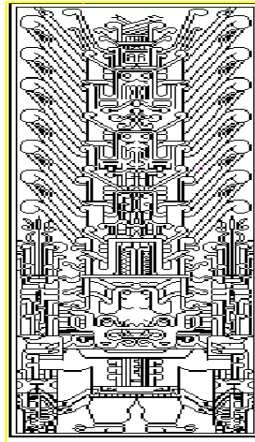


**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**



**TESIS:**

**“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA  
DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA  
METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

**PRESENTADO POR:**

**MENDOZA MENDOZA FERNANDO EDILBERTO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA- PERÚ**

**2018**



**DEDICATORIA:**

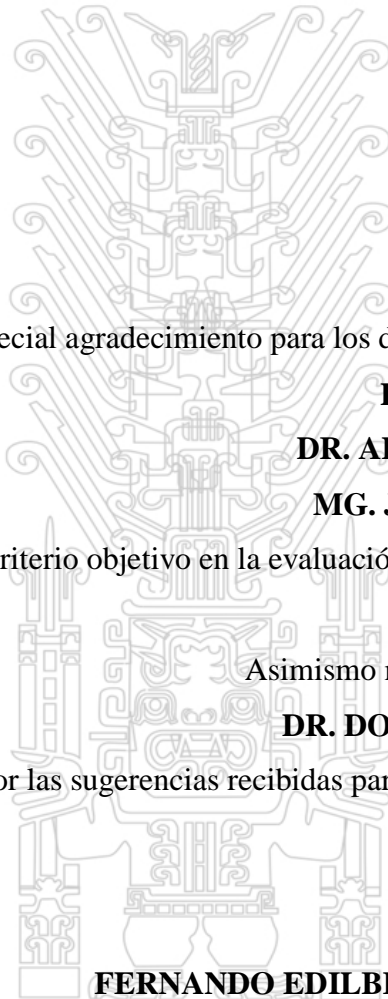
a mi padre **Juan Mendoza Marca,**

hermanos **Elena, Raúl ,**

y esposa **Katy**

por el apoyo permanente  
en mi desarrollo profesional.

**FERNANDO EDILBERTO MENDOZA MENDOZA**



**AGRADECIMIENTO:**

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

**DRA. YSABEL BEDÓN SORIA**

**DR. ALFONSO YAULI GUTIÉRREZ**

**MG. JOSÉ LUIS BAZÁN BRICEÑO**

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

**DR. DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS**

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

**FERNANDO EDILBERTO MENDOZA MENDOZA**

### **RESUMEN:**

Este trabajo de investigación denominado “**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL**”; ubicó el problema en la gerencia de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Al respecto, la gerencia no es efectiva cuando no cumple sus metas y objetivos institucionales. Según la Memoria Anual de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima que en promedio solo cumplieron sus metas en 73%, 76% y 82% en los ejercicios económicos del 2014, 2015 y 2016 respectivamente. En cuanto a los objetivos en promedio solo se lograron 71%, 73% y 77% en los ejercicios económicos del 2014, 2015 y 2016 respectivamente. Esta problemática se expresa en la siguiente pregunta: ¿En qué medida incide la dirección estratégica en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana? Ante la problemática se propone la solución a través de la formulación de la hipótesis: La dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este trabajo se ha orientado al siguiente objetivo: Determinar la incidencia de la dirección estratégica en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la toma de decisiones institucionales; motivación institucional y liderazgo institucional; que permita el logro de las metas, objetivos y misión institucional. La investigación es explicativa, descriptiva y correlacional.; del nivel descriptivo-explicativo; se ha considerado los métodos descriptivo e inductivo. El diseño que ha tenido en cuenta el trabajo es el no experimental. La población fue de 135 personas y la muestra de 100 personas. El muestreo que se ha considerado es el muestreo probabilístico. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las encuestas. El instrumento que se ha considerado es el cuestionario. El trabajo se desarrolló con técnicas de análisis de información: análisis documental, indagación, conciliación de datos, tabulación, comprensión de gráficos. También con técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación, registro manual, proceso computarizado con Excel y proceso computarizado con SPSS. En promedio el resultado es que el 83 por ciento de los encuestados acepta que la dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

**Palabras clave:** La dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

**FERNANDO EDILBERTO MENDOZA MENDOZA**

## ABSTRACT

This research work called "**THE STRATEGIC DIRECTION AND THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF DISTRICT MUNICIPALITIES OF LIMA METROPOLITANA, ANALYSIS AND CURRENT PROPOSAL**"; located the problem in the management of the District Municipalities of Metropolitan Lima. In this regard, management is not effective when it fails to meet its institutional goals and objectives. According to the Annual Report of the Municipalities of Miraflores and San Isidro de Lima, which on average only met their goals in 73%, 76% and 82% in the fiscal years of 2014, 2015 and 2016 respectively. As for the average targets, only 71%, 73% and 77% were achieved in the economic years of 2014, 2015 and 2016 respectively. This problem is expressed in the following question: To what extent does the strategic direction influence the effective management of the Metropolitan Municipalities of Metropolitan Lima? In view of the problem, the solution is proposed through the formulation of the hypothesis: Strategic management has a high influence on the effective management of the Metropolitan Municipalities of Lima. This work has been oriented to the following objective: To determine the incidence of the strategic direction in the effective management of the Municipalities District of Metropolitan Lima; through institutional decision-making; institutional motivation and institutional leadership; that allows the achievement of the goals, objectives and institutional mission. The research is explanatory, descriptive and correlational; of the descriptive-explanatory level; the descriptive and inductive methods have been considered. The design that has taken into account the work is non-experimental. The population was 135 people and the sample of 100 people. The sampling that has been considered is probabilistic sampling. The techniques used for data collection were surveys. The instrument that has been considered is the questionnaire. The work was developed with techniques of information analysis: documentary analysis, inquiry, data reconciliation, tabulation, chart comprehension. Also with data processing techniques: sorting and classification, manual registration, computerized process with Excel and computerized process with SPSS. On average, the result is that 83 percent of the respondents agree that strategic management has a high impact on the effective management of the Metropolitan

**FERNANDO EDILBERTO MENDOZA MENDOZA**

## INTRODUCCIÓN:

El trabajo de investigación denominado: “**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL**”; se ha llevado a cabo de acuerdo con las normas institucionales y el proceso científico generalmente aceptado y cuyo objeto es optar el Grado Académico de Maestro en Administración; así como contribuir a la solución de la problemática de la gerencia institucional. Para una razonable presentación del trabajo se tienen la siguiente capitulación:

El **Capítulo I**, se refiere al **planteamiento del problema** y dentro del mismo se considera los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcances y limitaciones y la definición precisa de las variables. El problema ha sido identificado en la gerencia de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Dentro del marco antes indicado, no se han logrado las competencias y funciones específicas establecidas en la Ley N 27972-Ley Orgánica de Municipalidades; por cuando no se ha logrado planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial; no se ha promovido, la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital; tampoco se ha promovido ni apoyado ni ejecuto proyectos de inversión y servicios públicos municipales; no se ha emitido normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo así como sobre protección y conservación del ambiente. Tampoco se ha apoyado el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, más bien se ha determinado problemas con cambistas, ambulantes y dueños de stand en galerías de los Distritos.

El **Capítulo II**, contiene el **marco teórico de la investigación**. Específicamente se refiere a las teorías generales y específicas sobre el tema. Dentro de las teorías específicas está el tratamiento de las teorías sobre la dirección estratégica; gerencia efectiva; Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. También en este capítulo presenta el marco conceptual de la investigación y la hipótesis.

La dirección estratégica esencialmente se refiere a la toma de decisiones sobre recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; actividades y servicios institucionales.

La gerencia efectiva, es la gerencia orientada al logro de las metas y objetivos; sobre la base del proceso administrativo, la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad.

El **Capítulo III**, está referido al **método** y dentro del mismo se trata el tipo de investigación.

diseño de investigación, estrategia de la prueba de hipótesis, variables de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procesamiento; y, análisis de datos.

El **Capítulo IV**, está referido a la presentación de **resultados** del trabajo de campo y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis o prueba de hipótesis utilizando un software especializado y el análisis e interpretación de dichos resultados a través de los resultados de la encuesta realizada.

El **Capítulo V**, presenta la **discusión** y específicamente se realiza la discusión de los resultados o comparación de los resultados del investigador con los de otros investigadores; la presentación de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Finalmente se presenta los anexos correspondientes y dentro del mismo se considera la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

**FERNANDO EDILBERTO MENDOZA MENDOZA**



**“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

**ÍNDICE**

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6

**CAPÍTULO I:  
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Antecedentes de la investigación	11
1.1.1. Antecedentes contextuales	11
1.1.2. Antecedentes bibliográficos	14
1.2 Planteamiento del problema	26
1.3 Objetivos de la investigación	27
1.4 Justificación e importancia de la investigación	28
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación	29
1.6 Definición de las variables	29

**CAPÍTULO II:  
MARCO TEÓRICO**

2.1. Teorías generales relacionadas con el tema	30
2.1.1. Teoría general de la administración gubernamental	30
2.1.2. Teoría general de la administración financiera gubernamental	33
2.1.3. Teoría general del control interno gubernamental	35
2.1.4. Teoría general de la auditoría de desempeño	38

2.2.1. Dirección estratégica	42
2.2.2. Gerencia efectiva	57
2.2.3. Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana	65
2.3. Marco conceptual de la investigación	95
2.3.1. Conceptos de dirección estratégica	95
2.3.2. Conceptos de gerencia efectiva	99
2.4. Hipótesis de la investigación	103

### **CAPITULO III:**

#### **MÉTODO**

3.1. Tipo de investigación	104
3.2. Nivel de la investigación	104
3.3. Métodos de la investigación	104
3.4. Diseño de investigación	105
3.5. Estrategia de contrastación de la hipótesis	105
3.6. Variables de la investigación	106
3.7. Población de la investigación	107
3.8. Muestra de la investigación	107
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	108
3.10. Técnicas de procesamiento de datos	108
3.11. Técnicas de análisis de información	109

### **CAPÍTULO IV:**

#### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Contrastación de la hipótesis	110
4.2. Análisis e interpretación de los resultados	114

## CAPÍTULO V:

### DISCUSIÓN

5.1. Discusión de los resultados obtenidos	144
5.2. Conclusiones	145
5.3. Recomendaciones	146
5.4. Referencias bibliográficas	147

### ANEXOS:

Anexo No. 1: Matriz de consistencia	152
Anexo No. 2: Instrumento: Encuesta	153
Anexo No. 3: Validación del instrumento por expertos	158
Anexo No. 4: Confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach	161
Anexo No. 5: Definición de términos	162



## **CAPÍTULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Delimitación espacial:**

Esta investigación se llevó a cabo en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, específicamente en el Distrito de Miraflores y San Isidro de Lima.

#### **Delimitación temporal:**

El trabajo ha cubierto el período del año 2014 hasta la actualidad en lo referido a la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana.

#### **Delimitación social:**

Este trabajo de investigación ha permitido relacionarnos con las personas relacionadas con la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana.

#### **Delimitación teórica:**

- ❖ Dirección estratégica
- ❖ Gerencia efectiva
- ❖ Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

#### **1.1.1. ANTECEDENTES CONTEXTUALES**

De acuerdo a la Ley 27972-Ley Orgánica de Municipalidades; se considera que las Municipalidades o también denominadas 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; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los gobiernos

competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico. Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

En lo referido a la estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país. En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

Asimismo la norma considera que los gobiernos locales 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; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

También se considera que los gobiernos locales están sujetos a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

La Ley Orgánica de Municipalidades, considera que el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo

establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos

y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión,

eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración.

Los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades provinciales y distritales promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía. El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa. Son órganos de coordinación: 1. El Consejo de Coordinación Local Provincial. 2. El Consejo de Coordinación Local Distrital. 3. La Junta de Delegados Vecinales. Pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales.

La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444.

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualesquiera de las causales previstas.

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

### **1.1.2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS**

Los antecedentes son los siguientes:

Avilez; Benavides y Beoutis (2011)<sup>1</sup>; consideran que el Plan Estratégico de San Isidro ha sido elaborado teniendo en cuenta los principales sectores económicos desarrollados en el distrito, como son: el sector financiero, el sector empresarial, el sector hotelero y el de retail de lujo. San Isidro es reconocido actualmente como el distrito financiero del Perú y tiene las condiciones necesarias para poder desarrollar un clúster de servicios financieros; pues actualmente se ubican las principales empresas financieras que operan en el país, oficinas principales de grandes empresas peruanas y extranjeras, hoteles de cuatro y cinco estrellas, tiendas de lujo, y empresas que brindan diferentes servicios conexos al sector financiero y empresarial. La propuesta de desarrollo económico se sustenta en el fortalecimiento de estos sectores, proponiendo las condiciones necesarias para su crecimiento en las zonas empresariales determinadas en el distrito, con la finalidad de lograr un crecimiento armónico, respetando el carácter residencial de San Isidro, con edificaciones empresariales y residenciales sostenibles que promuevan el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los residentes y visitantes. Los objetivos planteados en el Plan Estratégico buscan, también, dar solución a problemas latentes en el distrito, como son el caos vehicular y la falta de estacionamiento,

---

<sup>1</sup> Avilez Farfán José Antonio; Benavides Herrada Santonio Horacio y Beoutis Bazán José Edgardo (2011). Tesis: Planeamiento estratégico del Distrito de San Isidro. Presentada para optar el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES\\_BENAVIDES\\_BEOUTIS\\_SAN\\_ISIDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES_BENAVIDES_BEOUTIS_SAN_ISIDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=)

incentivando la creación de alianzas público – privadas que planifiquen y ejecuten proyectos que busquen nuevas soluciones a estos problemas. Es necesario además, lograr una participación más activa de los vecinos en los planes de desarrollo, para que puedan velar por su cumplimiento, preocuparse que los funcionarios de la municipalidad estén debidamente capacitados y motivados, y tener procesos modernos y eficientes que permitan una gestión municipal que promueva y dé soporte, al crecimiento económico y residencial de San Isidro.

Como resultado del análisis realizado a lo largo del documento, se obtienen las siguientes conclusiones: 1. San Isidro se caracteriza por ser uno de los distritos del país donde la población cuenta con todas las necesidades básicas cubiertas, el nivel de vida es alto, y la municipalidad cuenta con los recursos suficientes para financiar su crecimiento y calidad de vida. 2. Por las características del distrito, los objetivos y estrategias propuestas no se orientan hacia la cobertura de servicios y necesidades básicas por parte de la municipalidad (pues están cubiertas satisfactoriamente), sino que se orienta a un nivel superior que implica la búsqueda de mayores niveles de competitividad que se encuentran fuera de su ámbito. 3. El distrito de San Isidro destaca por el gran desarrollo del sector financiero empresarial, hotelero de cuatro y cinco estrellas, retail de lujo y residencialidad de los sectores económicos A y B. 4. Del análisis externo, se puede afirmar que San Isidro no está aprovechando actualmente las oportunidades ni neutralizando las amenazas de manera eficiente. 5. San Isidro actualmente tiene una fuerte competencia por parte de los distritos de Miraflores, Santiago de Surco y el Cercado de Lima en áreas donde siempre ha tenido un liderazgo claro e indiscutible.

Para Cenas (2014)<sup>2</sup>; un modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos permitirá proyectar el impacto en el resultado de la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Laredo (MDL). El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿De qué manera la dirección Estratégica de Recursos Humanos permite mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Laredo 2014?; cuya Hipótesis es: La dirección estratégica de Recursos Humanos permite mejorar significativamente la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital De Laredo. Las variables de estudio son: variable independiente: La Dirección Estratégica de Recursos Humanos y variable dependiente: Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Laredo. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, así como los siguientes métodos:

<sup>2</sup> Cenas Segura Carmen Rosa (2014). Dirección Estratégica de Recursos Humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo. Presentada en la Universidad Nacional de Trujillo Perú. [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura\\_carmen.pdf?sequence=1&iAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura_carmen.pdf?sequence=1&iAllowed=y)

Descriptivo, Analítico, Estadístico y Proyectista; y por último se aplicaron las siguientes técnicas de investigación: La entrevista y las encuestas. Se trabajó con 2 poblaciones la primera está conformada por todo el personal que labora en la Municipalidad y la segunda está conformada por todos los pobladores de Laredo 3,1204 personas. La primera muestra debido a que es una población pequeña lo conforman los 127 trabajadores y la segunda muestra lo conforman 380 personas. En las encuestas aplicadas al personal de la empresa de la Municipalidad Distrital de Laredo podemos resaltar que hay deficiente clima laboral, falta de identificación del personal con la organización, no hay un plan de inducción, deficiente reclutamiento y selección del personal, falta de un plan de formación, escasos reconocimientos económicos y no económicos, además de no contar con herramientas de evaluación del desempeño. Mientras que en las encuestas aplicadas de satisfacción del ciudadano podemos notar que en lo que respecta el trato percibido, infraestructura, comodidad y limpieza de las instalaciones ha cumplido las expectativas de la ciudadanía sin embargo existe una gran problemática en lo que es el tiempo de respuesta de solicitudes o trámites que se realizan porque hay una gran demora para atender a las respuestas, lo que genera gran incomodidad a los ciudadanos.

Según los resultados de la investigación para que mejore la gestión administrativa en una municipalidad hay que ponerle atención a 4 ejes específicos: Satisfacción del ciudadano, Procesos Internos, Potencial Humano y Gestión Financiera y se encontramos que hay una relación directa entre los 4 ejes puesto que para lograr una mejor gestión es necesario mejorar la satisfacción del ciudadano y para ello se debe mejorar la eficiencia y eficacia tanto de los Procesos Internos como de la gestión financiera y esta se consigue a través de la Satisfacción del Personal.

Por ello se consideró las estrategias enfocadas en desarrollar el potencial humano y así poder proyectar una mejora de la gestión de la Municipalidad, y basándonos en los resultados, este sería el punto mayor en el cual debería mejorar la Municipalidad Distrital de Laredo Con este informe de investigación concluyo en que una Dirección Estratégica de Recursos Humanos permitirá que la Municipalidad Distrital de Laredo, logre mejorar la relación existente entre los Recursos Humanos, la estrategia y la estructuración de la Municipalidad, para mejorar significativamente la gestión administrativa; por ello considero que este trabajo tiene características interesantes y cuyos resultados podrán servir como una herramienta de ayuda en el proceso de toma de decisiones y además sirve como base para

futuras investigaciones a realizar.

Las conclusiones son las siguientes: 1. Con respecto a la hipótesis planteada en el plan de investigación se determinó que la Dirección estratégica de Recursos Humanos permite mejorar significativamente la gestión de la Municipalidad Distrital de Laredo (MDL). 2. Con respecto a la Dirección Estratégica de Recursos Humanos se halla que: -En los procesos para integrar a las personas, con los que actualmente cuenta la MDL, como el reclutamiento, la selección, contratación y formación del personal se halla que es considerado pésimo debido a las escasas y deficientes estrategias con las que se cuenta. Tal es así que el personal de la Municipalidad Distrital de Laredo no conoce el concepto de misión y visión ni tampoco entiende de políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia. Los procesos organizar a las personas, que incluyen el diseño de puestos y la evaluación del desempeño se califican como Pésimo debido a la mala relación del personal con el perfil requerido para cada puesto de trabajo y la escasa evaluación de desempeño que se efectúa dentro de la municipalidad, lo que dificulta la implementación de cambios.

Böcker (2015)<sup>3</sup>; señala que el punto de partida de su investigación es la teoría económica y social sobre el desarrollo y el análisis de un caso histórico concreto de aplicación del concepto actual de desarrollo local: el Plan Estratégico de Mar del Plata. Concepto que al trasladarse a la esfera pública ha operado como factor determinante de la reestructuración de la administración, y ha distribuido oportunidades desiguales de incidencia en los contenidos de las políticas públicas. Políticas que deben considerarse como propuestas de regulación pública de los múltiples problemas y contradicciones que afrontan las sociedades actuales, y que implican opciones de fondo enraizadas en valores, paradigmas e ideas. De forma más o menos explícita, las políticas trasladan concepciones, referentes normativos e intereses a la esfera de la decisión colectiva. Y todo ello en un marco de entramados institucionales por donde transitan las interacciones concretas entre actores políticos. La estructura de oportunidades y límites que ofrecen las instituciones, así como las estrategias y habilidades de negociación de los actores, son “también variables a tener en cuenta como determinantes de cada resultado decisional.

Esta tesis es un estudio sobre la participación en una ciudad concreta y su región -Mar del Plata-, en un contexto social e histórico determinado -Argentina, 1976-2015-. La

conclusión alcanzada permite afirmar que el modelo de participación practicado y el contexto histórico-social se correlacionan con un estilo participativo propio de lo que denominamos “vendedores de fantasías”. Un prototipo de estos vendedores es el Asesor Metodológico del Plan Estratégico de Mar del Plata. Por otra parte, el proceso de planificación analizado constituye un fenómeno social altamente representativo de la sincronización de las ciudades, bajo el lema de la planificación estratégica para el desarrollo. En este sentido, la lógica de esta investigación empírica sirve como una referencia de interpretación de las distorsiones e imposiciones que afectan a la democracia participativa, sin que ello excluya que se puedan dar experiencias de participación social sin ser afectados por la dominación de elites locales, regionales o nacionales. Y es que el caso analizado en ningún momento desborda los marcos convencionales de la política institucional y nada tiene que ver con una movilización alternativa a la reestructuración económica y administrativa llevada en Argentina, durante las últimas décadas del siglo XX.

López (2014)<sup>4</sup>, señala que la administración estratégica se encarga de la previsión de los recursos y actividades de mediano y largo plazo de las empresas y comprende un proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. La Ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. El control de las actividades para que se conformen con los planes. En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se

coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

Gutiérrez (2014)<sup>5</sup>, señala que la dirección administrativa se relaciona con la planeación y organización de los recursos y actividades para lograr las metas y objetivos. Al respecto, objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ingresos brutos para el año 2015. Objetivos a mediano plazo, por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a 8 en 10 servicios más para el del 2015 al 2018. Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse como la entidad más exitosa para el año 2021. Esta división de los objetivos es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada. De otro lado se tiene Objetivos primarios: por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía. Objetivos secundarios: Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales. Objetivos Sociales: se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad. El autor, identifica el problema en la falta de efectividad en los gobiernos locales, es decir no se cumple con las metas, objetivos y la misión institucional;

como solución propone al gerenciamiento corporativo con benchmarking, incidiendo especialmente en la prestación de servicios y participación vecinal activa y la utilización del presupuesto participativo. En cumplimiento de la Ley de Derechos de Participación y Control ciudadano- Ley No. 26300; es necesario que los vecinos tengan un papel protagónico en varios eventos municipales, porque todo lo que hacen las municipalidades les incumbe directamente. El 98% de los encuestados acepta que el gerenciamiento corporativo con benchmarking facilita la efectividad de los gobiernos locales. El 95% de los encuestados acepta que el presupuesto participativo facilita el gerenciamiento, la efectividad y el desarrollo integral de los gobiernos locales.

Para Pinedo (2013)<sup>6</sup>; la gestión de los servicios es compleja, frágil, y llena de retos. Compleja, porque requiere integrar un elevado número de variables de gestión; frágil, porque el nivel de servicio alcanzado está expuesto a deterioro; y llena de retos, porque requiere de cooperación y puede llevar a fuentes de ventajas competitivas impresionantes. En este sentido, la calidad constituye un pilar fundamental en los sectores productivos y de servicios en una época enmarcada por la globalización y la competitividad, la ventaja competitiva reside en ofrecer productos y/o servicios que satisfagan las necesidades del cliente. Es así, que las organizaciones se ven inmersas en este proceso, en tanto orientan sus propósitos a encontrar los medios que favorezcan la calidad de los servicios que brindan a través de la certificación de sus áreas operativas y de apoyo. Sobre la base de tales factores, las Unidades de Información (en adelante UI) deben cambiar de paradigma, no sólo con la adopción de nuevas estructuras y adquisición de modernas tecnologías, sino también con la adopción de una nueva cultura de la calidad, basada en una filosofía y metodología de trabajo comprometida desde la alta dirección hasta el nivel operativo.

Las UI, como órganos que apoyan las actividades de su organización matriz, no están exentas de ser parte del Sistema de Gestión de Calidad y de la aplicación directa de las normas. Para gestionar la calidad dentro de las UI debe existir un sistema conceptual y estructural en donde los procesos y servicios deben ser controlados y evaluados con el fin de demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos, lo que finalmente se verá reflejado en la satisfacción de los usuarios. Es de conocimiento general que la implementación de los sistemas de gestión de calidad basados en las normas ISO 9000 se ha convertido en un imperativo para

muchas instituciones como medio para el desarrollo de una dinámica de mejora continua dentro de organización que les permita garantizar la rigurosidad y compromiso con el que desarrollan sus actividades. En este sentido está demostrado que las normas ISO 9000 son una herramienta importante para conducir y operar una organización en forma exitosa, por ello se hace necesario demostrar y lograr un reconocimiento público a la calidad de los servicios que presta, dicho reconocimiento está dado por el logro de la certificación ISO.

Liza (2013)<sup>7</sup>, señala que uno de los principios rectores de la política sectorial es la calidad de la atención a la salud como un derecho ciudadano, en donde el eje central de la atención es la satisfacción de los usuarios .Sin embargo se debe considerar que el esfuerzo desplegado en nuestras instituciones en materia de calidad aún resulta insuficiente y en la mayoría de los casos la atención que se brinda no es buena o adolece de una serie de deficiencias y limitaciones de todo orden que se interponen en el propósito de lograr una garantía de calidad en los servicios de salud y que finalmente se traducen en el grado de satisfacción o descontento de los usuarios. Actualmente los hospitales del sector público en el ámbito nacional, enfrentan realidades parecidas, a gran mayoría de ellos han invertido recursos mejorando los procesos de atención en busca de mejoras en la calidad de la atención pero cada uno ha alcanzado diversos grados de desarrollo y los usuarios siguen manifestando insatisfacción por la atención que se les brinda. Los Hospitales de la Solidaridad como tal, son uno de los principales aciertos de la actual administración al amparo del marco que le da la ley de descentralización y que en la práctica, va asumiendo nuevas funciones y conceptos que sobre administración municipal se maneja, actualmente especificadas en la nueva ley de las municipalidades. Al inicio los Hospitales de la Solidaridad sólo existían en el cono norte de Lima, donde diariamente se realizan atenciones médicas a todos los usuarios que acuden a él, pero uno de los problemas observados empíricamente en este hospital es el malestar que el paciente manifiesta en la atención recibida en cuanto a la infraestructura, las largas colas para efectuar los trámites administrativos, el tiempo de espera para recibir la atención médica a pesar de contar con todas las especialidades, el costo de la consulta, el trato que le dieron en la consulta, la señalización de los servicios ; ante esta problemática se van a tomar las medidas necesarias para mejorar la calidad de atención percibida en los hospitales de la solidaridad y la gerencia da un espacio geográfico,

para este caso denominada provincia de Lima, que conlleva a preocuparse de todo lo que acontece en él, como es el caso de la salud.

García (2013)<sup>8</sup>; señala que la experiencia laboral en el sector público le permite identificar que el mal trato al usuario del sector público proviene de autoridades, funcionarios y trabajadores en general. El usuario del sector público, que somos todos los peruanos, siente que para ser atendido tiene que pasar horas, días, meses y más; así sucede para sacar una atención médica, un certificado de estudios, un grado académico, en fin un trámite cualquiera. Pero el asunto no queda allí además el usuario es maltratado física y mentalmente. Es decir hay de por medio una vulneración a su condición de persona tal como lo demuestra las denuncias realizadas en la Defensoría del Pueblo.

La comunidad en general hace referencia a la falta de un trato adecuado a los usuarios de los servicios prestados por las entidades del Sector Público en forma general y en particular en el Gobierno Regional de Lima-Provincias, todo lo cual afecta la imagen de estas entidades que deben estar al servicio de los usuarios. Se ha podido apreciar que en el Gobierno Regional de Lima- Provincias, existe un deficiente trato de los trabajadores hacia los usuarios de los servicios gubernamentales. Este mal trato es más alarmante, cuando se trata del trabajador gubernamental nombrado. Dicho trabajador actúa generalmente como si tuviera el derecho a maltratar a los usuarios. Dicho maltrato consiste en la falta de un saludo cordial a los usuarios, falta de cortesía en todos los eventos que se interrelacionan trabajadores y usuarios. Falta en los trabajadores de esa mirada o ese acto de buen trato que espera el usuario. Falta de paciencia para la orientación.

También se manifiesta en darle información equivocada, casi a propósito, o por desconocimiento; asimismo en la falta de respuestas adecuadas y convincentes que lleven tranquilidad en el usuario; falta de atención y cortesía en las respuestas telefónicas; falta de respuesta a los correos electrónicos.

Quintana (2013)<sup>9</sup>; indica que los usuarios de los servicios administrativos internos de la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería (FIC-UNI) están insatisfechos con su calidad, a consecuencia de una burocracia ineficiente y a los pocos

---

<sup>8</sup>García Haro Luis Flavio (2013) Tesis: Calidad Humana: Instrumento de mejora del trato al usuario del sector Público. Presentada para optar el grado de Doctor en Administración en la Facultad de Administración del Área de ciencias de la Empresa de la Universidad Federico Villarreal.

<sup>9</sup>Quintana Alfaro Noemí Leopoldina; (2013) Tesis: Plan de Calidad para la Gestión administrativa y de Servicios en la FIC-UNI, presentada para optar el grado de magister en Gestión Tecnológica Empresarial, Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería.

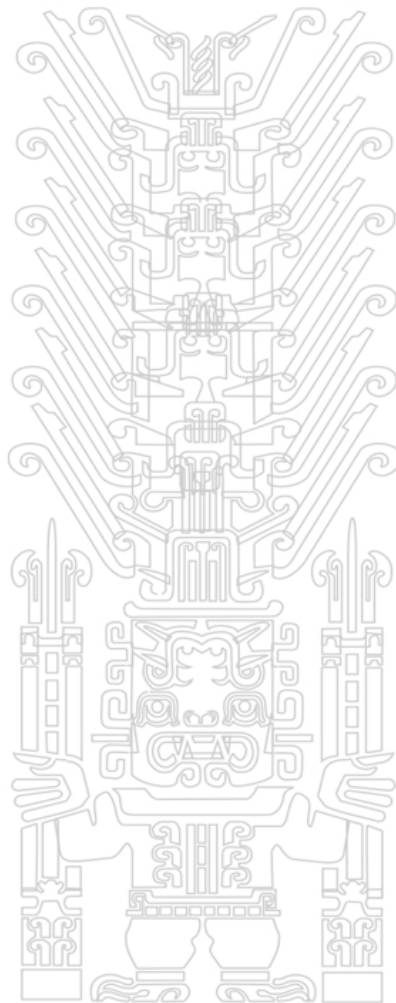
recursos asignados a estos servicios. Estos usuarios manifiestan su disconformidad verbalmente y a través de los buzones de sugerencia que se encuentran en la Facultad. Este universo de usuarios está conformado por docentes, personal administrativo, alumnos, egresados y clientes externos. En general, la gestión administrativa y de servicios internos en las universidades públicas es bastante deficiente. Esta falta de calidad se pone de manifiesto en este trabajo, sobretodo en la insatisfacción de los principales usuarios y clientes: estudiantes, docentes, proveedores y otros miembros de la sociedad que interaccionan con las dependencias que tienen a su cargo este trabajo. Esta problemática puede corroborarse en los diagnósticos de carácter estratégico que ha realizado la Universidad Nacional de Ingeniería y la Facultad de Ingeniería Civil de la UNI. En los resultados del diagnóstico del Primer Taller de Planeamiento Estratégico UNI – 2013, referido a la Gestión y Producción de Bienes y Servicios, podemos ver como debilidades la existencia de personal administrativo calificado limitado; falta de experiencia empresarial y administrativa del personal docente; falta de programas de capacitación en términos de gestión administrativa y empresarial; procedimientos administrativos lentos y ausencia de sistemas integrados para una adecuada organización institucional; falta de información sistematizada y oportuna para una adecuada toma de decisiones. En el análisis interno del Plan Estratégico Institucional 2013-2017 de la FIC, referido a los Procesos Administrativos y de Servicios, encontramos debilidades tales como la burocracia de la administración; gestión deficiente y poco coordinada de las autoridades; carencia de un sistema administrativo integrado; carencia de algunos documentos de gestión como el Manual de Procedimientos (MAPRO); falta de planes de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo. Vista esta problemática, se ha considerado necesario elevar la calidad de la gestión administrativa y de servicios internos de la FIC a través de la elaboración y puesta en marcha de un Plan de mejora continua.

