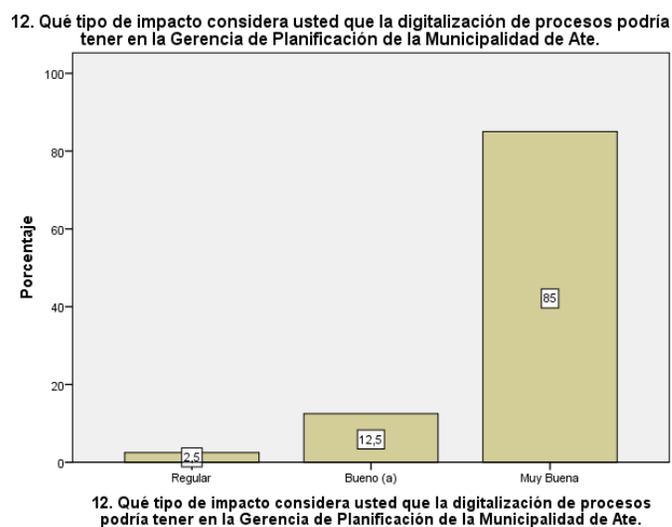
Tabla 12: Tipo de impacto

12. Qué tipo de impacto considera usted que la digitalización de procesos podría tener en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Regular	1	2,5	2,5	2,5
Bueno (a)	5	12,5	12,5	15,0
Muy Buena	34	85,0	85,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12: Tipo de impacto



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del tipo de impacto que la digitalización de procesos podría tener en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate, como: Muy Buena el 85.0% y Bueno (a) al 12.5% respondiendo como Regular con respecto a esta pregunta el 2.5%.

Tabla 13: Respecto al reglamento de organización y funciones (ROF)

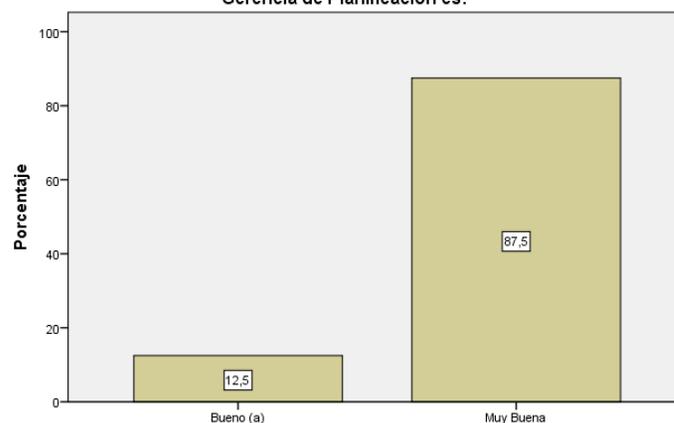
13. Respecto al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	5	12,5	12,5	12,5
Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13: Respecto al reglamento de organización y funciones (ROF)

13. Respecto al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:



13. Respecto al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del Reglamento de Organización y Funciones Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate pondría en funcionamiento, como: Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 12.5%

Tabla 14: Respecto al manual de organizaciones y funciones (MOF)

14. Respecto al Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	8	20,0	20,0	20,0
Muy Buena	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14: Respecto al manual de organizaciones y funciones (MOF)

14. Respecto al Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:



14. Respecto al Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto del Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate pondría en funcionamiento, como: Muy Buena al 80.0% y Bueno (a) al 20.0%.

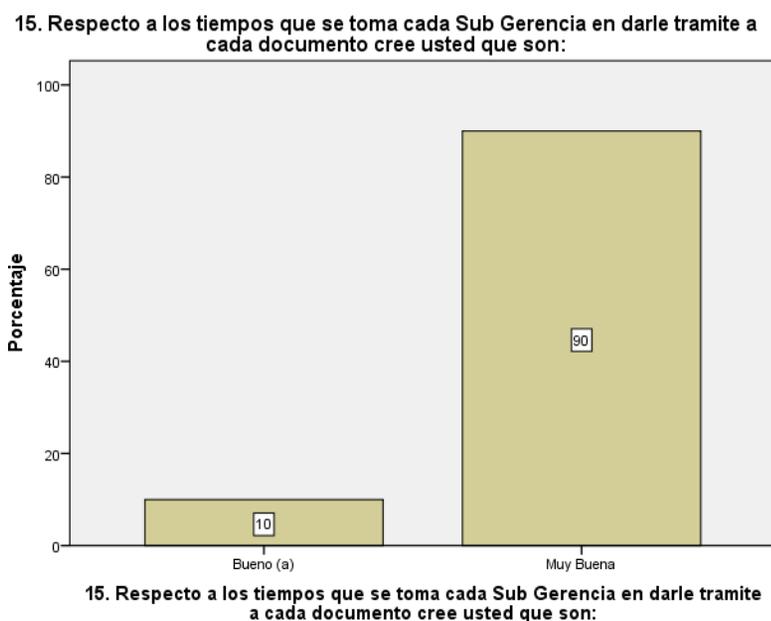
Tabla 15: Respecto a los tiempos

15. Respecto a los tiempos que se toma cada Sub Gerencia en darle tramite a cada documento cree usted que son:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	4	10,0	10,0	10,0
Muy Buena	36	90,0	90,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15: Respecto a los tiempos



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto de los tiempos que se toma cada Sub Gerencia en darle trámite a cada documento, como: Muy Buena al 90.0% y Bueno (a) al 10.0%

