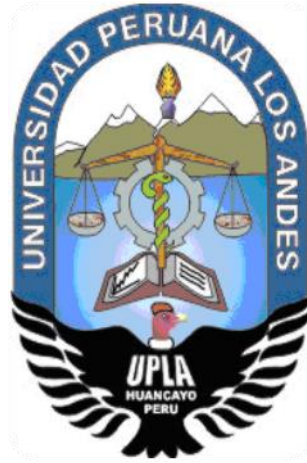


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE
SISTEMAS Y COMPUTACIÓN



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION POR PROCESOS
EN LA EFICACIA LABORAL, MUNICIPALIDAD SAN JOSE DE
QUERO**

Líneas de investigación: Gestión de Sistemas de información Organizacional

PRESENTADO POR:

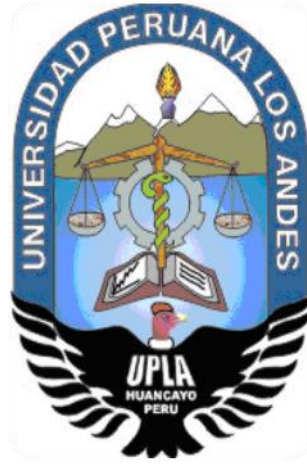
Bach. TOVAR ROMERO, JOSE FELICIANO

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS Y COMPUTACIÓN**

HUANCAYO – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE
SISTEMAS Y COMPUTACIÓN



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION POR PROCESOS
EN LA EFICACIA LABORAL, MUNICIPALIDAD SAN JOSE DE
QUERO**

Líneas de investigación: Gestión de Sistemas de información Organizacional

PRESENTADO POR:

Bach. TOVAR ROMERO, JOSE FELICIANO

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS Y COMPUTACIÓN**

HUANCAYO – PERÚ

2018

MG. CERRON LEÓN FERMÍN DAVID
ASESOR METOLÓGICO

MG. FERNANDEZ BEJARANO RAÚL ENRIQUE
ASESOR TEMÁTICO

DEDICATORIA

La tesis lo dedico a mi abuelito Feliciano y a Dios por guiarme, logrando culminar el presente trabajo de investigación.

DR. CASIO AURELIO TORRES LOPEZ
PRESIDENTE

JURADO

JURADO

JURADO

MG. MIGUEL ANGEL CARLOS CANALES
SECRETARIO GENERAL

CONTENIDO

CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE GRAFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPITULO I	18
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.2.1. Problema General.....	23
1.2.2. Problemas Específicos	24
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	24
1.3.1. Justificación práctica o Social.....	24
1.3.2. Justificación Científica o Teórica	25
1.3.3. Justificación Metodológica.....	25
1.4. DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	27
1.4.1. Delimitación Espacial:.....	27
1.4.2. Delimitación Temporal:	27
1.4.3. Delimitación Económica:	27
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.6.1. Objetivo General.....	27
1.6.2. Objetivos Específicos	27
CAPITULO II	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. ANTECEDENTES.....	29
2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES.....	29
2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	32
2.2. MARCO CONCEPTUAL	34
2.2.1. MODELO DE SISTEMAS VIABLES	34
2.2.2. ELEMENTOS DEL SISTEMA VIABLE	34
2.2.3. CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL.....	35
2.2.4. GESTIÓN POR PROCESOS Y VIABILIDAD	37
2.2.5. EFICACIA MUNICIPAL.....	42
2.3. DEFINICION DE TERMINOS	42

2.4. HIPÓTESIS	47
2.4.1. Hipótesis General	47
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	47
2.5. VARIABLES	47
2.5.1. Definición Conceptual de la variable.....	47
2.5.2. Definición Operacional de la variable	48
2.5.3. Operacionalización de las variables:	50
CAPITULO III	52
METODOLOGÍA.....	52
3.1. METODO DE INVESTIGACIÓN	52
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	53
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	57
3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	58
3.8. TÉCNICAS Y ANÁLISIS DE DATOS	59
CAPITULO IV	60
RESULTADOS	60
4.1. ELABORACION DEL MSV	60
4.1.1. FASE UNO: IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO	60
4.1.2. FASE DOS: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	109
4.1.3. ANALISIS DE RESULTADOS SOBRE LA APLICACIÓN DEL	
CUESTIONARIOS A LOS INVOLUCRADOS EN LA SITUACION	
PROBLEMA	149
4.2. DESARROLLO DEL ANALISIS DE DATOS	152
4.2.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	152
4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS.....	154
CAPITULO V	163
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	163
5.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	163
5.1.1. De la influencia tiene la implementación de una Estructura Orgánica	
basada en el MSV, en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital	
de San José de Quero.	163
5.1.2. Comparación de resultados de la realidad actual con la realidad	
mejorada del Organigrama formal de la Municipalidad Provincial de	
San José de Quero.	172
5.2. DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	177

5.2.1. Comprobación de la Hipótesis General	177
5.2.2. Comprobación de las Hipótesis Específicas	179
CONCLUSIONES	183
RECOMENDACIONES	186
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
ANEXOS	191

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 01: Burocracia de los trámites realizados a nivel municipal – internacional (2016)	18
Gráfico N° 02: Grado de satisfacción en servicios prestados por las entidades públicas en Perú – 2016.	19
Gráfico N° 03: Elementos del Sistema Viable	34
Gráfico N° 04: Configuración del Modelo de Sistema Viable	35
Gráfico N° 05: Modelo del sistema viable completo.....	37
Gráfico N° 06: Mapeo de un proceso.....	38
Gráfico N° 07: MSV y el enfoque de procesos.....	39
Gráfico N° 08: Representación de la Cadena de Valor.....	40
Gráfico N° 09: Pasos para el realizar un diseño organizacional basado en el MSV y el enfoque de procesos	56
Gráfico N° 10: Entorno de la Municipalidad Distrital de San José de Quero..	60
Gráfico N° 11: Entorno cercano y lejano de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	60
Gráfico N° 12: Sistema de referencia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	62
Gráfico N° 13: Situación problema de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	63
Gráfico N° 14: Definición Sistémica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	65
Gráfico N° 15: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	66
Gráfico N° 16: Modelo Tecnológico (Nivel I) de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	70
Gráfico N° 17: Modelo Tecnológico (Nivel II) de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	71
Gráfico N° 18: Modelo Cliente - Proveedor de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	72
Gráfico N° 19: Ubicación de la Municipalidad Distrital de San José de Quero dentro del contexto del sistema público	74
Gráfico N° 20: Desdoblamiento de complejidad estructural de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	75
Gráfico N° 21: MSV a modo de diagnóstico de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	103