Rueda (2011)<sup>10</sup> señala que 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; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad

<sup>10</sup> Rueda Peves Justo (2011) Tesis. Municipalidad Metropolitana de Lima: Fortalecimiento permanente de la participación vecinal para cumplir la responsabilidad social en el marco del desarrollo integral, sostenible y armónico de la gran capital. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

para el cumplimiento de sus fines. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico. Los gobiernos locales representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Los gobiernos locales 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; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. El 94% de los encuestados acepta que el fortalecimiento permanente de la participación vecinal es fundamental para el desarrollo integral, sostenible y armónico de la gran capital. El 94% acepta que el presupuesto participativo es un instrumento de participación vecinal que facilita el desarrollo integral de la circunscripción de un gobierno local.

Torres (2013)<sup>11</sup>; propone la gerencia efectiva en el cual participen todos los grupos de interés de las entidades, especialmente los vecinos de la municipalidad en el marco del presupuesto participativo. Los gobiernos locales planifican sus recursos y actividades; organizan igualmente sus recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo sus actividades en beneficio de la población; asimismo dirigen operativamente, tácticamente y estratégicamente sus recursos al logro de la misión institucional; también las municipalidades controlan sus recursos y actividades de tal modo que exista economía y eficiencia institucional. El 97% de los encuestados acepta que el gerenciamiento corporativo facilita la gestión óptima de los gobiernos locales. Asimismo se tiene que el 96% acepta que el gerenciamiento corporativo facilita la economía, eficiencia, efectividad y mejora continua de la gestión de los gobiernos locales. El 100% de vecinos acepta que el presupuesto participativo facilita la gestión óptima de los gobiernos locales.



## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Un primer aspecto en toda investigación es identificar el problema; al respecto el problema ha sido identificado en la gerencia de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

La gerencia no es efectiva cuando no cumple sus metas y objetivos institucionales. Al respecto se ha determinado, según la Memoria Anual de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima que en promedio solo cumplieron sus metas en 73%, 76% y 82% en los ejercicios económicos del 2014, 2015 y 2016 respectivamente. En cuanto a los objetivos en promedio solo se lograron 71%, 73% y 77% en los ejercicios económicos del 2014, 2015 y 2016 respectivamente.

Dentro del marco antes indicado, no se han logrado las competencias y funciones específicas establecidas en la Ley N 27972-Ley Orgánica de Municipalidades; por cuando no se ha logrado planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial; no se ha promovido, la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital; tampoco se ha promovido ni apoyado ni ejecuto proyectos de inversión y servicios públicos municipales; no se ha emitido normas técnicas generales, en materia de organización del espacio físico y uso del suelo así como sobre protección y conservación del ambiente. Tampoco se ha apoyado el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, más bien se determinado problemas con cambistas, ambulantes y dueños de stand en galerías de los Distritos.

Por otro lado, pese al esfuerzo de las autoridades, funcionarios y trabajadores no se dispone de un adecuado proceso gerencial, que incluya a la planeación, organización, dirección y control institucional, por cuanto estas fases procesales están desarticuladas, lo que no permite tener un trabajo en equipo y facilitador del logro de las metas y objetivos institucionales. Asimismo dicha situación se extiende a la economía, eficiencia, mejora continua y competitividad institucional; por tanto es necesario revertir esa situación para tranquilidad y bienestar de los vecinos de dichas jurisdicciones.

En ese mismo contexto se ha determinado que no se dispone de una gerencia de calidad institucional, por cuanto no se cuenta las decisiones programadas y no programadas que repercutan en el logro de las metas y objetivos; tampoco se tiene una corriente motivacional que arrastre al personal de las instituciones a facilitar los procesos y procedimientos que requieren los vecinos; se tienen también la falencia de liderazgo para ponerse al hombro los

problemas institucionales y resolverlos en el corto plazo y así favorecer a los vecinos que aportan sus tributos y por tanto exigen una gerencia que de resultados en cuanto al logro de metas y objetivos que corresponden de acuerdo con las normas y las exigencias de la comunidad.

Respecto al vecindario, existen muchas quejas por las construcciones de pistas, veredas, edificios, estacionamientos y otras construcciones que igualmente son necesario revertir para bien de la población. Asimismo se tiene inconvenientes en la administración por resultados por cuanto los mismos no se logran en cuanto a los servicios que requiere la población sobre un mejor serenazgo, parques y jardines, ornato de dichas ciudades.

## **1.2.2. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.2.1.PROBLEMA PRINCIPAL**

¿En qué medida incide la dirección estratégica en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

### **1.2.2.2.PROBLEMAS SECUNDARIOS**

- 1) ¿En qué medida incide la toma de decisiones en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?
- 2) ¿En qué medida incide la motivación en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?
- 3) ¿En qué magnitud incide el liderazgo en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la dirección estratégica en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la toma de decisiones institucionales; motivación institucional y liderazgo institucional; que permita el logro de las metas, objetivos y misión institucional.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Establecer la incidencia de la toma de decisiones en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante las decisiones administrativas, operativas, de capital humano, financieras, logísticas, responsabilidad social institucional y otras.
- 2) Determinar la incidencia de la motivación en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante la motivación intrínseca y extrínseca; la persuasión y empatía; así como los incentivos económicos y de otro tipo.
- 3) Determinar la incidencia del liderazgo en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante la aplicación del liderazgo emprendedor, proactivo, audaz, formal; democrático, liderazgo transaccional, carismático, auténtico, económico, eficiente, efectivo, de mejora continua y competitivo.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo se justifica porque busca solucionar el problema de la gerencia institucional en las Municipalidades de Lima Metropolitana; mediante la dirección estratégica; que consiste en una serie de elementos orientados al mediano y largo plazo de este tipo de institucionales. Las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana necesitan gerenciarse en forma efectiva para lograr sus metas, objetivos y misión institucional; lo cual es factible mediante la toma de decisiones, la permanente motivación y el liderazgo de la dirección estratégica.

### **1.4.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo es importante porque permite enlazar las teorías administrativas de la dirección estratégica con la gerencia efectiva en las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. También es importante porque permite plasmar los conocimientos profesionales y de la Maestría en Administración en la solución del problema de la gerencia institucional.

## **1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación tiene los siguientes alcances:

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana

**UNFV**

- 2) Municipalidad Distrital de San Isidro
- 3) Municipalidad Distrital de Miraflores
- 4) Por extensión otras Municipalidades Distritales

### **1.5.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

Esta investigación ha tenido las siguientes limitaciones:

- 1) Financiera. Un trabajo de investigación conlleva desembolsos financieros para los distintos aspectos relacionados; dichos recursos siempre son escasos y por tanto constituyeron una limitación.
- 2) Información. Las autoridades municipales y funcionarios no facilitaron mayor información para la investigación; aunque la obtenida cubre los objetivos del trabajo.
- 3) Tiempo. Por la condición de padre de familia, trabajador, egresado de maestría; el tiempo fue una limitante; sin embargo, se redobló esfuerzos y se cumplió los objetivos.

### **1.6. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

#### **1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

La dirección estratégica es la actividad de toma de decisiones que tiene en el centro de atención a la estrategia, sobre recursos humanos, logística, tesorería, servicios y otros aspectos relacionados de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

#### **1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

La gerencia efectiva es el proceso que permite planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos; las actividades administrativas, de servicios y toda la parafernalia institucional de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. TEORÍAS GENERALES RELACIONADAS CON EL TEMA**

##### **2.1.1. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL**

Para Alvarado (2016)<sup>12</sup>; la administración gubernamental está normada en todos sus aspectos; siendo la Ley No. 27444- Ley del Procedimiento Administrativo General; la norma que regula las actuaciones de la función administrativa del Estado y el procedimiento administrativo común desarrollados en las entidades. Los procedimientos especiales creados y regulados como tales por ley expresa, atendiendo a la singularidad de la materia, se rigen supletoriamente por la Ley General del Procedimiento General en aquellos aspectos no previstos y en los que no son tratados expresamente de modo distinto. Las autoridades administrativas al reglamentar los procedimientos especiales, cumplirán con seguir los principios administrativos, así como los derechos y deberes de los sujetos del procedimiento, establecidos en la Ley.

La Ley tiene por finalidad establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva a la protección del interés general, garantizando los derechos e intereses de los administrados y con sujeción al ordenamiento constitucional y jurídico en general. El procedimiento administrativo se sustenta fundamentalmente en los siguientes principios, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del Derecho Administrativo:

- 1) Principio de legalidad.- Las autoridades administrativas deben actuar con respeto a la Constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.
- 2) Principio del debido procedimiento.- Los administrados gozan de todos los derechos y garantías inherentes al debido procedimiento administrativo, que comprende el derecho a exponer sus argumentos, a ofrecer y producir pruebas y a obtener una decisión motivada y fundada en derecho. La institución del debido procedimiento administrativo se rige por los principios del Derecho Administrativo. La regulación propia del Derecho Procesal Civil es aplicable sólo en cuanto sea compatible con el régimen administrativo.
- 3) Principio de impulso de oficio.- Las autoridades deben dirigir e impulsar de oficio el procedimiento y ordenar la realización o práctica de los actos que resulten convenientes para el esclarecimiento y resolución de las cuestiones necesarias.

- 4) Principio de razonabilidad.- Las decisiones de la autoridad administrativa, cuando creen obligaciones, califiquen infracciones, impongan sanciones, o establezcan restricciones a los administrados, deben adaptarse dentro de los límites de la facultad atribuida y manteniendo la debida proporción entre los medios a emplear y los fines públicos que deba tutelar, a fin de que respondan a lo estrictamente necesario para la satisfacción de su cometido.
- 5) Principio de imparcialidad.- Las autoridades administrativas actúan sin ninguna clase de discriminación entre los administrados, otorgándoles tratamiento y tutela igualitarios frente al procedimiento, resolviendo conforme al ordenamiento jurídico y con atención al interés general.
- 6) Principio de informalismo.- Las normas de procedimiento deben ser interpretadas en forma favorable a la admisión y decisión final de las pretensiones de los administrados, de modo que sus derechos e intereses no sean afectados por la exigencia de aspectos formales que puedan ser subsanados dentro del procedimiento, siempre que dicha excusa no afecte derechos de terceros o el interés público.
- 7) Principio de presunción de veracidad.- En la tramitación del procedimiento administrativo, se presume que los documentos y declaraciones formulados por los administrados en la forma prescrita por esta Ley, responden a la verdad de los hechos que ellos afirman. Esta presunción admite prueba en contrario.
- 8) Principio de conducta procedimental.- La autoridad administrativa, los administrados, sus representantes o abogados y, en general, todos los partícipes del procedimiento, realizan sus respectivos actos procedimentales guiados por el respeto mutuo, la colaboración y la buena fe. Ninguna regulación del procedimiento administrativo puede interpretarse de modo tal que ampare alguna conducta contra la buena fe procesal.
- 9) Principio de celeridad.- Quienes participan en el procedimiento deben ajustar su actuación de tal modo que se dote al trámite de la máxima dinámica posible, evitando actuaciones procesales que dificulten su desenvolvimiento o constituyan meros formalismos, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello releve a las autoridades del respeto al debido procedimiento o vulnere el ordenamiento.
- 10) Principio de eficacia.- Los sujetos del procedimiento administrativo deben hacer prevalecer el cumplimiento de la finalidad del acto procedimental, sobre aquellos formalismos cuya realización no incida en su validez, no determinen aspectos importantes en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados. En todos los supuestos de aplicación de este

principio, la finalidad del acto que se privilegie sobre las formalidades no esenciales deberá ajustarse al marco normativo aplicable y su validez será una garantía de la finalidad pública que se busca satisfacer con la aplicación de este principio.

- 11) Principio de verdad material.- En el procedimiento, la autoridad administrativa competente deberá verificar plenamente los hechos que sirven de motivo a sus decisiones, para lo cual deberá adoptar todas las medidas probatorias necesarias autorizadas por la ley, aun cuando no hayan sido propuestas por los administrados o hayan acordado eximirse de ellas. En el caso de procedimientos trilaterales la autoridad administrativa estará facultada a verificar por todos los medios disponibles la verdad de los hechos que le son propuestos por las partes, sin que ello signifique una sustitución del deber probatorio que corresponde a éstas. Sin embargo, la autoridad administrativa estará obligada a ejercer dicha facultad cuando su pronunciamiento pudiera involucrar también al interés público.
- 12) Principio de participación.- Las entidades deben brindar las condiciones necesarias a todos los administrados para acceder a la información que administren, sin expresión de causa, salvo aquellas que afectan la intimidad personal, las vinculadas a la seguridad nacional o las que expresamente sean excluidas por ley; y extender las posibilidades de participación de los administrados y de sus representantes, en aquellas decisiones públicas que les puedan afectar, mediante cualquier sistema que permita la difusión, el servicio de acceso a la información y la presentación de opinión.
- 13) Principio de simplicidad.- Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir.
- 14) Principio de uniformidad.- La autoridad administrativa deberá establecer requisitos similares para trámites similares, garantizando que las excepciones a los principios generales no serán convertidos en la regla general. Toda diferenciación deberá basarse en criterios objetivos debidamente sustentados.
- 15) Principio de predictibilidad.- La autoridad administrativa deberá brindar a los administrados o sus representantes información veraz, completa y confiable sobre cada trámite, de modo tal que a su inicio, el administrado pueda tener una conciencia bastante certera de cuál será el resultado final que se obtendrá.

16) Principio de privilegio de controles posteriores.- La tramitación de los procedimientos administrativos se sustentará en la aplicación de la fiscalización posterior, reservándose

la autoridad administrativa, el derecho de comprobar la veracidad de la información presentada, el cumplimiento de la normatividad sustantiva y aplicar las sanciones pertinentes en caso que la información presentada no sea veraz.

### **2.1.2. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL**

Según Montero (2016)<sup>13</sup>; la Administración Financiera Gubernamental o Administración Financiera del Sector Público es la parafernalia relacionada con el manejo de las finanzas gubernamentales, como la presupuestación, utilización, registro en la contabilidad institucional y otros aspectos relacionados; asimismo está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero cuya titularidad corresponde al Estado, a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a Ley. La Administración Financiera del Sector Público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y el Marco Macroeconómico Multianual. Son principios que enmarcan la Administración Financiera del Estado la transparencia, la legalidad, eficiencia y eficacia. El Presupuesto Público asigna los fondos públicos de acuerdo con las prioridades de gasto determinadas para el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el marco del Planeamiento Estratégico de las entidades del Sector Público y la disponibilidad de ingresos programada. Las entidades del Sector Público sólo pueden ejecutar ingresos y realizar gastos conforme a Ley. Cualquier demanda adicional no prevista se atiende únicamente con cargo a las asignaciones autorizadas en el respectivo Presupuesto Institucional. El Tesoro Público centraliza, custodia y canaliza los fondos y valores de la Hacienda Pública. El Endeudamiento Público permite obtener financiamiento externo e interno para atender parte de los requerimientos establecidos en el Presupuesto del Sector Público, acorde con la capacidad de pago del país o de la entidad obligada. La Contabilidad Pública consolida la información presupuestaria y patrimonial de las entidades y organismos del Sector Público para mostrar el resultado integral de la gestión del Estado a través de la Cuenta General de la República. La Administración Financiera del Sector Público se sujeta a la regla de la centralización normativa y descentralización operativa en un marco de integración de los sistemas que la conforman.

Están sujetos al cumplimiento de las leyes, normas y directivas de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, los organismos y entidades representativos de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, los conformantes del Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las correspondientes entidades descentralizadas. También están comprendidos los Gobiernos Regionales a través de sus organismos representativos, los Gobiernos Locales y sus respectivas entidades descentralizadas. Igualmente se sujetan a la presente Ley, las personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio que ejercen funciones reguladoras, supervisoras y las administradoras de fondos y de tributos y toda otra persona jurídica donde el Estado posea la mayoría de su patrimonio o capital social o que administre fondos o bienes públicos.

Según Montero (2016)<sup>14</sup>; la Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos. La Administración Financiera del Sector Público está constituida por sistemas, con facultades y competencias que la presente Ley y demás normas específicas les otorga, para establecer procedimientos y directivas necesarios para su funcionamiento y operatividad. La autoridad central de los sistemas conformantes de la Administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman, sobre la base de las propuestas que formule el Comité de Coordinación. Los sistemas integrantes de la Administración Financiera del Sector Público y sus respectivos órganos rectores, son los siguientes: a. Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público; b. Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del Tesoro Público; c. Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público, y, d. Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública.

La Unidad Ejecutora constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos del Sector Público, con el cual se vinculan e interactúan los órganos rectores de la

Administración Financiera del Sector Público. Se entenderá como Unidad Ejecutora, aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: a. Determine y recaude ingresos; b. Contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; c. Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; d. Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; e. Recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o, f. Se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda. El Titular de cada entidad propone al Ministerio de Economía y Finanzas, para su autorización, las Unidades Ejecutoras que considere necesarias para el logro de sus objetivos institucionales.

### **2.1.3. TEORÍA GENERAL DEL CONTROL INTERNO GUBERNAMENTAL**

Para Morón (2016)<sup>15</sup>; el control gubernamental es fundamental para una buena gestión institucional públicas; asimismo la responsabilidad de funcionarios públicos, establecido en las normas de control pone los límites para que actúen correctamente en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. En el mismo sentido, en el marco del Informe COSO<sup>16</sup>; el control interno es un proceso integrado a los procesos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos. El control es fundamental para medir lo que se viene haciendo en las empresas. La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso. De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar: i) Efectividad y eficiencia de las operaciones; ii) Confiabilidad de la información financiera; iii) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables; iv) Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son: i) Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control); ii) Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio); iii) Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que

tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados); iv) Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones); v) Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones). Las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo. El Marco de Control denominada COSO II, establece nuevos conceptos que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

En el marco de la gerencia efectiva, Terry (2015)<sup>17</sup>; señala que el control interno es una fase del proceso administrativo muy ligado con la planeación; el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. La función del control permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Para poder ser efectivos, el control demanda una serie de requisitos y características: i) Simplicidad: Indica que el proceso es sencillo, todos deben entender perfectamente que es lo que se pretende con él; ii) Adaptabilidad: El sistema de control debe incorporar mecanismos capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno; iii) Eficacia y Eficiencia: Las señales deberán generarse en el momento oportuno, lo más rápidamente posible y las medidas correctoras aplicarse en el momento idóneo para que generen los efectos esperados; iv) Continuidad: El control debe efectuarse con regularidad; v) Aceptación: Los control debe ser aceptado por todos; vi) Enfoques sobre puntos estratégicos: Deben controlarse áreas donde las

desviaciones sean más relevantes. Los controles son más efectivos cuando se aplican selectivamente en puntos críticos; vii) Si se poseen estos requisitos, es fácil que el control sea entendido por todos los miembros como una forma de prevenir y corregir problema

El control no es uno solo, se manifiesta en diferentes tipos: i) Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. Por Ejemplo: Si se va producir telas tenemos que verificar antes que calidad de hilo está ingresando; ii) Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas. Por Ejemplo: Si se produce un producto químico se tendrán que verificar las temperaturas y las presiones del sistema para verificar si está en las condiciones adecuadas; iii) Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. Por ejemplo: Si sabemos que tras la elaboración de un producto el % de humedad en comparación con lo anterior (lo estándar) ha variado, es decir se detecta un error, inmediatamente se hace aviso para que se tome la acción correctora oportuna.

El control no se concreta en una sola fase, sino más bien en un proceso de control, que comprende las siguientes fases: i) Establecimiento de estándares de actuación: Estos estándares se derivan de los objetivos establecidos durante la planificación; ii) Medición de Resultados reales: Es necesario de un método económico y fiable que mida la actuación o los resultados realmente conseguidos; iii) Comparación de Resultados: Es la comparación de métodos reales con los estándares; iv) Adopción de acciones correctoras: Si la desviaciones se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia no se introduce cambio alguno, pero si se estima una desviación excesiva, es responsabilidad del directivo hacer los pertinentes cambios para conseguir resultados.

#### **2.1.4. TEORÍA GENERAL DE LA AUDITORÍA DE DESEMPEÑO**

Para Estupiñán (2016)<sup>18</sup>; toda administración estratégica que busque lograr sus metas y objetivos, no puede darse el lujo de no contar con la auditoría de desempeño, considerando que dicha actividad profesional aporta abundante información sobre los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos; también de las dependencias; asimismo de las actividades, funciones, procesos y procedimientos institucionales. La auditoría de desempeño

implica la ejecución de un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de la entidad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. El desarrollo de la auditoría de desempeño involucra la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como la verificación de la relación costo/beneficio; desempeño, rendimientos, logros, resultados, etc. El desarrollo de la auditoría de desempeño por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general puede verse seguidamente: Evaluación del desempeño (rendimiento); Identificación de las oportunidades de mejoras; y Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

La Evaluación del desempeño, se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y; b) otros criterios razonables de evaluación.

La Identificación de oportunidades de mejoras, se refiere al incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

El Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas, se refiere a la naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de desempeño es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

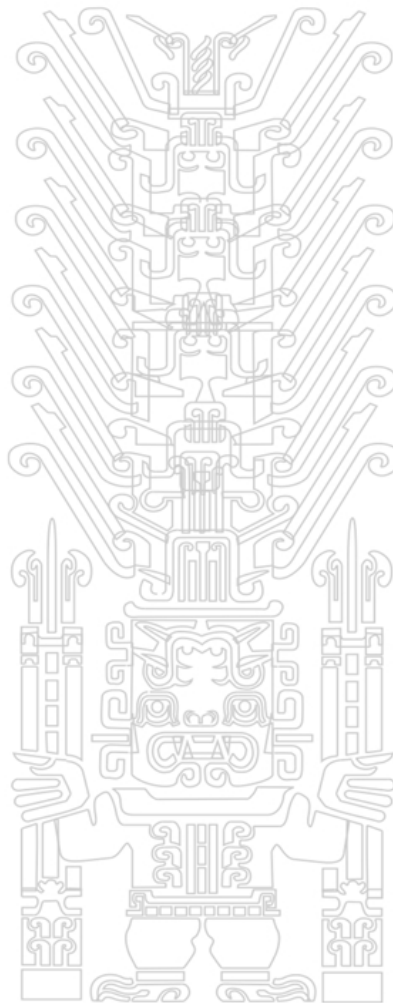
Según Hevia (2016)<sup>19</sup>; la auditoría de desempeño involucra la realización de un proceso de evaluación que incluye tres grandes fases como el Planeamiento; Ejecución; e, Informe:

- 1) El **Planeamiento**: Si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar el planeamiento aún en la fase del informe. La formulación del informe no se inicia en la tercera fase, sino que empieza a considerarse desde el planeamiento. Durante el planeamiento el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad a examinar, llevando a cabo acciones limitadas de revisión, en base a lo previsto en el plan de revisión estratégica, con el objeto de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. Durante esta fase el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en el caso de la auditoría;
- 2) **Ejecución**: Esta fase involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencias, para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en el presente manual. Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa, efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados a los funcionarios de la entidad, programa y/o proyecto examinada;
- 3) **Informe**: Durante la tercera fase, el equipo de auditoría formaliza sus observaciones en el informe de auditoría. Este documento, que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), comentarios de la entidad, evaluación final de tales comentarios, así como las conclusiones y recomendaciones. Después del control de calidad, mediante el que se confirman los estándares de calidad utilizados en la preparación del informe, finalmente este es aprobado y remitido a la entidad auditada, en la forma y modo establecidos.

Según la Editorial Océano (2014)<sup>20</sup>; la evidencia de auditoría de desempeño es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor. Es la información específica obtenida durante la labor de auditoría a través de observación, inspección, entrevistas y examen de los registros. La actividad de auditoría se dedica a la obtención de la evidencia, dado que ésta provee una base racional para la formulación de juicios u opiniones. El término evidencia incluye documentos, fotografías, análisis de hechos efectuados por el auditor y en general, todo material usado para determinar si los criterios de auditoría son alcanzados. En términos generales la evidencia de auditoría puede clasificarse en cuatro tipos:

- 1) **Evidencia física.** Se obtiene la evidencia física por medio de una inspección u observación directa de Actividades ejecutadas por las personas; Documentos y registros; Hechos relativos al objetivo del examen. La evidencia física se documenta en un memorándum que resume los asuntos revisados, papeles de trabajo que muestran la naturaleza y alcance de la verificación practicada, pudiendo ser el resultado de una inspección y estar representada por fotografías, cuadros, mapas u otras representaciones gráficas.
- 2) **Evidencia testimonial.** Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. El resultado de las entrevistas pueden expresarse en un memorándum basado en notas tomadas durante ellas. Es conveniente que tales declaraciones estén firmadas por los funcionarios o empleados entrevistados.
- 3) **Evidencia documental.** Es aquella plasmada en escritos y registros, como documentos, contratos y otros. La forma más común de evidencia en la auditoría consiste de documentos clasificados como: Externos: aquellos que se originan fuera de la entidad (por ejemplo, facturas de vendedores y correspondencia que se recibe). Internos: aquellos que se originan dentro de la entidad (por ejemplo, registros contables, correspondencia que se envía, guías de recepción y comunicación interna).
- 4) **Evidencia Analítica.** Se obtiene al analizar o verificar la información. El juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia orienta y facilita el análisis. La evidencia analítica puede originarse de: Computaciones; Comparaciones con: Normas establecidas; Operaciones anteriores; Otras operaciones, transacciones o rendimiento;

Leyes o reglamentos; Raciocinio; Análisis de la información dividida en sus componentes.



## **2.2. BASES TEÓRICAS ESPECIALIZADAS SOBRE EL TEMA**

### **2.2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Según Johnson y Scholes (2015)<sup>21</sup>; la dirección estratégica es una parte de la dirección empresarial y comparte con la dirección operativa y táctica la misión de dirigir a las instituciones al logro de sus metas, objetivos y misión correspondiente. La dirección estratégica es una fase de la administración institucional orientada al mediano y largo plazo, cuyo objetivo primordial es formular una estrategia y ponerla en práctica. Se caracteriza por el análisis de la incertidumbre del entorno, el comportamiento de competidores y las preferencias de los usuarios; la complejidad de distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con instituciones. Todas las instituciones tienen una estrategia (aunque permanezca implícita) y la misma tiene que estar adecuadamente dirigida con las decisiones más pertinentes. El esfuerzo por explicitarla, analizarla, y racionalizarla puede ser muy valioso para mejorar la posición competitiva de la institución y los resultados que deben lograr.

La dirección estratégica es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos de la institución, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

Dependiendo del tamaño de la institución la dirección estratégica puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles; tales como: Alta dirección: Corresponde a los altos cargos de la entidad (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos; Dirección intermedia: Directivos institucionales, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas. Dirección operativa: Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en los procesos institucionales (jefes de sección, división o equipo).

Según Johnson y Scholes (2015)<sup>22</sup>; la dirección estratégica es el conjunto de políticas, estrategias, tácticas y acciones que buscan proyectar a las instituciones en el mediano y largo plazo con recursos eficientes, actividades dinámicas y resultados positivos. La dirección estratégica se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los

directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo.

Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la formación básica de los directivos suele estar enfocada a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

**Decisiones estratégicas:** Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

**Planificación estratégica:** La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. “La ausencia de planificación produce falta de control dentro de la organización, así como la incapacidad para responder a situaciones imprevistas.

**Importancia de la Planificación Estratégica en la Organización:** El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

**Modelo básico del proceso de dirección estratégica:** Johnson y Scholes presentan un modelo básico del proceso de dirección estratégica. La dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales, que son, el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implementación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, y de cómo dirigir los cambios necesarios cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de

**Fases de la dirección estratégica:** La dirección estratégica consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

1) El análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica (formulación). Como hemos dicho anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales. La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes. En cuanto al entorno, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

2) **La formulación de la estrategia (elección) está constituido por tres partes:** Generación de opciones estratégicas. Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea.

**La evaluación de opciones estratégicas.** Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como por ejemplo, ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿Es posible reclutar y formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar?

**Selección de la estrategia.** Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que

- 3) **A la implantación de la estrategia** le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.
- 4) **Por último el control** se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas.

En definitiva una visión de síntesis de las **fases del proceso de la dirección estratégica** es la siguiente:

- a) Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- b) Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
- c) Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa.
- d) Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional que definiremos a continuación.
- e) Evaluación y selección de estrategias.
- f) Puesta en práctica de la estrategia elegida.
- g) Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

### **Niveles de estrategia**

La jerarquización por niveles de la estrategia empresarial responde a las necesidades prácticas de mejorar el management frente a entornos cada vez más cambiantes y turbulentos. Así podemos distinguir tres niveles posibles de estrategia empresarial: la estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy; estrategia de negocios y estrategia funcional. Las cuales se detallan a continuación.

#### **1) Estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy.**

Que se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

- 2) **Estrategia de negocios.** Necesarias en las empresas multiactividad. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, al segundo y tercer componentes de la estrategia (las capacidades distintivas y las ventajas competitivas). En el cuarto, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.
- 3) **Estrategia funcional.** Se trata, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto (las capacidades distintivas y la sinergia), este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad a nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:
- a) **Estrategia de marketing.** Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del marketing: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.
  - b) **Estrategia de producción.** Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.
  - c) **Estrategia de financiación.** Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos.
  - d) **Estrategia de investigación y desarrollo.** La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave. Su misión es la de la investigación aplicada y el posterior desarrollo de una aplicación, de una innovación a un proceso o producto existente o nuevo.
  - e) **Estrategia de recursos humanos.** El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa.

#### Estilos de dirección:

Son los que marcan la pauta en la dirección estratégica institucional. Al respecto se tiene: 1) Tesis publicada con autorización del autor  
Estilo Autocrático: El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus

subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos. 2) Estilo Paternalista: Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad. 3) Estilo Laissez faire: El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo. 4) Estilo Democrático: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente. 5) Estilo Burocrático: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas. 6) Estilo Institucional: El directivo se adapta a la situación de trabajo.

Según Mendoza (2015)<sup>23</sup>; la dirección estratégica es una función dentro de la empresa orientada al mediano y largo plazo, pero que parte del corto plazo y analiza los procesos institucionales con miras a mejorarlos y obtener de los mismos el mayor aprovechamiento posible. Tiene en el centro de su quehacer a la estrategia, es decir a la forma como concretar las metas y objetivos institucionales. Al respecto, las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

La dirección estratégica puede ser dividida en cinco fases: 1) Definición de objetivos estratégicos: Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio; Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización; 2) Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos

establecidos en la misión de la empresa; 3) Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia; 4) Implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad; 5) Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Según Menguzzato y Renau (2015)<sup>24</sup>; la dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

- 1) **El ámbito o campo de actividad (Scope).** Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado.
- 2) **Las capacidades o competencias distintivas.** Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.
- 3) **Las ventajas competitivas.** Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.
- 4) **La sinergia.** Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

### **Organización y dirección estratégica municipal:**

Según Domínguez (2014)<sup>25</sup>; la organización y dirección estratégica son fundamentales para el cumplimiento del rol constitucional de las municipalidades. La organización se refiere a la estructura que adoptan las municipalidades para cumplir sus metas, objetivos y misión institucional y la dirección se refiere a la administración de los recursos, actividades, procesos y procedimientos, dentro de los cuales se deben tomar las decisiones más pertinentes para entregar servicios adecuadas para la comunidad. Las municipalidades o 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; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Dichas entidades, gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

La estructura, organización y funciones específicas de las municipalidades se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país. En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función; por consiguiente el gobierno nacional no debe asumir competencias que pueden ser cumplidas más eficientemente por los gobiernos regionales, y éstos, a su vez, no deben hacer aquello que puede ser ejecutado por los gobiernos locales.

Dichas entidades 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; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones.

Las municipalidades están sujetas a las leyes y disposiciones que, de manera general y de conformidad con la Constitución Política del Perú, regulan las actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio. Las competencias y funciones específicas municipales se cumplen en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo.

El proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales. El sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración. Las municipalidades promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. La promoción del desarrollo local es permanente e integral. Las municipalidades promueven el desarrollo local, en coordinación y asociación con los niveles de gobierno regional y nacional, con el objeto de facilitar la competitividad local y propiciar las mejores condiciones de vida de su población.

La Ley Orgánica de Municipalidades, establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; también sobre la relación entre ellas y con las demás organizaciones del Estado y las privadas, así como sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía. El concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y 5 (cinco) regidores. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras. La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno

2. El Consejo de Coordinación Local Distrital. 3. La Junta de Delegados Vecinales. Pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales.