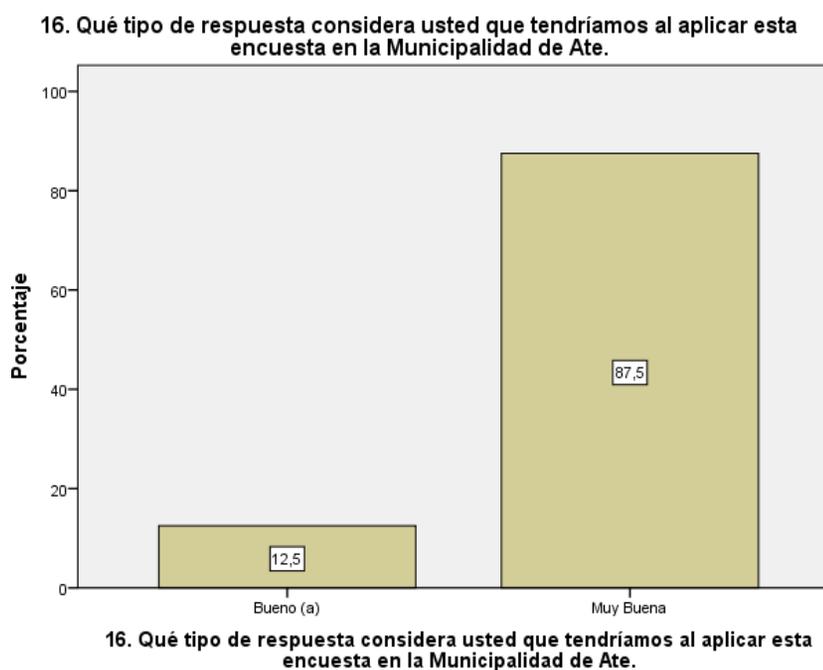
Tabla 16: Tipo de respuesta – aplicar encuesta

16. Qué tipo de respuesta considera usted que tendríamos al aplicar esta encuesta en la Municipalidad de Ate.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	5	12,5	12,5	12,5
Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 16: Tipo de respuesta



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto al tipo de respuesta que tendríamos al aplicar esta encuesta en la Municipalidad de Ate, como: Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 12.5%

Tabla 17: Tipo de impacto – nuevo sistema

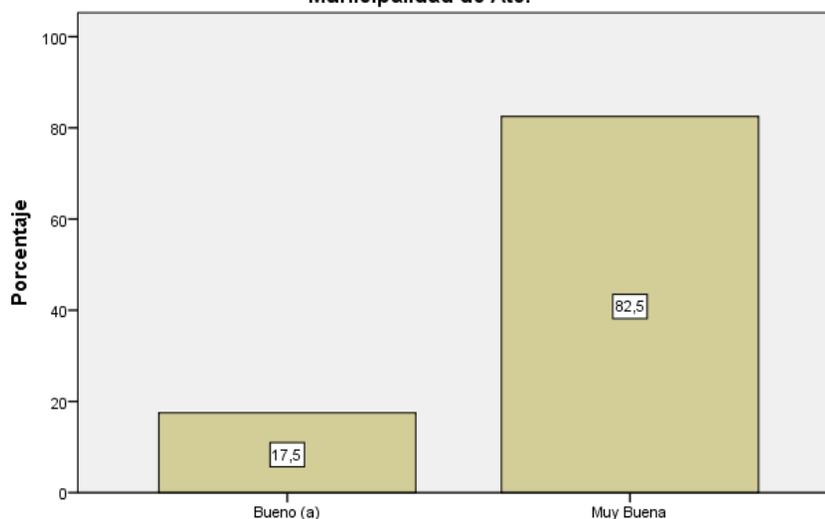
17. Qué tipo de impacto considera usted que tendríamos al implementar un nuevo que Sistema de Desarrollo Integrado entre las gerencias de la Municipalidad de Ate.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	7	17,5	17,5	17,5
Muy Buena	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 17: Tipo de impacto – nuevo sistema

17. Qué tipo de impacto considera usted que tendríamos al implementar un nuevo que Sistema de Desarrollo Integrado entre las gerencias de la Municipalidad de Ate.



17. Qué tipo de impacto considera usted que tendríamos al implementar un nuevo que Sistema de Desarrollo Integrado entre las gerencias de la Municipalidad de Ate.

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto al impacto que tendríamos al implementar un nuevo Sistema de Desarrollo Integrado entre las Gerencias de la Municipalidad de Ate, como: Muy Buena al 82.5% y Bueno (a) al 17.5%

Tabla 18: Nueva distribución de funciones

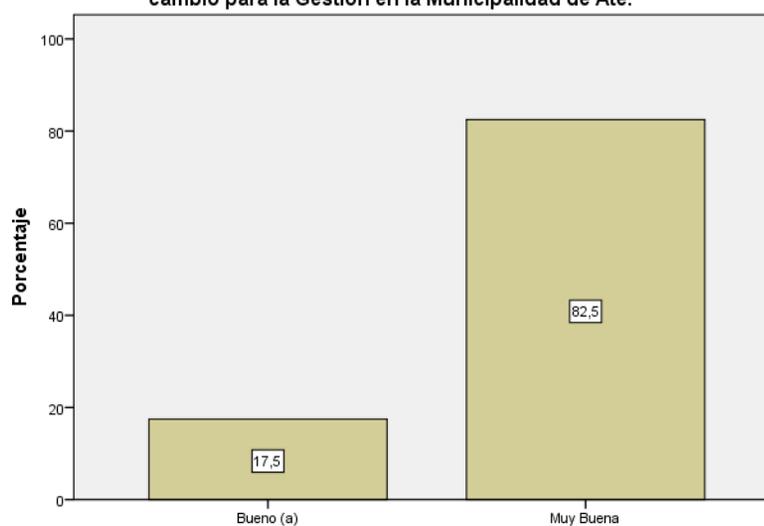
18. Considera usted que una nueva distribución de funciones, conseguiría un cambio para la Gestión en la Municipalidad de Ate.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	7	17,5	17,5	17,5
Muy Buena	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18: Nueva distribución de funciones

18. Considera usted que una nueva distribución de funciones, conseguiría un cambio para la Gestión en la Municipalidad de Ate.



18. Considera usted que una nueva distribución de funciones, conseguiría un cambio para la Gestión en la Municipalidad de Ate.

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto de que si una nueva distribución de funciones conseguiría un cambio para la Gestión de la Municipalidad de Ate, como: Muy Buena el 82.5% y Bueno (a) el 17.5%.