Gráfico N° 22: Diseño del MSV de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	112
Gráfico N° 23: Modelo de Macro procesos y procesos agrupados en funciones sistémicas	117
Gráfico N° 24: Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	146
Gráfico N° 25: Organigrama basada en procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	148
Gráfico N° 26: Estadística de fiabilidad con el método alfa de Cronbach y SPSS.	153
Gráfico N° 27: Estadística de fiabilidad con el método alfa de Cronbach y SPSS.	153
Gráfico N° 28: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del MSV de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	165
Gráfico N° 29: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del organigrama formal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Indicadores de eficacia en la municipalidad distrital de San José de Quero - 2017	21
Tabla N° 02: Operacionalización de las Variables Dependiente e Independiente.	50
Tabla N° 03: Principales tareas de la municipalidad distrital de San José de Quero	67
Tabla N° 04: Ficha de Procesos: “Servicios Públicos” de la municipalidad distrital de San José de Quero 2018.	
Tabla N° 05: Ficha de Procesos: “Gestión de Obras Públicas” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.	78
Tabla N° 06: Ficha de Procesos: “Provisión de Servicios Sociales” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.	79
Tabla N° 07: Ficha de Procesos: “Gestión del Territorio Urbano - Rural” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.	80
Tabla N° 08: Ficha de Procesos: “Regulación y Monitoreo del Transporte Urbano - Rural” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.....	81
Tabla N° 09: Ficha de Procesos: “Promoción de Mejora Económica - Poblacional” de la Municipalidad Distrital de San José de Quero – 2018.....	82
Tabla N° 10: Ficha de proceso de Alcaldía	85
Tabla N° 11: Ficha de proceso de Gerencia Municipal	86
Tabla N° 12: Ficha de proceso de Gerencia de administración	87
Tabla N° 13: Ficha de proceso de personal	88
Tabla N° 14: Ficha de proceso de logística.....	89
Tabla N° 15: Ficha de proceso de Contabilidad	90
Tabla N° 16: Ficha de proceso de Tesorería	91
Tabla N° 17: Ficha de proceso de Gerencia de Asesoría Legal	92
Tabla N° 18: Ficha de proceso de Procuraduría Pública Municipal	93
Tabla N° 19: Ficha de proceso de Secretaría Municipal	94
Tabla N° 20: Ficha de Proceso de Prensa e Gráfico Institucional.....	95
Tabla N° 21: Ficha de proceso de Informática	96
Tabla N° 22: Ficha de proceso de Control Institucional	99
Tabla N° 23: Ficha de proceso de sistema 4 – Adaptación e Inteligencia.....	101
Tabla N° 24: Ficha de proceso de Concejo Municipal.....	102
Tabla N° 25: Análisis de centralización y descentralización.....	104

Tabla N° 26: Análisis de funciones sistémicas y de regulación.....	106
Tabla N° 27: Discreción y descentralización de procesos.....	113
Tabla N° 28: Funciones sistémicas y funciones de regulación	115
Tabla N° 29: Diseño del proceso servicios públicos locales	118
Tabla N° 30: Diseño del proceso Fortalecimiento Institucional	119
Tabla N° 31: Diseño del proceso Desarrollo Social.....	120
Tabla N° 32: Diseño del proceso Organización del espacio físico	121
Tabla N° 33: Diseño del proceso Manejo ambiental	122
Tabla N° 34: Diseño del proceso Desarrollo Económico.....	123
Tabla N° 35: Diseño del Macroproceso Estabilización y Sincronización.....	128
Tabla N° 36: Diseño del proceso de Gestión de Cohesión	129
Tabla N° 37: Diseño del proceso de Logística	130
Tabla N° 38: Diseño del proceso de Contabilidad.....	131
Tabla N° 39: Diseño del proceso de tesorería	132
Tabla N° 40: Diseño del proceso Gestión del talento humano	133
Tabla N° 41: Diseño del proceso de Sistemas de Información	134
Tabla N° 42: Diseño del proceso de Asesoría legal	135
Tabla N° 43: Diseño del proceso de procuraduría pública Municipal.....	136
Tabla N° 46: Diseño del proceso de Gobierno.....	142
Tabla N° 50: Diseño de balance interno; cohesión, estabilización-sincronización y monitoreo.	166
Tabla N° 51: Diseño del Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo	166
Tabla N° 52: Función de implementación-Sistema 3	167
Tabla N°: 53 Función de implementación-Sistema 3*	168
Tabla N° 54: Función de implementación-Sistema 4	169
Tabla N° 55: Función de implementación-Sistema 5	170
Tabla N° 56: Comparación de la realidad 1 y la realidad 2 de la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero	171
Tabla N° 57: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Misional de la municipalidad distrital de San José de Quero.....	172
Tabla N° 58: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso de Estabilización y Sincronización de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.	173

Tabla N° 59: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Cohesión de la municipalidad distrital de San José de Quero.....	173
Tabla N° 60: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Auditoría y Monitoreo de la municipalidad distrital de San José de Quero.	174
Tabla N° 61: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Adaptación e Inteligencia de la municipalidad distrital de San José de Quero.	174
Tabla N° 62: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Identidad y Política de la municipalidad distrital de San José de Quero.	175

RESUMEN

La presente investigación debe dar respuesta al problema ¿Cómo influye la implementación de una Estructura Organizacional y la Gestión por Procesos, en la eficacia laboral de la Municipalidad distrital de San José de Quero?, para el cual se planteó el siguiente objetivo general: “Determinar la influencia que tiene la implementación de una Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos, en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero”, asimismo debe contrastarse la hipótesis siguiente: La implementación de una Estructura Orgánica fundada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos, influye significativamente en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Esta investigación se realizó a través del método científico y la metodología sistémica del VIPLAN con el proceso de mejoramiento continuo, el tipo de investigación es aplicada, con un nivel de estudio explicativo, el diseño de la investigación es de tipo Pre experimental; el universo del estudio está conformado por 31 trabajadores de la Municipalidad Distrital de san José de Quero, donde se realiza el estudio al total de trabajadores.

La conclusión general de la presente investigación es la implementación de una Estructura Orgánica fundada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos hacen un diagnóstico óptimo de los problemas estructurales y están alineados para conseguir el diseño de un modelo organizacional orientado hacia la calidad y viabilidad total; influyendo significativamente en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Palabras clave: Modelo de Sistemas Viables, gestión por procesos, eficacia laboral.

ABSTRACT

The present investigation must respond to the problem How does the implantation of an Organizational Structure and the Management by Processes affect the labor efficiency of the District Municipality of San José de Quero ?, for which the following general objective was proposed: "Determine the influence of the implementation of an Organic Structure based on the Viable System Model and Process Management, on the labor efficiency of the district municipality of San José de Quero, "the following hypothesis must be contrasted: The implementation of a structure Organic founded on the Viable System Model and Process Management, significantly influences the work efficiency of the District Municipality of San José de Quero.

This research was carried out through the scientific method and the systemic methodology of the VIPLAN with the process of continuous improvement, the type of research is applied, with a level of explanatory study, the design of the research is of the Pre experimental type; The universe of the study is made up of 31 workers from the District Municipality of San José de Quero, where the study is made to the total number of workers.

The general conclusion of the present investigation is the implantation of an Organic Structure based on the Viable System Model and the Process Management make an optimal diagnosis of structural problems and are aligned to achieve the design of an organizational model oriented towards quality and total viability; significantly influencing the labor efficiency of the District Municipality of San José de Quero.