Según Domínguez (2014)<sup>26</sup>; la organización y dirección estratégica constituyen funciones del proceso administrativo de las municipalidades peruanas y tienen como objeto coadyuvar para que la administración logre sus fines establecidos en las normas legales correspondientes. Sin organización institucional no sería posible tener la plataforma adecuada para la entidad y sin dirección no se lograría armonizar el resto de funciones administrativas y por tanto sería imposible lograr las metas, objetivos y misión institucional. La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.

Según Vásquez (2014)<sup>27</sup>; la organización y dirección estratégica son las columnas vertebrales de administración municipal, la misma que adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley 27444. Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión y la ley. La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9° de la ley. La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

## **EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN MUNICIPAL:**

Según Valdivia (2014)<sup>28</sup>; el presupuesto participativo es una poderosa herramienta en el marco de la organización y dirección municipal, por lo que debe ser tomada en cuenta en todo momento. Es un instrumento de política y a la vez de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, teniendo en cuenta los Objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico o Institucional, según corresponda, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. Los principales objetivos del Presupuesto Participativo son: i) Promover la creación de condiciones económicas, sociales, ambientales y culturales que mejoren los niveles de vida de la población y fortalezcan sus capacidades como base del desarrollo, posibilitando acciones concertadas que refuercen los vínculos de identidad, de pertenencia y las relaciones de confianza; ii) Mejorar la asignación y ejecución de los recursos públicos, de acuerdo a las prioridades consideradas en los Planes de Desarrollo Concertados y los Planes Sectoriales Nacionales, propiciando una cultura de responsabilidad fiscal, sobre la base de acuerdos concertados; iii) Reforzar la relación entre el Estado y la sociedad civil, en el marco de un ejercicio de la ciudadanía que utilice los mecanismos de democracia directa y democracia representativa generando compromisos y responsabilidades compartidas. De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Perú y las leyes Orgánicas de Gobiernos Regionales y de Municipalidades, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales formulan sus presupuestos de manera participativa. Por su parte, la Ley 28056- Ley Marco del Presupuesto Participativo-, establece los parámetros mínimos para el desarrollo del Presupuesto Participativo. Su reglamento y el Instructivo establecen los procedimientos y mecanismos específicos para su desarrollo.

Según Rodríguez (2014)<sup>29</sup>, el presupuesto participativo como herramienta de la dirección estratégica es un proceso que fortalece las relaciones Estado – Sociedad, mediante el cual se definen las prioridades sobre las acciones a implementar en el nivel de Gobierno Regional o Local, con la participación de la sociedad organizada, generando compromisos de todos los agentes participantes para la consecución de los objetivos estratégicos. Los agentes participantes del presupuesto participativo están integrados por los miembros del Consejo de Coordinación Regional, Consejo de Coordinación Local, los miembros de los Consejos

Regionales y Concejos Municipales, los representantes de la Sociedad Civil identificados para este propósito según lo señalado en el artículo 5° del Reglamento y los representantes de las entidades del Gobierno Nacional que desarrollan acciones en el ámbito de la región, provincia o distrito y designados para tales fines. Integran también los Agentes Participantes un Equipo Técnico de soporte del proceso que participa con voz pero sin voto en el proceso.

Rodríguez (2014)<sup>30</sup>; señala que en el marco de la organización y administración municipal está el presupuesto participativo es básicamente un sistema de formulación y seguimiento del presupuesto mediante el cual la población determina, a través de debates y consultas, dónde serán hechas las inversiones, cuáles son las prioridades, obras y acciones a ser desarrolladas por el gobierno. Es, desde otro punto de vista, una valiosa herramienta de planificación presupuestaria. Sin embargo, debe comprenderse que la participación ciudadana no puede establecerse por decreto. Es la resultante de un proceso cultural lento, donde las leyes pueden ayudar a sugerir conductas pero no pueden imponerlas. Es preciso que tanto el gobierno como los ciudadanos pierdan desconfianzas mutuas y preparen el terreno para poder trabajar juntos en políticas que logren una mejor calidad de vida para la comunidad. Resulta necesario que el gobierno local estimule la participación a través de dos maneras, básicamente. En primer término, brindando información a la comunidad ya que sin información la gente no puede participar. Esta información comprende no sólo ilustrar respecto de qué es el presupuesto, y en particular qué es el presupuesto participativo, sino también hacer saber a los ciudadanos cuál es la acción de gobierno realizada, en que se han gastado los dineros públicos (rendición de cuentas), cuáles son los compromisos asumidos y en qué se proyecta gastar en los próximos ejercicios. En segundo lugar se deben institucionalizar espacios de participación para que este proceso se consolide. Esto requiere un trabajo constante y continuo, en el que no puede estar ausente la capacitación tanto de la comunidad como de los propios funcionarios de gobierno. Ello es necesario para determinar las necesidades, planificar soluciones y crear mecanismos de información y consultas permanentes que resulten confiables. En este orden de ideas, la vocación y la función de las iniciativas sociales se dirigen al intento de consolidarse como mediadores sociales, una expresión de ello lo constituye el proceso de formulación, concertación y aplicación del presupuesto participativo en el departamento de Risaralda, para lo que se precisó de una compleja y múltiple estrategia relacional que vinculó y puso en

interacción recíproca a muy diferentes y diversos agentes y actores sociales que intervienen en el medio físico y social en el que se inscribe esta iniciativa.

Según López (2014)<sup>31</sup>; el presupuesto participativo es una potente herramienta de relación permanente del Gobierno municipal con la población, un modelo de gestión pública democrática, donde la ciudadanía participa de forma directa, voluntaria y universal. En éste, la comunidad prioriza programas, formula perfiles de proyectos y propone la distribución de los recursos de inversión. Además hace el control social a respectiva ejecución. De modo que el presupuesto participativo es una herramienta para que la población proponga en que invertir los recursos públicos. Desde esta perspectiva y teniendo como guía metodológica el esquema Ciclo del proceso, instrumento que en permanente ajuste ha servido como guía del proceso, el trabajo de sistematización en el departamento de Risaralda y que se presenta tiene como norte los siguientes elementos: Metodología. Como proceso abierto y en construcción se trabajó la metodología de diálogo de saberes, donde se promovió el aprendizaje, la construcción de conocimiento y la participación como acción dialógica y participativa; donde los conocimientos o saberes son construidos de manera colectiva, pero que sobre todo reconoce el carácter político, de los procesos de formación y capacitación. La propuesta metodológica del diálogo de saberes que se instrumentó para la sistematización puede resumirse en siete momentos, los cuales siempre estuvieron presentes a lo largo del proceso, tanto en las entrevistas como en los diálogos que se sostuvieron con funcionarios, delegados de la comunidad, expertos y ciudadanos del común; dichos momentos o pasos son: 1. Rescate del saber de las comunidades, sobre el tema que se trabajó o con relación a su historia, etc.; 2. Sistematización o resumen del saber de las comunidades. 3. Aporte de otros conocimientos y saberes. 4. Resumen o sistematización de los nuevos conocimientos. 5. Diálogo de saberes: Comparación entre el resumen del saber de las comunidades con el resumen del nuevo conocimiento, esta es la contrastación para construir conocimiento colectivo. 6. Las acciones a realizar en función de metas comunes. 7. Acuerdos sobre un proyecto colectivo y político, que busque ampliar los espacios de participación y movilización social.

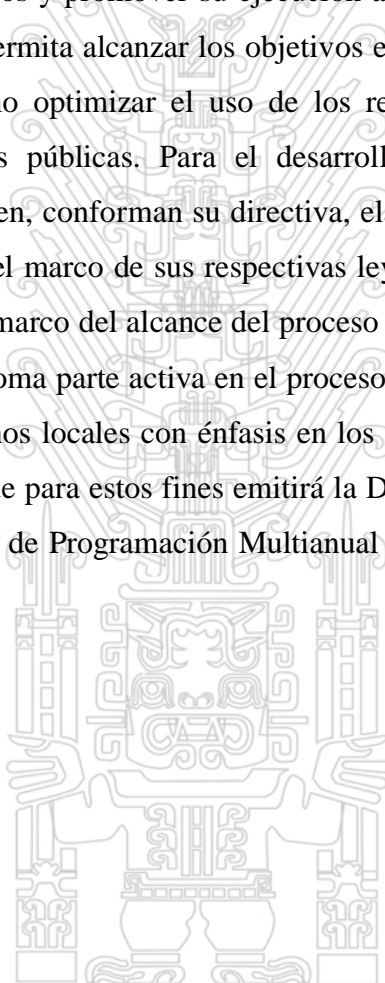
Para Lucano (2014)<sup>32</sup>; de acuerdo a la Ley N° 28056<sup>33</sup>; el proceso del presupuesto participativo es un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los

<sup>31</sup> López García, Socorro (2014) Presupuesto participativo español. Valencia-España. Universidad de Valencia.

<sup>32</sup> Lucano Ramírez, Ricardo (2014) Administración municipal. Lima. Editorial San Pedro.

<sup>33</sup> Ley N° 28056-Ley marco del presupuesto participativo.

recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado - Sociedad Civil. Para ello los gobiernos locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en la programación de sus presupuestos, así como en la vigilancia y fiscalización de la gestión de los recursos públicos. El presupuesto participativo tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, el cual se desarrolla en armonía con los planes de desarrollo concertados de los gobiernos locales, así como la fiscalización de la gestión. El presupuesto participativo tiene por finalidad recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad, para considerarlos en los presupuestos y promover su ejecución a través de programas y proyectos prioritarios, de modo que les permita alcanzar los objetivos estratégicos de desarrollo humano, integral y sostenible. Asimismo optimizar el uso de los recursos a través de un adecuado control social en las acciones públicas. Para el desarrollo del proceso, los consejos de coordinación local se constituyen, conforman su directiva, elaboran y aprueban sus estatutos y sus planes de trabajo, dentro del marco de sus respectivas leyes y las normas que para regular este proceso se expidan. En el marco del alcance del proceso de programación participativa del presupuesto, la sociedad civil toma parte activa en el proceso de programación participativa de los presupuestos de los gobiernos locales con énfasis en los gastos de inversión, de acuerdo a las directivas y lineamientos que para estos fines emitirá la Dirección Nacional de Presupuesto Público y la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas.



### 2.2.2. GERENCIA EFECTIVA

Según Sallenave (2015)<sup>34</sup>; la gerencia efectiva comprende la administración y gestión de las entidades orientada al logro de las metas, objetivos y misión. La gerencia efectiva comprende la planeación, organización, dirección y control orientados al logro de las metas, objetivos y misión de las instituciones. La gerencia efectiva también es la búsqueda de la economía, eficiencia, efectividad, mejora continua y competitividad en todo lo que le corresponde hacer a las instituciones; es un proceso un tanto difícil pero no imposible de lograrlo; requiere la participación de autoridades, funcionarios, trabajadores y especialmente la población de la jurisdicción municipal. Implica un reto de la construcción de mañana, es un proceso no un programa, conduce a un gran compromiso progresivo y continuo, donde toda la organización se centra en la forma de pensar en todas y cada una de las actividades que en ella se gestiona; por lo tanto se imprime un carácter más productivo y responsable a las instituciones que practican el mejoramiento continuo, como forma de vida y transformacional organizacional.

La gerencia efectiva institucional municipal se fundamenta en cuatro pilares: 1) Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y cada uno de los individuos que la conforman. 2) Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe antes, que el bien común. 3) Gerencia efectiva de los procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes. 4) Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios. La capacitación y la educación en la calidad de servicio son fundamentales para que el proceso sea efectivo.

En la gerencia efectiva institucional municipal la capacitación es la base del cambio de actitud que modifica los comportamientos. Al capacitar se debe hacer una sensibilización hacia los conceptos y las implicaciones de este proceso. Así mismo esto se centra en enseñar a las personas a realizar el diagnóstico de las actividades que desarrollan, en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, su aporte a la organización y a su propio desarrollo. La escuela clásica ha dejado una gran huella a la calidad en el servicio en algunos de sus componentes en materia de organización de trabajos operativos y en la creación de herramientas de control administrativo, sin desconocer que la teoría de Taylor conduce a las organizaciones hacia la estandarización, cuyo enfoque se caracteriza por un esfuerzo analítico y matemático.

Según Robbins & Coulter (2013)<sup>35</sup>; la gerencia efectiva, es un conjunto de actividades ejecutadas por los diversos agentes a cargo de las funciones cuyos procesos siguen los procedimientos diseñados para lograr un servicio de calidad prefijado para cada uno de los productos que se ofrezcan. Entre estos agentes se tienen: clientes externos, clientes internos, proveedores y servidores directos. En la gerencia efectiva un sistema de mejora de la calidad debe evaluar la forma sistemática del servicio que presta y luego informar sobre los resultados obtenidos a los tomadores de decisiones, para que estos tomen las acciones que consideren necesarias. En esto puede ser de gran ayuda un sistema de información de soporte, por otro lado para desarrollar el sistema de mejora de calidad, es necesario conocer a fondo la cultura de servicio que tenga la empresa. Como parte de la gerencia efectiva, se requiere diseñar las iniciativas estratégicas direccionadas por las estrategias del negocio, los sistemas operativos, las políticas y los procedimientos. La estrategia de servicio define el valor que se desea para los clientes como principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentara en el mercado. Los sistemas operativos se deben diseñar tanto para la atención directa a los clientes como a las tareas de soporte y apoyo a los clientes. Para el diseño de un sistema o la mejora de uno existente, se deben considerar seis etapas: diagnóstico inicial, análisis de requerimientos, desarrollo de procedimientos y metodologías, selección de recursos, implementación y plan de mejora continua.

Para Koontz & O'Donnell (2014)<sup>36</sup> en el marco de la gerencia efectiva el tema de calidad ha adquirido un fuerte protagonismo, tanto desde un punto de vista académico como práctico. La calidad es considerada tanto por las empresas industriales como las empresas de servicios, como arma estratégica para poder sobrevivir en el mercado y especialmente en entornos altamente competitivos. Pero no es suficiente con reconocer que la calidad es importante, sino que es necesario realizar los esfuerzos suficientes para poder convertirla en una fuente de ventaja competitiva. Por ellos las primeras investigaciones de calidad de servicio, que podemos apreciar en el campo de las investigaciones realizadas, puede contrastarse también en las estrategias y políticas seguidas por las empresas. En un primer momento el objetivo central de muchas empresas fue la calidad luego se produjo un pequeño cambio de orientación hacia la satisfacción del cliente, como concepto muy ligado a lo anterior y actualmente el énfasis se ha desplazado hacia la fidelidad o retención del cliente. Ello es debido a que el interés que los

responsables de la empresa le dan a la calidad y satisfacción reposa en un esquema mental constituido por una serie de equivalencia. Primera equivalencia: calidad de servicio, ofrecida por la empresa se traduce en la satisfacción de los clientes. Segunda equivalencia la satisfacción se traduce en una mayor fidelización del cliente. Tercera equivalencia: la fidelidad del cliente tiene un impacto positivo en los beneficios de la empresa. De modo que a nivel práctico el interés de los directivos por ofrecer una elevada calidad de servicio radica en las consecuencias últimas que esta pueda aportar a la empresa: la consecución de la fidelidad de sus clientes; y más aún en un entorno como el actual. Aquellas empresas, que diferenciándose de sus competidores, ofrezcan una elevada calidad de servicio habrán dado ya un primer paso muy importante hacia la consecución de la fidelidad del cliente. Ofrecer una elevada calidad de servicio no es sinónimo de fidelidad, pero si creemos que es una primera condición necesaria para conseguir lealtad de los clientes.

Según Ishikawa & Cárdenas (2013)<sup>37</sup> la gerencia efectiva institucional municipal radica en cómo se alinean los procesos y como se vinculan las personas hacia la implementación de los objetivos estratégicos definidos. El alineamiento de los procesos (servicio al cliente), nos garantiza una sincronización total de la cadena de suministro y la cadena de valor para crear el valor definido por la estrategia y esperado por los clientes, proceso denominado alineamiento horizontal o peloteo. El despliegue de la estrategia de servicio al cliente a nivel de personas, nos asegura responsabilidad compartida y desempeño sincronizado para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y una vinculación causa- efecto entre las personas y la estrategia logrando así ofrecer un servicio de calidad. La tarea crítica para el éxito de la empresa es encontrar la combinación de características del producto o servicio que, aunadas al precio adecuado, satisfagan mejor que la competencia las necesidades y deseos de los clientes. La mejor estrategia es la que incluye las siguientes técnicas: ¿Quiénes son nuestros clientes?: Es un grave error pensar que cualquier persona es “nuestro cliente”, ya que cada uno tiene necesidades diferentes. La empresa selecciona los segmentos de mercado a los que desea conquistar y su producto / servicio debe ser diseñado en función de estos segmentos ¿Qué quieren nuestros clientes?: Para lograrlo se pueden seguir diferentes estrategias: Observarlos y entender sus patrones de consumo y preferencias; Investigar las causas de sus quejas o reclamaciones; Contactos cotidianos con ellos; Realizar una encuesta; Diseño de producto /servicios. Traducir los deseos o requerimientos de los clientes en características o

especificaciones del producto requiere de imaginación y mucho esfuerzo de las empresas; para esto se puede utilizar una sencilla herramienta de traducción que se denomina: del “que” quiere el cliente, al “como” se lo proporcionará la empresa. Estrategia de diferenciación: La estrategia de diferenciación no tiene que ser algo complicado; más bien puede ser algo realmente sencillo. Una estrategia de este tipo consiste en destacar cualquier variable que sea atractiva para el consumidor.

Según Castelló y Lizcano (2013)<sup>38</sup> la gerencia efectiva en el ámbito de la Administración Pública es la preocupación por la calidad que no puede considerarse algo nuevo, sino que lo que ha variado es la orientación que se le ha dado a la misma a lo largo del tiempo, siendo posible distinguir tres grandes etapas: una primera fase, en la que se prima el respeto a las normas y los procedimientos; una segunda fase, en la que se asimila la calidad a la eficacia y una tercera fase, en la que se entiende la calidad como la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Este cambio de énfasis puede evidenciarse en las conclusiones del Libro Blanco sobre el Servicio Público, en las que se coloca al objetivo del logro de la mayor calidad del servicio en el centro de atención de los gestores públicos, y tiene que ver con el hecho de que desde la década de los ochenta se han venido incrementando las presiones por parte de los ciudadanos para obtener de las entidades públicas una mayor cantidad y variedad de prestaciones (bienes y servicios públicos) demandando, al mismo tiempo, unos niveles cada vez mayores de calidad en su realización y entrega. Ello ha supuesto una reorientación de la gestión pública a través de la adopción de una filosofía de gestión orientada al ciudadano, que pasa a ser considerado como "cliente activo" y no como un mero receptor pasivo de los servicios públicos de tal forma que la búsqueda del logro de un mayor valor del dinero ha dejado de estar centrada fundamentalmente en la consecución de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión para enfatizar la calidad y el servicio al cliente.

Según Swiss (2014)<sup>39</sup> en la gerencia efectiva el interés por la calidad en los servicios públicos es un fenómeno muy reciente que viene enmarcado sobre todo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en la administración pública y en la relación que establece con los ciudadanos. Hoy los ciudadanos han dejado de ser los “administrados”, más o menos conformes con los servicios que les “daba” la administración, y han pasado a ser ciudadanos-

clientes, que saben que pagan y, en consecuencia, exigen a cambio servicios de calidad y, además, de calidad entendida desde su punto de vista. Así, la administración se convierte en proveedora de servicios para un “mercado” de ciudadanos que le demanda calidad. Si revisamos la abundante literatura sobre calidad industrial encontraremos muchas definiciones más o menos complejas, pero detrás de todas ellas siempre subyacen un par de conceptos implícitos: De acuerdo con unas normas (que se cumplan las especificaciones) y la adecuación a las expectativas o necesidades (que se genere satisfacción). Así, encontraremos calidad siempre que un producto o servicio se haga de acuerdo a las especificaciones (como las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad) y finalmente, el cliente esté satisfecho porque vea cubiertas sus expectativas.

Por otro lado, Según Ruiz (2014)<sup>40</sup> en lo que respecta a los conceptos de servicio y calidad del servicio, de acuerdo con el término servicio hace referencia a aquellas prestaciones que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes y que se caracterizan por los siguientes rasgos básicos: intangibilidad, indivisibilidad, heterogeneidad, no son susceptibles de ser inventariados y no es posible separar el momento de su producción del de su consumo. Dichas características, en opinión de Huete (1994), hacen que el “valor” que los clientes atribuyen a un servicio venga determinado por el grado en que éste satisface sus necesidades y, por lo tanto, su determinación dependerá de la percepción que tengan los receptores acerca de la adecuación de las prestaciones que reciben a sus necesidades.

En el caso de los servicios públicos existen, además, otras cuestiones que deben tenerse en consideración. En primer lugar, hemos de señalar que, dada la enorme diversidad de servicios que prestan las entidades públicas y el amplio grado de variabilidad de sus características, no existe una única definición consensuada de servicio público. En segundo término, de acuerdo con Bigné et al (2005) existen determinados servicios públicos, como la sanidad o la educación, que se prestan en concurrencia con el sector privado, mientras que otros servicios, como es el caso de la justicia, corresponden en exclusiva al sector público y otros, como por ejemplo el de aguas potables, se sirven en el “propio domicilio” de los consumidores por lo que resulta prácticamente invisible para éstos el proceso a través del cual se lleva a cabo su prestación. En tercer lugar, a la hora de evaluar la utilidad de los servicios públicos debe tenerse en cuenta que los receptores de los mismos no buscan en ellos únicamente la satisfacción de unos valores materiales asociados a su provisión sino que, además, están

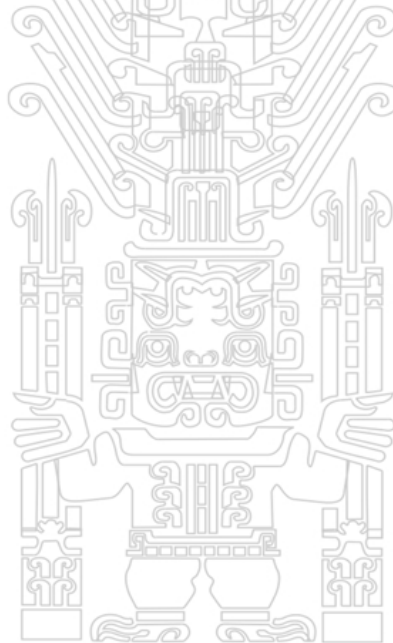
interesados en la realización de otro tipo de valores de índole social o simbólica a los cuales dichos servicios también deben responder. Por último, se encuentra el hecho estrechamente relacionado con el aspecto anterior de que, con carácter general, el resultado de los servicios públicos no puede definirse mediante outputs únicos, dado que una misma actividad puede tener muchos resultados distintos que pueden ser igualmente deseables, lo que plantea la necesidad de distinguir entre los outputs de la actuación de una entidad pública (los servicios que la misma proporciona a los ciudadanos) y los resultados de dicha actuación (representados por el impacto que tienen los servicios suministrados tanto sobre los receptores directos como sobre el conjunto de la sociedad).

### **LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS Y LA GERENCIA EFECTIVA MUNICIPAL:**

Según Terry (2014)<sup>41</sup>; la administración por resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de administración que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por los resultados de su administración en las entidades. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo. Mediante la implementación de esta forma de administración, se tiende a dotar a las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Mientras la administración tradicional busca fundamentalmente adecuarse a los recursos, las funciones y las normas existentes, la administración por resultados pone el acento en las acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinarán los productos y recursos necesarios. La administración estratégica se plantea los siguientes objetivos: i) Establecer paulatinamente criterios de asignación de recursos presupuestarios basados en el logro efectivo de resultados; ii) Transparentar y mejorar la correspondencia entre los recursos invertidos y los resultados alcanzados; iii) Instalar en el ámbito público, un sistema de información sobre el estado de situación de las empresas, en cuanto a sus capacidades empresariales y su producción sustantiva.

Según Chiavenato (2014)<sup>42</sup>; la administración por resultados (APR) o administración por objetivos (APO) constituye un modelo administrativo identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición data de 1954 con Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO. La administración por resultados surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. La APR es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APR es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas. En realidad, la APR es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. La APR presenta las siguientes características principales: 1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior: La mayor parte de los sistemas de la APR utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan. 2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición: Básicamente la APR está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar. 3. Interrelación de los objetivos de los departamentos: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos. 4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control:

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento. En todos los planes la APR hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. 5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes. Prácticamente todos los sistemas de la APR tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente. 6. Participación activa de la dirección: La mayor parte de los sistemas de la APR involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos. 7. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas: La ampliación de la APR requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el STAFF.



### 2.2.3. MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA

La Ley Orgánica de Municipalidades, establece la responsabilidad social de estas entidades hacia los vecinos en las materias siguientes:

#### 1. Organización del espacio físico - Uso del suelo

- Zonificación.
- Catastro urbano y rural.
- Habilitación urbana.
- Saneamiento físico legal de asentamientos humanos.
- Acondicionamiento territorial.
- Renovación urbana.
- Infraestructura urbana o rural básica.
- Vialidad.
- Patrimonio histórico, cultural y paisajístico.

4

#### 2. Servicios públicos locales

- Saneamiento ambiental, salubridad y salud.
- Tránsito, circulación y transporte público.
- Educación, cultura, deporte y recreación.
- Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos.
- Seguridad ciudadana.
- Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.
- Registros Civiles, en mérito a convenio suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, conforme a ley.
- Promoción del desarrollo económico local para la generación de empleo.
- Establecimiento, conservación y administración de parques zonales, parques zoológicos, jardines botánicos, bosques naturales, directamente o a través de concesiones.
- Otros servicios públicos no reservados a entidades de carácter regional o nacional.

- Formular, aprobar, ejecutar y monitorear los planes y políticas locales en materia ambiental, en concordancia con las políticas, normas y planes regionales, sectoriales y nacionales.
- Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.
- Promover la educación e investigación ambiental en su localidad e incentivar la participación ciudadana en todos sus niveles.
- Participar y apoyar a las comisiones ambientales regionales en el cumplimiento de sus funciones.
- Coordinar con los diversos niveles de gobierno nacional, sectorial y regional, la correcta aplicación local de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental, en el marco del sistema nacional y regional de gestión ambiental.

#### **4. En materia de desarrollo y economía local**

- Planeamiento y dotación de infraestructura para el desarrollo local.
- Fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local.
- Promoción de la generación de empleo y el desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana o rural.
- Fomento de la artesanía.
- Fomento del turismo local sostenible.
- Fomento de programas de desarrollo rural.

#### **5. En materia de participación vecinal**

- Promover, apoyar y reglamentar la participación vecinal en el desarrollo local.
- Establecer instrumentos y procedimientos de fiscalización.
- Organizar los registros de organizaciones sociales y vecinales de su jurisdicción.

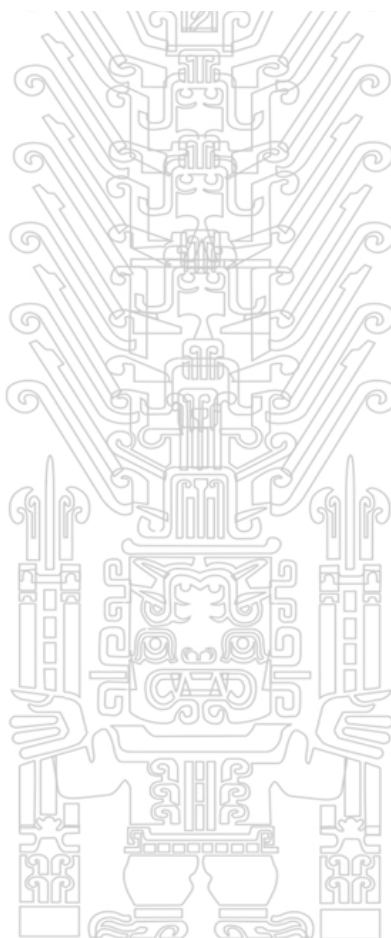
#### **6. En materia de servicios sociales locales**

- Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de lucha contra la pobreza y desarrollo social.
- Administrar, organizar y ejecutar los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo, y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población.
- Establecer canales de concertación entre los vecinos y los programas sociales.

- Difundir y promover los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor; propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales.

#### **7. Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de droga.**

- Promover programas de prevención y rehabilitación en los casos de consumo de drogas y alcoholismo y crear programas de erradicación en coordinación con el gobierno regional.
- Promover convenios de cooperación internacional para la implementación de programas de erradicación del consumo ilegal de drogas.



## **DISTRITO DE MIRAFLORES:**

### **Visión Institucional:**

“Ser una Municipalidad líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionando a Miraflores como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable, donde se fomente la cultura”.

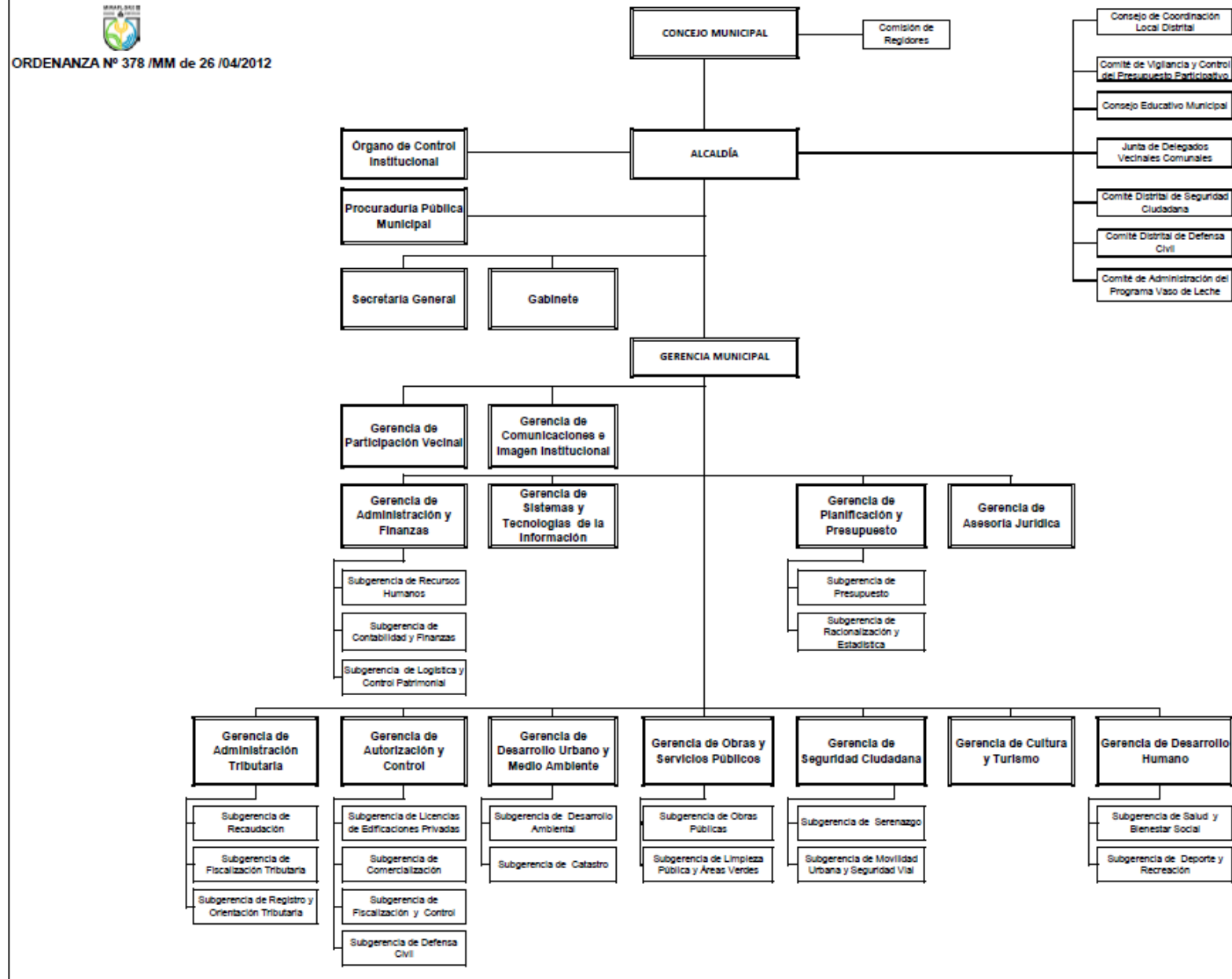
### **Misión Institucional:**

“Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora”.