Tabla 19: Nuevo modelo de gestión

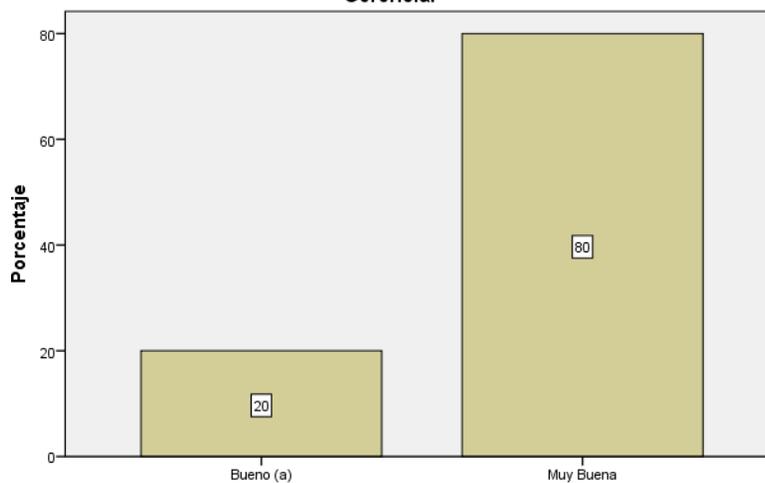
19. Considera usted que un Nuevo Modelo de Gestión a implementar generaría un cambio ante la opinión de los Administrados que son atendidos en la Gerencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	8	20,0	20,0	20,0
Muy Buena	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 19: Nuevo modelo de gestión

19. Considera usted que un Nuevo Modelo de Gestión a implementar generaría un cambio ante la opinión de los Administrados que son atendidos en la Gerencia.



19. Considera usted que un Nuevo Modelo de Gestión a implementar generaría un cambio ante la opinión de los Administrados que son atendidos en la Gerencia.

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto de que un nuevo modelo de gestión a implementar generaría un cambio ante la opinión de los administrados que son atendidos en la gerencia, como: Muy Buena al 80.0% y Bueno (a) al 20.0%

Tabla 20: Rediseño en los procesos

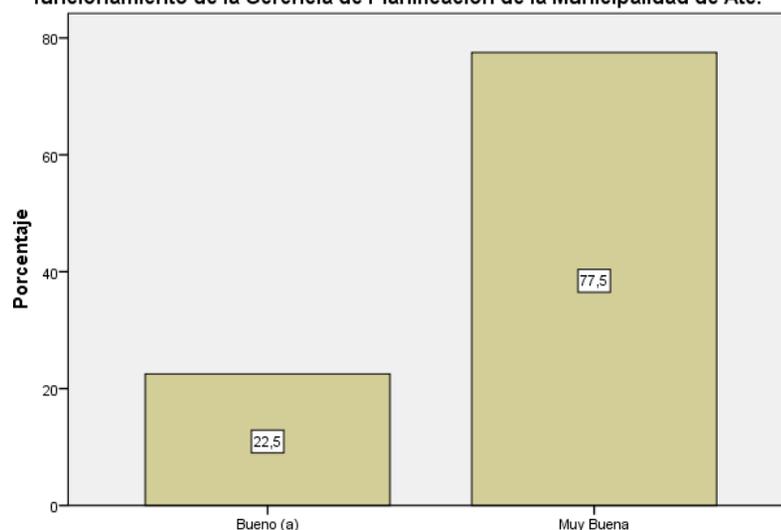
20. Considera usted que un rediseño en los procesos sería un cambio en el funcionamiento de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	9	22,5	22,5	22,5
Muy Buena	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 20: Rediseño en los procesos

20. Considera usted que un rediseño en los procesos sería un cambio en el funcionamiento de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.



20. Considera usted que un rediseño en los procesos sería un cambio en el funcionamiento de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.

Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro nos indica que los colaboradores respondieron con respecto de que un rediseño en los procesos sería un cambio en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate, como: Muy Buena al 77.5% y Bueno (a) al 22.5%

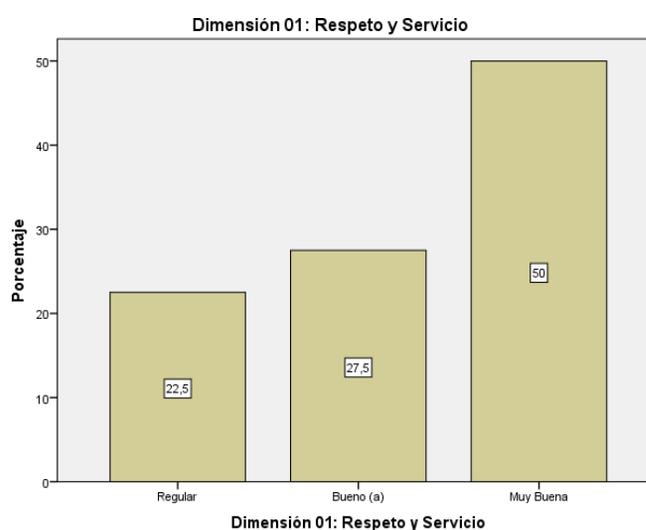
DIMENSIONES

Tabla 21: Respeto y servicio

Dimensión 01: Respeto y Servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	9	22,5	22,5	22,5
	Bueno (a)	11	27,5	27,5	50,0
	Muy Buena	20	50,0	50,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 21: Respeto y servicio



Fuente: elaboración propia

Descripción: Este cuadro indica con respecto al Respeto y Servicio, que los colaboradores consideran como: Muy Buena al 50.0%; Bueno (a) al 27.5% consideran como Regular el 22.5%.