Key words: Viable Systems Model, process management, labor efficiency.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos las Municipalidades tiene una gran falencia respecto a la Estructura Orgánica que genera problemas de eficacia municipal, donde mostramos en los diferentes gráficos, imágenes y tablas; seguidamente plantea la formulación del problema teniendo en cuenta el problema general y los problemas específicos, de igual manera se plantean los objetivos de la investigación y se justifica el porqué de la investigación de manera práctica buscando resolver el problema de la eficacia organizacional de la Municipalidad distrital de San José de Quero, posteriormente se justifica la teoría demostrando la utilidad del Modelo de Sistemas Viables y Gestión por procesos y se describe la justificación metodológica; inmediatamente después se presentan las hipótesis como respuestas adelantadas a los problemas planteados; y finalmente con el Diseño Metodológico donde se describe el tipo y nivel de la investigación asimismo se toma en consideración la población y muestra para llevar a cabo el estudio de investigación. Donde a continuación detallamos lo descrito por capítulos:

En el capítulo I se menciona EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN, es en donde se describe toda la descripción de la institución, la situación del escenario actual, el planteamiento del problema. La justificación, las delimitaciones y los objetivos del presente proyecto de investigación.

En el Capítulo II se hace referencia del MARCO TEORICO se mencionan algunos antecedentes nacionales e internacionales que hayan propiciados o advertido, explicando de qué manera abordaron la solución de la problemática y como ayuda al desarrollo del proyecto la cual consideramos como fuente de guía para desarrollar la investigación, también contamos con un marco conceptual y la definición de términos donde se describen teorías que nos ayudaran a perfilar nuestro proyecto de investigación con una hipótesis que enmarca la implementación de una Estructura Orgánica fundada en el Modelo de Sistemas

Viables y la Gestión por Procesos, influye significativamente en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

En el Capítulo III se cita a la METODOLOGIA, donde se realiza una breve explicación del planteamiento de la solución a la problemática encontrada dentro de la organización, luego se presentará una explicación de la metodología de Raúl Espejo (VIPLAN) y la metodología Proceso de Mejoramiento Continuo (PCM) para nuestro trabajo de investigación.

En el Capítulo IV se evidencia los RESULTADOS que consiste en la elaboración del Modelo de Sistemas Viables y el desarrollo del análisis de datos con la intervención metodológica donde se incluirá una propuesta de solución al problema que se ha planteado en el Capítulo I utilizando para tal efecto el marco teórico y el modelo aplicativo presentado en el Capítulo III donde se realizará la identificación-diagnóstico de las características estructurales para luego intervenir dicha realidad mediante el diseño de una estructura organizacional que permita mejorar la eficacia de la municipalidad distrital de San José de Quero, lo cual es el objetivo práctico de la presente tesis.

En el Capítulo V se presenta la DISCUSIÓN DE RESULTADOS que contiene los resultados de la investigación y la discusión de las hipótesis de investigación logrados con la intervención metodológica donde se mostrará las mejoras logradas para después realizar la implementación de la solución, presentando una situación mejor que la inicialmente planteada; al mismo tiempo se validará las hipótesis planteadas en el Capítulo II.

Y para finalizar la presente investigación se presenta las conclusiones correspondientes de acorde a los objetivos, recomendaciones y los anexos que son información clave para el desarrollo de la investigación

Bach. TOVAR ROMERO José Feliciano.

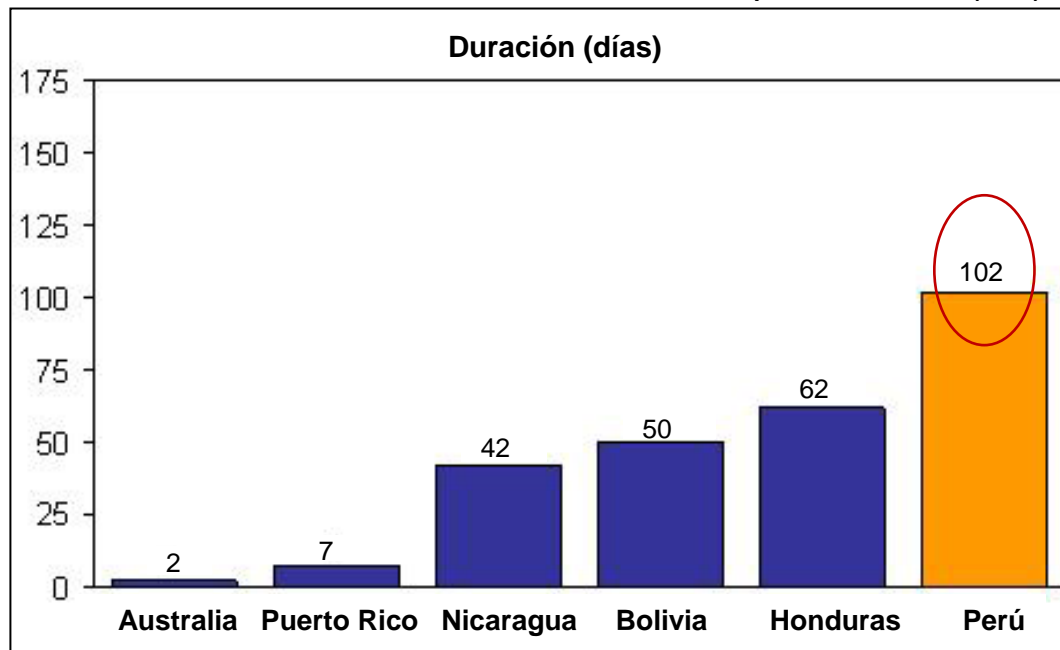
CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la competitividad mundial segun World Economic Forum y Harvard University (2014), donde se muestra el benchmarking de competitividad en el que participan muchos países, determinando la situación de las Municipalidades respecto a la burocracia de los trámites realizados. Se tuvo en cuenta a los países de Australia, Puerto Rico, Nicaragua, Bolivia, Honduras y Perú, lo mostramos en el gráfico N° 01.

Gráfico N° 01: Burocracia de los trámites realizados a nivel municipal – internacional (2016)