### **Valores Institucionales:**

- **Responsabilidad:** En Miraflores los parámetros y normas se cumplen, actuando con la firme disposición de asumir las consecuencias de las propias decisiones y respondiendo a ellas.
- **Honestidad:** Desempeñar nuestras funciones honestamente en un clima de rectitud, esmero y confianza.
- **Compromiso:** Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.
- **Ética:** En cada decisión que tomemos, estará inmiscuida siempre la ética, como uno de nuestros cimientos de conducta moral.
- **Respeto:** Predominar el buen trato y reconocimiento con los trabajadores, ciudadanos, proveedores y gobierno; con el medio ambiente y demás entorno social.
- **Transparencia:** Proceder con veracidad e información abierta y oportuna

## ESTRUCTURA ÓRGANICA MODIFICADA DE LA MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES



## LA CIUDAD QUE TODOS QUEREMOS DE MIRAFLORES:



**Miraflores es reconocida como una ciudad turística por excelencia.** Su historia se remota desde los vestigios más antiguos encontrados en la Zona Arqueológica de Huaca Pucllana, antiguo centro ceremonial de la Cultura Lima (200 a 700 d.C.), hasta la modernidad. En sus líneas arquitectónicas se une el encanto solariego de antiguas mansiones y quintas que hablan del esplendor de su pasado. También cuenta con modernos centros comerciales, clubes y restaurantes que ofrecen especialidades de la cocina nacional e internacional. Bajo un mismo cielo, Miraflores reúne hoteles de primera categoría, tiendas artesanales, galerías de arte, teatros y centros recreacionales de diversa índole. Incluso se ha organizado y ordenado el comercio ambulatorio, que exhibe su mercadería en atractivos cochecitos que son la atracción de los visitantes.

Para admirar el litoral miraflorentino, se tienen malecones y miradores naturales desde los que se aprecian hermosas puestas de sol y la majestuosidad e inmensidad del mar. Acompañan el espectáculo la belleza de sus grandes parques adornados con una gran diversidad y el colorido de las flores que invitan a recorrerlos y disfrutarlos en agradables caminatas.



Miraflores se distingue también por su vida nocturna pues abren sus puertas al caer el sol, locales que ofrecen diversas variedades de espectáculos, tales como peñas, discotecas, teatros, cines, bares, entre otros. Una importante actividad cultural también se manifiesta en lugares públicos. En el corazón del distrito, puede encontrarse el Anfiteatro Chabuca Granda del Parque Central y muy cerca exhibición y venta de artesanías elaborados por artesanos de todo el país en la rotonda del Parque Kennedy. A menudo nuestros parques son escenario de diversos espectáculos y actividades al aire libre. Incluso, todos los años nuestro parque central alberga la concurrida Feria del Libro “Ricardo Palma” durante el mes de noviembre.

#### **HISTORIA DE MIRAFLORES:**



Foto: Antigua Plaza Matriz de Miraflores (hoy Parque Central), 1890

La creación política:

La demarcación del suelo virreinal comenzó durante la era hispánica (incluyendo la conquista) señalándose encomiendas, reparticiones, obispados y diócesis; corregimientos, intendencias, partidos. En la República existían los departamentos y provincias; los distritos

aparecen recién durante el régimen de Simón Bolívar. Sólo en 1834, según lo recogido por Tarazona en su Guía de Forasteros del Perú, se mencionan los distritos.

Si nos ajustamos a la opinión censal del ingeniero Carlos P. Jiménez (censo de 1931), el distrito de Miraflores en la época virreinal y comienzos de la república, perteneció a Magdalena. Apareció con el título jurídico y político por primera vez en el censo general de 1850 (sin ley general que se lo diera).

Su categoría política-administrativa fue establecida por la Ley del 2 de enero de 1857 (fecha oficial de fundación), que dictó la Convención Nacional y promulgó el Presidente Provisorio, Ramón Castilla, en el Callao; porque era urgente crear las primeras municipalidades establecidas por la Constitución (1856) en toda la República. El distrito de Miraflores fue creado al mismo tiempo que otras cinco municipalidades.

El origen del nombre: San Miguel de Miraflores:

Todas las órdenes religiosas tenían sus santos predilectos, a los que generalmente veneraban en las capillas laterales de sus templos. La orden “militar” de la Merced tenía entre sus preferidos al Arcángel San Miguel, uno de los tres arcángeles bíblicos, que “con la espada flamígia expulsó a Lucifer del Cielo y a Adán y Eva del Paraíso”. Así, Fray Miguel de Orenes fundó en 1535 la Basílica de Nuestra Señora de la Merced, tomando por titular al arcángel San Miguel, sobre cuatro solares en la quinta cuadra del Jirón de la Unión de Lima. Se considera que esta congregación fue la primera en construir su sede en Lima.

En estas tierras los mercedarios dividieron sus posesiones en potreros, dándoles nombres distintos a cada uno de ellos, para poder criar su ganado y sembrar menestras y verduras necesarias para el sustento de su enorme convento limeño. A uno de esos potreros lo bautizaron con el nombre de San Miguel de Miraflores y es allí donde, a comienzos del siglo XVII, trasladaron a los primitivos mirafloresinos que ancestralmente vivían en el Malecón Balta, junto a la bajada del mar. Esta población se extendía entre la huaca “Cerro de Arena”, ya desaparecida, que se encontraba cerca del actual Parque del Amor y el llamado “Palacio Quemado”, rancho de la millonaria india Catalina Huanca que se ubicaba en los terrenos del actual edificio San Nicolás, al inicio de la Bajada a los Baños, esquina de Scheel (Schell) con Diagonal.

El distrito recibe su nombre de la Cartuja de Miraflores fundada por Juan II en 1442 cerca de la ciudad amurallada de Burgos.

El escudo:

Un escudo, en la acepción patriótica y representativa, es un símbolo, un emblema, la esencia misma de lo que se quiere resaltar. Miraflores posee un símbolo específico y moderno, por ser una urbe en constante cambio con raíces del todo históricas, con páginas escritas con la sangre de sus héroes y, más cercanamente, por su desarrollo cultural y progreso turístico.

Para ello, el Concejo Municipal convocó a un concurso público para el diseño del escudo de distrito. De acuerdo a la bases, se quería representar en una figura concreta, sobria y viva, los aspectos más importantes del distrito, tomando en cuenta su pasado histórico y su presente moderno y progresista. Así lo entendieron los artistas participantes hasta que finalmente el jurado calificador premió con el primer lugar al trabajo presentado por Luis Cárdenas y Aldo Varese.



El escudo miraflorentino propone una síntesis de lo que es el distrito, caracterizado por su arquitectura contemporánea que se integra a los aspectos tradicionales y a su condición de ciudad histórica. En esencia, el escudo de Miraflores, fue diseñado de acuerdo con las tradicionales leyes de la heráldica y con una legítima proyección al futuro.

Su eje central es una flor que divide en dos campos el espacio. El lado izquierdo representa la Quebrada de Armendáriz, mientras que en el derecho está plasmado el mar. La parte superior de la flor remata con un semicírculo que simboliza al sol. En la parte superior aparecen tres balas de nuestros históricos cañones que vienen a ser los estambres de la flor.

El escudo preside todos los documentos oficiales del Concejo y todas las obras realizadas y por realizarse. Representa la síntesis del peregrinaje de un pueblo seguro y dueño de su destino.

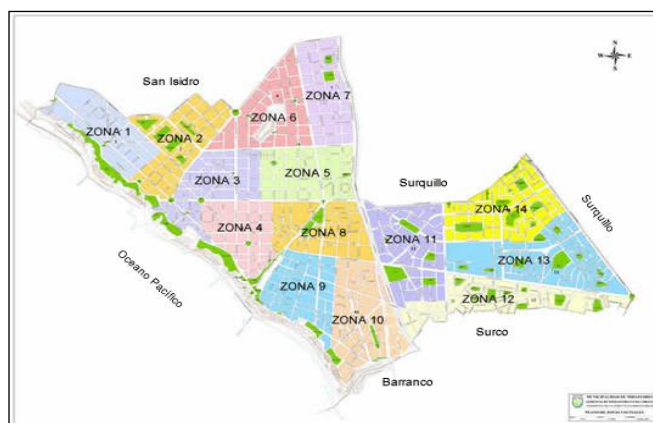
Al término de la Batalla de Miraflores, el 15 de enero de 1881, a raíz del incendio de la ciudad, se perdieron valiosos archivos municipales y, con ellos, los nombres de los primeros alcaldes de 1857 a 1881. Gracias a un documento que fue conservado, se conoce al burgomaestre de 1866. Se trata de una solicitud del Alcalde, cursada el 4 de setiembre de 1866 al General don Domingo Muñoz, Corregidor de Justicia Mayor de las Indias, en la cual se pide autorización para la venta de un terreno de propiedad de la Comunidad Indígena de Miraflores.

Vale añadir que, desde el año 1964, se elige a los alcaldes a través del voto popular. Hasta entonces eran nombrados por el Gobierno Central. Durante el régimen militar se retornó a la asignación directa de Alcaldes y entre 1970 y 1981, los que fueron nombrados por la Junta Militar.

#### **Geografía:**

El distrito de Miraflores es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima. Se halla ubicado a orillas del mar en la parte Sur de Lima a unos 8.5 Kilómetros de la Plaza de Armas y a 79 metros sobre el nivel de mar.

En el **Gráfico 01** se aprecia el plano del distrito, el cual. Limita al Norte con el distrito de San Isidro, al Este con el distrito de Surquillo y el distrito de Santiago de Surco, al Sur con el distrito de Barranco y al oeste con el Océano Pacífico. Se encuentra dentro del cono urbano de la ciudad de Lima, con una extensión de 9,62 kilómetros cuadrados y cuenta con 14 zonas.



**Ubicación:**

Departamento	Lima
Provincia	Lima
Distrito	Miraflores
Altura Capital (m.s.n.m.)	79
Clima	12° C - 30° C
Latitud	12° 06' 51" SUR
Longitud	77° 03' 27" Oeste de Greenwich
Número de zonas	14
Número de manzanas	779
Número de lotes urbanos (2007)	11,300
Número de viviendas según (2007)	33,093
Número de viviendas según catastro (2007)	33,783
Número de establecimientos comerciales (2010)	8,958
Número de predios (2010)	76,619
Número de contribuyentes (2010)	49,974
Superficie Territorial	9.62 km <sup>2</sup>

Fuente: Municipalidad de Miraflores, Instituto Nacional de Estadística e Informática (Censo Nacional 2007)

**Núcleos urbanos:**

Número de urbanizaciones 55
-----------------------------

**Áreas verdes**

<b>Total de áreas verdes</b>	151	1,119,384
Número de Parques	74	545,828.00
Número de Plazuelas	9	9,117.00
Número de Óvalos	9	8,829.00
Número de Triángulos	22	5,256.00
Complejos Deportivos	2	18,000.00
Bermas Centrales	25	116,005.32
Bermas Laterales		113,000.00
Pasajes	8	2,160.00
Quintas	2	1,189.00
Acantilados de la Costa Verde		300,000.00

Nota: En el distrito de Miraflores, existen 13 m<sup>2</sup> de áreas verdes por cada habitante.

**Clima:**

**Temperatura:** La temperatura media anual es de 18 grados centígrados (64,4°F). La temperatura máxima en los meses de veraniegos (enero-marzo) puede llegar a los 30°C (86°F) y la mínima a los 12°C (53°F) en época invernal.

**Humedad:** Las estaciones correspondientes, están en función de la alta humedad atmosférica que domina el ambiente de la capital.

**Demografía:**

**Información estadística**

Población de Miraflores	85,065
Población de Mujeres	47,242
Población de Hombres	37,823
Esperanza de Vida	76.5
Tasa de Alfabetismo	99.71%
Tasa de Analfabetismo	0.29%
Tasa de Natalidad (En Miraflores, nacen cerca de 64 personas por cada mil habitantes)	64
Tasa de Mortalidad (En Miraflores, mueren cerca de 1 persona por cada mil habitantes)	1
Edad Promedio de las Mujeres	41
Edad Promedio de los Hombres	39
Edad Promedio de la Población	40
Número de Hogares en la Vivienda	28,116
Hogares con algún miembro de la familia con discapacidad	4,039
Promedio de Habitantes por Vivienda	3
Ingreso Familiar Percapita Mensual (Nuevos Soles)	953.4
Índice de Desarrollo Humano (Según lugar a nivel de 1832 distritos del país)	0.7574
Población Económicamente Activa (PEA)	43,557
Población en Condición de Pobreza (En cuanto a los menos pobres ocupa el 3er Lugar después de San Isidro y la Punta de los 1832 Distritos que tiene el País)	1.80%
Población no Pobre	98.20%

Fuente: Censo Nacional 2007 - INEI - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - Perú 2007, Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2007

### Estadísticas vitales 2010

Número de nacimientos	5,732
Número de defunciones	45
Número de matrimonios	718
Número de divorcios	398

Fuente: Municipalidad de Miraflores, Equipo Funcional de Registros Civiles

### Información educacional 2010:

Número de Instituciones Educativas Privadas	128
Número de Instituciones Educativas Públicas	12
Número de Alumnos Matriculados en Instituciones Educativas Privadas	30,533
Número de Alumnos Matriculados en Instituciones Educativas Públicas	7,605

### Población a nivel del país, Lima y Miraflores:

Según el Censo Nacional 2007 de Población y Vivienda ejecutado por el INEI, Miraflores, registró 85,065 habitantes, que constituye el 1% del total de Lima Metropolitana y 0.3% a nivel de todo el país generando una densidad poblacional de 8,843 habitantes por Km<sup>2</sup>.



**PERU , LIMA METROPOLITANA Y DISTRITO DE MIRAFLORES : SUPERFICIE Y POBLACION, 2007**

AMBITO	SUPERFICIE * Km2	POBLACION Hab	DENSIDAD Hab/ km2
PERU	1,285,342.19	28,220,764	21.96
LIMA METROPOLITANA 1/	2,811.65	8,482,619	3016.95
DISTRITO DE MIRAFLORES	9.62	85,065	8,843

\* Incluye superficies insulares  
 1 /Lima Metropolitana esta conformada por la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.  
 FUENTE : Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda.  
 ELABORACION : MM- Gerencia de Planificación y Presupuesto - Subgerencia de Racionalización y Estadística

Asimismo, cabe señalar que según información proveniente del Censo Nacional 2007 de Población y Vivienda ejecutado por el INEI, de un total de 28, 220,764 habitantes en el Perú, el 30% de la población equivalente a 8 millones 482 mil 619 habitantes se concentran en Lima Metropolitana. Mientras que en Miraflores se concentra el 0.3% de la población equivalente a 85 mil 065 habitantes.

**POBLACION DE MIRAFLORES CON RESPECTO AL PERU Y LIMA METROPOLITANA, 1981 - 2007**

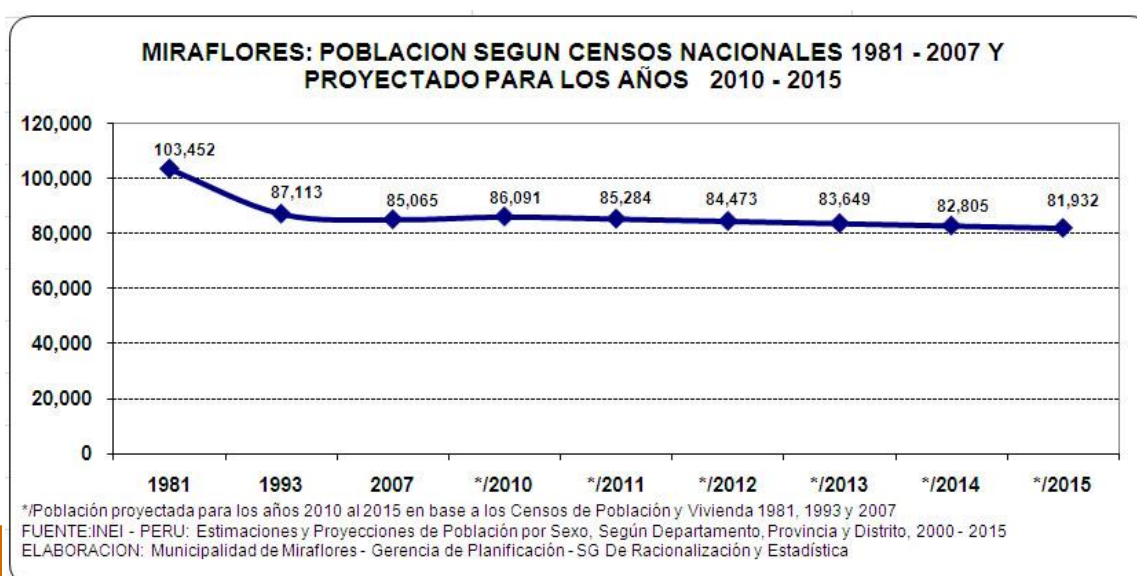
AÑOS DEL CENSO	POBLACION( Miles de Habitantes)			MIRAFLORES RESPECTO AL PAIS.(%)	MIRAFLORES RESPECTO A LIMA METROP.(%)	LIMA METROP. RESPECTO A PAIS
	PAIS	LIMA METROP.	MIRAFLORES			
1981	17,762,231	4,608,010	103,452	0.6	2.2	25.9
1993	22,639,443	6,345,856	87,113	0.4	1.4	28.0
2007	28,220,764	8,482,619	85,065	0.3	1.0	30.1
P/2010	29,461,933	9,113,684	86,091	0.3	0.9	30.9
P/2011	29,797,694	9,252,401	85,284	0.3	0.9	31.1
P/2012	30,135,875	9,395,149	84,473	0.3	0.9	31.2
P/2013	30,475,144	9,540,996	83,649	0.3	0.9	31.3
P/2014	30,814,175	9,689,011	82,805	0.3	0.9	31.4
P/2015	31,151,643	9,838,251	81,932	0.3	0.8	31.6

P/ El INEI proyectó los datos para los años 2010 – 2015 en base a la información de los censos de población y vivienda de 1993 y del 2007. Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda – Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por

En el periodo Inter Censal 1993 – 2007 (14 años) la población total del país se incrementó en 5 millones 581 321 habitantes equivalente a 398 mil 666 habitantes por año, es decir, tuvo un incremento del 24,7% respecto a la población de 1993, que fue de 22 millones 639 mil 443 habitantes. Mientras que en Miraflores en el periodo Inter. Censal 1993 – 2007(14 años) la población total disminuyo en 2 mil 48 habitantes equivalente a 146 habitantes por año, es decir tuvo una disminución del 2.4% respecto a la población de 1993. Asimismo la población de Miraflores proyectada para el año 2011 es de 85 mil 284 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

### **Población del distrito de Miraflores según censos y proyectada:**

Desde el censo de 1981 (103,453) hasta el censo 1993(87,113) la tendencia de la población de Miraflores decreció moderadamente en 16,333 habitantes y según censo de 1993 hasta el censo de 2007 (85,065) decreció lentamente en 2 mil 48 habitantes. Asimismo, en el distrito de Miraflores, en el periodo inter-censal 1981-1993, la población de Miraflores decreció moderadamente con una tasa promedio del - 1.42%. Mientras que en el periodo inter-censal 1993 – 2007 la población total de Miraflores decreció lentamente con una tasa promedio del -0.17%.



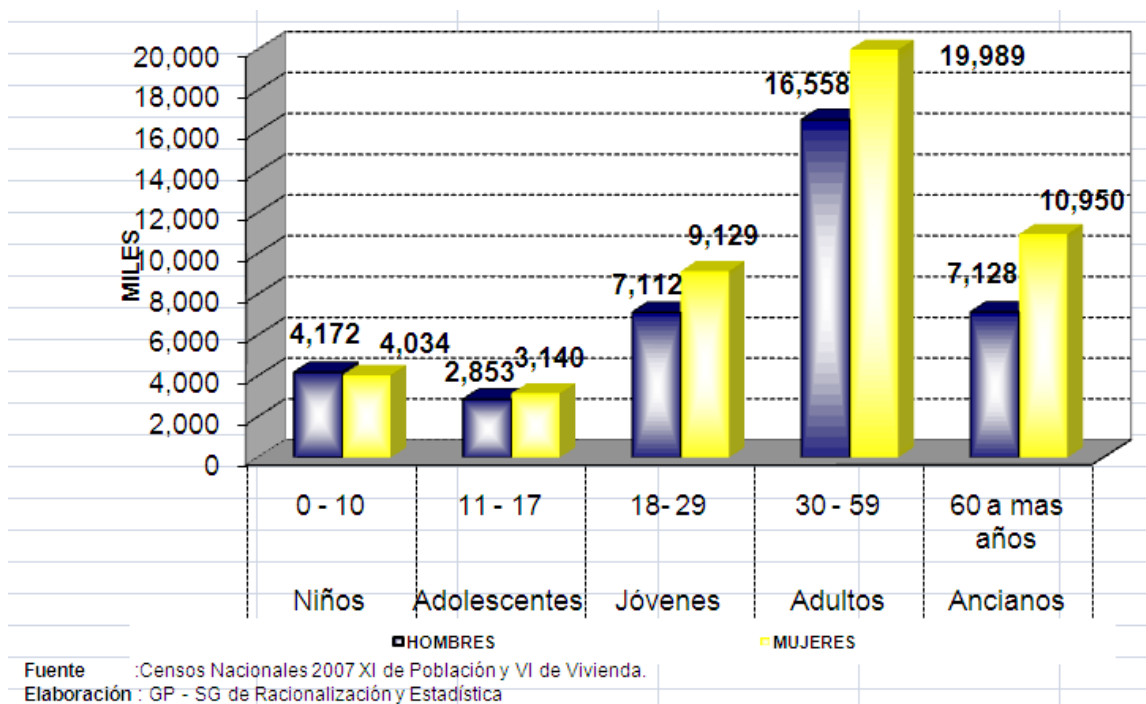
La población proyectada en el distrito de Miraflores para el año 2010 es de 86 mil 091 habitantes y para el año 2011 es de 85 mil 284 habitantes según la fuente de información proveniente del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI en su documento publicado Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 - 2015.

### Edad de la población:

De acuerdo a los datos obtenidos en el Censo Nacional de Población y Vivienda ejecutado por el INEI en el año 2007, de un total de 85 mil 065 habitantes, el 10% son niños entre 0 a 10 años de edad, el 7% son adolescentes entre 11 a 14 años de edad, el 43% corresponde a la población de Miraflores considerada adulta entre 30 a 59 años de edad y el 21% son los ancianos entre los 60 años a más.

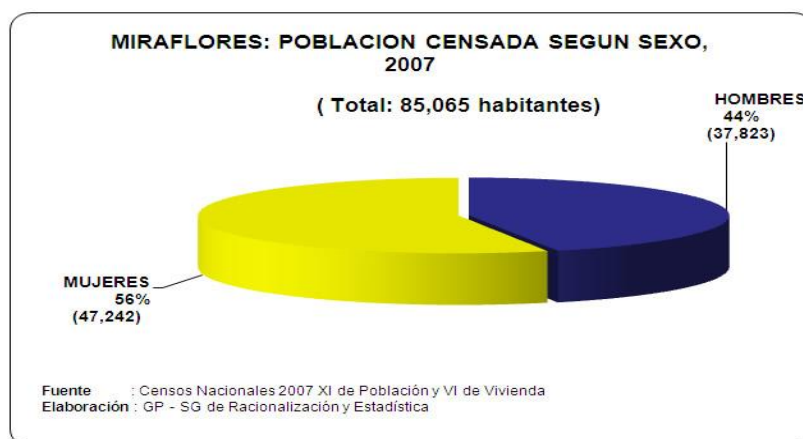
**MIRAFLORES: POBLACIÓN DE HOMBRES Y MUJERES POR GRUPO DE EDADES, 2007**

CARACTERÍSTICA POBLACIONAL	GRUPOS DE EDADES	TOTAL	%	HOMBRES	MUJERES
	<b>TOTAL</b>	<b>85,065</b>	<b>100</b>	<b>37,823</b>	<b>47,242</b>
<b>Niños</b>	0 - 10	8,206	10	4,172	4,034
<b>Adolescentes</b>	11 - 17	5,993	7	2,853	3,140
<b>Jóvenes</b>	18- 29	16,241	19	7,112	9,129
<b>Adultos</b>	30 - 59	36,547	43	16,558	19,989
<b>Ancianos</b>	60 a mas años	18,078	21	7,128	10,950
<b>FUENTE</b>	:Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda.				
<b>ELABORACION</b>	: MM- Gerencia de Planificación y Presupuesto - Subgerencia de Racionalización y Estadística				

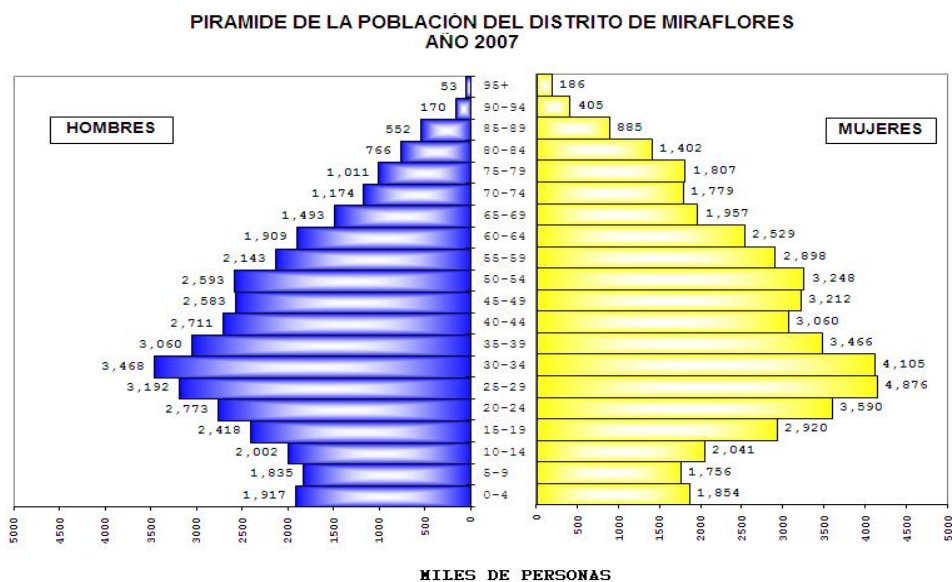


### Población según género:

Los datos obtenidos en el Censo Nacional de Población y Vivienda ejecutado por el INEI, muestra que el 56% de la población total del distrito de Miraflores está conformado por mujeres y el 44% por hombres.



En el año 2007, la pirámide de población refleja el proceso de envejecimiento en el distrito de Miraflores. Se trata de una pirámide regresiva o constrictiva, con una baja natalidad y un predominio de población adulta y anciana.



**FUENTE** : Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda.  
**ELABORACION** : MDM- Gerencia de Planificación - SG De Racionalización y Estadística

Fuente: INEI - Censo Nacional 2007 XI de Población y Vi de Vivienda

Elaboración: Municipalidad de Miraflores - Gerencia de Planificación y Presupuesto - SG. Racionalización y Estadística

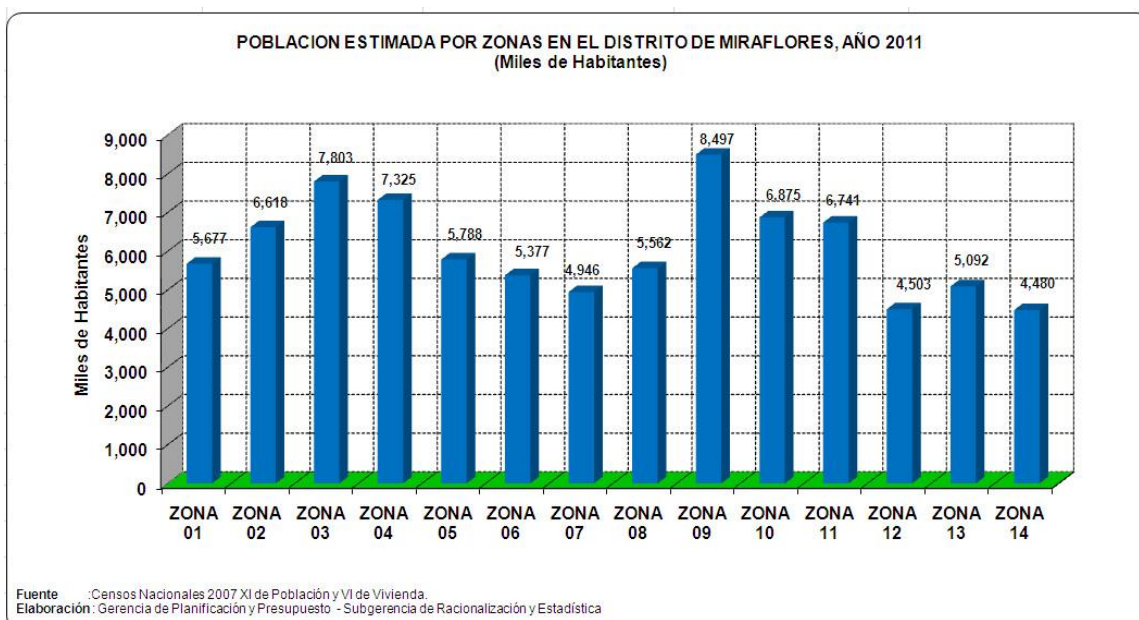
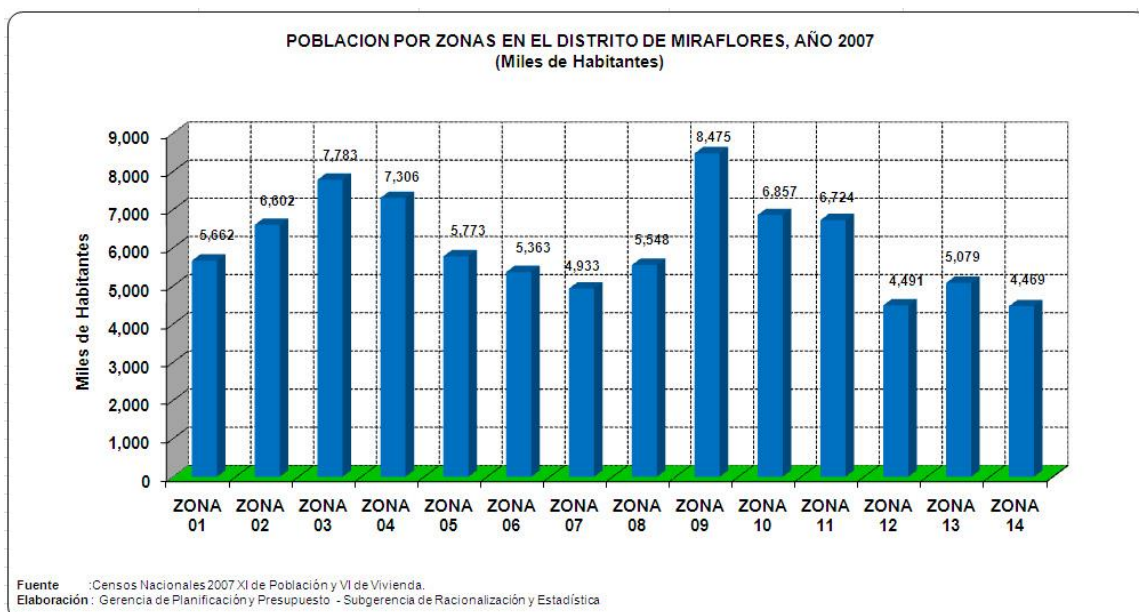
**MIRAFLORES: AREA CONSTRUIDA, VIVIENDAS Y POBLACION POR ZONAS SEGÚN CENSO 2007 Y ESTIMADO PARA EL AÑO 2011**

ZONAS	AREA CONSTRUIDA (m2)	VIVIENDAS SEGÚN CENSO 2007	POBLACION SEGÚN CENSO 2007	POBLACION ESTIMADA 2011
<b>TOTAL</b>	<b>8,324,003</b>	<b>33,092</b>	<b>85,065</b>	<b>85,284</b>
ZONA 01	511,973	1,853	5,662	5,677
ZONA 02	587,025	2,672	6,602	6,618
ZONA 03	538,351	3,268	7,783	7,803
ZONA 04	453,557	3,330	7,306	7,325
ZONA 05	539,535	2,154	5,773	5,788
ZONA 06	559,786	2,036	5,363	5,377
ZONA 07	477,527	1,586	4,933	4,946
ZONA 08	556,556	2,404	5,548	5,562
ZONA 09	513,904	3,863	8,475	8,497
ZONA 10	574,074	3,113	6,857	6,875
ZONA 11	739,029	2,280	6,724	6,741
ZONA 12	751,273	1,447	4,491	4,503
ZONA 13	851,203	1,624	5,079	5,092
ZONA 14	670,209	1,462	4,469	4,480

Nota : La superficie sin zonificar / libre es de 1,588 km2.