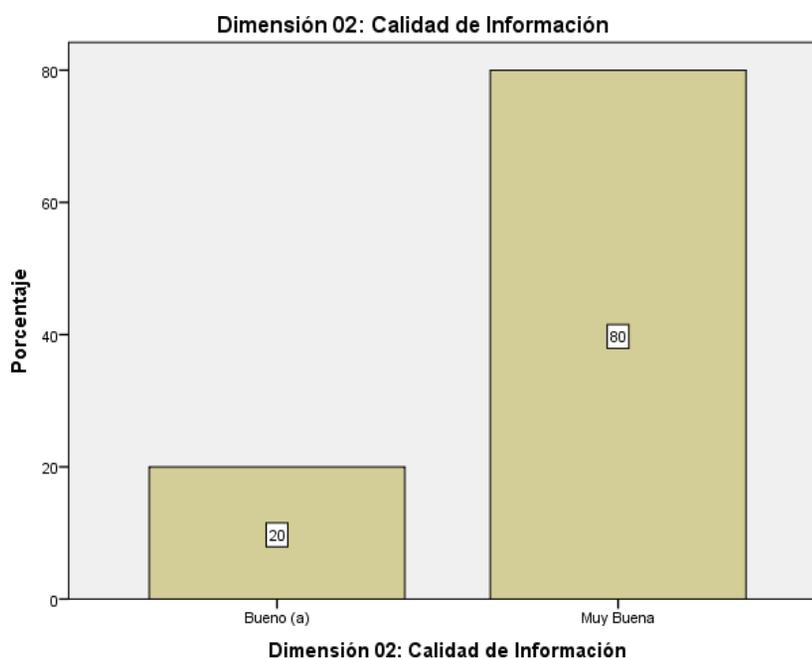
Tabla 22: Calidad de información

Dimensión 02: Calidad de Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	8	20,0	20,0	20,0
Muy Buena	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 22: Calidad de información



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 80.0% y Bueno (a) al 20.0% con respecto de la Calidad de Información.

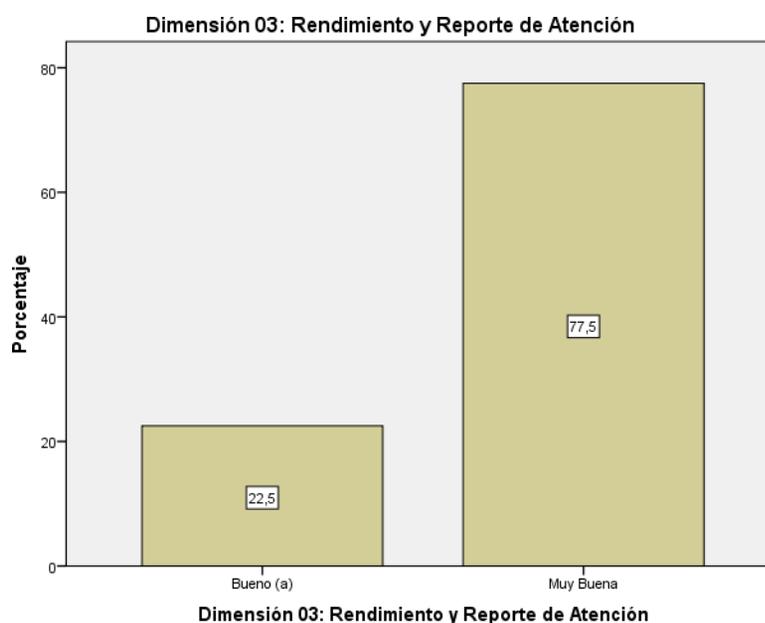
Tabla 23: Rendimiento y reporte de atención

Dimensión 03: Rendimiento y Reporte de Atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno (a)	9	22,5	22,5	22,5
	Muy Buena	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 23: Rendimiento y reporte de atención



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 77.5% y Bueno (a) al 22.5% con respecto del Rendimiento y Reporte de Atención.

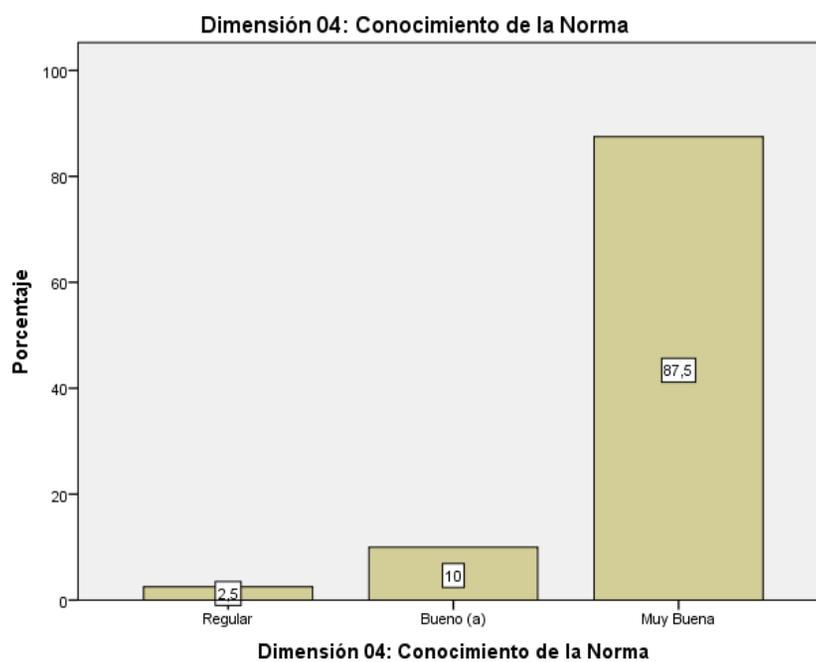
Tabla 24: Conocimiento de la norma

Dimensión 04: Conocimiento de la Norma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	2,5	2,5	2,5
	Bueno (a)	4	10,0	10,0	12,5
	Muy Buena	35	87,5	87,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 24: Conocimiento de la norma



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 10.0% con respecto del Conocimiento de la Norma, contestando como Regular el 2.5%.