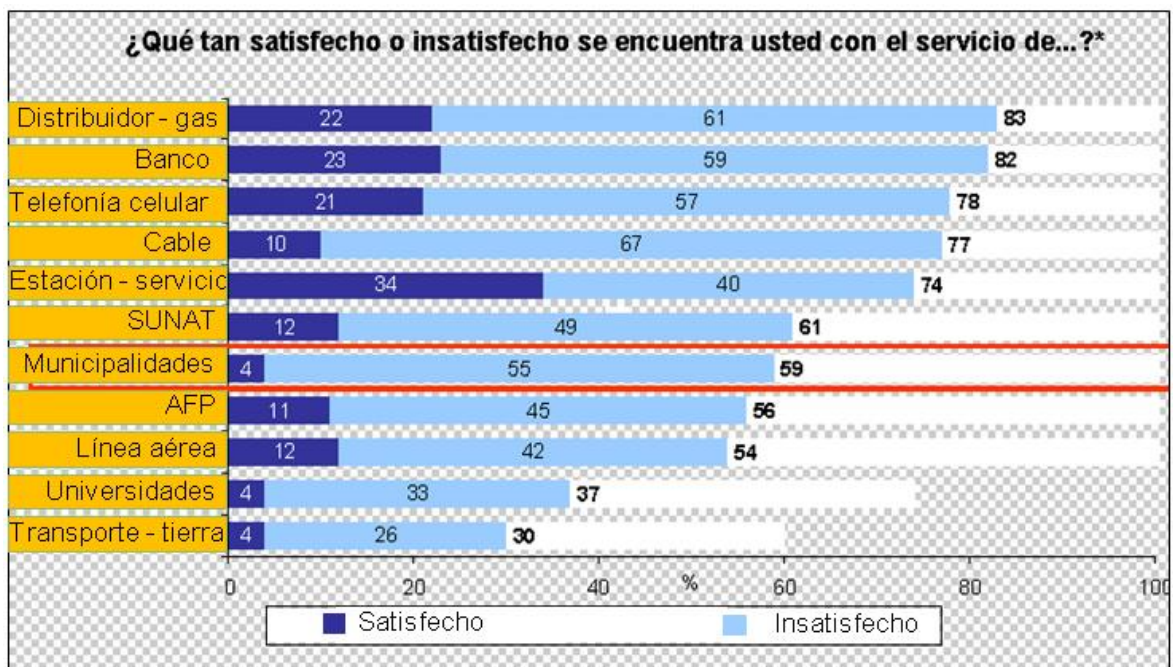


Fuente: *Municipal Scorecard (2016). Corporación financiera Internacional.*
Fuente: *en base a la Corporación Financiera Internacional*

Como se puede ver en el gráfico anterior, los trámites realizados en Perú tienen una duración promedio de 102 días, lo cual respecto a los demás países de la lista es muy elevado, por lo tanto trae consigo insatisfacción social y perjudica seriamente al estado donde la Municipalidad obtiene sus objetivos que proyectaban alcanzar sujetos por la comunidad; corroborando el estudio mostrado se resalta una realidad estadística de que el 65% de las

denuncias afines a obstáculos burocráticos recibidos por INDECOPI se vinculan a operaciones municipales, de esta manera se tiene una gráfica más clara de la real situación que enfrentan las Municipalidades respecto a otras instituciones del sector público en Perú. En Perú todas las Municipalidades se desarrollan con una estructura jerárquica funcional, lo cual trae consigo la burocracia e ineficacia municipal tal y como se denota en el gráfico N° 02, esto se da debido a una gestión funcional que perjudica a los usuarios que requieren por ejemplo una licencia de funcionamiento, un permiso de construcción, etc.; trayendo como consecuencia la insatisfacción general tal y como se denota en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 02: Grado de satisfacción en servicios prestados por las entidades públicas en Perú – 2016.



Fuente: Revista apoyo, opinión y mercado
Elaboración: Revista apoyo, opinión y mercado

En el gráfico anterior se ve que las Municipalidades no brindan una satisfacción social adecuada respecto a los demás servicios públicos en Perú, así como lo exige el Plan Nacional de Simplificación Administrativa aprobado por Resolución Ministerial N° 228-2010-PCM lo que fortalece las acciones y objetivos que cumplirían las entidades públicas y fortifica las

políticas de necesario cumplimiento orientando su actuación a nivel nacional brindando trámites y servicios pertinentes a la comunidad proporcionando excelencia a la optimización de procesos, cumpliendo del propósito y objetivos organizacionales.

Análisis situacional del Municipio distrital de San José de Quero

La estructura orgánica en el municipio distrital de San José de Quero es jerárquico y funcional, carece de autonomía en sus procesos elementales, coordinación-comunicación, control, adaptabilidad e identidad debido al número de niveles con el que cuenta, la estructura orgánica piramidal - verticalista con la que cuenta la Municipalidad no permite la orientación hacia la población y grupos de interés ya que determina una incorrecta dirección de los objetivos e identidad organizacional; los procesos misionales carecen de autonomía; existe burocracia, formalización y centralización de decisiones debido a una comunicación rígida y limitada; asimismo prima un inadecuado sistema de adaptación a los cambios e inadecuados mecanismos de control. Estas debilidades mencionadas conllevan a un aislamiento del entorno no permitiendo la eficacia municipal.

Direccionamiento Estratégico e Indicadores de Eficacia

Misión:

El municipio distrital San José de Quero, una institución que funciona al servicio de la comunidad, con la participación y concertación ciudadana de la comunidad origina programas y proyectos de inversión, cooperando internacionalmente para salir de la pobreza promoviendo el desarrollo integral del distrito.

De la misión se puede derivar que la Municipalidad se encuentra orientada hacia la satisfacción social, lo cual no se refleja ya que existen demasiadas quejas por parte de los pobladores, así se observa en las manifestaciones, en los buzones de sugerencias y los medios de comunicación.

Objetivos del Municipio Distrital de San José de Quero

Se muestra la tabla N° 01 y se deduce que la Municipalidad Distrital de San José de Quero no logra a cabalidad sus objetivos ya que posee un indicador de eficacia de 33.96% encontrándose entre lo normal y malo, por ende, se genera malestar social, de igual forma es alarmante ver que la gerencia de desarrollo social cuenta con un indicador con eficacia de 31.544 teniendo una calificación de malo y sabiendo que es responsabilidad de cumplir la misión de la Municipalidad. Teniendo en cuenta todo lo descrito línea arriba correspondiente al planteamiento del problema, asimismo considerando la observación del presente investigador, el análisis documental, entrevistas y talleres de sensibilización - validación realizada durante el periodo de enero a julio del 2017; se describirá la situación problema de manera holista.

Tabla N° 01: Indicadores de eficacia en la municipalidad distrital de San José de Quero - 2017

UNIDAD ORGÁNICA	INDICADOR DE EFICACIA	CONDICIÓN
Alcaldía	25.000%	Malo
Gerencia municipal	25.000%	Malo
Órgano de control institucional	66.667%	Normal-Bueno
Ejecución coactiva	25.000%	Malo
Procuraduría pública municipal	25.000%	Malo
Gerencia de asesoría legal	37.500%	Normal
Gerencia de planeamiento y presupuesto	25.000%	Malo
Sub gerencia de desarrollo local- OPI	40.000%	Normal
Gerencia de obras públicas	59.375%	Normal
Gerencia de desarrollo social	31.544%	Malo
Gerencia de servicios públicos locales	34.675%	Normal
Gerencia de desarrollo económico y turismo	37.547%	Normal
Gerencia de desarrollo urbano y ambiental	43.655%	Normal
Gerencia de tránsito y transporte	46.566%	Normal
Gerencia de secretaría municipal	30.556%	Malo
Gerencia de prensa e Gráfico institucional	25.000%	Malo
Subgerencia de informática	33.333%	Malo-Normal
Gerencia de administración	33.750%	Malo-Normal
Sub gerencia de logística	19.680%	Malo
Sub gerencia de personal	25.000%	Malo
Sub gerencia de tesorería	37.500%	Normal
Sub gerencia de contabilidad	17.262%	Malo
Instituto de la juventud	16.667%	Malo
Centro médico municipal	25.000%	Malo
Instituto de viabilidad municipal	33.226%	Malo-Normal
Instituto de la promoción de inversión privada y CTI	37.500%	Normal
TOTAL	33.960 %	Malo-Normal