**Nota: Información de la población estimada de Miraflores por zonas para el año 2011 en base al Censo 2007 ejecutado por el INEI**

**FUENTE** : INEI-Perú Censo Nacional 2007 - Gerencia de Servicios de Administración Tributaria - SG de Catastro y Fiscalización Tributaria  
**ELABORACION** : MM- Gerencia de Planificación - SG De Racionalización y Estadística



Fuente: INE - Censo Nacional 2007 XI de Población y Vi de Vivienda. Elaboración: MDM - Gerencia de Planificación - SG. Racionalización y Estadística.

El 51 % de la población estimada del distrito de Miraflores para el año 2011 se concentra con un número mayor de habitantes en las zonas 9,3,4,10,11,2 y el 49% se concentra en las zonas 5, 1, 8, 6, 13, 7, 12 y 13.

## **DISTRITO DE SAN ISIDRO:**

Mixtura de modernidad e historia virreinal, el distrito de San Isidro se levanta sobre lo que fueron los fundos rústicos de San Isidro y San José de Huatica o Miraflores, asentados en la región precolombina de Huatica, que en lengua indígena significa: “Ciudad del Mal Espíritu”, donde se había establecido el Señorío de los Huallas que tuvo como cacique a Puglia Caxa. En tiempos de la colonia, al hacerse el primer reparto de tierras, la región Huallas fue adjudicada al muy noble señor Nicolás de Rivera, “El Mozo”, fundador de la Ciudad de los Reyes.

En 1560, don Antonio de Rivera, Procurador General, Alcalde y Maestro de Campo de Gonzalo Pizarro, trajo los primeros olivos que dieron lugar al nacimiento del Bosque de El Olivar. Esta hermosa heredad, antes de tomar el nombre de su propietario el Conde de San Isidro, quien la adquirió en 1777, llevó el de sus anteriores dueños, entre ellos el de Martín Morón, don Pedro de Olavarrieta, don Tomás de Zumarán y don Antonio del Villar. En 1853 pasó a poder de don Gregorio Paz Soldán, y finalmente a manos de los señores Moreyra y Paz Soldán.

En 1920 se formó la Compañía Urbanizadora San Isidro Limitada, encomendándose el proyecto de urbanización al escultor Manuel Piqueras Cotoquí, quien concibió un plano variado e irregular con el afán de conseguir un barrio pintoresco y seguramente con la ilusión de que presentara un aspecto arquitectónico de cierta unidad y carácter.

La primera urbanización se extendió alrededor de El Olivar a lo largo de Los Conquistadores y del óvalo de la cuadra 28 de la avenida Arequipa. Dentro del mismo parque se separaron para la venta 41 manzanas de diversos tamaños, con un área de 22,400 m<sup>2</sup>. En 1924 se autorizó la creación de la urbanización Oarrantia, que constituyó un barrio de importancia con una avenida de primera categoría, como Javier Prado. En 1925 se creó la urbanización Country Club, con el edificio y el campo de polo respectivamente, que formaron otro centro de gravedad del distrito.



Posteriormente, las urbanizaciones de San Isidro, Orrantía y Country Club se segregan de Miraflores y pasan a formar el nuevo distrito creado por D.L. 7113 del 24 de abril de 1931 y cuyo primer concejo edil se instaló el 2 de mayo del mismo año, siendo su primer alcalde el Dr. Alfredo Parodi.

Actualmente, San Isidro se ha convertido en uno de los distritos más pujantes del país; sin embargo, a pesar de la modernidad que lo caracteriza, aún conserva importantes legados de nuestra cultura indígena y colonial que, combinados con los más refinados diseños arquitectónicos, lo convierten en uno de los más hermosos, tradicionales e históricos distritos de Lima Metropolitana.

Hoy apreciamos una jurisdicción que tiene un interés turístico por su belleza urbanística y por su historia que ha dejado testimonio de su importancia en épocas de especial trascendencia para la evolución de nuestra nacionalidad.

El distrito de San Isidro fue creado por Decreto Ley N° 7113 del 24 de abril de 1931, siendo su primer alcalde el Dr. Alfredo A. Parodi, y se constituyó en base a parte de la hacienda El Olivar y a las urbanizaciones de Orrantía y Country Club. Limita al norte con los distritos de Lince y La Victoria, al Este con San Borja, al Sur con Surquillo y Miraflores, y al Oeste con Magdalena del Mar y el Océano Pacífico.

San Isidro es, actualmente, un distrito que une a su tradición la modernidad y el progreso. Su gran desarrollo urbano con residencias, edificios multifamiliares, centros comerciales y financieros muestran su arquitectura que incorpora los últimos avances de diseño dando una personalidad muy singular a nuestra ciudad.

Es así como San Isidro une su historia y tradición a la modernidad actual, ofreciendo muchos atractivos turísticos para nuestros vecinos y para las numerosas personas nacionales y

### Información General

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE SAN ISIDRO*</b>	
<b>Extensión</b>	9.78 Km <sup>2</sup> ó 978.47 Hectáreas; / 805 Manzanas
<b>Población según Censo 2007</b>	58,056 Habitantes (25,184 hombres y 32,872 mujeres)
<b>Densidad</b>	5,936 habitantes/Km <sup>2</sup>
<b>Norma de creación</b>	Decreto Ley N° 7113
<b>Fecha de creación</b>	24 de abril de 1931
<b>Altura (m.s.n.m)</b>	109 Metros (Base: Parque el Olivar)
<b>Límites del distrito</b>	<b>Oeste:</b> Magdalena del Mar y el Océano Pacífico <b>Norte:</b> Jesús María, Lince y La Victoria <b>Este:</b> San Borja <b>Sur:</b> Miraflores y Surquillo
<b>Zonificación por Juntas Vecinales</b>	5 sectores urbanos; 24 subsectores

### Características Geográficas

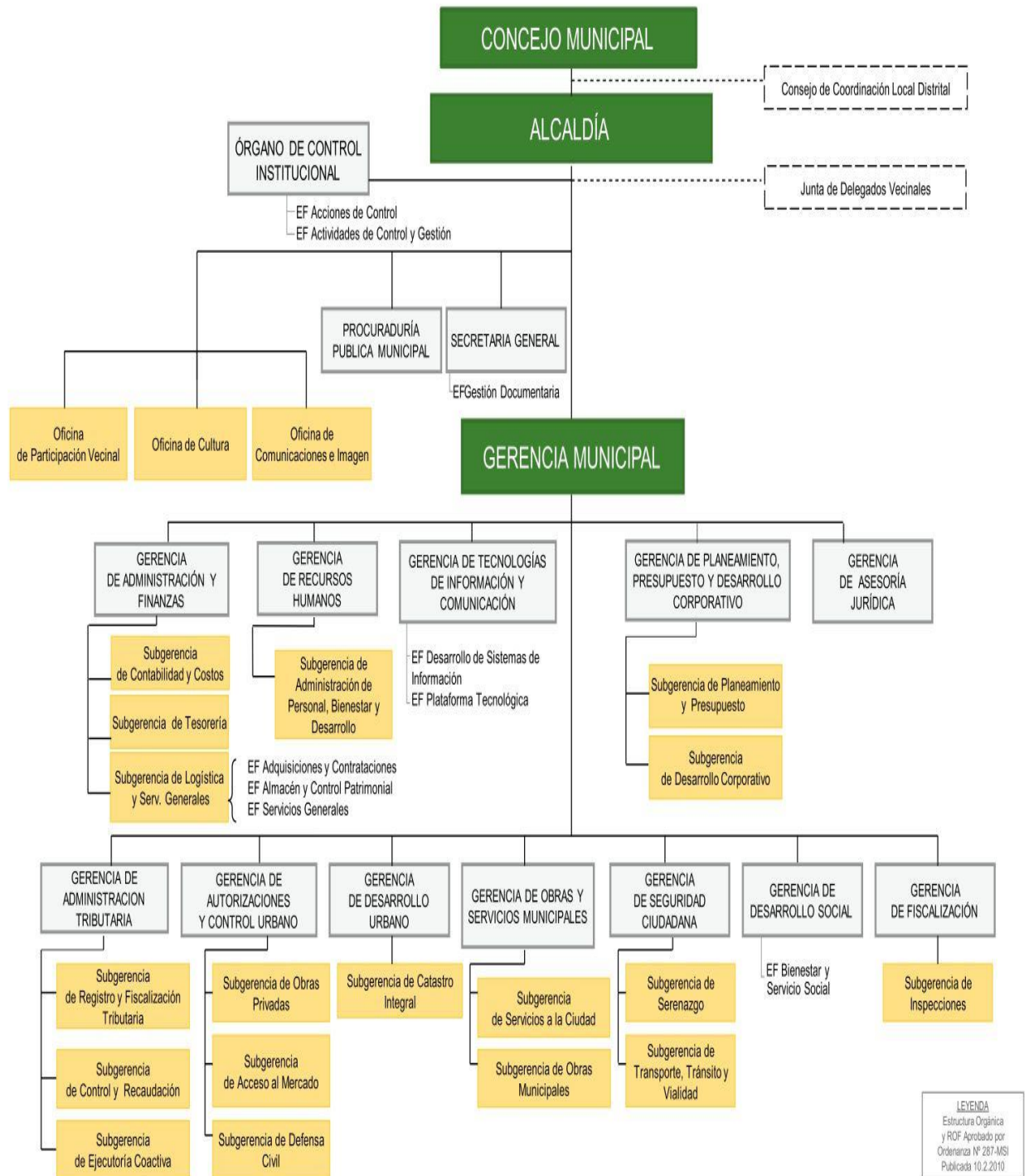
<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS</b>	
Superficie Total	9.78 Km <sup>2</sup>

	9,784,700 m <sup>2</sup>
Altitud Promedio	100.00 m.s.n.m
<b>ÁREAS GENERALES</b>	
ÁREA TOTAL DEL DISTRITO (a+b+d+e)	9,784,716.42 m <sup>2</sup>
<b>a. Área total de vías</b>	1,557,254.78 m <sup>2</sup>
Avenidas	688,976.37 m <sup>2</sup>
Calles	856,236.97 m <sup>2</sup>
<b>b. Área total de veredas</b>	569,997.36 m <sup>2</sup>
Vereda en Vía Pública	521,857.59 m <sup>2</sup>
Vereda en Parque	48,139.77 m <sup>2</sup>
<b>c. Área total de parques</b>	539,267.49 m <sup>2</sup>
Parques	427,354.88 m <sup>2</sup>
Plazas	20,679.09 m <sup>2</sup>
Plazuelas	4,155.88 m <sup>2</sup>
El Olivar	87,077.67 m <sup>2</sup>
<b>d. Área verde total del distrito</b>	1,899,242.99 m <sup>2</sup>
Parques	539,267.49 m <sup>2</sup>
Berma Lateral	389,110.52 m <sup>2</sup>
Berma Central	266,019.73 m <sup>2</sup>
Jardín de Aislamiento	159,885.01 m <sup>2</sup>
Club El Golf	484,836.74 m <sup>2</sup>
Acantilado de la Costa Verde	60,123.50 m <sup>2</sup>
<b>e. Área total de lotes</b>	5,758,221.29 m <sup>2</sup>
Terrenos construidos (9030)	5,646,507.94 m <sup>2</sup>
Terrenos sin construir ( 112)	78,003.35 m <sup>2</sup>
Area de playa ganada al mar	33,710.00 m <sup>2</sup>
<b>f. Área total de terrenos construidos</b>	5,646,507.94 m <sup>2</sup>
Gubernamental ( 89)	274,274.61 m <sup>2</sup>

Consulado ( 6)	9,919.25 m <sup>2</sup>
Embajada ( 29)	44,693.92 m <sup>2</sup>
Ministerios (1)	51,910.10 m <sup>2</sup>
Municipal ( 8)	69,885.24 m <sup>2</sup>
Organismo Internacional ( 2)	2,895.05 m <sup>2</sup>
Organismo Público ( 24)	68,239.98 m <sup>2</sup>
Residencias de Embajador ( 19)	33,183.36 m <sup>2</sup>
Asociación - Fundación ( 9)	14 ,742.57 m <sup>2</sup>
Comunicaciones ( 8)	18 ,403.60 m <sup>2</sup>
Cultural - Diversiones( 14)	33 ,661.10 m <sup>2</sup>
Educación ( 20)	249,416.26 m <sup>2</sup>
Entidad Religiosa ( 17)	55,577.03 m <sup>2</sup>
Establecimiento Financiero ( 16)	152,165.20 m <sup>2</sup>
Grifos ( 23)	14,639.97 m <sup>2</sup>
Hospedaje ( 29)	163,509.98 m <sup>2</sup>
Salud ( 11)	84,973.30 m <sup>2</sup>
Subestación ( 50)	2,493.17 m <sup>2</sup>
Residencial exclusivo (6818)	5,217,046.48 m <sup>2</sup>
Comercial exclusivo (1147)	1,964,852.71 m <sup>2</sup>
Residencial – Comercial ( 482)	313,775.05 m <sup>2</sup>
Residencial – Otros ( 158)	21,916 m <sup>2</sup>
<b>g. Área total de construcción</b>	<b>8,252,208.27 m<sup>2</sup></b>

ENERO 2014

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO



**LEYENDA**  
Estructura Orgánica y ROF Aprobado por Ordenanza N° 287-MSI  
Publicada 10.2.2010

## Obras en Ejecución:

### Riego tecnificado en la Plaza Santa Rosa



### Mejoramiento vial urbano en la Calle Los Sauces cuadra 2



### Mejoramiento vial urbano en Calle Prolongación Arenales



**Mantenimiento de bermas en parque del Trabajador Municipal.**



**Mejoramiento de la berma central de la Av. Cádiz**

Iluminación ornamental, reparación de veredas, cableado público subterráneo y tratamiento de áreas verdes.



**Riego tecnificado en el parque Manuel Villarán.**



**Riego tecnificado en la berma central de la Av. Parque Sur.**



**Restauración de la Casa Museo Marina Núñez del Prado**



## Mantenimiento de veredas, bermas y sardineles

Sectores 2, 4 y 5.

Municipalidad de San Isidro

### OBRAS REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEREDAS, BERMAS Y SARDINELES - SECTORES 2 Y 4

PROCESO: ADP N° 018-2013-CE/MSI  
PROVEEDOR: DELMON CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.  
MONTO: S/. 296,848.76  
MODALIDAD: A PRECIOS UNITARIOS  
PLAZO: 60 días calendario.

msi.gob.pe

Reparación de más de 3 mil metros cuadrados de pistas  
Subsectores 1-3 y 2-1.



## **2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3, 1.CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.3.1.1. TOMA DE DECISIONES**

Según Robbins y Coulter (2013)<sup>43</sup>, la toma de decisiones empresariales es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se de una decisión. Tan importante es que se, quiere reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones. Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan.

Los pasos que se deben tomar en cuenta para tomar una decisión son los siguientes: i) Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; ii) Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir; iii) Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.

#### **LA TOMA DE DECISIONES Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO:**

Para Stoner, Freeman y Gilbert (2013)<sup>44</sup>, la toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. De los procesos existentes para la toma de decisiones, el proceso racional de toma de decisiones es catalogado como "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe determinar la necesidad de una decisión:

- 1) El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- 2) Identificar los criterios de decisión: Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas

<sup>43</sup> Robbins Stephen P. y Coulter Mary. (2013). Administración. México: Pearson Educación.

<sup>44</sup> Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; y, Gilbert Daniel R. Jr. (2013). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.

las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones.

Según Terry (2013)<sup>45</sup>, en la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo.

La toma de decisiones, es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

El proceso creativo de decisiones no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuestas e ínter actuantes entre sí: exploración inconsciente, intuición, discernimiento y formulación lógica:

- 1) La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.
- 2) La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. En los años veinte, por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí.  
No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes de 1) responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizado de ciertas funciones. Fue necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo. La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sinéctica (proceso creativo para plantear y solucionar problemas).
- 3) El discernimiento, tercera fase del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.
- 4) Formulación lógica, es la determinación de la decisión que realmente va a aplicarse para solucionar un determinado problema empresarial, lo cual debe hacerse sobre amplia información fiable de la empresa.

#### **2.3.1.2. MOTIVACIÓN:**

Tesis publicada con autorización del autor  
No olvide citar esta tesis

Según Botero (2015)<sup>46</sup>; es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización a condición de que la capacidad del esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: Teorías de contenido; Teorías de aprendizaje y Del enfoque externo. Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

### **2.3.1.3. LIDERAZGO**

Según Guerras y Navas (2015)<sup>47</sup>; la dirección estratégica es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos, que forman la entidad, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente el trabajo de un directivo debemos tener claras sus funciones y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos. La primera función es la planificación, el directivo ha de determinar lo qué se va a hacer. Ha de tomar las decisiones encaminadas a la fijación de los objetivos empresariales, ha de establecer las políticas, las estrategias, los métodos y procedimientos para alcanzarlos. También ha de encargarse de la organización de la entidad, agrupar las actividades necesarias para desarrollar las estrategias institucionales, ha de definir la estructura de la entidad y las relaciones entre cada una de las partes de esa estructura. Ha de asignar y coordinar los recursos de los que dispone: recursos económicos, humanos, infraestructuras, maquinaria y equipamientos, etc. La correcta distribución de éstos a cada parte de esa organización así como las futuras inversiones a realizar. También se encargará de dirigir y propiciar las buenas relaciones entre todos los elementos de la empresa, evitando y mediando en aquellos problemas que se puedan producir en la convivencia diaria. Por último debe encargarse de controlar que se vayan cumpliendo las pautas marcadas en todos los puntos anteriores. Ante tal cantidad de funciones y la problemática de algunas de ellas, el directivo ha de trazar una hoja de ruta y estructurar tanto las acciones a tomar en cada caso como la manera de ponerlas en práctica; el estilo de su dirección y sus propias pautas de

comportamiento, que sirvan para poner en práctica de manera idónea su propia estrategia y la de la empresa.

El liderazgo, es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. “El liderazgo es algo innato: se nace líder” Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.

## **2.3.2. CONCEPTO DE GERENCIA EFECTIVA**

### **2.3.2.1. ECONOMÍA:**

Según Sallenave (2013)<sup>48</sup> la economía en los servicios, se refiere a los costos y gastos que deben incurrirse en los servicios municipales; los mismos deben ser al menor costo y gasto posible y además con el mayor aprovechamiento del caso. Actualmente la diferenciación en los servicios que se prestan viene por este aspecto, por el menor efecto económico en la prestación de los servicios; para ello se deben realizar negociaciones con los proveedores y acreedores; se deben hacer compras al por mayor, se debe aprovechar el crédito de proveedores; se deben establecer alianzas estratégicas con otras empresas para realizar compras conjuntas; en fin se debe realizar todo lo que se pueda hacer para reducir los costos y gastos al mínimo posible pero claro sin afectar la calidad de los servicios.

### **2.3.2.2. EFICIENCIA**

Según Sallenave (2013)<sup>49</sup> la eficiencia de los servicios, es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. Las entidades podrán garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta. La eficiencia puede medirse en términos de los resultados divididos por el total de costos y es posible decir que la eficiencia ha crecido un cierto porcentaje (%) por año. Esta

medida de la eficiencia del costo también puede ser invertida (costo total en relación con el número de productos) para obtener el costo unitario de producción. Esta relación muestra el costo de producción de cada producto. De la misma manera, el tiempo (calculado por ejemplo en término de horas hombre) que toma producir un producto (el inverso de la eficiencia del trabajo) es una medida común de eficiencia. La eficiencia es la relación entre los resultados en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. De modo empírico hay dos importantes medidas: i) Eficiencia de costos, donde los resultados se relacionan con costos, y, ii) eficiencia en el trabajo, donde los logros se refieren a un factor de producción clave: el número de trabajadores. Si un auditor pretende medir la eficiencia, deberá comenzar la auditoría analizando los principales tipos de resultados/salidas de la entidad.

Según Ramírez (2012)<sup>50</sup> la eficiencia de los servicios debe ser considerada, a la luz de otros valores conjuntamente con aquellos relacionados a la economía y efectividad los organismos deben alcanzar ciertas metas sociales. Deben obtener mediante una actividad racional, la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tanto en el orden material como en el orden social dentro del proceso político y dentro de las reglas de la ética pública. Aquí el concepto de eficiencia adquiere un significado más amplio. Es la efectividad y la eficacia del servicio público. Naturalmente esto no excluye la economía, pero el bien general es el que debe guiar la acción, para comprender estos conceptos, es interesante guiarnos por la ideas de John D. Millet ha expuesto en su libro *Management in the Public Service*. Dice este autor que la eficiencia en la administración Pública se puede apreciar si se tiene un servicio satisfactorio, si hay una ejecución responsable y si existe un buen gobierno.

### **2.3.2.3. EFECTIVIDAD**

Según Sallenave (2013)<sup>51</sup> la efectividad de los servicios municipales, se refiere al grado en el cual las municipalidades prestan sus servicios y a través de los mismos logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el Directorio. Si un auditor se centra en la efectividad, deberá comenzar por identificar las metas de los programas de la entidad y por operacionlizar las metas para medir la efectividad. Dicho término hace énfasis a los resultados, promueve el hacer las cosas correctas y sobretodo en lograr objetivos sin importar el costo o el uso o mal uso de los recursos. Una determinada

iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, toma en cuenta la calidad del producto y le deja el problema del cómo obtenerlo a la otra variable de la función efectividad, la que llamamos eficiencia.

Interpretando Seto (2014)<sup>52</sup> la efectividad en los servicios parte fundamentalmente de disponer del personal más adecuado en el servicio de atención al cliente. Muchas veces nos podemos encontrar con resistencia por parte de los empleados o personal de contacto en asumir la responsabilidad para la aplicación de una fidelización con el cliente. Llevar a cabo programas de formación y comunicación, puede ayudar a los empleados en sus nuevos roles y permitir las ventajas y oportunidades que pueden obtener si son capaces de dar solución inmediata a las reclamos, para ello es preciso seleccionar personas con perfiles adecuados para el trato a las personas y atender entre otras sus reclamos o quejas, formar a los empleados en la cultura de la empresa, aportarles conocimientos necesarios para que desarrollen su espíritu de iniciativa, autonomía y responsabilidad. Tener archivos de nuestros clientes nos pueden ser de gran ayuda para desarrollar un sistema eficaz.

#### **2.3.2.4. COMPETITIVIDAD**

Según Robbins & Coulter (2013)<sup>53</sup> la competitividad de los servicios es un concepto que hace referencia a la capacidad de las municipalidades de producir servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. La Competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los

mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Para Koontz & O'Donnell (2014)<sup>54</sup> competitividad en los servicios es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación en los productos que se prestan a los clientes. La competitividad está relacionada fuertemente a la productividad empresarial: Para ser productivo, los servicios bancarios, de seguros, médicos y educativos; y las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de: La estructura de la institución, las estrategias, la competencia entre instituciones, las condiciones y los factores de la demanda, los servicios de apoyo asociados. La calidad total es la estrategia clave de la competitividad.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones. En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL**

La dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

### **2.4.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

- 1) La toma de decisiones incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) La motivación incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) El liderazgo incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.



## CAPÍTULO III:

### MÉTODO

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo explicativa, descriptiva y correlacional.

- 1) Es explicativa porque tiene relación causal; no sólo describe un problema, sino que determina las causas del mismo. Este tipo de investigación además de describir el fenómeno, busca la explicación del comportamiento de las variables. Su metodología es cualitativa y cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas.
- 2) La investigación es descriptiva porque detalla en forma exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que participan en la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Su meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las dos variables.
- 3) La Investigación es correlacional porque mide el grado de relación que existe entre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana en un momento determinado.

#### 3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional, por cuanto se describe las diversas teorías que existen sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Asimismo explica la forma como la dirección estratégica como fase del proceso gerencial incide en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

#### 3.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

**Descriptivo.-** Para describir todos los aspectos relacionados a la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

**Inductivo.-** Para inferir la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Asimismo para inferir los resultados de la muestra en la población.

**Deductivo.-** Para sacar las conclusiones de la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño fue el plan o estrategia que se desarrolló para obtener la información que ha requerido la investigación. El diseño que se aplicó fue el no experimental.

El diseño no experimental se define como la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

En este diseño la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, se consideran tal y como se dieron en su contexto natural.

### **3.5. ESTRATEGIA DE CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

La estrategia que se siguió para contrastar la hipótesis o realizar la prueba de hipótesis en la investigación denominada: **“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITLES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”** fue la siguiente:

- 1) En primer lugar se definió el número de personas a ser encuestadas: 100.
- 2) En segundo lugar se estableció como parámetro de margen de error del trabajo: 5%
- 3) En tercer lugar se definió la hipótesis alternativa y la hipótesis nula de la investigación
- 4) A continuación se aplicó el instrumento de investigación, es decir el cuestionario de encuesta, el mismo que contuvo las preguntas sobre las variables e indicadores del tema de investigación. Dicho instrumento está en el Anexo No. 3.
- 5) Luego de aplicar el instrumento, se recibieron los resultados de la encuesta. Dichos resultados fueron ingresados al software SPSS a nivel de variables. El sistema estuvo diseñado para trabajar con la información ingresada, al respecto, el sistema facilita la información a nivel de tablas, gráficos y otras formas.
- 6) De esta forma el sistema proporcionó los siguientes resultados a nivel de tablas de estadísticos, correlación, regresión, anova y coeficiente.
- 7) En estas tablas hay varios elementos que se pueden analizar, sin embargo el más importante fue el grado de significancia (Sig) el mismo que se compara con el margen de error propuesto por el investigador.

### 3.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES, INDICADORES E ÍNDICES DE LA INVESTIGACIÓN:**

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES	NR DE ITEM	RELACIÓN
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  X. Dirección estratégica	X.1. Toma de decisiones	Grado de la toma de decisiones	2	X- Y- Z  X.1., Y., Z
	X.2. Motivación	Grado de motivación	2	
	X.3. Liderazgo	Grado de liderazgo	2	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Y. Gerencia efectiva	Y.1. Proceso gerencial	Grado del proceso gerencial	2	X.2. , Y., Z
	Y.2. Economía, eficiencia y efectividad.	Grado de economía Grado de eficiencia Grado de efectividad	2	X.3., Y., Z
	Y.3. Mejora continua y competitividad	Grado de mejora continua Grado de competitividad	2	
<b>DIMENSIÓN ESPACIAL:</b>				
Z. Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana				

Fuente: Modelo de investigación desarrollado

### 3.7. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 135 personas relacionadas con las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

### 3.8. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra estuvo conformada por 100 personas relacionadas con las Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.

Para determinar la cantidad de la muestra se ha aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

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

**Donde:**

- N** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
- P y q** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- Z** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor  $Z = 1.96$
- N** El total de la población. Este caso 135 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
- E** Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5.00%.

**Sustituyendo:**

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 135) / (((0.05)^2 \times 134) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 100$$

### 3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.9.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas.**- Se aplicó al personal de la muestra para obtener respuestas en relación con la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) **Toma de información.**- Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas con la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) **Análisis documental.**- Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación, relacionada con la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

#### 3.9.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y Guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios.**- Estos documentos se utilizaron para presentar las preguntas de carácter cerrado sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) **Fichas bibliográficas.**- Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) **Guías de análisis documental.**- Se utilizó como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

#### 3.10. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- 1) **Ordenamiento y clasificación.**- Se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa relacionada con la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las

Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

- 2) **Proceso computarizado con Excel.**- Se aplicó para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 3) **Proceso computarizado con SPSS.**- Se aplicó para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

### 3.11. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis de información:

- 1) **Indagación.**- Esta técnica facilitó disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.
- 2) **Conciliación de datos.**- Se aplicó para enlazar los datos sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana de algunos autores para que sean tomados en cuenta.
- 3) **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- Se aplicó para presentar la información en cuadros con columnas de cantidades y porcentajes sobre la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

## CAPITULO IV:

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El procedimiento de la contrastación de la hipótesis, permite darle el carácter científico a la información recolectada en la investigación realizada. Al respecto, un primer aspecto es tener en cuenta dos tipos de hipótesis, la hipótesis alternativa y la hipótesis nula.

##### **Hipótesis nula:**

**H0:** La dirección estratégica **NO** incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

En cambio la hipótesis alternativa es la siguiente:

##### **Hipótesis Alternativa:**

**H1:** La dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

La hipótesis estadística es una afirmación respecto a las características de la población. Contrastar una hipótesis es comparar las predicciones realizadas por el investigador con la realidad observada. Si dentro del margen de error que se ha admitido 5.00%, hay coincidencia, se acepta la hipótesis y en caso contrario se rechaza. Este es el criterio fundamental para la contrastación. Este es un criterio generalmente aceptado en todos los medios académicos y científicos.

Existen muchos métodos para contrastar las hipótesis. Algunos con sofisticadas fórmulas y otros que utilizan modernos programas informáticos. Todos de una u otra forma explican la forma como es posible confirmar una hipótesis.

En este trabajo se ha utilizado el software SPSS por su versatilidad y comprensión de los resultados obtenidos.

Para efectos de contrastar la hipótesis es necesario disponer de los datos de las variables: Independiente y dependiente.

La variable independiente es **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** y la variable dependiente es **GERENCIA EFECTIVA**.

## 1) ESTADÍSTICOS OBTENIDOS ( por el sist. SPSS )

**TABLA DE ESTADÍSTICOS:**

ESTADÍSTICOS		DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA EFECTIVA
Muestra	Válidos	100	100
	Perdidos	000	000
Media		83.48%	83.65%
Desviación típica.		3.88%	3.67%

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE ESTADÍSTICOS:

En esta tabla se presentan los estadísticos más importantes.

La media o valor promedio de la variable independiente **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** es 83.48% en cambio la media o promedio de la variable dependiente **GERENCIA EFECTIVA** es 83.65%. Lo que indica un buen promedio para ambas variables, siendo mejor para la variable dependiente, que es la que se busca solucionar, lo cual apoya el modelo de investigación llevado a cabo.

La desviación típica mide el grado de desviación de los valores en relación con el valor promedio, en este caso es 3.88% para la variable independiente **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** y 3.67% para la variable dependiente **GERENCIA EFECTIVA**, lo que quiere decir que hay alta concentración en los resultados obtenidos; siendo mejor dicha concentración en la variable dependiente, lo que favorece al modelo de investigación propuesto.

## 2) CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES:**

VARIABLES DE LA INVESTIGACION	INDICADORES ESTADÍSTICOS	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	GERENCIA EFECTIVA
<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	Correlación de Spearman	100%	<b>83.85%</b>
	Grado de significancia		<b>3.38%</b>
	Muestra	100	100
<b>GERENCIA EFECTIVA</b>	Correlación de Spearman	<b>83.85%</b>	100%
	Grado de significancia	<b>3.38%</b>	
	Muestra	100	100

Fuente: Encuesta realizada

### ANÁLISIS DE LA TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES:

Esta tabla mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia.

La correlación se mide mediante la determinación del Coeficiente de correlación.  $R =$  Coeficiente de correlación. Este método mide el grado de relación existente entre dos variables, el valor de  $R$  varía de  $-1$  a  $1$ .

El valor del coeficiente de relación se interpreta de modo que a medida que  $R$  se aproxima a  $1$ , es más grande la relación entre los datos, por lo tanto  $R$  (coeficiente de correlación) mide la aproximación entre las variables.

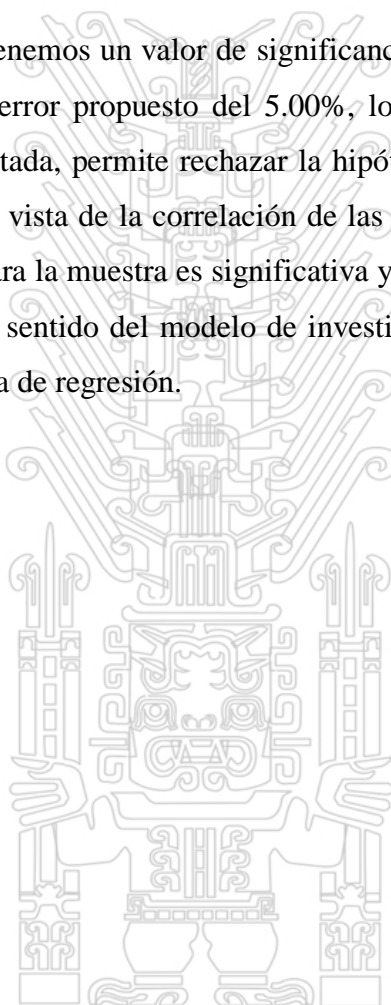
En la presente investigación el valor de la correlación es igual a  $83.85\%$ , lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada.