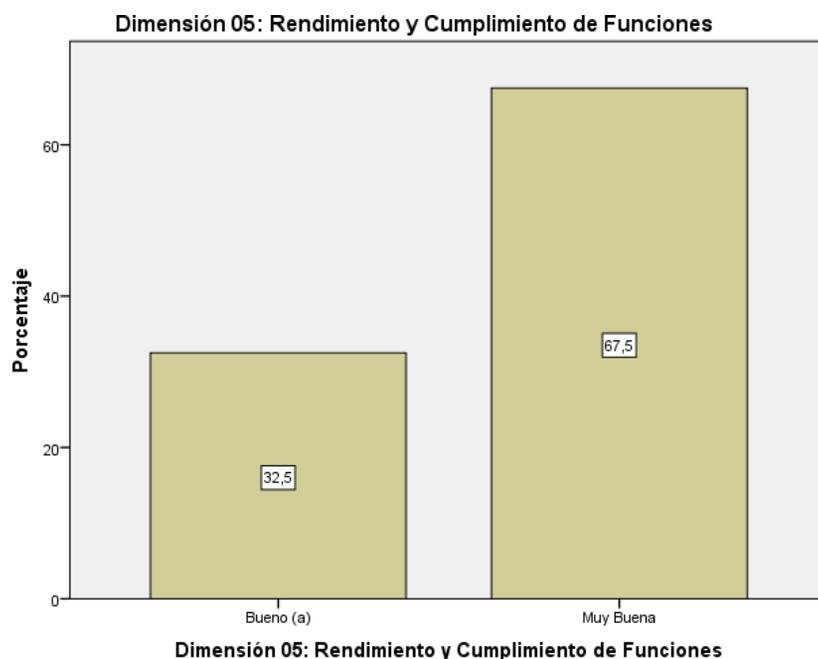
Tabla 25: Rendimiento y cumplimiento de funciones

Dimensión 05: Rendimiento y Cumplimiento de Funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno (a)	13	32,5	32,5	32,5
	Muy Buena	27	67,5	67,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25: Rendimiento y cumplimiento de funciones



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como: Muy Buena el 67.5% y Bueno (a) el 32.5% con respecto del Rendimiento y Cumplimiento de Funciones.

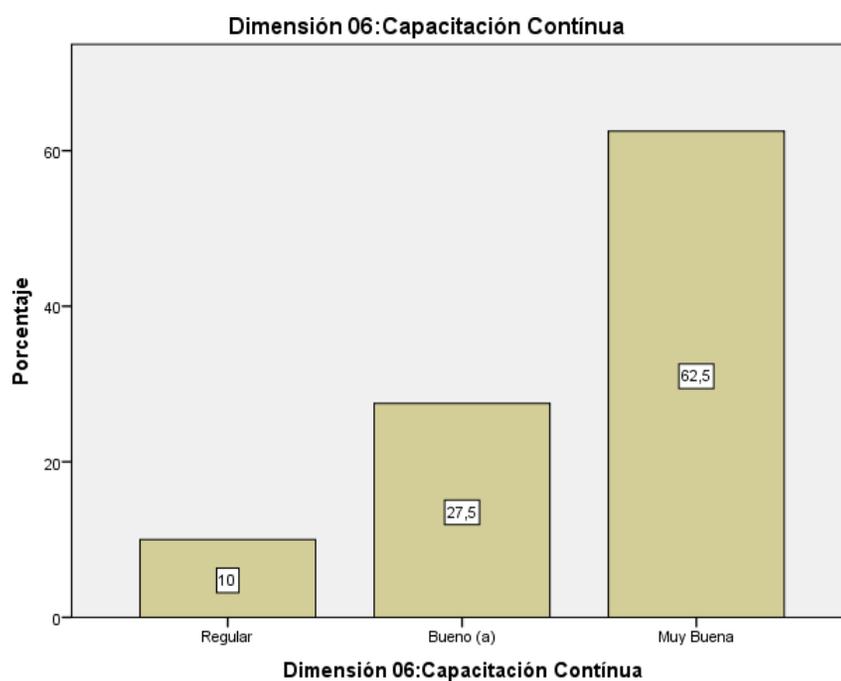
Tabla 26: Capacitación continua

Dimensión 06:Capacitación Continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	10,0	10,0	10,0
	Bueno (a)	11	27,5	27,5	37,5
	Muy Buena	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 25: Capacitación continua



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 62.5% y Bueno (a) al 27.5% con respecto de la Capacitación Continua, contestando como Regular el 10.0%.

VARIABLES

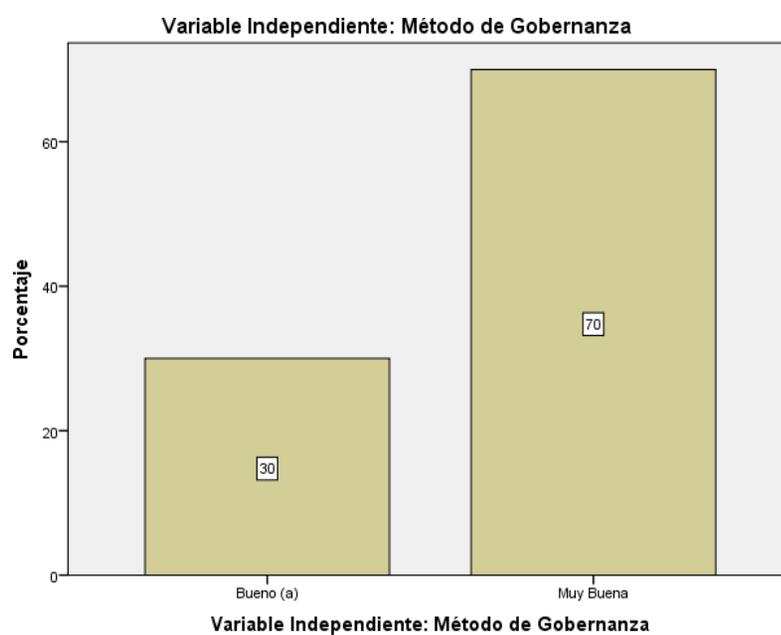
Tabla 27: Método de gobernanza

Variable Independiente: Método de Gobernanza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bueno (a)	12	30,0	30,0	30,0
Muy Buena	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 27: Método de gobernanza



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 70.0% y Bueno (a) al 30.0% con respecto del Método de Gobernanza.