*Fuente: Plan operativo Municipalidad Distrital san José de Quero-2017
Elaboración: Propia 2018.*

Explicando lo expuesto se concuerda que toda la problemática tiene un origen en el marco legal que rige al sector público peruano ya que es demasiado restringido y no permite a plenitud un cambio de paradigmas, como se muestra en la parte sombreada que aparecen en las estructuras orgánicas que presentan las Municipalidades, sin embargo en el año 2011 se dio a conocer el D.S N° 007-2011-PCM el cual aprueba la metodología de simplificación administrativa para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, proyectando eliminar todo requisito y procedimiento innecesario, para lo cual se plantea la gestión por procesos en los procedimientos y los servicios de la municipalidad; no obstante aun hasta ahora la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) no valida una Estructura Orgánica horizontal basada en procesos respaldándose en el D.S 043-2006-PCM generando una controversia con el D.S N° 007-2011-PCM, es así que se considera al Marco Legal restringido; teniendo en cuenta estas 3 limitantes se concluye que a la fecha no existe un adecuado Plan Nacional que de sostenibilidad a las políticas de desarrollo y es por ello que se da la informalidad en la normatividad así como el desaprovechamiento de los programas nacionales e internacionales que brindan capacitación para que se pueda mejorar la gestión pública y debido a inadecuados informes de la actual situación municipal se disfraza la realidad con cifras no tan exactas o simplemente basadas en informes anteriores, es por estas razones que ocurre la *desatención al modelo organizacional dando lugar a la conservación de una inadecuada estructura orgánica*, generando de esta manera una inadecuada formulación e implementación de una estrategia organizativa, lo cual trae los siguientes efectos:

1. Inadecuados mecanismos de seguimiento-control y optimización de recursos e inadecuada ejecución de procedimientos administrativos.
2. Inadecuado sistema de inteligencia-adaptación hacia la calidad e innovación.

3. Un bajo nivel de coordinación (a nivel interinstitucional y con el entorno) y una débil política de comunicación lo cual se genera burocracia y centralización en la toma de decisiones.
4. Orientación hacia las áreas dejando de lado el propósito organizacional y al usuario debiéndose por una incorrecta dirección de los objetivos y de la identidad organizacional.
5. Las actividades elementales de la Municipalidad no cuentan con la autonomía necesaria.
6. Conflictos laborales e inadecuada cultura organizacional.

La Municipalidad tiene dificultad respecto a ineficacia *operativa del servicio brindado, es decir concibe un incumplimiento de los objetivos municipales* los cuales están definidos en la guía IWA 4 que se basa en la Norma ISO 9001-2000; por lo tanto, el incumplimiento de tales objetivos genera:

1. Disminución del financiamiento económico.
2. Inadecuado fomento productivo y de inversión.
3. Inadecuada promoción del desarrollo ambiental sustentable (urbano y rural).
4. Retroceso en el desarrollo social incluyente.
5. Atraso en el desarrollo institucional para un buen gobierno.

Tomando en consideración los objetivos incumplidos se afirma que la Municipalidad está forjando *insatisfacción social, desconfianza y opinión pública disconforme.*

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la implementación de una Estructura Organizacional y la Gestión por Procesos, en la eficacia laboral de la Municipalidad distrital de San José de Quero?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cómo influye la implementación de una Estructura Orgánica, fundada en el Modelo de Sistemas Viables en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero?
- b. ¿Cómo influye la implementación de una Estructura Orgánica fundada en la Gestión por Procesos, en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación práctica o Social

El objetivo práctico del presente estudio fue la realización de un análisis y diagnóstico adecuado de la situación actual de la municipalidad distrital de San José de Quero para el diseño de una estructura organizacional a través del modelo de sistemas viables y el enfoque por procesos, requiriendo el cambio no sólo en sus formas de diseño organizacional sino fundamentalmente en la propia filosofía de la organización para lo cual se requiere el involucramiento de los miembros de la Municipalidad distrital de San José de Quero, donde logre una gestión de la calidad, la cual toma como eje de su existencia al cliente externo e interno.

Un aspecto en el que se centra de muchos son las investigaciones sistémicas, es su naturaleza de tomar en cuenta el contexto social, cultural y la influencia que posee sobre los sistemas estudiados, es decir la complementariedad que posee y el rol que cumple tanto el investigador y el agente a investigar pues se considera a ambos como partes inherentes e indisolubles para abordar las situaciones problemáticas. Apreciar las ayudas que aportaría el proyecto al entorno social que comprende tanto los sistema de actividades humanas dentro de la municipalidad distrital de San José de Quero como en el entorno (a sociedad en general) son sustanciales, así mismo, se planteó luego del estudio la posible implementación de un estudio de perfil técnico para la implementación de la nueva estructura organizacional apoyado en el Modelo de Sistemas Viables

en la municipalidad distrital de San José de Quero proporcionará a las personas y profesionales en el área nuevas oportunidades de trabajo agilidad en los quehaceres laborales del personal mejora nuestro contexto del entorno municipal y otros aspectos posibles de medir o cuantificar.

1.3.2. Justificación Científica o Teórica

La investigación que se propuso se realizó el empleo del Modelo de Sistema Viable a un problema organizacional en la Municipalidad Distrital de San José de Quero, el cual nos conducirá a identificar las necesidades existentes en relación a la estructura organizacional y proponer una reformulación de la estructura organizacional es decir la propuesta de proyecto de un diagnóstico organizacional y diseño organizacional que ayude a mejorar los procesos en la eficacia laboral de la Municipalidad. La selección del modelo de sistemas viables, explica que las organizaciones públicas reducen su complejidad al describir solamente las relaciones de autoridad y responsabilidad entre sus miembros, que habitualmente están orientados a la satisfacción del cliente, debido a estas falencias tienen la necesidad de ser recursivas, inteligentes, viables, sistémicas; asumiendo una estructura organizacional orientada hacia la satisfacción de la comunidad, dejando de lado la duplicidad de procesos, la burocracia, la división del trabajo y las jerarquías. Tuvimos la oportunidad de validar dicho modelo, identificar los rasgos fundamentales de la organización en el cual tiene falencias, abordar la situación problema en forma holista y sistémica en contraste al enfoque analítico reduccionista tradicional del método científico.