La prueba de significancia estadística busca probar que existe una diferencia real, entre dos variables estudiadas, y además que esta diferencia no es al azar. Siempre que se estudie dos diferencias existe la probabilidad que dichas diferencias sean producto del azar y por lo

tanto deseamos conocerlo y para ello usamos la probabilidad que no es más que el grado de significación estadística, y suele representarse con la letra  $p$ .

El valor de  $p$  es conocido como el valor de significancia. Cuanto menor sea la  $p$ , es decir, cuanto menor sea la probabilidad de que el azar pueda haber producido los resultados observados, mayor será la tendencia a concluir que la diferencia existe en realidad. El valor de  $p$  menor de 0.05 nos indica que el investigador acepta que sus resultados tienen un 95% de probabilidad de no ser producto del azar, en otras palabras aceptamos con un valor de  $p = 0.05$ , que podemos estar equivocados en un 5%.

En base al cuadro del SPSS tenemos un valor de significancia ( $p$ ), igual a 3.38%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado; todo lo cual queda consolidado con la tabla de regresión.



## 4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### 4.2.1. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS

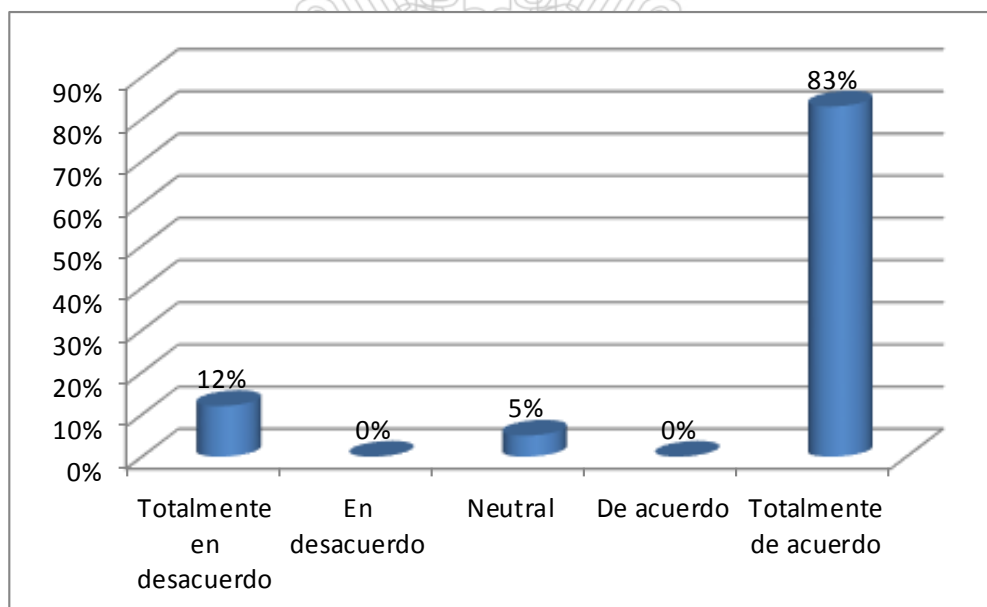
**TABLA No. 1:**

La dirección estratégica se relaciona con la toma de decisiones; motivación y liderazgo.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	12	12.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	5	5.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	83	83.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO No 1:**



Fuente: Encuesta realizada

#### **INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que la dirección estratégica se relaciona con la toma de decisiones; motivación y liderazgo orientado al mediano y largo plazo de las Municipalidades Distritales

de Lima Metropolitana

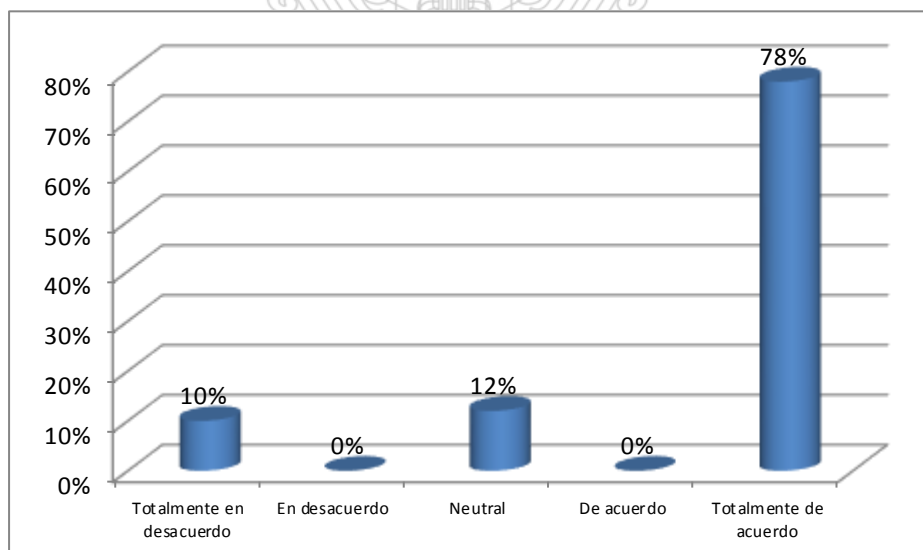
**TABLA No. 2:**

La toma de decisiones es el proceso conducente a solucionar los problemas institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	10	10.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	12	12.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	78	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO NR 2:**



Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la toma de decisiones es el proceso conducente a solucionar los problemas institucionales.

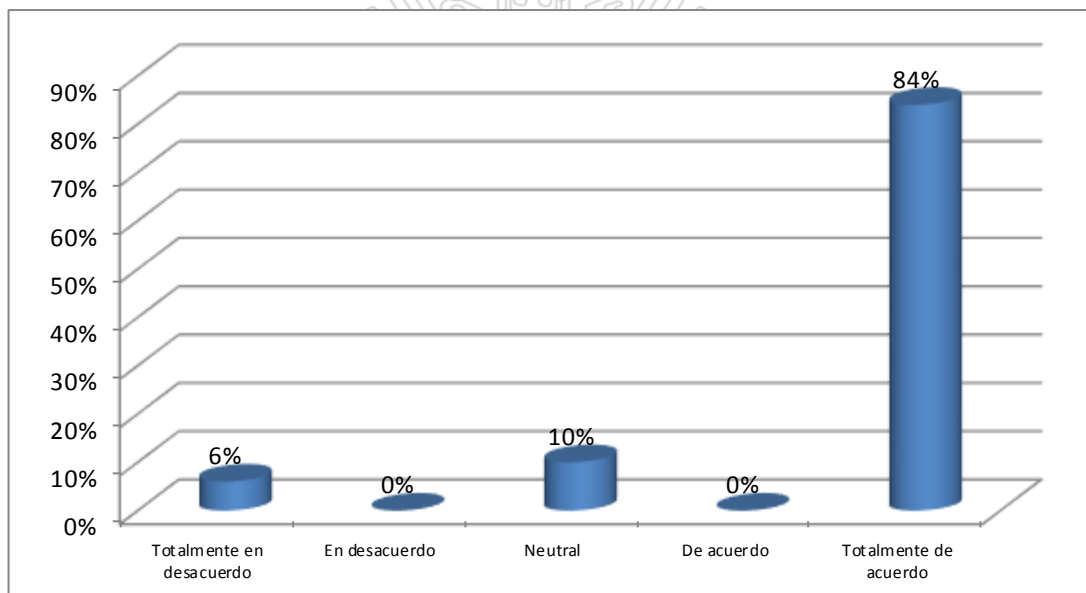
**TABLA No. 3:**

La toma de decisiones puede ser programada y no programada.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	6.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	84	84.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 3:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 84% de los encuestados acepta que la toma de decisiones puede ser programada y no programada.

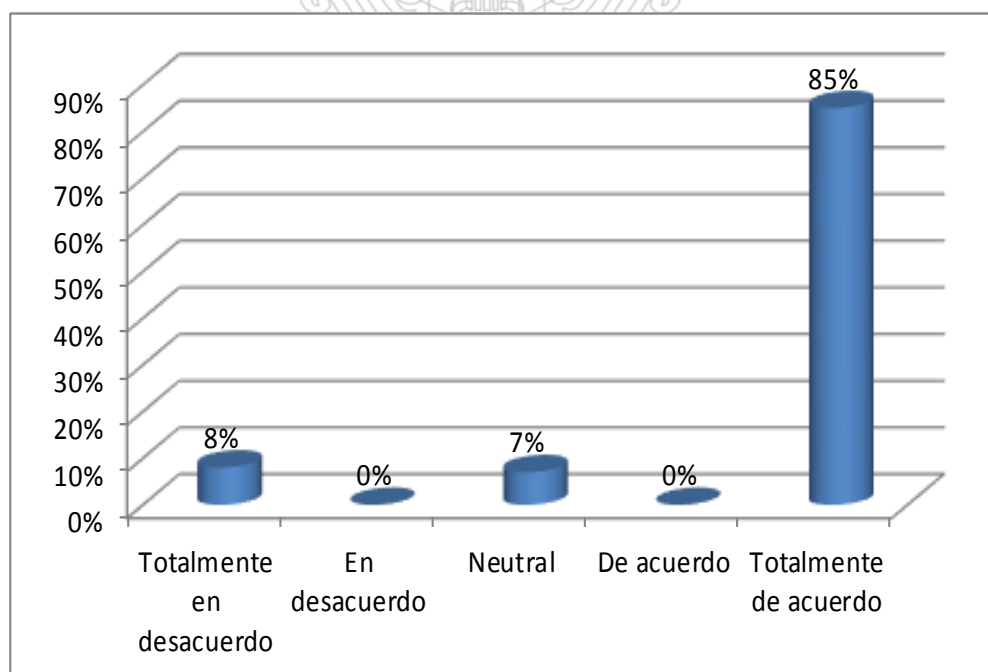
**TABLA No. 4:**

La toma de decisiones puede hacerse sobre recursos, actividades y procesos institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	8.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	7	7.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO No. 4:**



Fuente: Encuesta realizada

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 65% de los encuestados acepta que la toma de decisiones puede hacerse sobre recursos, actividades y procesos institucionales.

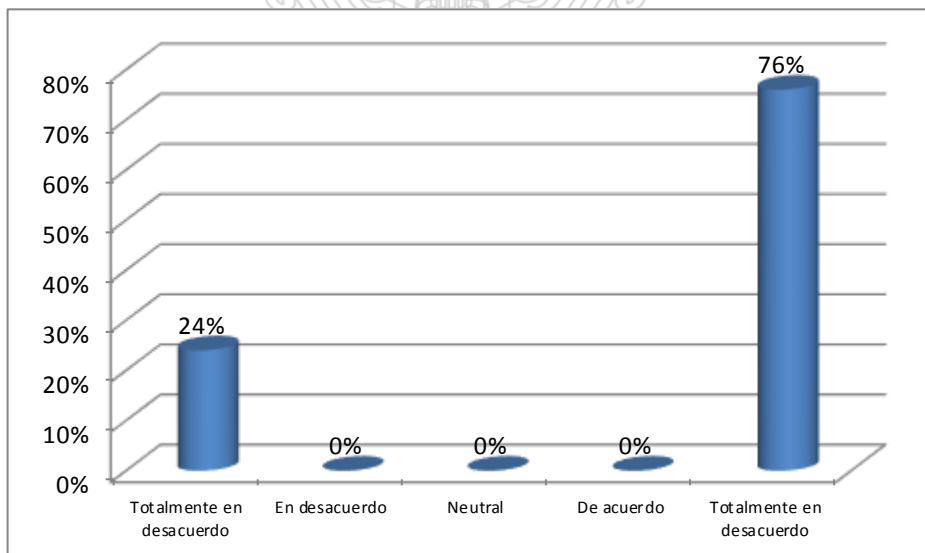
**TABLA No. 5:**

La toma de decisiones busca lograr las metas, objetivos y misión institucional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	24	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	76	76.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 5:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que la toma de decisiones busca lograr las metas, objetivos y misión institucional.

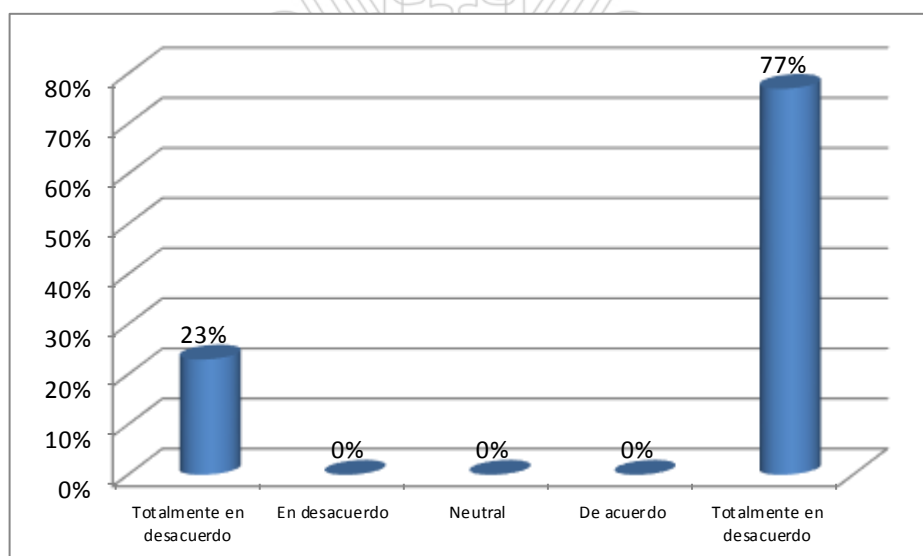
**TABLA No. 6:**

La motivación es el conjunto de acciones orientadas a incentivar al capital humano de la institución.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	23	23.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	77	77.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 6:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que la motivación es el conjunto de acciones orientadas a incentivar al capital humano de la institución.

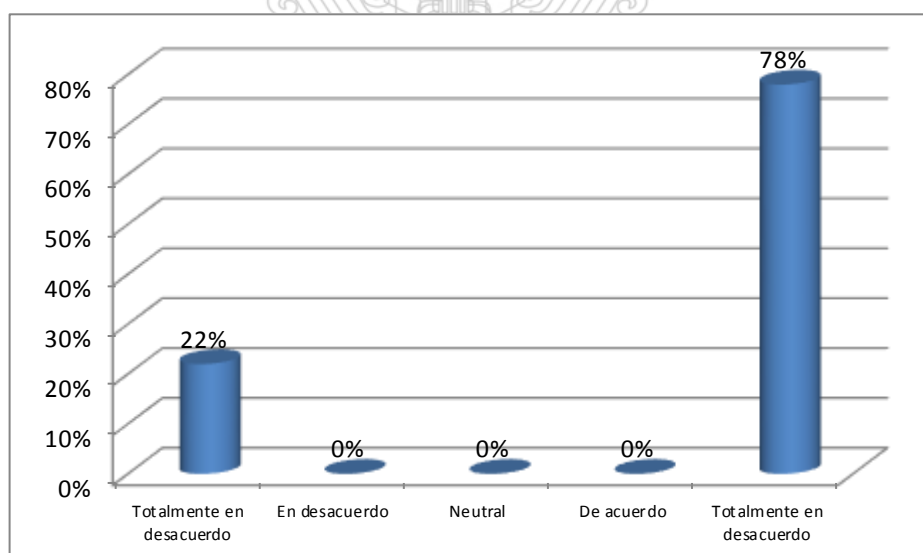
**TABLA No. 7:**

La motivación ayuda a lograr las metas y objetivos institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	22	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	78	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 7:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la motivación ayuda a lograr las metas y objetivos institucionales.

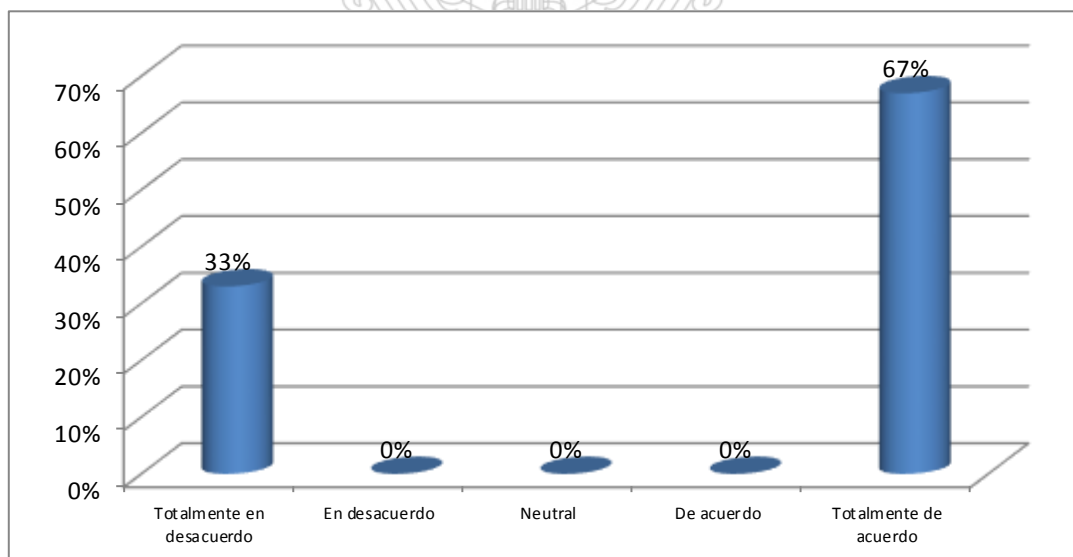
**TABLA No. 8:**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales para influir en la forma de ser o actuar.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	33	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	67	67.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 8:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales para influir en la forma de ser o actuar del capital humano que dirige en la institución.

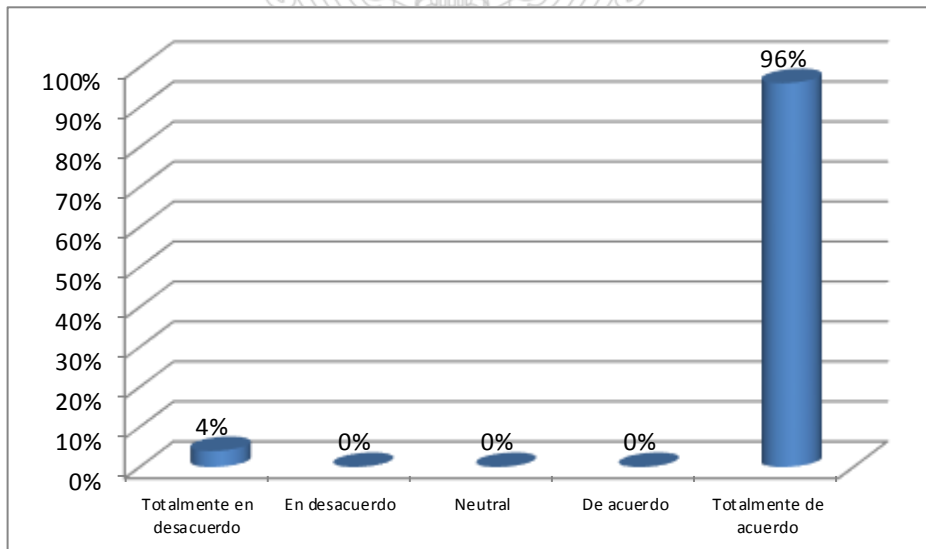
**TABLA No. 9:**

El liderazgo es la actitud que permite hacer del personal un equipo que trabaje.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	4.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	96	96.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 9:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que el liderazgo es la actitud que permite hacer del personal un equipo que trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos institucionales.

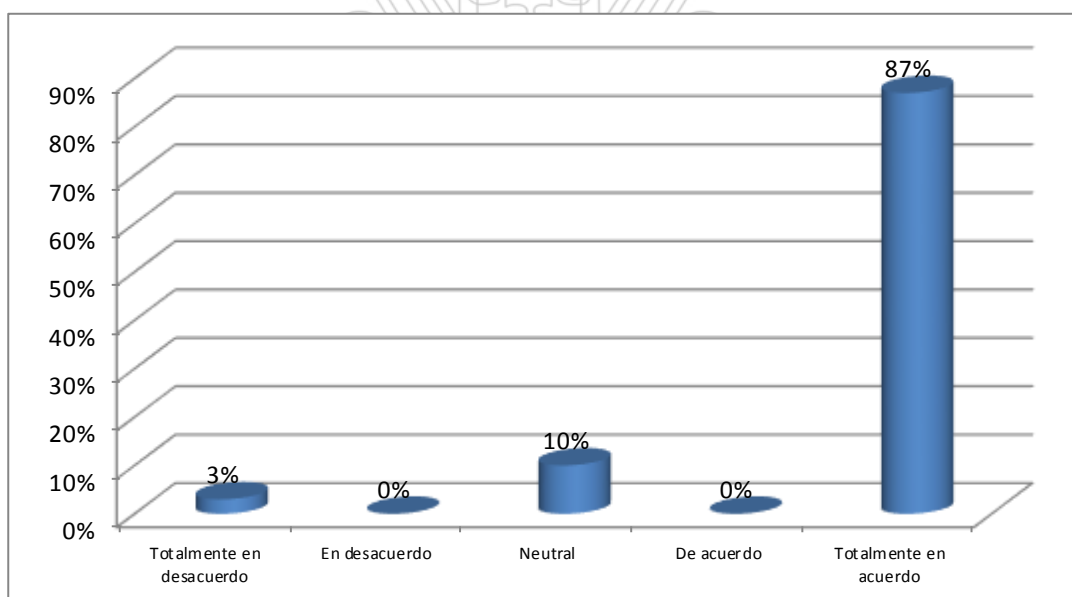
**TABLA No. 10:**

La gerencia efectiva es un proceso que consiste en orientar todos los recursos, actividades y procesos al logro de las metas, objetivos y misión institucional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	3.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	87	87.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 10:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los encuestados acepta que la gerencia efectiva es un proceso que consiste en orientar todos los recursos, actividades y procesos al logro de las metas, objetivos y misión institucional.

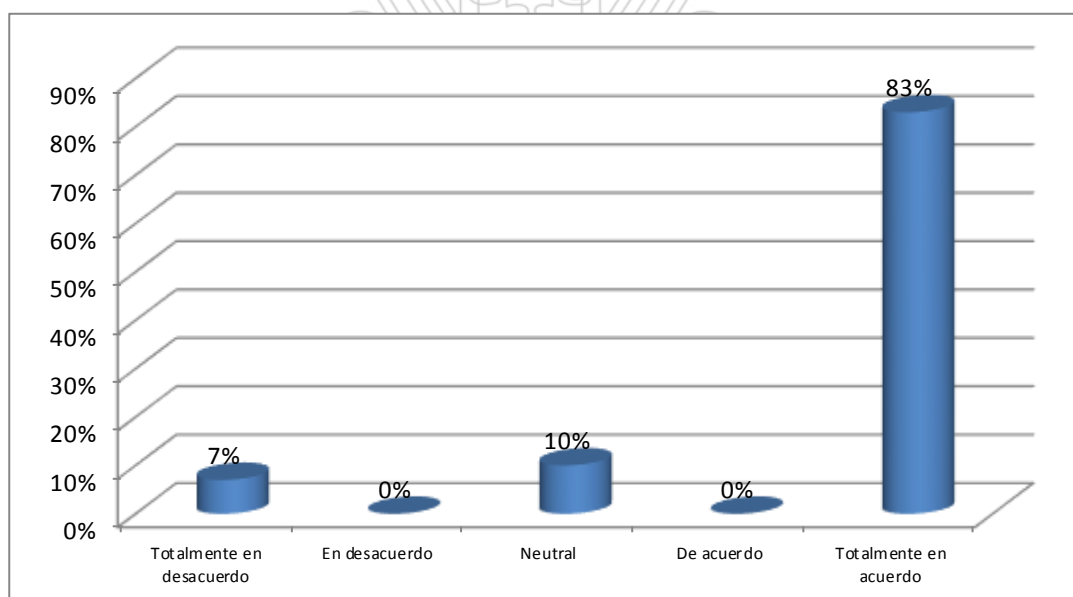
**TABLA No. 11:**

El proceso gerencial comprende la planeación, organización, dirección o ejecución, control y retroalimentación de los procesos institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	7	7.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	83	83.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 11:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que el proceso gerencial comprende la planeación, organización, dirección o ejecución, control y retroalimentación de los procesos institucionales.

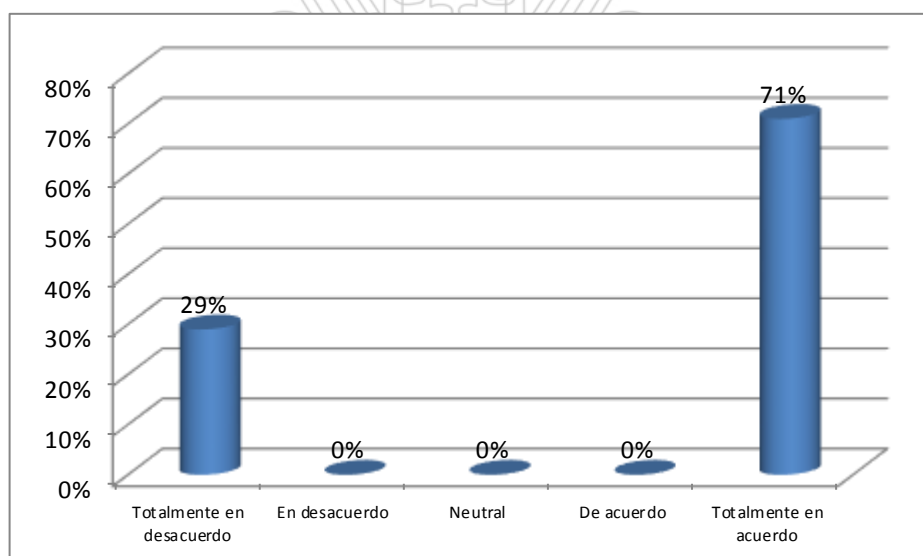
**TABLA No. 12:**

El proceso gerencial define la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, tácticas y acciones institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	29	29.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	0.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	71	71.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 12:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 71% de los encuestados acepta que el proceso gerencial define la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, tácticas y acciones institucionales.

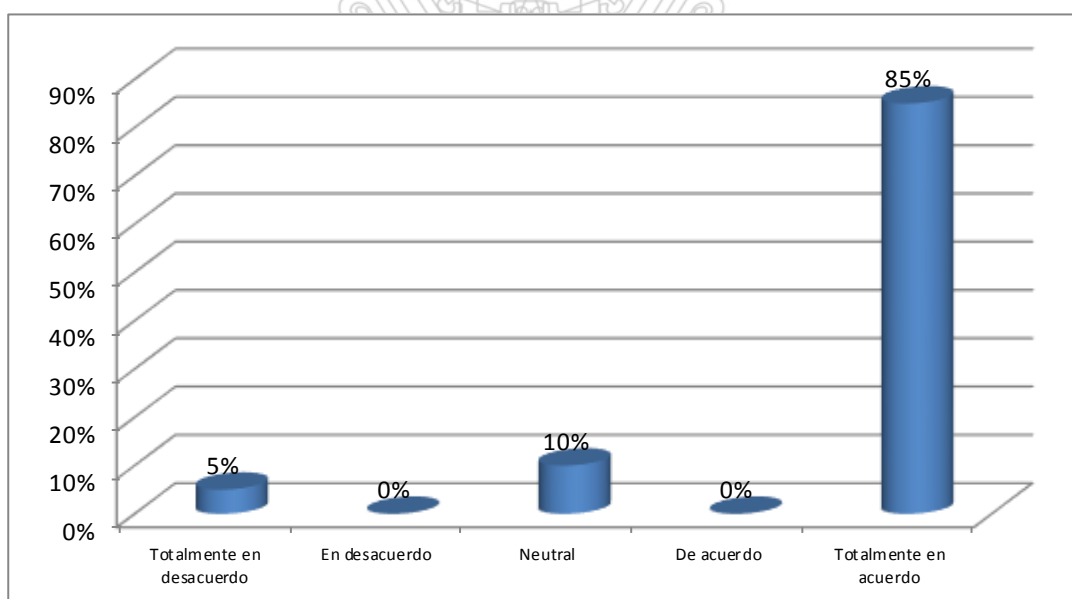
**TABLA No. 13:**

La economía es un atributo de la gerencia efectiva que busca reducir los costos y obtener el mayor beneficio de las transacciones institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	5.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 13:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que la economía es un atributo de la gerencia efectiva que busca reducir los costos y obtener el mayor beneficio de las transacciones institucionales.

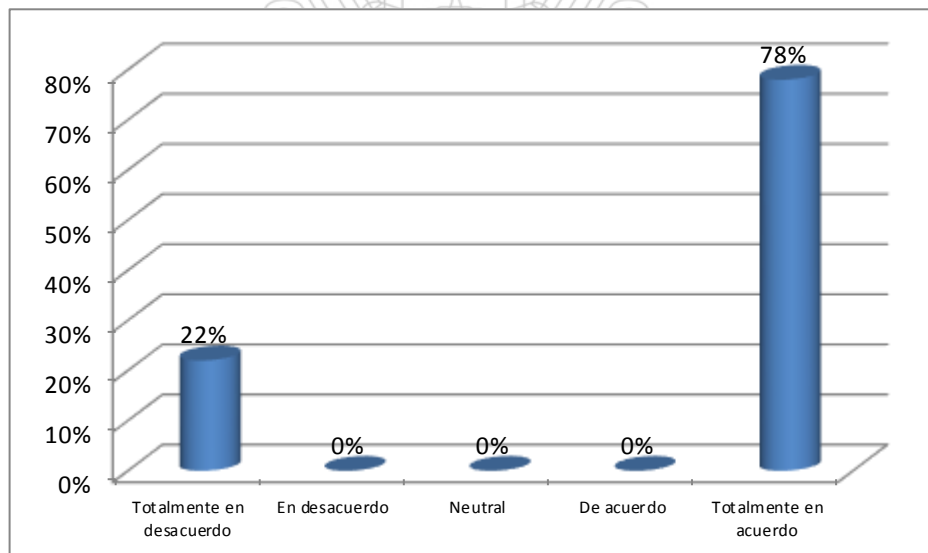
**TABLA No. 14:**

La eficiencia está referida a la racionalización de los recursos y el mejor aprovechamiento.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	22	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	78	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 14:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la eficiencia está referida a la racionalización de los recursos y el mejor aprovechamiento de los mismos en la misión institucional.

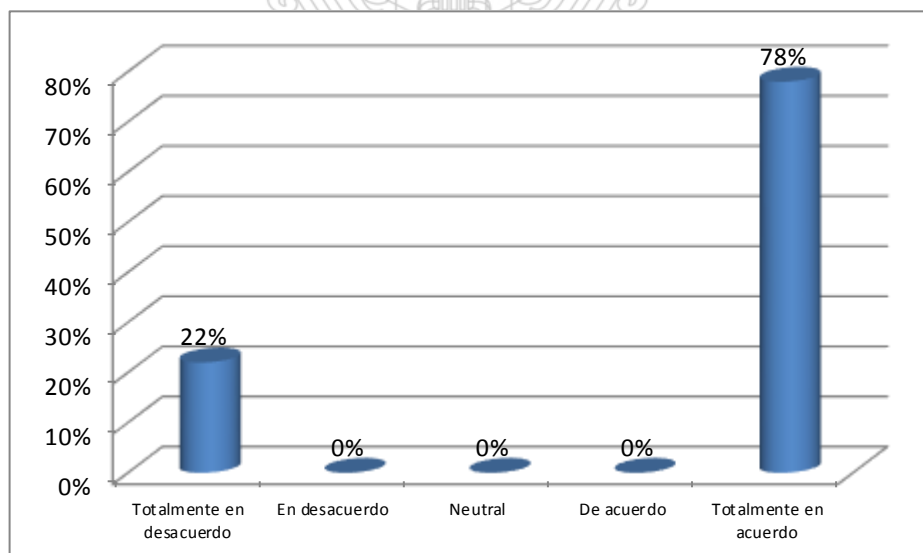
**TABLA No. 15:**

La efectividad está referida al logro de las metas, objetivos y misión institucional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	22	22.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	78	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 15:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que la efectividad está referida al logro de las metas, objetivos y misión institucional.