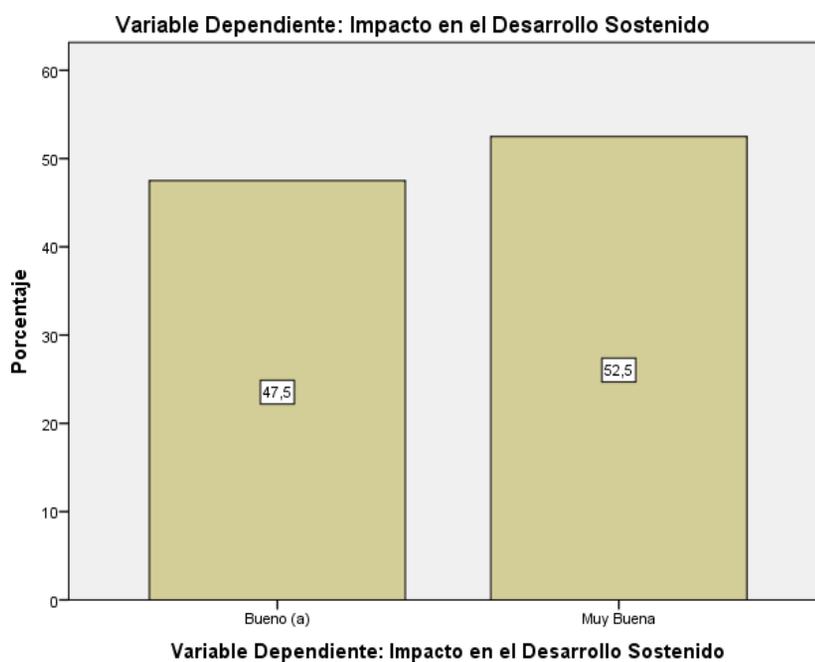
Tabla 28: Desarrollo sostenido

Variable Dependiente: Impacto en el Desarrollo Sostenido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno (a)	19	47,5	47,5	47,5
	Muy Buena	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 28: Desarrollo sostenido



Fuente: elaboración propia

Descripción: Como podemos observar, este cuadro indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 52.5% y Bueno (a) al 47.5% con respecto en el Desarrollo Sostenido.

Resultado de la hipótesis general

Estableciendo un método de gobernanza si se alcanza el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018.

Prueba de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,525 ^a	1	0,081		
Corrección por continuidad ^b	1,547	1	0,095		
Razón de verosimilitudes	2,555	1	0,043		
Estadístico exacto de Fisher				0,120	0,092
Asociación lineal por lineal	2,462	1	0.095		
N de casos válidos	40				

El resultado de 0.043 es inferior al 0.05, lo cual indica que existe relación entre las variables.

Resultado de la hipótesis específica

H.E.1. Estableciendo un método de gobernanza si se mejora la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,850 ^a	2	0.065
Razón de verosimilitudes	1,200	2	0.049
Asociación Lineal por lineal	0,045	1	0.044
N de casos válidos	40		

El resultado de 0.049 es inferior al 0.05, lo cual indica que existe relación entre las variables.

H.E.2. Estableciendo un método de gobernanza si se obtiene mayor credibilidad de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate, 2018.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	0,850 ^a	2	0.065
Razón de verosimilitudes	1,200	2	0.049
Asociación Lineal por lineal	0,045	1	0.044
N de casos válidos	40		

El resultado de 0.049 es inferior al 0.05, lo cual indica que existe relación entre las variables.

5.2. Análisis de resultados

De acuerdo al objetivo general; Determinar de qué manera se puede establecer un método de gobernanza para alcanzar el desarrollo sostenido de la Gerencia de Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018, al obtener la prueba de hipótesis general, observamos que el valor chi cuadrado es de 2.555 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.043, como el valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones importantes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis planteada que, el Método de gobernanza tiene incidencia significativa en el desarrollo sostenido de los colaboradores de la coordinación de logística de una entidad del sector público, año 2019, el investigador Bellido (2013), en su tesis “Análisis de eficiencia municipal: La Municipalidad de La Plata”, planteó el problema: ¿Cuál es el nivel de eficiencia del gasto y lo recaudado? El objetivo principal fue, determinar parámetros de eficiencia de la administración municipal del partido de La Plata, Berisso y Ensenada y comparar dichos parámetros con la experiencia internacional a través de municipios testigos que abarquen Mercosur, Europa y América del

Norte. Para el cálculo de parámetros de eficiencia, se utilizaron datos de las ejecuciones presupuestarias al 31 de diciembre entre los años 2007 y 2011. La metodología utilizada para la población y muestra estuvo conformada por el municipio de La Plata como centro administrativo de la provincia y sede de casi todos los organismos y autoridades provinciales. El tipo de investigación es exploratoria de naturaleza cuantitativa. Las técnicas de recolección de datos fueron fuentes de información secundaria, como páginas web, ministerios, entrevistas personales con funcionarios y personal de la Dirección de Programación y Gestión Municipal; para la realización de comparaciones con países extranjeros, se tomaron datos de páginas web: www.alicante.es, el correo electrónico tesoreria@alicante-ayto.es; entre otros. La técnica de análisis utilizada fue de la evaluación de los recursos municipales corriente y de capital, análisis de la evolución de los gastos municipales (corrientes, de capital, financieros y deuda flotante), entre otros. El trabajo de investigación arrojó que la participación en la totalidad de los recursos corrientes del municipio se mantiene casi sin variaciones, en promedio en 95 %, cuando en el año 2009 estaba levemente por debajo del periodo, en un 93 %. La totalidad de los recursos de capital representan un promedio del 5 %; en el año 2007, un 3,3 %; en 2008 cae a un 2,6 %; y 2009 sube a 6,7%. En tanto, el ingreso no tributario representa un 52 % en promedio; los ingresos tributarios, un 39 %; y 9% corresponden a otros recursos corrientes. Los recursos propios de capital son 16 %, en comparación con el 84 % promedio de otros recursos de capital. El gasto corriente en servicios no personales se ubica en un 48 %; gastos de personal, en un 45 % en promedio; y bienes de consumo, un promedio del 7 %. Respecto a activos financieros, el promedio es de 17 %; su mayor participación en gastos financieros fue en el año 2009 con 52 %. Respecto a los ingresos, se concluye que la mayor parte corresponde a ingresos corrientes (95.5 %) y solo un 4,5 % a los ingresos de capital. Finalmente, la autora

recomienda que se implementen procedimientos administrativos financieros innovadores justo a tiempo para la toma de decisiones. Un caso similar se presenta con la investigación en estudio, motivo por lo cual se evalúa la presente investigación teniendo en cuenta las recomendaciones que ayuden a determinar las mejoras o cambios deseados en la comuna edil de Ate.