1.3.3. Justificación Metodológica

El presente trabajo aportó como un procedimiento metodológico, el cual sirvió como punto de partida para otros trabajos. Con la presente investigación se pretende modelar con el Modelo de Sistema Viable para que sea utilizado como punto de partida por los futuros gestores de

entidades públicas y demás investigadores, además intentaremos demostrar cuáles son sus virtudes, alcances, aspectos positivos, pero también pretendimos demostrar sus carencias, sus imprecisiones, en general, sus desventajas, para así proponer una forma concreta y clara de cómo aplicar este modelo en nuestro medio. En cuanto al Modelo de Sistema Viable, generará todo un marco metodológico nuevo de abordaje a este tipo de problemas ya que generalmente se está acostumbrado a realizar el diagnóstico organizacional en base a vertientes teóricas administrativas y no sistémicas, es decir, utilizar metodologías sistémicas bajo el enfoque sistémico. Por una parte, se hizo uso de la **metodología de Raúl Espejo (VIPLAN)** para diseñar la estructura organizacional basada en el Modelo de Sistema Viable, dicha metodología es la más pertinente, puesto que posee una serie de técnicas y métodos los cuales serán usados en el aspecto práctico. Por otra parte, se hizo uso de la **metodología Proceso de Mejoramiento Continuo (PCM)** el cual nos ayudará a reconocer las fallas respecto a los procesos de la Municipalidad, para luego rediseñar y generar estrategias que nos ayuden a resolver los problemas encontrados. Además, el empleo de este estudio servirá como instrumento guía para posteriores trabajos de investigación que se realicen. Así, la aplicación del Modelo de Sistema Viable ayuda positivamente los estudios relacionados con debilidades estructurales generalmente de instituciones públicas, debido a que estas herramientas permiten estudiar la complejidad y la interrelación con el entorno, diagnosticando la estructura organizacional y en particular determinando las falencias estructurales; en cuanto al diseño de una estructura organizacional permiten construir un modelo idealizado estableciendo características, particularidades y motivos de su comportamiento y su existente relación entre sus componentes como ente integrado que son determinantes para que actúe frente a un entorno y a una sociedad con necesidades cada vez más exigentes y de esta manera puedan cumplir con su propósito y objetivos organizacionales.

1.4. DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.4.1. Delimitación Espacial:

El trabajo de investigación se llevará a cabo en Municipalidad Distrital de San José De Quero (Concepción), Dirección: Av. Parra S/N, Distrito: San José de Quero, provincia: Concepción, Región: Junín.

1.4.2. Delimitación Temporal:

Dicho trabajo se llevará a cabo en el periodo o año 2018.

1.4.3. Delimitación Económica:

El avance de esta investigación está a base de la implementación de una estructura organizacional respecto al Modelo de Sistema Viable y gestión por procesos, por lo cual los directivos de la municipalidad no tienen la predisposición a continuar con el proyecto propuesto aduciendo que no existe presupuesto.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Algunos directivos proporcionaron información parcial, el cual perjudico al proceso de investigación.
- El acceso al internet es limitado con algunas operadoras.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Objetivo General

Determinar la influencia que tiene la implementación de una Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos, en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

1.6.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer la influencia que tiene la implementación de una Estructura Orgánica fundada en el Modelo de Sistema Viable, en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

b. Establecer la influencia que tiene la implementación de una Estructura Orgánica fundada en la Gestión por Procesos, en la eficacia laboral de la Municipalidad distrital de San José de Quero.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

La investigación explicativa tiene que tener avance científico y teoría relacionada (marco de referencia), es por ello la importancia del capítulo II el cual comienza dando a conocer distintos trabajos realizados que están afines al tema en referencia, seguidamente se presenta el marco teórico donde se señala los detalles respecto al Modelo de Sistema Viable, Gestión por procesos, y eficacia organizacional; de ello el marco teórico evidencia un diagrama como modelo aplicativo con pasos metodológicos que implementa al capítulo I; posteriormente se presenta el marco conceptual con un glosario de términos empleados en la tesis.

2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES

En Perú, si se encuentran muchas tesis y estudios de investigación basados en gestión por procesos, pero en el caso de Modelo de Sistemas Viables es muy limitado puesto que es un tema que se está difundiendo recientemente; sin embargo, se encontraron algunos estudios realizados donde se hace referencia a gestión por procesos y al Modelo de Sistemas Viables referente a la identificación, diagnóstico y diseño organizacional.

Para resumir los sistemas de gestión por procesos, según Castillo, sostiene:

La tesis referida estudia los procesos de contratación, desarrollo de estudios, ejecución de obras o liquidación, el proceso de administración de contratos, priorizar el trabajo de campo y el seguimiento cercano de las obras. El conjunto de mejoras en la gestión de procesos, y el empleo de tecnología informática de última generación forman parte de un proceso de fortalecimiento de cultura y la gestión de calidad en la entidad. En cuanto al

alcance del trabajo, el primer capítulo contiene la metodología y sustento del informe, el segundo capítulo presenta un resumen de la evolución jurídica y orgánica, las inversiones y la obra física ejecutada de la organización, así como debilidades y fortalezas, identificadas desde el nivel de las “unidades” o su instancia equivalente. En el tercer capítulo se fundamenta las fases para optimizar los procesos. En el cuarto capítulo se describe los objetivos para cada proceso, Se hace los diagramas de los procesos. El mapeo de los procesos propuestos, el detalle de los cambios, así como los principales resultados, conforman el quinto capítulo. Del trabajo se concluyó que se ha cumplido los objetivos y alcances del estudio relacionados con la gestión por procesos, optimizando los procesos críticos y se han propuesto alternativas de rediseño para tales procesos optimizados con lo cual se rediseñaron los instrumentos de gestión y se propuso la nueva estructura orgánica. **(Castillo, 2003)**

Para manifestar sobre gestión por procesos, según Castillo, sostiene:

La referida tesis resalta el control de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación de la Municipalidad con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Por lo tanto con la citada investigación se propone propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable que el control interno funcione de manera integral, efectiva y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior. Los resultados obtenidos permiten concluir que la aplicación de un instrumento para la efectividad de las

Municipalidad será un adecuado aporte para las Municipalidades.

(Castillo, 2010)

Para manifestar sobre el diagnóstico de la universidad en base al Modelo de Sistema Viable, según Taipe, sostiene:

La investigación, “Diagnóstico de la universidad basado en el enfoque de sistema viable. Caso de la Universidad Nacional del Centro del Perú”. Estableció como problema de estudio: ¿Cómo diagnosticar la estructura organizacional de la universidad para la gestión de procesos?, para ello es necesario, diagnosticar los procesos de la universidad mediante el Modelo del Sistema Viable, desarrollando las siguientes fases: Identificación del sistema viable de la Universidad y Diagnóstico de los procesos misionales, estratégicos y de soporte de la Universidad. La metodología para el diagnóstico de la Estructura Organizacional de la Universidad fue: La Metodología Sistémica de la Cibernética Organizacional mediante el enfoque de procesos. En el diagnóstico se presenta el modelo de sistema viable (modo diagnóstico) de la Universidad y en base a ello se realiza los diagnósticos de los procesos estratégicos, de los procesos misionales y de los procesos de soporte. **(Taipe, 2011)**

Para resumir las Instituciones Públicas, según Taipe, sostiene:

La investigación, “Las organizaciones públicas desde la perspectiva holista caso de la Municipalidad Distrital de El Tambo” (Dinámica Municipal). Estableció como problema de estudio: ¿Cómo revelar y precisar la “contrariedad de la calidad y eficacia en el servicio público” de la Municipalidad de El Tambo?, para ello es esencial: representar y declarar la característica sistémica compleja de “la baja calidad y eficacia del servicio público” en la Municipalidad de El Tambo. Es más fácil seguir una receta para resolver los problemas en una municipalidad, pero que acaece si los problemas que se viven en la municipalidad poseen más

complejidad y presión por resolverlos; entonces, solucionar estos problemas es posible solo si empleamos una metodología sistémica (dinámica de sistemas). Como una consecuencia de emplear un conjunto de paradigmas, estrategias, metodologías y herramientas que aplican el pensamiento sistémico en diseñar, desarrollar y enfrentar problemas en el contexto de sistemas complejos (social, económico, ecológico, político). **(Taípe, 2011)**

2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Para manifestar sobre el Diseño de un modelo de valoración, según Losada, sostiene:

El trabajo de este estudio fue diseñar un modelo de valoración de los coeficientes de riesgo y rentabilidad de las instituciones financieras de Colombia el cual debido a la complejidad de la información que se utiliza y a la multiplicidad de variables de carácter macroeconómicas y microeconómicas que se utilizan amerita la utilización de una metodología para diagnosticar organizaciones. Por medio de la aplicación del Modelo de Sistema Viable creado por el científico inglés Stafford Beer y mediante la utilización del método VIPLAN desarrollado por Raúl Espejo, se realiza el diagnóstico del sistema de información financiera y contable, la metodología que utilizan las entidades de vigilancia y control del sector financiero y las interrelaciones que se establecen entre las instituciones que intervienen en el establecimiento de los lineamientos y políticas de carácter financiero en la economía del país. **(Losada, 2015)**

Para resumir el Sistema de Inteligencia de una Organización, según Arias, sostiene:

En esta investigación se estudia un Modelo del Sistema de Inteligencia de una Organización, que describe los elementos y

relaciones fundamentales de la estructura y operación que le permitiría a una organización tener capacidad de anticipación y adaptación al entorno. El modelo que se propone consta de tres etapas: Observación: Se identifica la información relevante del interior de la organización y del entorno en que actúa, Análisis: Se hace la evaluación del desempeño interno de la organización y la construcción de escenarios, Generación: Se genera la identidad de la organización, se define el modelo del sistema total, y se proponen estrategias a partir de la identificación y establecimiento de nuevos valores potenciales y competencias centrales. El trabajo se completa con la realización del estudio en la Vicepresidencia de Transporte de Ecopetrol usando como herramienta de diagnóstico y de diseño el Modelo de los Sistemas Viables. El énfasis se hace en el sistema de inteligencia y se toma como referencia el modelo planteado. Para la aplicación de la teoría acerca del Modelo del Sistema de Inteligencia de una Organización propuesto se toma como objeto del estudio la Vicepresidencia de Transporte de Ecopetrol. Desde un enfoque cibernético la herramienta metodológica que se emplea en el caso de estudio se basa en la aplicación del Modelo de los Sistemas Viables como herramienta de diagnóstico y de diseño de la estructura y de los mecanismos con que debe contar una organización para manejar la complejidad que enfrenta. Esta metodología consta básicamente de los siguientes pasos: Modelar los niveles estructurales de la organización y Analizar la efectividad de la estructura organizacional actual en cuanto a sus mecanismos de cohesión y adaptación. **(Arias, 2012)**

2.2. MARCO CONCEPTUAL

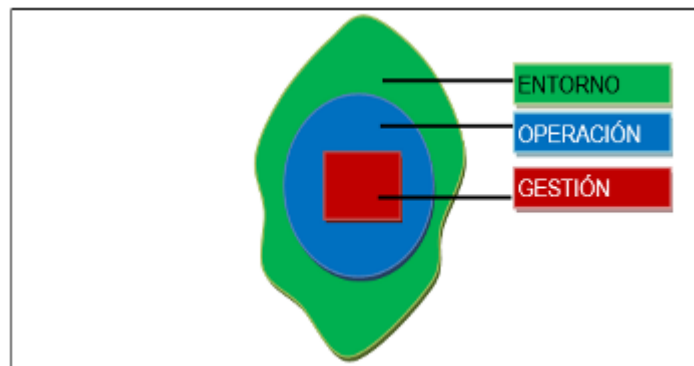
2.2.1. MODELO DE SISTEMAS VIABLES

Describe lo necesario para que una organización sea viable, cuando estas no se cumplen las consecuencias según la gravedad de la carencia son un inadecuado funcionamiento o incluso la desaparición de la organización. El Modelo de Sistema Viable es un modelo netamente sistémico y formal, que representa y describe a la organización en su complejidad subyacente y su interrelación con el entorno. El modelo ayuda a diagnosticar la estructura organizacional, en particular hacer evidente sus debilidades estructurarles, diseñar nuevas estructuras organizacionales; centra su atención en la enorme complejidad que es inherente a las organizaciones.

2.2.2. ELEMENTOS DEL SISTEMA VIABLE

- **Operación:** Simboliza las actividades que produce el sistema y le da significado.
- **Gestión:** Son aquellas actividades de dirección necesarios para hacer funcionar al sistema.
- **Entorno relevante:** Se constituye en forma de ameba, es todo lo que es exterior al sistema y le es relevante.

Gráfico N° 03: Elementos del Sistema Viable

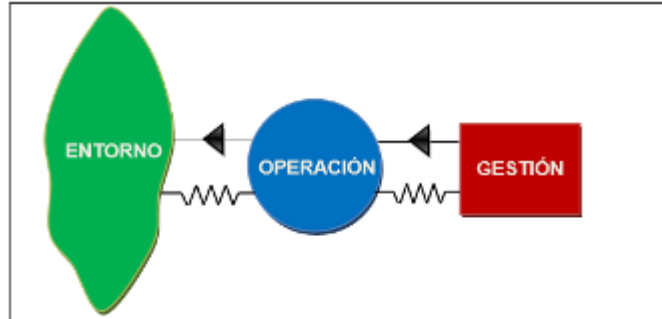


*Fuente: Beer, Stafford. Diagnosing the system for organizations.
Elaboración: Propia*

La gestión, por su pieza, no puede servir a todos los detalles concernientes a las diferentes operaciones que concretan en el sistema, donde necesita de

estas para poder abarcarlas. Es por ello que tiene que amplificar su propia variedad y ello pueda ser efectivas y alcancen a todas las operaciones. Lo representamos en el Gráfico N° 04.

Gráfico N° 04: Configuración del Modelo de Sistema Viable



Fuente: Beer, Stafford. *Diagnosing the system for organizations*.
Elaboración: Propia.