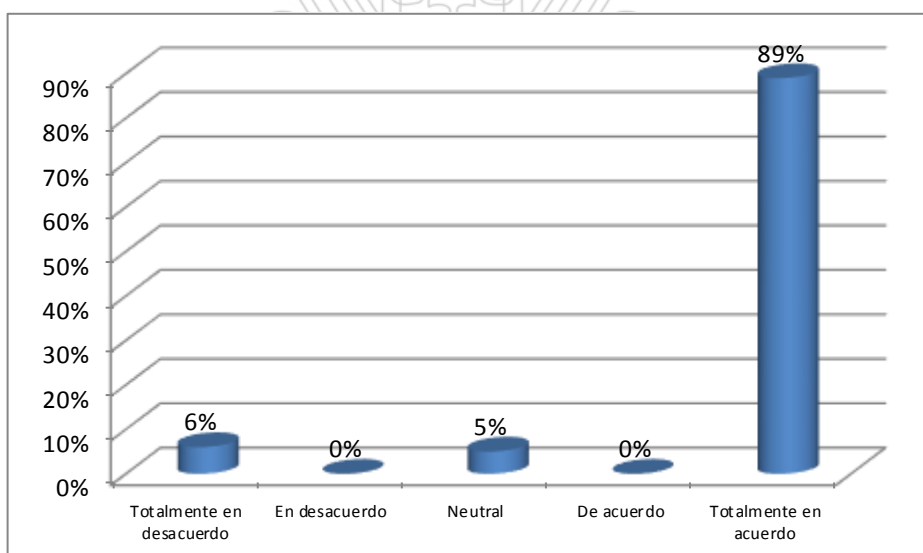
**TABLA No. 16:**

La mejora continua se relaciona con la creatividad que debe imperar en el desarrollo de los procesos institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	6.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	5	5.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	89	89.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 16:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 89% de los encuestados acepta que la mejora continua se relaciona con la creatividad que debe imperar en el desarrollo de los procesos institucionales.

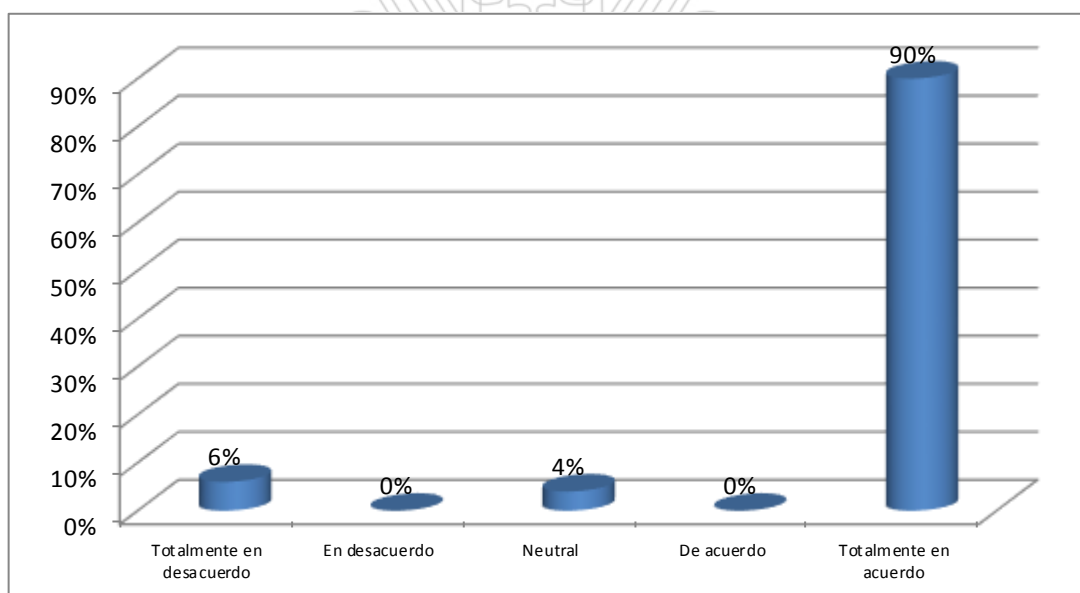
**TABLA No. 17:**

La mejora continua se relaciona con la innovación permanente de los recursos, actividades y procesos institucionales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	6	6.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	4	4.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	90	90.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 17:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 90% de los encuestados acepta que la mejora continua se relaciona con la innovación permanente de los recursos, actividades y procesos institucionales.

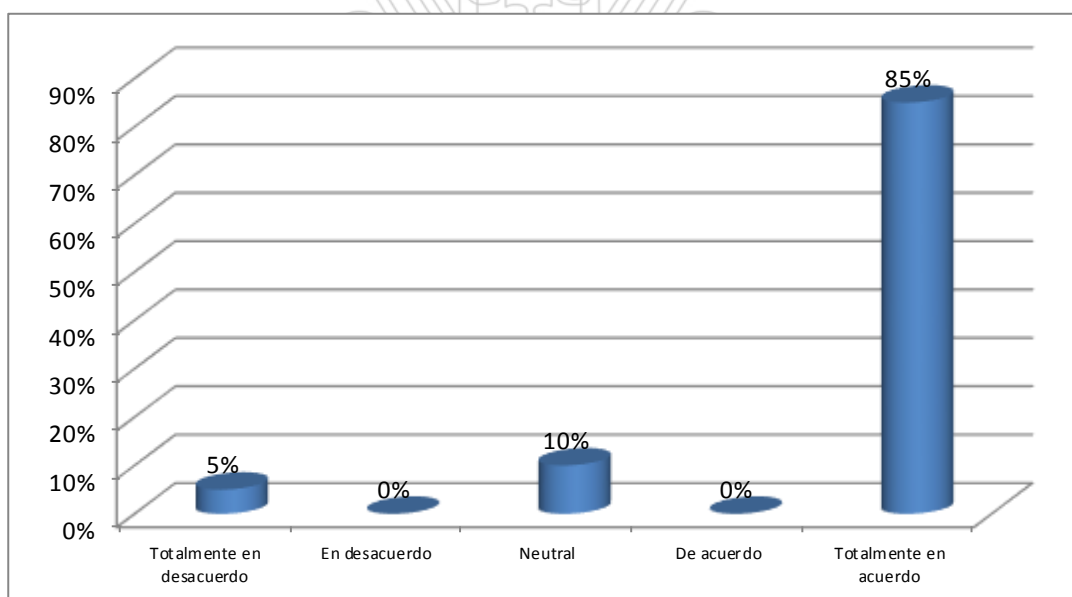
**TABLA No. 18:**

La competitividad considera la totalidad de las competencias de los colaboradores para el logro de la misión institucional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	5.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 18:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que la competitividad considera la totalidad de las competencias de los colaboradores para el logro de la misión institucional.

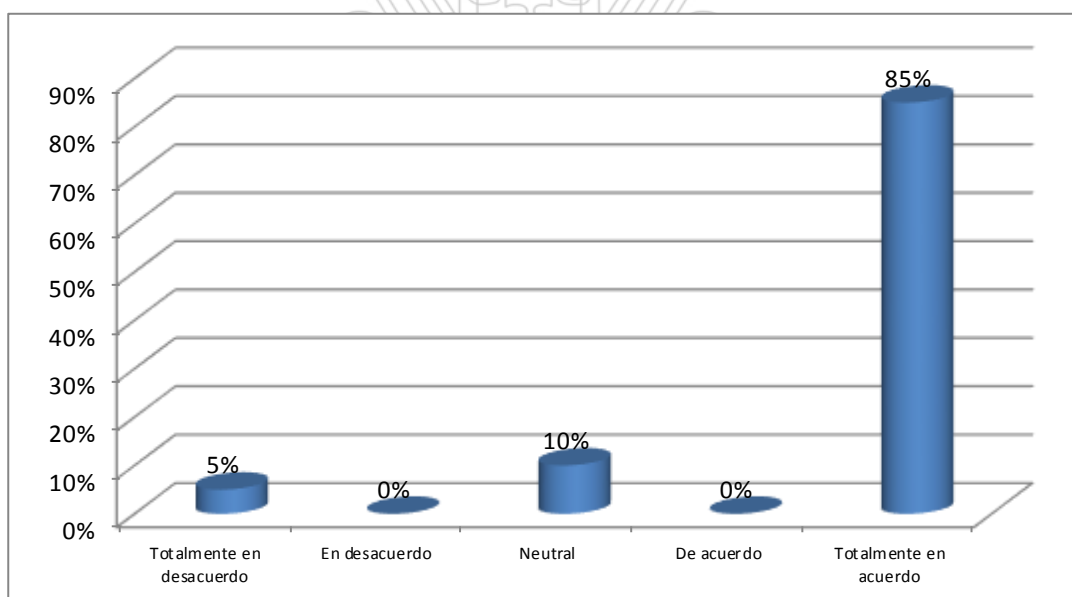
**TABLA No. 19:**

La competitividad es la imposición de las instituciones frente a otras por el logro de sus metas, objetivos y misión institucional.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	5.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 19:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que la competitividad es la imposición de las instituciones frente a otras por el logro de sus metas, objetivos y misión institucional.

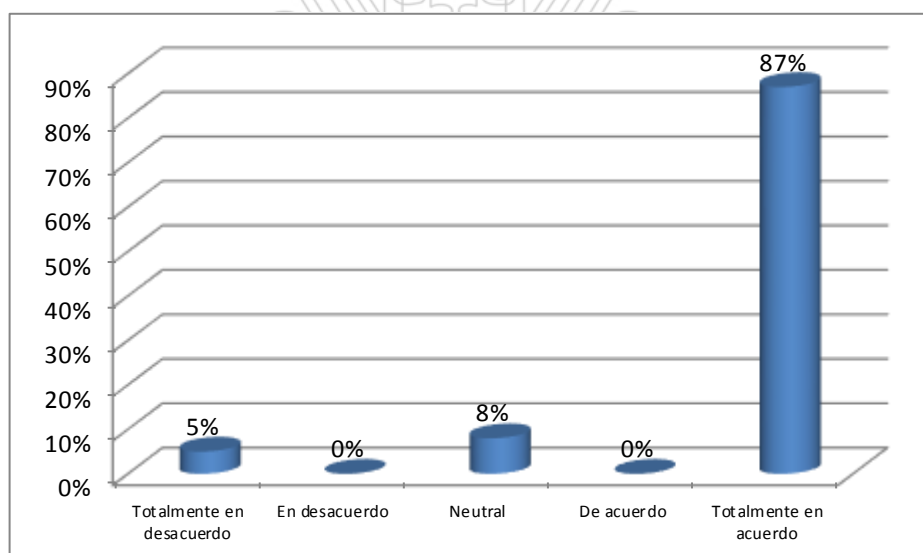
**TABLA No. 20:**

La gerencia efectiva debe lograr trabajar con responsabilidad social para generar confianza y credibilidad interna como externa.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	5.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	8	8.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	87	87.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 20:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los encuestados acepta que la gerencia efectiva debe lograr trabajar con responsabilidad social para generar confianza y credibilidad interna como externa.

#### 4.2.2. RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS VECINOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS.

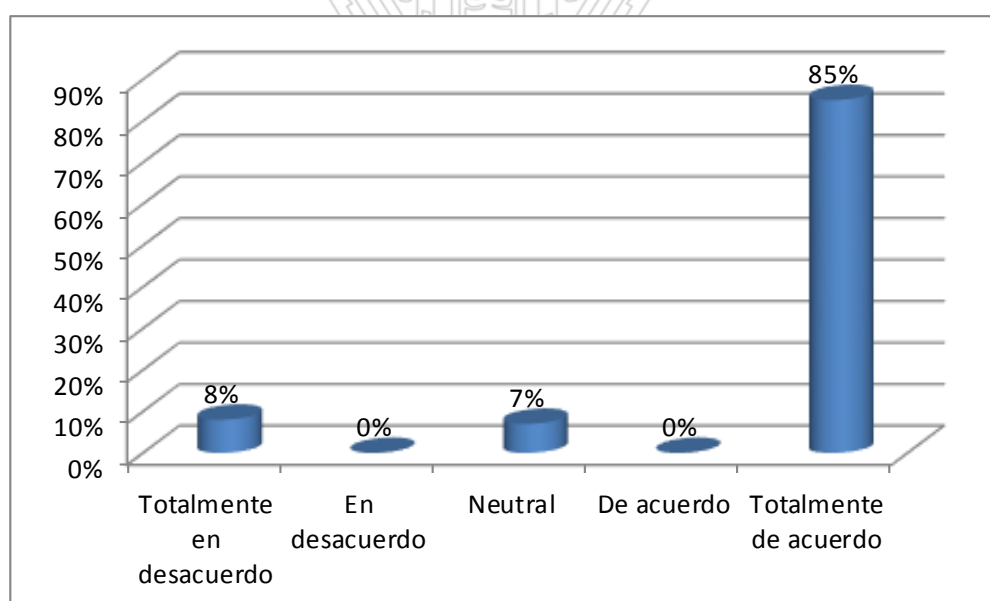
**TABLA No. 1:**

Conoce la organización de la Municipalidad de su jurisdicción.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	08	8.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	07	7.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada

**GRAFICO No. 1:**



Fuente: Encuesta realizada

#### **INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que conoce la organización de la Municipalidad de su jurisdicción.

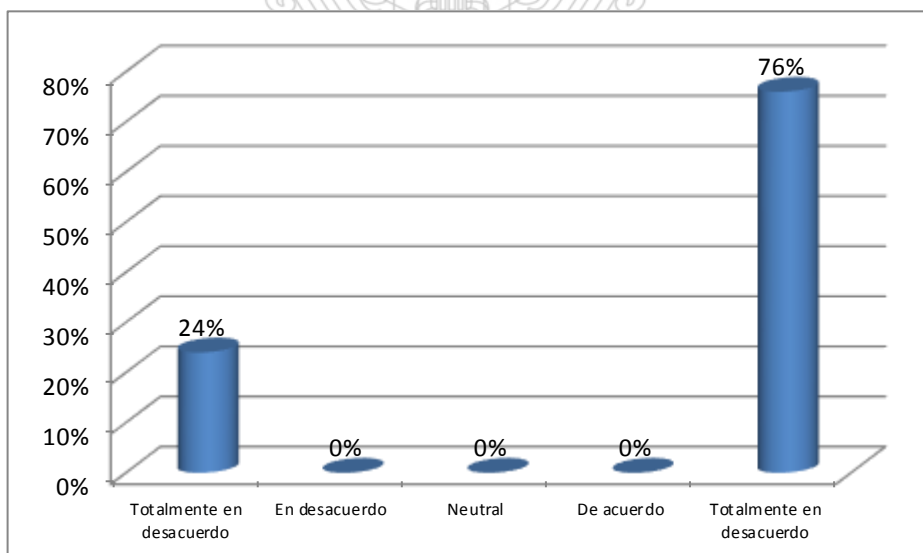
**TABLA No. 2:**

Conoce las funciones asignadas por Ley a las Municipalidades.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	24	24.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	76	76.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 2:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 76% de los encuestados acepta que conoce las funciones asignadas por Ley a las Municipalidades.

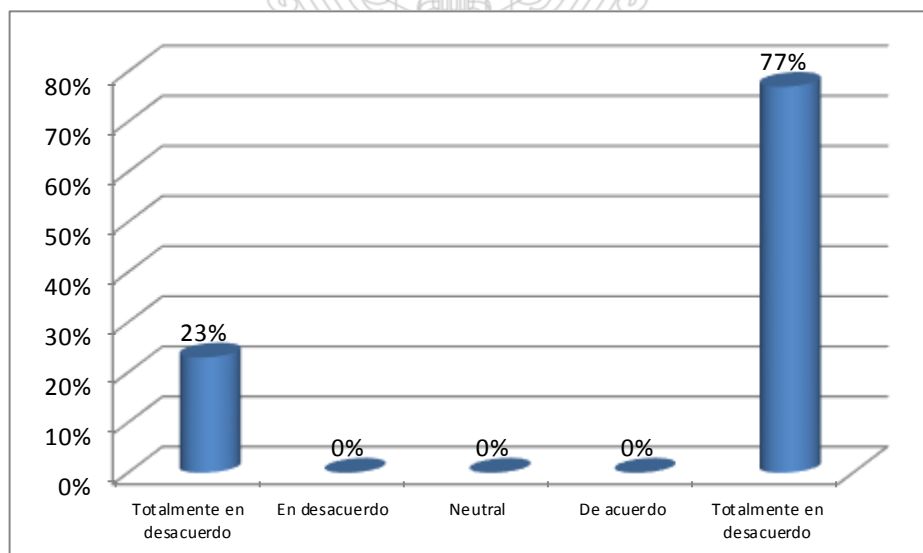
**TABLA No. 3:**

Conoce los servicios que prestan las Municipalidades Distritales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	23	23.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	77	77.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 3:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 77% de los encuestados acepta que conoce los servicios que prestan las Municipalidades Distritales.

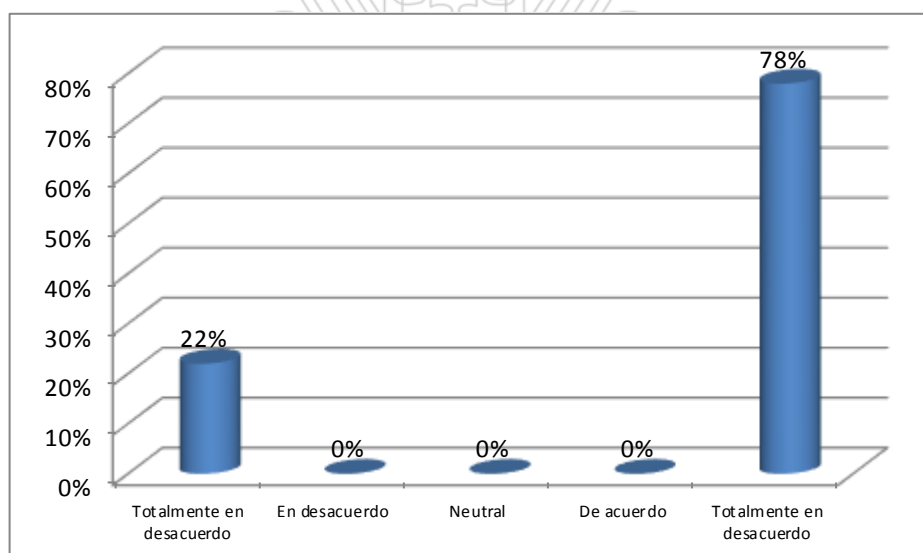
**TABLA No. 4:**

Sabe que la Municipalidad se financia con los tributos que cobra a los vecinos de su jurisdicción.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	22	22.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	78	78.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 4:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 78% de los encuestados acepta que sabe que la Municipalidad se financia con los tributos que cobra a los vecinos de su jurisdicción.

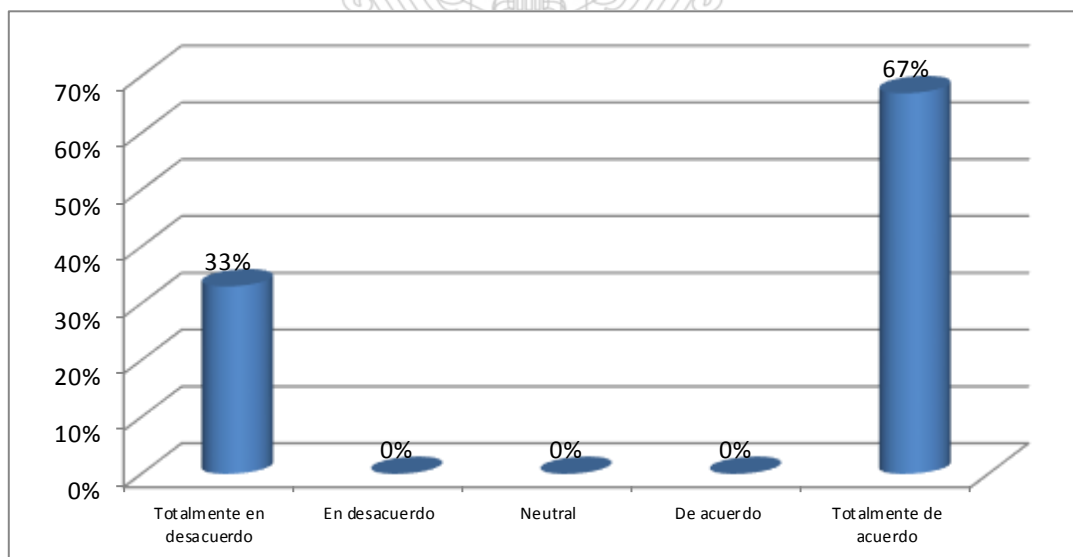
**TABLA No. 5:**

Los vecinos son convocados por la Municipalidad para el presupuesto participativo.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	33	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	67	67.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 5:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 67% de los encuestados acepta que los vecinos son convocados por la Municipalidad para el presupuesto participativo.

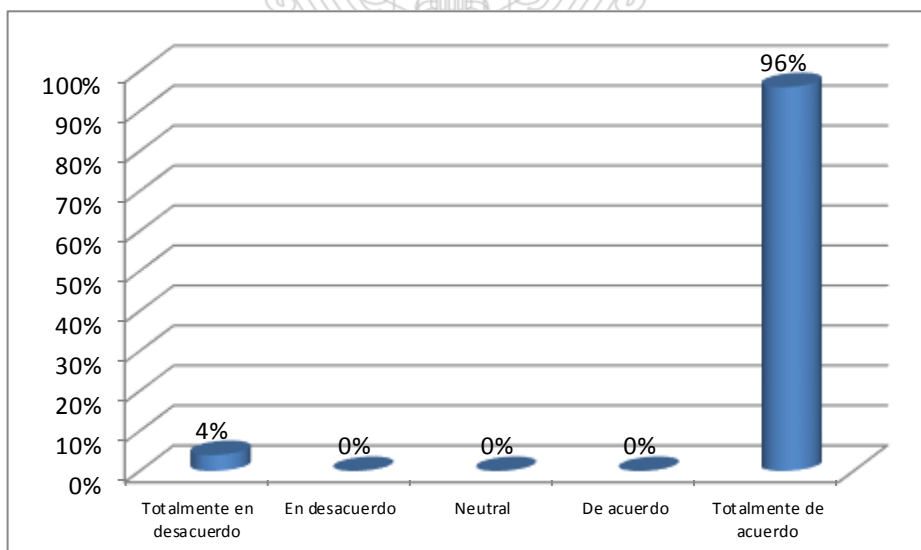
**TABLA No. 6:**

La Municipalidad atiende los pedidos de los vecinos de su jurisdicción.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	4.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	96	96.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 6:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 96% de los encuestados acepta que la Municipalidad atiende los pedidos de los vecinos de su jurisdicción.

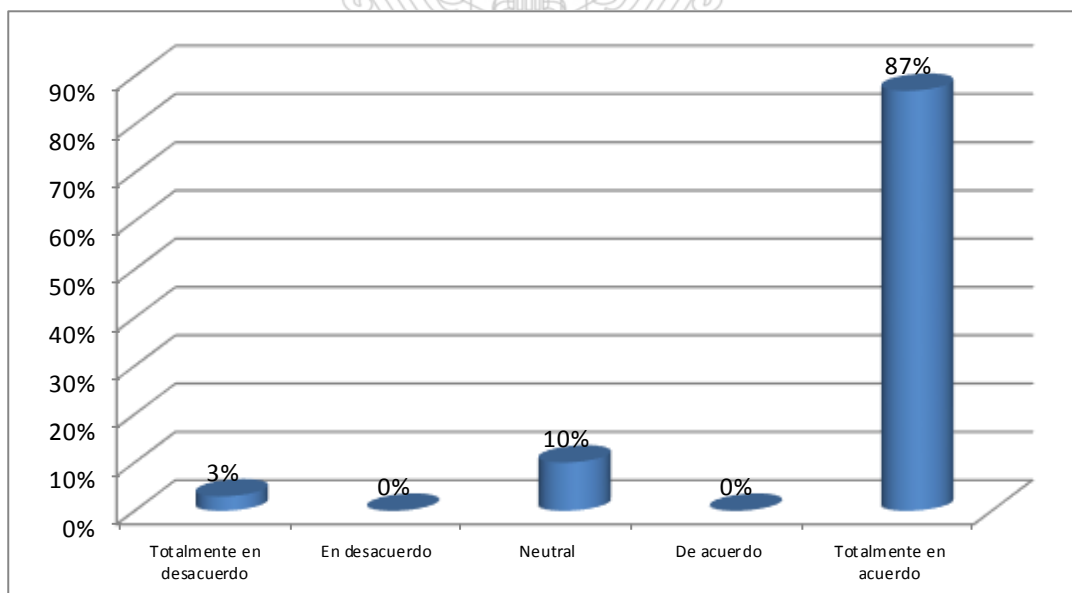
**TABLA No. 7:**

La Municipalidad realiza actividades de responsabilidad social.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	3.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	87	87.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 7:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 87% de los encuestados acepta que la Municipalidad realiza actividades de responsabilidad social.

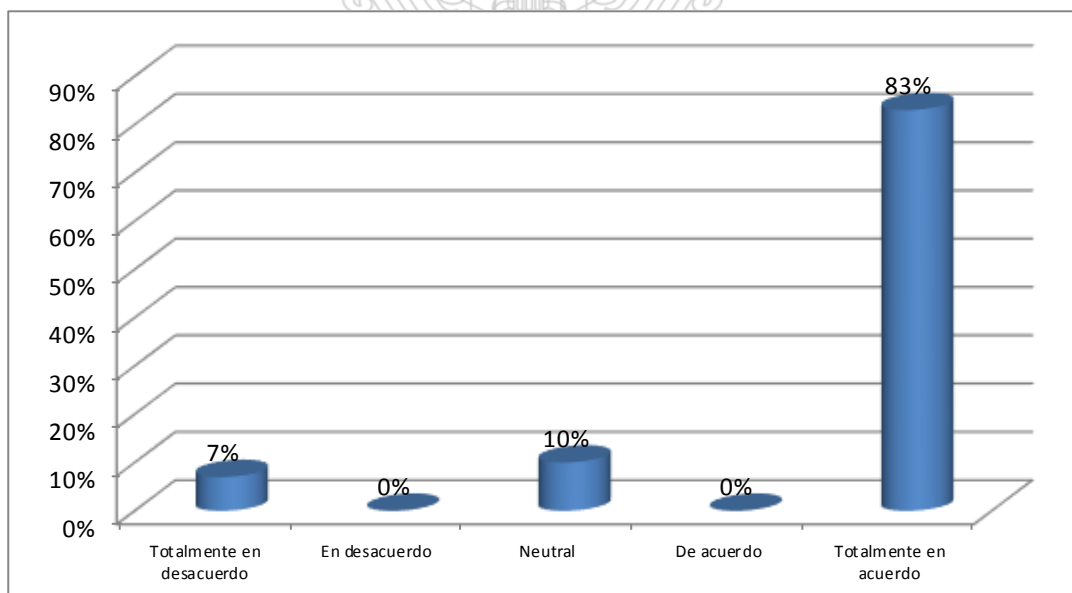
**TABLA No. 8:**

Considera efectiva a la gerencia de su Municipalidad.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	7	7.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	83	83.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 8:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 83% de los encuestados acepta que considera efectiva a la gerencia de su Municipalidad.

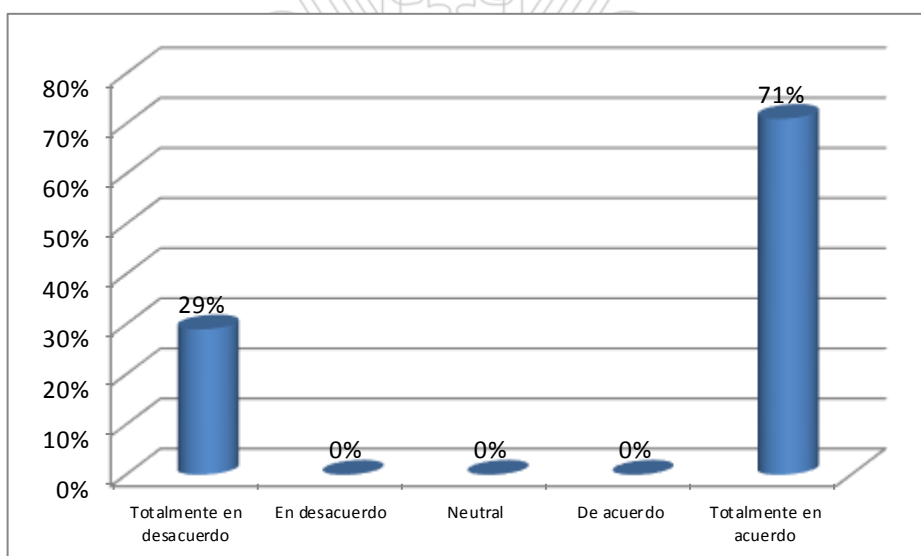
**TABLA No. 9:**

Considera que la dirección estratégica pueda ayudar a tener una gerencia que cumpla las metas y objetivos municipales.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	29	29.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	0.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	71	71.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 9:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 71% de los encuestados acepta que considera que la dirección estratégica pueda ayudar a tener una gerencia que cumpla las metas y objetivos municipales.

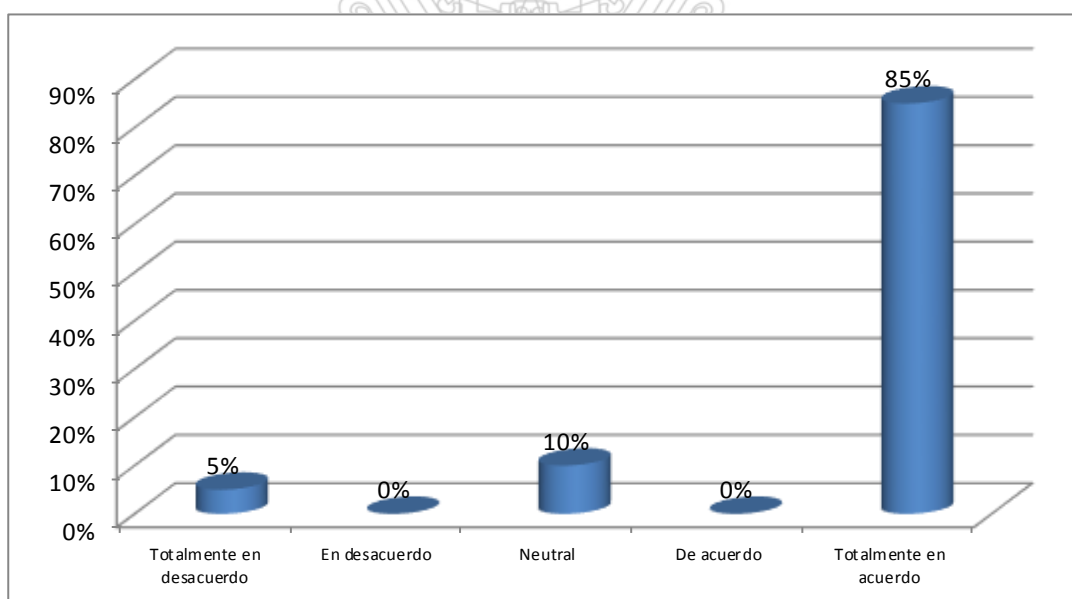
**TABLA No. 10:**

Considera que la dirección estratégica puede ayudar a tomar decisiones adecuadas en favor de los vecinos.

NR	ALTERNATIVAS	CANT	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	5.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	10	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	85	85.00
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta realizada.

**GRAFICO No. 10:**



Fuente: Encuesta realizada.

**INTERPRETACIÓN:**

Este resultado favorece el modelo de investigación desarrollado; por cuanto el 85% de los encuestados acepta que considera que la dirección estratégica puede ayudar a tomar decisiones adecuadas en favor de los vecinos.

## CAPITULO V:

### DISCUSIÓN

#### 5.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La discusión se ha llevado sobre los principales resultados obtenidos en el trabajo de investigación.