2. De acuerdo al objetivo específico; Determinar de qué manera el método de gobernanza incide en la mejora de la imagen institucional de la Gerencia de Planificación Estratégica, de la municipalidad distrital de Ate 2018, después de obtener el resultado de la prueba de hipótesis específico, observamos que el valor chi cuadrado es de 1,200 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.049, el valor de significancia es menor a 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis que se plantea que, el método de gobernanza tiene incidencia importante en el desarrollo sostenido, Según las respuestas de colaboradores encuestados, siendo la consulta a la dimensión, Respeto y Servicio, que los colaboradores consideran como: Muy Buena al 50.0%; Bueno (a) al 27.5% consideran como Regular el 22.5%.

Además, podemos observar el cuadro donde indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 80.0% y Bueno (a) al 20.0% con respecto a la dimensión Calidad de Información.

Asimismo, podemos observar, el cuadro que indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 77.5% y Bueno (a) al 22.5% con respecto a la dimensión Rendimiento y Reporte de Atención.

También podemos observar, el cuadro que indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 87.5% y Bueno (a) al 10.0% con respecto a la dimensión del Conocimiento de la Norma, contestando como Regular el 2.5%.

Por ultimo podemos observar, el cuadro donde indica que los colaboradores consideran como Muy Buena al 62.5% y Bueno (a) al 27.5% con respecto a la dimensión Capacitación Continua, contestando como Regular el 10.0%.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. Estableciendo un método de gobernanza si se alcanza el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018.

Aunque en la actualidad se generen actividades laborales con resultados favorables, es necesario establecer un método de gobernanza que ayude en el desarrollo sostenido de la gerencia de planificación estratégica, existen mecanismos técnicos operativos que se pueden mejorar en beneficio de la comunidad.

2. Estableciendo un método de gobernanza si se mejora la imagen institucional de la Gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018

La imagen institucional es importante porque depende mucho de ello la comunicación que se quiere proyectar a la comunidad, la comunidad distrital necesita tener conocimiento de las obras y acciones de desarrollo local, en general la comuna de Ate necesita saber todo lo que se ejecuta en beneficio de la población.

3. Estableciendo un método de gobernanza si se obtiene mayor credibilidad en la Gerencia de planificación estratégica de la municipalidad distrital de Ate 2018

El factor credibilidad es determinante para desarrollar una mejor gestión laboral y en la gerencia de planificación se accionan dos dimensiones principales: confianza y grado de conocimiento y en ambos casos ambos poseen componentes objetivos y subjetivos, es decir, para la gerencia de planificación estratégica es necesario que los residentes de la comuna de Ate emitan un juicio de valor basado en factores subjetivos, en relación a las afinidades éticas, ideologías o estéticas, todo un conjunto de la gestión laboral para beneficio de la comuna.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que las capacitaciones tecnológicas a los trabajadores en el programa Excel sean continuas y en los niveles básico, intermedio y avanzado eso que permitirá que la mayoría de los trabajadores en la Gerencia sepan manejar el sistema informático y podamos tener la información en cualquier momento.

En la actualidad la tecnología cumple un rol muy importante en el desarrollo de toda gestión laboral, tener la capacidad del manejo tecnológico ayuda a minimizar los procesos, en muchos casos procesos burocráticos, para lograr estar a la vanguardia y avance tecnológico es necesario estar capacitado y como la tecnología es muy cambiante es necesario que la capacitación para el personal de la gerencia de planificación estratégica sea continua.

2. Se recomienda que cada cierto tiempo se hagan encuestas de satisfacción al usuario, de tal manera que permita darnos cuenta la mejora en la imagen y credibilidad institucional de la Gerencia de Planificación en la Municipalidad de Ate 2018.

Para saber si los cambios generados por establecer un nuevo método de gobernanza tienen buenos resultados es necesario estar en contacto con la comuna de Ate y esto se puede desarrollar mediante encuestas que midan el nivel o grado de satisfacción que tienen los vecinos de la comuna, además esto ayuda a que las mejoras que se desean realizar sean continuas, todo en beneficio de la comuna de Ate.

3. Se deben recomendar innovar técnicas sencillas en la gestión administrativa, que permiten corregir y ajustar los tiempos de resultados de cada trabajador, a fin de optimizar procesos administrativos.

Los procesos de gestión laboral tanto para el colaborador de la comuna edil, como para la comuna en general de Ate no deberían de ser fuentes de atrasos y pérdida de operatividad, la

gestión laboral técnica o administrativa debe ser sencilla, clara y transparente, con la finalidad de generar un mayor beneficio para ambos, las mejoras que se deberían desarrollar tienen que estar enfocadas a que las operaciones de gestión tienen que ser simples y en el menor tiempo posible se debería tener resultados favorables.

Referencias

- Bellido, A. (2013). “Análisis de eficiencia municipal: la Municipalidad de La Plata La Plata, Buenos Aires, Argentina”, Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Económicas.
- Bujaico de la Cruz, S. & Girón Flores, A. (2017). “El plan estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho – 2016” Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) (agosto de 2017). Perú: población 2017.
- Cooperación Alemana al Desarrollo - GTZ(2007).Las Municipalidades en el Perú: Una propuesta de clasificación” Documento de Trabajo N.º 1. Lima Perú.
- Constitución Política del Perú (1993). Congreso de la República.
- Hernández Juárez, J. & Pérez Cervantes, B. (2013). “Gestión de los servicios públicos municipales: un análisis de la percepción ciudadana”. *Daena: International Journal of GoodConscience* 8(3), pp. 1-18. ISSN 1870.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Directorio Nacional de Ley Orgánica de Municipalidades N.º 27972 (2005). Poder Ejecutivo. Lima: Perú.
- Martínez, G. (2014). “Desarrollo Sostenible y Recursos naturales”. VIII Curso Nacional de Ordenamiento Territorial. Territorios sostenibles y gestión del riesgo frente al cambio Climático