- 1) El 83% de los encuestados acepta que la dirección estratégica se relaciona con la toma de decisiones; motivación y liderazgo orientado al mediano y largo plazo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Este resultado es similar al 82% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Avilez Farfán José Antonio; Benavides Herrada Santonio Horacio y Beoutis Bazán José Edgardo (2011). Tesis: Planeamiento estratégico del Distrito de San Isidro. Presentada para optar el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 2) El 87% de los encuestados acepta que la gerencia efectiva es un proceso que consiste en orientar todos los recursos, actividades y procesos al logro de las metas, objetivos y misión institucional. Este resultado es similar al 88% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Torres Santos, Carlos Antonio (2013) Tesis: Administración para los Gobiernos Locales. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## 5.2. CONCLUSIONES

Las conclusiones se relacionan con los objetivos de la investigación y son las siguientes:

- 1) Se ha determinado que la dirección estratégica es una poderosa herramienta que incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la toma de decisiones institucionales; motivación institucional y liderazgo institucional; que permita el logro de las metas, objetivos y misión institucional.
- 2) Se ha establecido que la toma de decisiones es un aspecto muy relevante de la dirección estratégica que incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante las decisiones administrativas, operativas, de capital humano, financieras, logísticas, responsabilidad social institucional y otras.
- 3) Se ha determinado que la motivación es un aspecto de la administración estratégica que incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante la motivación intrínseca y extrínseca; la persuasión y empatía; así como los incentivos económicos y de otro tipo.
- 4) Se ha determinado que el liderazgo es fundamental en la administración estratégica que incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante la aplicación del liderazgo emprendedor, proactivo, audaz, formal; democrático, liderazgo transaccional, carismático, auténtico, económico, eficiente, efectivo, de mejora continua y competitivo.

### 5.3. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se relacionan con las conclusiones de la investigación y son las siguientes:

- 1) Se recomienda tener en cuenta que la dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Por tanto los directivos y funcionarios deben crear las condiciones para que implementen, desarrollen y evalúen la dirección estratégica institucional.
- 2) Se recomienda tener en cuenta que la toma de decisiones incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Por tanto los directivos y funcionarios deben tener amplia información para tomar decisiones adecuadas en lo administrativo, financiero, económico, tributario, contable y la responsabilidad social de las Municipalidades.
- 3) Se recomienda tener en cuenta que la motivación incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Por tanto los directivos y funcionarios deben aplicar la motivación en todo momento y lugar, tanto para los trabajadores como los vecinos para efectos que se motiven y cumplan con el pago de los tributos que le corresponden.
- 4) Se recomienda tener en cuenta que el liderazgo incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana. Por tanto los directivos y funcionarios deben aplicar un fuerte liderazgo para que las Municipalidades logren sus metas y objetivos institucionales.

#### 5.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Alvarado Mairena, José (2016) Administración gubernamental. Lima: CIAT.
- 2) Avilez Farfán José Antonio; Benavides Herrada Santonio Horacio y Beoutis Bazán José Edgardo (2011). Tesis: Planeamiento estratégico del Distrito de San Isidro. Presentada para optar el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES\\_BENAVIDES\\_BEOUTIS\\_SAN\\_ISIDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES_BENAVIDES_BEOUTIS_SAN_ISIDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=)
- 3) Böcker Zavaro Rafael (2015). Desarrollo, planificación y dirección estratégica del gobierno local: El caso de Mar del Plata (Argentina). Presentada para optar el Grado de Magister en la Universidad Rovira i Virgili. Buenos Aires. [http://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/tesis/docs/externas/bocker\\_r.pdf](http://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/tesis/docs/externas/bocker_r.pdf)
- 4) Botero, R. (2015). Dirección estratégica. México: Editorial Continental.
- 5) Bunge, Mario (2013) La investigación científica. Su estrategia y su filosofía. Buenos Aires. Ariel.
- 6) Castelló Taliani, E. y Lizcano Álvarez, J. (2013). La mejora de las entidades públicas en la Europa del Euro. Papel del sistema ABC/ABM. Págs. 203-207.
- 7) Cenas Segura Carmen Rosa (2014). Dirección Estratégica de Recursos Humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo. Presentada en la Universidad Nacional de Trujillo-Perú. [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura\\_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/961/cenassegura_carmen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 8) Chiavenato, Idalberto (2014) Teoría administrativas. México. Editorial Continental.
- 9) Domínguez Herrera, Ricardo (2014) Administración municipal. Lima. URP.
- 10) Editorial Océano (2014) Enciclopedia de la Auditoría. Madrid. Editorial Océano.
- 11) Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2016). Auditoría de desempeño. Bogotá. ECOE ediciones.
- 12) Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2016). Auditoría de desempeño. Bogotá. ECOE ediciones.
- 13) García Haro Luis Flavio (2013) Tesis: Calidad Humana: Instrumento de mejora del trato al usuario del sector Público. Presentada para optar el grado de Doctor en Administración en la Facultad de Administración del Área de ciencias de la Empresa de la Universidad Federico Villarreal.
- 14) Guerras, L. y Navas, J. (2015). Dirección estratégica de la empresa. México: Editorial Continental.

- 15) Gutiérrez Ramírez, Karla Andrea (2014) Tesis: Dirección administrativa para la efectividad de los Gobiernos Locales. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad San Martín de Porres
- 16) Herrador Alcaide, Teresa (2016) Auditoria de desempeño Madrid. Editorial Tirant Lo Blanch
- 17) Hevia Vásquez, Eduardo (2016) auditoria de desempeño. Madrid. Editorial Tirant Lo Blanch
- 18) Hierro Cuenca, Alfredo (2014) La Auditoría de desempeño y las ISO 9000. Madrid. Días de Santos, Editor.
- 19) Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2013) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.
- 20) Ishikawa Kaoru y Margarita Cárdenas (2013) Que es el control de calidad - la modalidad japonesa. Bogotá Editorial Norma.
- 21) Johnson G. y Scholes, K. (2015). Dirección estratégica. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- 22) Kell, Walter G. & Boynton William c. (2014) Auditoria moderna de gestión. México. CEC-SA DE CV.
- 23) Koontz, Harold & Cyril O'Donnell (2014) Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.
- 24) Liza Gonzales Carmen Lucia (2013) Tesis: Percepción de la calidad de atención en hospitales de la solidaridad de la Municipalidad de Lima en el cono norte. Presentada para optar el Grado de Magister en Salud Publica con mención en gestión Hospitalaria de la universidad Nacional Federico Villarreal.
- 25) López García, Socorro (2014) Presupuesto participativo español. Valencia-España. Universidad de Valencia.
- 26) López Gutiérrez, Edwin Jesús (2014) Tesis: El proceso administrativo y la gerencia efectiva. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional del Callao.
- 27) Lucano Ramírez, Ricardo (2014) Administración municipal. Lima. Editorial San Pedro.
- 28) Mendoza, J. (2015). Decisiones estratégicas. México. Editorial Continental.
- 29) Menguzzato, M. y Renau, J. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Madrid. Editorial Días de Santos

- 30) Montero Uribe, Juan (2016) Finanzas gubernamentales. Lima. Editado por el Centro de Estudios gubernamentales.
- 31) Montero Uribe, Juan Gabriel (2016) Finanzas gubernamentales. Lima. Editado por el Centro de Estudios gubernamentales.
- 32) Morón Urbina, Juan (2016). Control Gubernamental y responsabilidad de funcionarios públicos. Lima. Gaceta.
- 33) Pinedo López Mayra Ledith (2013) Tesis: Análisis de los servicios en la unidad de información de CESEL SA con la implementación del sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2014 Presentado para optar le título de Licenciada en Bibliotecología de la facultad de letras de la UNMSM.
- 34) Quintana Alfaro Noemí Leopoldina (2013) Tesis: Plan de Calidad para la Gestión administrativa y de Servicios en la FIC-UNI, presentada para optar el grado de magister en Gestión Tecnológica Empresarial, Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería.
- 35) Ramírez Cardona, Carlos (2012) Fundamentos de administración. Bogotá: ECOE Ediciones.
- 36) Robbins Stephen & Coulter Mary (2013) Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- 37) Robbins Stephen P. y Coulter Mary. (2013). Administración. México: Pearson Educación.
- 38) Robbins, S. & Coulter, M. (2013). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- 39) Rodríguez De los Santos (2014) El presupuesto participativo. Lima. Editorial Santo Domingo.
- 40) Rodríguez Rosado Jair (2014) El presupuesto participativo. Lima. USMP.
- 41) Rueda Peves Justo (2011) Tesis. Municipalidad Metropolitana de Lima: Fortalecimiento permanente de la participación vecinal para cumplir la responsabilidad social en el marco del desarrollo integral, sostenible y armónico de la gran capital. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad Nacional Federico Villarreal.
- 42) Ruiz Corcuera, Danny (2014) Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos, Monografías AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

- 43) Sallenave, Jean Paul (2013) Gerencia y planeación estratégica. Bogotá. Editorial. Norma.
- 44) Seto Pamies, Dolors (2014) De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: ESIC Editorial.
- 45) Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; y, Gilbert Daniel R. Jr. (2013). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- 46) Swiss, J.E. (2014) Adapting total quality management (TQM) to EGovernment, Public Administration Review.
- 47) Terry Rojas, Antonio (2014) Administración por resultados. México. Editorial Continental.
- 48) Terry, George (2015) Principios de administración. México. Cía Continental SA.
- 49) Terry, George. (2013). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- 50) Torres Santos, Carlos Antonio (2013) Tesis: Administración para los Gobiernos Locales. Presentada para optar el Grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- 51) Tuesta Riquelme, Yolanda. (2016). Auditoría de desempeño. Lima. Iberoamericana de Editores.
- 52) Valdivia Carmona, Daniel (2014) Presupuesto participativo: Análisis y propuestas. Lima. Editorial Berrio
- 53) Vásquez Romero, Alberto Javier (2014) Administración municipal para la misión institucional. Lima. PUCP.

#### **PÁGINAS WEB:**

<http://msi.gob.pe/portal/>

<http://www.miraflores.gob.pe/>

<http://www.ampeperu.gob.pe/>

<https://www.mef.gob.pe/es/>

<http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgrnew/siteweb/inicio/>

<http://www.congreso.gob.pe/>

<http://portal.osce.gob.pe/osce/>

<http://www.scielo.org/php/index.php?lang=es>

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/>

<http://cybertesis.urp.edu.pe/>

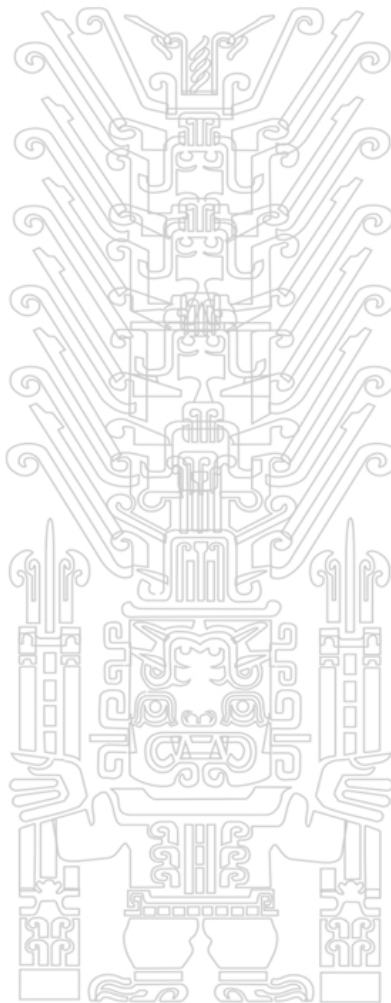
<http://cybertesis.unica.edu.pe/>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/gestion-empresas.htm>

<https://www.biblionline.pearson.com>

[http://www.monografias.com/usuario/perfiles/domingo\\_hernandez\\_celis/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/domingo_hernandez_celis/monografias)

<https://www.biblionline.pearson.com/Login.aspx?bv=HAd1rtUZbsmBBo0sEDuy4U2vPzpkelv19DifeZ3rEY=>



**ANEXOS:**

**ANEXO No. 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA  
“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES	MÉTODO
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿En qué medida incide la dirección estratégica en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>1) ¿En qué medida incide la toma de decisiones en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p> <p>2) ¿En qué medida incide la motivación en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p> <p>3) ¿En qué magnitud incide el liderazgo en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar la incidencia de la dirección estratégica en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana; mediante la toma de decisiones institucionales; motivación institucional y liderazgo institucional; que permita el logro de las metas, objetivos y misión institucional.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>1) Establecer la incidencia de la toma de decisiones en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante las decisiones administrativas, operativas, de capital humano, financieras, logísticas, responsabilidad social institucional y otras.</p> <p>2) Determinar la incidencia de la motivación en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante la motivación intrínseca y extrínseca; la persuasión y empatía; así como los incentivos económicos y de otro tipo.</p> <p>3) Determinar la incidencia del liderazgo en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana; mediante la aplicación del liderazgo emprendedor, proactivo, audaz, formal; democrático, liderazgo transaccional, carismático, auténtico, económico, eficiente, efectivo, de mejora continua y competitivo.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b></p> <p>La dirección estratégica incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS</b></p> <p>1) La toma de decisiones incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana</p> <p>2) La motivación incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana</p> <p>3) El liderazgo incide en alto grado en la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p><b>X. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X.1. Toma de decisiones X.2. Motivación X.3. Liderazgo</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b></p> <p><b>Y. GERENCIA EFECTIVA</b></p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>Y.1. Proceso gerencial Y.2. Economía, eficiencia y efectividad Y.3. mejora continua y competitividad</p> <p><b>DIMENSIÓN ESPACIAL</b></p> <p><b>Z. MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA</b></p>	<p>Esta investigación es de tipo explicativa, descriptiva y correlacional</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo-correlacional.</p> <p>En la investigación se utilizó los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 135 personas La muestra estuvo conformada por 100 personas Para definir el tamaño de la muestra se utilizó el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes: Encuestas; Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes cuestionarios, fichas bibliográficas y Guías de análisis.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicó las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental; Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; Comprensión de gráficos</p>

## ANEXO No. 2:

### CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS

#### INSTRUCCIONES GENERALES:

Esta encuesta está dirigida a las personas relacionadas con las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Agradezco su participación para un acercamiento científico de la realidad concreta de la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

#### INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

Agradezco colocar un aspa en el recuadro correspondiente a la respuesta

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>					
1	¿La dirección estratégica se relaciona con la toma de decisiones; motivación y liderazgo orientado al mediano y largo plazo de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana?					
	<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
2	¿La toma de decisiones es el proceso conducente a solucionar los problemas institucionales?					
3	¿La toma de decisiones puede ser programada y no programada?					
4	¿La toma de decisiones puede hacerse sobre recursos, actividades y procesos institucionales?					

5	¿La toma de decisiones busca lograr las metas, objetivos y misión institucional?					
	<b>MOTIVACIÓN</b>					
6	¿La motivación es el conjunto de acciones orientadas a incentivar al capital humano de la institución?					
7	¿La motivación ayuda a lograr las metas y objetivos institucionales?					
	<b>LIDERAZGO</b>					
8	¿El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales para influir en la forma de ser o actuar del capital humano que dirige en la institución?					
9	¿El liderazgo es la actitud que permite hacer del personal un equipo que trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos institucionales?					
	<b>GERENCIA EFECTIVA</b>					
10	¿La gerencia efectiva es un proceso que consiste en orientar todos los recursos, actividades y procesos al logro de las metas, objetivos y misión institucional?					
	<b>PROCESO GERENCIAL</b>					
11	¿El proceso gerencial comprende la planeación, organización, dirección o ejecución, control y retroalimentación de los procesos institucionales?					
12	¿El proceso gerencial define la visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, tácticas y acciones institucionales?					
	<b>ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD</b>					
13	¿La economía es un atributo de la gerencia efectiva que busca reducir los costos y obtener el mayor beneficio de las transacciones institucionales?					

14	¿La eficiencia está referida a la racionalización de los recursos y el mejor aprovechamiento de los mismos en la misión institucional?					
15	¿La efectividad está referida al logro de las metas, objetivos y misión institucional?					
<b>MEJORA CONTINUA Y COMPETITIVIDAD</b>						
16	¿La mejora continua se relaciona con la creatividad que debe imperar en el desarrollo de los procesos institucionales?					
17	¿La mejora continua se relaciona con la innovación permanente de los recursos, actividades y procesos institucionales?					
18	¿La competitividad considera la totalidad de las competencias de los colaboradores para el logro de la misión institucional?					
19	¿La competitividad es la imposición de las instituciones frente a otras por el logro de sus metas, objetivos y misión institucional?					
20	¿La gerencia efectiva debe lograr trabajar con responsabilidad social para generar confianza y credibilidad interna como externa?					

## CUESTIONARIO PARA VECINOS, USUARIOS DE LOS SERVICIOS.

### INSTRUCCIONES GENERALES:

Esta encuesta está dirigida a los vecinos de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

Agradezco dar su respuesta para dar un acercamiento científico de la realidad concreta de la dirección estratégica y la gerencia efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana.

### INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS:

Agradezco colocar un aspa en el recuadro correspondiente a la respuesta

Para contestar considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

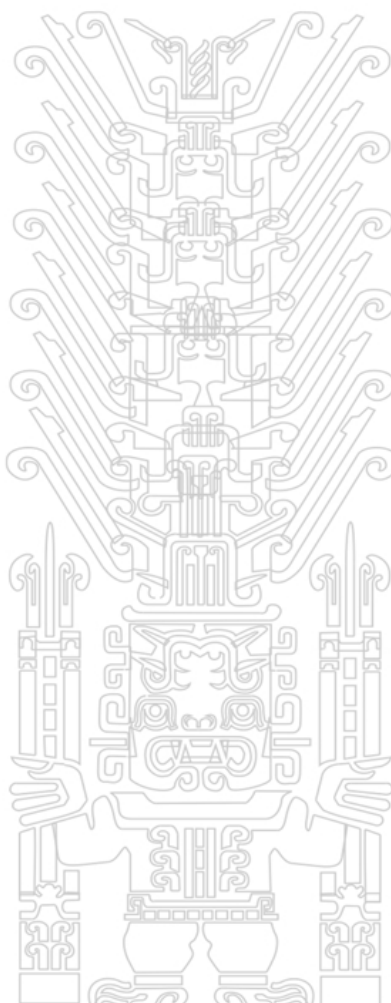
3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	¿Conoce la organización de la Municipalidad de su jurisdicción?					
2	¿Conoce las funciones asignadas por Ley a las Municipalidades?					
3	¿Conoce los servicios que prestan las Municipalidades Distritales?					
4	¿Sabe que la Municipalidad se financia con los tributos que cobra a los vecinos de su jurisdicción?					
5	¿Los vecinos son convocados por la Municipalidad para el presupuesto participativo?					
6	¿La Municipalidad atiende los pedidos de los vecinos de su jurisdicción?					

7	¿La Municipalidad realiza actividades de responsabilidad social?					
8	¿Considera efectiva a la gerencia de su Municipalidad?					
9	¿Considera que la dirección estratégica pueda ayudar a tener una gerencia que cumpla las metas y objetivos municipales?					
10	¿Considera que la dirección estratégica puede ayudar a tomar decisiones adecuadas en favor de los vecinos?					



**ANEXO No. 3:**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO**

**DOCTOR ROBERTO CUMPEN VIDAURRE**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**, tendrá como estándar un valor mayor al 83%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 83%.

El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EL EXPERTO ACADÉMICO**  
**DOCTOR WILLIAM CRUZ GONZÁLES**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**, tendrá como estándar un valor mayor al 83%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 83%.  
El instrumento queda validado favorablemente por el experto académico.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR LA EXPERTA ACADÉMICO  
DOCTORA CARMEN ROSA ZENOZAÍN CORDERO**

La validación del instrumento de la Tesis denominada: **“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL”**, tendrá como estándar un valor mayor al 83%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						X
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?					X	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					X	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						X
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?						X
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						X

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 83%.  
El instrumento queda validado favorablemente por la experta académica.

**ANEXO No. 04:**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CON EL ALFA DE CRONBACH**

El instrumento de la Tesis denominada: “**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GERENCIA EFECTIVA DE LAS MUNICIPALIDADES DISTRITALES DE LIMA METROPOLITANA, ANÁLISIS Y PROPUESTA ACTUAL**”; es factible de reproducción por otros investigadores.

Es decir los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

**DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD**

<b>VARIABLES</b>	<b>COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	0.8377	15
GERENCIA EFECTIVA	0.8398	15
<b>TOTAL</b>	<b>0.8372</b>	<b>30</b>

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA** el valor del coeficiente es de 0.8377, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente **GERENCIA EFECTIVA** el valor del coeficiente es de 0.8398, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la **ESCALA TOTAL** es de 0.8372, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

Confirmada la confiabilidad del instrumento por el Docente Asesor

## ANEXO 5

### DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS MUNICIPALES:**

Las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana ejercen, de manera exclusiva o compartida, una función promotora, normativa y reguladora, así como las de ejecución y de fiscalización y control, en las materias de su competencia, conforme a su Ley Orgánica y la Ley de Bases de la Descentralización.

#### **EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES MUNICIPALES:**

Ninguna persona o autoridad puede ejercer las funciones específicas que son de competencia de las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana. Su ejercicio constituye usurpación de funciones. Las normas municipales en las materias establecidas en la presente ley, que estén en concordancia con las normas técnicas de carácter nacional, son de cumplimiento obligatorio por los ciudadanos y las autoridades nacionales y regionales respectivas.

#### **DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS Y FUNCIONES:**

La delegación es una estrategia de las organizaciones, en tal sentido las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana pueden delegar, entre ellas o a otras entidades del Estado, las competencias y funciones específicas exclusivas establecidas en las

normas municipales fijadas en la Ley Orgánica de Municipalidades, en los casos en que se justifique la necesidad de brindar a los vecinos un servicio oportuno y eficiente, o por economías de escala. Los convenios establecen la modalidad y el tiempo de la delegación, así como las condiciones y causales para su revocación.

#### **AVOCACIÓN:**

Las Municipalidades Distritales de Miraflores y San Isidro de Lima Metropolitana, ante la falta de cobertura o imposibilidad temporal de prestar algún servicio público de su competencia, pueden solicitar de manera excepcional a la municipalidad provincial, cubrir de manera temporal la demanda de dicho servicio público. El servicio cubierto no deberá afectar la calidad ni el costo del servicio de la municipalidad demandante. El concejo provincial o la asamblea metropolitana, según sea el caso, determinan la procedencia o no procedencia de la demanda y las condiciones, tiempo y modo en que se ejercerá la competencia por la municipalidad demandada. La resolución puede ser objeto de recurso de reconsideración.

### **OFICINA DE PARTICIPACIÓN VECINAL Y PROGRAMAS SOCIALES:**

La Oficina de Participación Vecinal y Programas Sociales, tiene como función principal, promover la participación vecinal para el mejor ejercicio de los derechos ciudadanos, fortaleciendo así a las organizaciones para convertirse en protagonistas del desarrollo. Depende funcionalmente del Despacho de Alcaldía, está a cargo de un funcionario de confianza designado por el Alcalde con categoría de Director y tiene a su cargo las siguientes áreas: - Área de Registro de las Organizaciones Sociales. - Programas Municipales. - Programas Sociales.

### **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL:**

Conjunto de capacidades y competencias legales para actuar como autoridad pública, por conducto de su órgano de gobierno, el Consejo Municipal, mediante un conjunto de normas, reglamentos y principio jurídicos, que regulan la organización, estructura y actividades de esa esfera gubernamental que se identifica como administración pública municipal. El municipio forma parte de la estructura organizativa del estado en cuanto a orden o nivel de gobierno del mismo.

### **PARTICIPACIÓN CIUDADANA:**

Es aquella en la que los individuos, específicamente ciudadanos con derecho y obligaciones, deciden tomar parte de los asuntos del estado. Ello implica una relación activa de los ciudadanos con este. En muchas cosas, las formas de participación están reglamentadas o enmarcadas en procedimiento y atribuciones específicas de los ciudadanos o de los órganos de participación. Ello implica de igual forma, el ejercicio de las libertades ciudadanas, por lo que incluye todas las iniciativas particulares o colectivas.

### **PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO:**

Documento elaborado por los responsables acorde con la planeación nacional; plantea propuestas y presenta un esquema de prioridades y problemas de carácter municipal. Para formular un plan municipal de desarrollo, es necesario que los Consejos Municipales convoquen a foros de consulta popular, tomen en consideración los resultados de estos, incorpore sus planteamientos y presenten por medio de los comités de planeación para el desarrollo las demandas y prioridades que deban integrarse al plan de desarrollo.

### **ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL:**

La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley 27444 - Ley de Procedimiento Administrativo General. Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión y la Ley 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.

### **GERENCIA MUNICIPAL:**

La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9° “Atribuciones del concejo municipal” de la Ley Orgánica de Municipalidades.

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA ADMINISTRATIVA:**

La estructura orgánica municipal básica de la municipalidad comprende en el ámbito administrativo, a la gerencia municipal, el órgano de auditoría interna, la procuraduría pública municipal, la oficina de asesoría jurídica y la oficina de planeamiento y presupuesto; ella está de acuerdo a su disponibilidad económica y los límites presupuestales asignados para gasto corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada gobierno local.

### **ÓRGANO DE AUDITORÍA INTERNA:**

El órgano de auditoría interna de las municipalidades está bajo la jefatura de un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la República, y designado previo concurso público de méritos y cesado por la Contraloría General de la República. Su ámbito de control abarca a todos los órganos del gobierno local y a todos los actos y operaciones, conforme a ley. El jefe del órgano de auditoría interna emite informes anuales al concejo municipal acerca del ejercicio de sus funciones y del estado del control del uso de los recursos municipales. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones de cada acción de control se publican en el portal electrónico del gobierno local.

### **GESTIÓN MUNICIPAL:**

Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del

servicio y el adecuado control municipal. En toda medida destinada a la prestación de servicios deberá asegurarse el equilibrio presupuestario de la municipalidad.

#### **OTORGAMIENTO DE CONCESIÓN:**

Los gobiernos locales pueden otorgar concesiones a personas jurídicas, nacionales o extranjeras para la ejecución y explotación de obras de infraestructura o de servicios públicos locales, conforme a ley. La concesión puede autorizar el reembolso de la inversión mediante los rendimientos de la obra o el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales generados, según sea el caso..

#### **CONTRATACIONES Y ADQUISICIONES LOCALES:**

Las contrataciones y adquisiciones que realizan los gobiernos locales se sujetan a la ley de la materia, debiendo hacerlo en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción, y a falta de ellas con empresas de otras jurisdicciones. Los procesos de contratación y adquisición se rigen por los principios de moralidad, libre competencia, imparcialidad, eficiencia, transparencia, economía, vigencia tecnológica y trato justo e igualitario; tienen como finalidad garantizar que los gobiernos locales obtengan bienes, servicios y obras de la calidad requerida, en forma oportuna y a precios o costos adecuados.

#### **ACTIVIDAD EMPRESARIAL MUNICIPAL:**

Las empresas municipales son creadas por ley, a iniciativa de los gobiernos locales con acuerdo del concejo municipal con el voto favorable de más de la mitad del número legal de regidores. Dichas empresas adoptan cualquiera de las modalidades previstas por la legislación que regula la actividad empresarial y su objeto es la prestación de servicios públicos municipales. En esta materia, las municipalidades pueden celebrar convenios de asesoría y financiamiento con las instituciones nacionales de promoción de la inversión.

#### **ORDENAMIENTO JURÍDICO MUNICIPAL:**

El ordenamiento jurídico de las municipalidades está constituido por las normas emitidas por los órganos de gobierno y administración municipal, de acuerdo al ordenamiento jurídico nacional. Las normas y disposiciones municipales se rigen por los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho administrativo Ninguna autoridad puede avocarse a conocer o normar las materias que la ley orgánica establece como competencia exclusiva de las municipalidades.

#### **PRESUPUESTO DE LAS MUNICIPALIDADES:**

Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la

materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción. El presupuesto participativo forma parte del sistema de planificación. Las municipalidades, conforme a las atribuciones que les confiere el artículo 197° de la Constitución, regulan la participación vecinal en la formulación de los presupuestos participativos. El presupuesto municipal debe sustentarse en el equilibrio real de sus ingresos y egresos y estar aprobado por el concejo municipal dentro del plazo que establece la normatividad sobre la materia. Para efectos de su administración presupuestaria y financiera, las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyo titular es el alcalde respectivo.

#### **CONTABILIDAD MUNICIPAL:**

La contabilidad se lleva de acuerdo con las normas generales de contabilidad pública, a no ser que la ley imponga otros criterios contables simplificados. Los registros y libros respectivos deben estar legalizados. Fenecido el ejercicio presupuestal, bajo responsabilidad del gerente municipal o quien haga sus veces, se formula el balance general de ingresos y egresos y se presenta la memoria anual, documentos que deben ser aprobados por el concejo municipal dentro de los plazos establecidos por el Sistema Nacional de Contabilidad.

#### **PATRIMONIO MUNICIPAL:**

Los bienes, rentas y derechos de cada municipalidad constituyen su patrimonio. El patrimonio municipal se administra por cada municipalidad en forma autónoma, con las garantías y responsabilidades de ley. Los bienes de dominio público de las municipalidades son inalienables e imprescriptibles. Todo acto de disposición o de garantía sobre el patrimonio municipal debe ser de conocimiento público.

#### **BIENES DE PROPIEDAD MUNICIPAL:**

Son bienes de las municipalidades:

- Los bienes inmuebles y muebles de uso público destinados a servicios públicos locales.
- Los edificios municipales y sus instalaciones y, en general, todos los bienes adquiridos, construidos y/o sostenidos por la municipalidad.
- Las acciones y participaciones de las empresas municipales.
- Los caudales, acciones, bonos, participaciones sociales, derechos o cualquier otro bien que represente valores cuantificables económicamente.
- Los terrenos eriazos, abandonados y ribereños que le transfiera el Gobierno Nacional.
- Los aportes provenientes de habilitaciones urbanas.

- Todos los demás que adquiera cada municipio.

### **MARGESÍ DE BIENES MUNICIPALES:**

Cada municipalidad abre y mantiene actualizado el margesí de bienes municipales, bajo responsabilidad solidaria del alcalde, el gerente municipal y el funcionario que la municipalidad designe en forma expresa.

### **RENTAS MUNICIPALES:**

Son rentas municipales:

- Los tributos creados por ley a su favor.
- Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su concejo municipal, los que constituyen sus ingresos propios.
- Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN).
- Las asignaciones y transferencias presupuestales del gobierno nacional.
- Los recursos asignados por concepto de canon y renta de aduana, conforme a ley.
- Las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, para atender los servicios descentralizados de su jurisdicción.
- Los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, concertadas con cargo a su patrimonio propio, y con aval o garantía del Estado y la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas cuando se trate de endeudamientos externos, conforme a ley.
- Los recursos derivados de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión.
- Los derechos por la extracción de materiales de construcción ubicados en los álveos y cauces de los ríos, y canteras localizadas en su jurisdicción, conforme a ley.
- El íntegro de los recursos provenientes de la privatización de sus empresas municipales.
- El peaje que se cobre por el uso de la infraestructura vial de su competencia.
- Los dividendos provenientes de sus acciones.
- Las demás que determine la ley.

### **SISTEMA TRIBUTARIO MUNICIPAL:**

El sistema tributario de las municipalidades, se rige por la Ley de tributación municipal - Decreto Legislativo No. 776-y el Código Tributario (Decreto Supremo N° 135-99-EF, modificado mediante Decreto Supremo N° 133-2013-EF) en la parte pertinente. Las

Tesis publicada con autorización del autor  
municipalidades pueden suscribir convenios con la Superintendencia Nacional de  
No olvide citar esta tesis

**UNFV**

Administración Tributaria (SUNAT), orientados a optimizar la fiscalización y recaudación de sus tributos, tasas, arbitrios, licencias y derechos. El costo que representa el cobro de los referidos tributos a través de dichos convenios no podrá ser trasladado a los contribuyentes.

#### **LA BANCA MUNICIPAL:**

Las cajas municipales de ahorro y crédito se crean por una o más municipalidades provinciales o distritales y funcionan con estricto arreglo a la legislación especial sobre la materia. Las cajas municipales de ahorro y crédito operan preferentemente dentro de los territorios provinciales en que las autoriza la Superintendencia de Banca y Seguros y no pueden concertar créditos con ninguna de las municipalidades del país.

#### **EFFECTIVIDAD MUNICIPAL:**

La efectividad, se refiere al grado en el cual una entidad, como los gobiernos locales distritales, logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

#### **SERVICIO DE ATENCIÓN AL VECINO.**

El servicio de atención al vecino es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la entidad con el fin de que el vecino obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al vecino es una potente herramienta de marketing. Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el vecino a cada uno.

#### **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS MUNICIPALIDADES:**

La responsabilidad social es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto que una decisión tiene en la sociedad. Puede referirse a la imputación del perjuicio causado a un ente social o a la sociedad en su conjunto; o al compromiso supuestamente necesario de un agente social con su propia sociedad. La responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad jurídica por carecer de un proceso institucionalizado de adjudicación, es decir, no existen tribunales especializados en juzgar la responsabilidad social que no esté prevista en normas jurídicas. La responsabilidad social se diferencia también de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.