- Ministerio de Cultura del Perú (s.f.). “Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal 2016-2021 y su aprobación mediante una ordenanza municipal”. Lima: MEF.
- Morales, O.; Barrera, A.; Rodríguez, M.; Romero, C. & Távora, R. (2005). “Hacia nuevas rutas éticas en nuestros medios. Memoria de la campaña ciudadana sobre la Ley de Radio y Televisión”. Lima: Calandria, Asociación de Consumidores: Veeduría Ciudadana de la Comunicación Social.
- Municipalidad Distrital de Ate (2016). Reglamento de organización y funciones.
- Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados. Lima: INEI.
- Padilla Pérez, R. (Ed.) (2013). Sistemas de innovación en Centroamérica: fortalecimiento a través de la integración regional. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Premio 2018. Buenas Prácticas en Gestión Pública (2018). Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018. Lima.
- Varela Álvarez, E.; Rojo, A. & Carrillo, E. (2010). “Gestión y gobernanza local en perspectiva comparada: las políticas públicas de modernización administrativa en los gobiernos locales de Galicia y el Norte de Portugal “(tesis de maestría). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.
- Vega Armenta, A. (2011). El marco conceptual del sistema nacional de innovación y las economías menos desarrolladas. *Revista CIFE*, 17, (12), pp. 151 – 166.

Bernstein, F. & Inostroza, J. (2017). “Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura. Santiago de Chile”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* – pp. 265-301.

Calderón, J. & Marulanda, L. (2011). “Evaluación del proceso consultivo ciudadano en Villa el Salvador, Lima, Perú. SINPA: Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano (IHS).”

Chia, E. *et al.* (2016). “Proposición metodológica para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa. Francia: Université de Montpellier.”

Montecinos, E.(2007). “Los limites de la modernización municipal para profundizar la participación ciudadana en Chile, ¿Es la gobernanza de proximidad una alternativa? *Gestión y Política Pública*, vol. XVI,(2), pp. 319-351. A. C. Distrito Federal, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.”

Moreno-Espinoza, R. (2014).”*Administración pública y gobernanza en la segunda década del siglo XXI*. México: UAEM.”

Municipalidad Distrital de Ate (2016). Tu Municipalidad.

Proceso Presupuestario del Sector Público(2017). Aprobación Institucional del presupuesto de los gobiernos locales para el año 2017: ingresos y gastos. Lima Perú.

<https://www.tablerodecomando.com/estrategia-glosario-completo-de-internet/>

http://www.munieltambo.gob.pe/portal/documentos/poi_municipalidad_distrital_de_el_tambo.pdf

WorldEconomicForum. (2013). the Global CompetitivenessReport 2013–2014. Disponible en:

<http://www3.>

weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

<http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>

https://www.google.com/search?sxsrf=ACYBGNRdQemCxSq_3rzDyVxRmg_6QfUCAg:1572670803260&q=%C2%BFQu%C3%A9+es+la+investigacion+descriptiva+seg%C3%BA+Sa+mpieri%3F&sa=X&ved=2ahUKEwjsvM6k38rlAhVKq1kKHd1OBfsQzmd6BAgLEB8&biw=1517&bih=730

<https://www.casaasia.es/governasia/boletin2/3.pdf>

https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf

https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/02/27/serie_gerencia_desarrollo_35_modelo_gestion_innovacion_gobiernos_locales_peru.pdf

Apéndice

Encuesta de Satisfacción para los Trabajadores de las Gerencias de Administración y Planificación de la Municipalidad de Ate				
Solicitudes de Información				
Estimado amigo, queremos solicitar su colaboración para responder la siguiente encuesta acerca de su experiencia como administrado y colaborador en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.				
La información que Ud. nos proporcione, será muy útil para mejorar el proceso de gestión en el Área Administrativa de la Gerencia de Planificación Estratégica.				
Dicha información es totalmente confidencial y será utilizada para cálculos estadísticos, sin que quede registrado ni su nombre ni correo electrónico.				
Agradecemos su Colaboración.				
Respecto a su última solicitud de información realizada a la Municipalidad de Ate, en la Oficina de la Gerencia de Planificación Estratégica, responda las siguientes preguntas:				
Marque con "X" el criterio que represente cada aspecto, las posibles respuestas van de la siguiente manera				
(A) Muy Bueno(a)				
(B) Bueno(a)				
(C) Regular				
(D) Mala				
1. ¿Cómo considera usted la atención que brinda el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate al usuario?	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cree usted que la preparación del personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cree que el lenguaje que utiliza el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate con el usuario es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cree que el contenido de la Información que se le brinda al usuario es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Considera que la distribución del personal en la Gerencia de Planificación es: Interpretación	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Qué tipo de ayuda considera usted que aportan las capacitaciones tecnológicas al personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Cree usted que el nivel de capacidad de respuesta del personal de la Gerencia de Planificación del Distrito de Ate es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Qué tipo de experiencia considera usted que obtiene el usuario al hacer trámites en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Respecto al Organigrama de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate, cree usted que contribuye al desarrollo de la Gerencia y que es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Cree que el Sistema Informático que utiliza la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Qué tipo de respuesta cree usted que el personal de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate tendría a la adaptación a nuevos sistemas Informáticos.	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Qué tipo de impacto considera usted que la digitalización de procesos podría tener en la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Respecto al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Respecto al Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate. Cree que su funcionamiento en la Gerencia de Planificación es:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Respecto a los tiempos que se toma cada Sub Gerencia en darle trámite a cada documento cree usted que son:	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Qué tipo de respuesta considera usted que tendríamos al aplicar esta encuesta en la Municipalidad de Ate	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Qué tipo de impacto considera usted que tendríamos al implementar un nuevo que Sistema de Desarrollo Integrado entre las Gerencias de la Municipalidad de Ate.	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Considera usted que una nueva distribución de funciones, conseguiría un cambio para la Gestión en la Municipalidad de Ate.	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Considera usted que un Nuevo Modelo de Gestión a implementar generaría un cambio ante la opinión de los Administrados que son atendidos en la Gerencia.	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Considera usted que un rediseño en los procesos sería un cambio en el funcionamiento de la Gerencia de Planificación de la Municipalidad de Ate.	A	B	C	D
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