2.2.3. CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL

Según el profesor Dr. Stafford Beer la cibernética estudia los flujos de información que rodean un sistema y la forma en que esta información es usada por el sistema como un valor que le permite controlarse a sí mismo. (Stafford, 1985)

Funciones básicas del Modelo de Sistema Viable

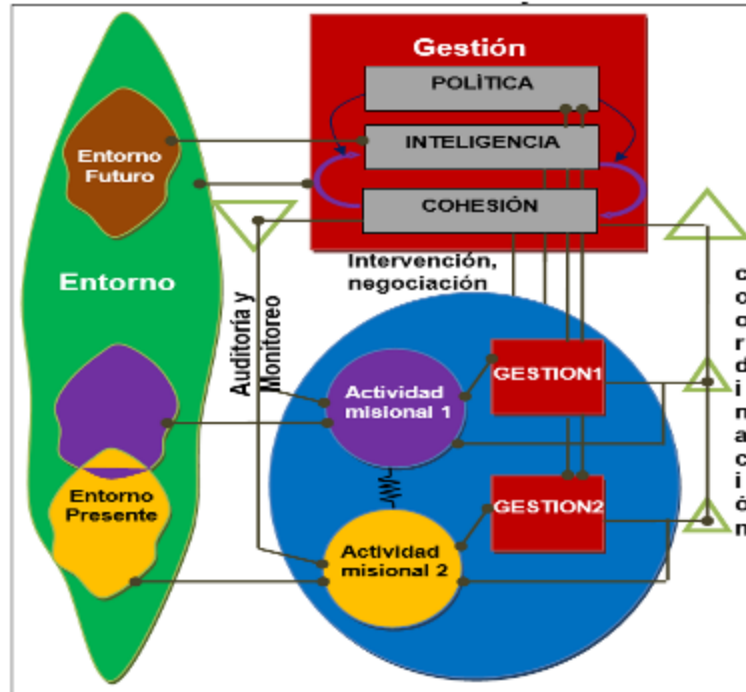
Lo componen los sistemas interrelacionados e interactuados.

- **Operación (Sistema 1):** Está conformado por todas aquellas funciones primarias (tareas básicas) de carácter operativo; son el objeto de la organización, así como los responsables del quehacer organizacional (realizan productos o servicios que le dan identidad real a la organización).
- **Coordinación (Sistema 2):** Controla las actividades de coordinación, teniendo la función principal amortiguar las oscilaciones que se producen como consecuencia del funcionamiento del Sistema Uno interactuando con la gestión; a ello lo llamamos centro regulador; quien amplifica la variedad de la gestión y operaciones.

- **Cohesión y Optimización (Sistema 3):** Se encarga del funcionamiento interno del sistema “aquí” y “ahora”; el cual ejecuta los procedimientos administrativos interviniendo en la negociación y optimización de recursos de organización.
- **Auditoría y Monitoreo (Sistema 3*):** En las organizaciones los directivos realizan un control efectivo; para ello necesitan disponer de un canal alternativo de información que permita realizar un seguimiento adecuado de lo que está sucediendo, este canal no debe usarse constantemente sino de forma esporádica.
- **Inteligencia (Sistema 4):** Es la inteligencia del sistema viable que monitorea y obtiene información del entorno, construyendo modelos, mapas, etc., que desarrollan la capacidad predictiva y prospectiva, que anticipa los acontecimientos, generando porte de respuesta internamente en la organización.
- **Política (Sistema 5):** Diferentes organizaciones requieren de flexibilidad y capacidad para cambiar y transformar continuamente logrando viabilidad; es por eso que se requiere de procesos que equilibren “el adentro y el ahora” con “el afuera y el entonces”. Dicha función política define las políticas y estrategias organizacionales.

El modelo de Beer es la contestación de la cibernética administrativa a la notoria negación de las formaciones dictatoras y agrupadas como el de muchas entidades públicas. El organigrama es sustituido por un modelo de auto organización que tiene su origen en las soluciones encontradas por la naturaleza. El modelo de Beer integra muchos conceptos cibernéticos y se describirá en el siguiente Gráfico.

Gráfico N° 05: Modelo del sistema viable completo



Fuente: Beer, Stafford. *Diagnosing the system for Organizations*.
Elaboración: Propia 2018.

Como se denota en el Gráfico anterior descritos anteriormente (entorno, operación y gestión) luego se adjunta un nivel de recursión que empieza por los ámbitos acreditados de las operaciones realizadas, a cada adquisición corresponde una conspiración, mostrando los canales de vía en diferentes marcos y métodos, así integrada queda la operación bajo estudio que esta de color azul. Por consiguiente, se acopla la coordinación con las operaciones.

2.2.4. GESTIÓN POR PROCESOS Y VIABILIDAD

Según Taipe: Un proceso es la secuencia de pasos y decisiones que se realizan una determinada actividad con actividades que realizan personas de diferentes departamentos con objetivos comunes, siendo la sucesión de fenómenos que convierten una entrada o insumo en un servicio o bien para un cliente interno y externo. “La Gestión por procesos es la piedra angular de las

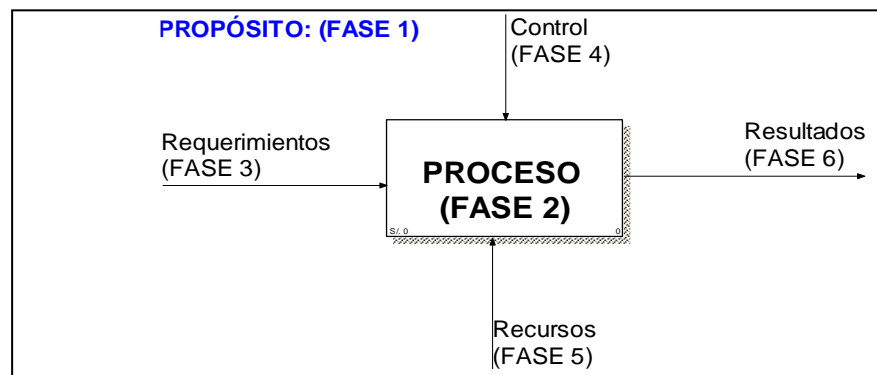
normas ISO 9000 del año 2000. Su implementación puede ayudar a una mejora significativa en todos los niveles de gestión de las organizaciones” (Beltrán, 2008, p. 4), por ello toda organización que desee tener éxito o al menos subsistir tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados”, para alcanzar dichos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión”, “La familia ISO 9000:2000, promueven la adopción de Gestión por Procesos en el Modelo de Gestión, como principio básico para la obtención de manera eficaz de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes interesadas”. (Beltrán, 2008, p. 11)

Los procesos se mapean siguiendo 6 fases, que son las siguientes:

- **Fase 1:** Identificar el propósito de la unidad que desea analizar
- **Fase 2:** Establecer el nombre del proceso que realiza la unidad, verbo + sustantivo.
- **Fase 3:** Identificar los requerimientos e insumos del proceso.
- **Fase 4:** Identificar las herramientas de control del proceso
- **Fase 5:** Identificar los recursos del proceso
- **Fase 6:** Identificar los resultados del proceso. Cabe resaltar que una salida se puede convertir en la entrada de otro proceso.

Las 6 fases mencionadas, se ven en la Gráfico siguiente (Gráfico 06) la cual muestra dónde van colocados los elementos de un proceso.

Gráfico N° 06: Mapeo de un proceso

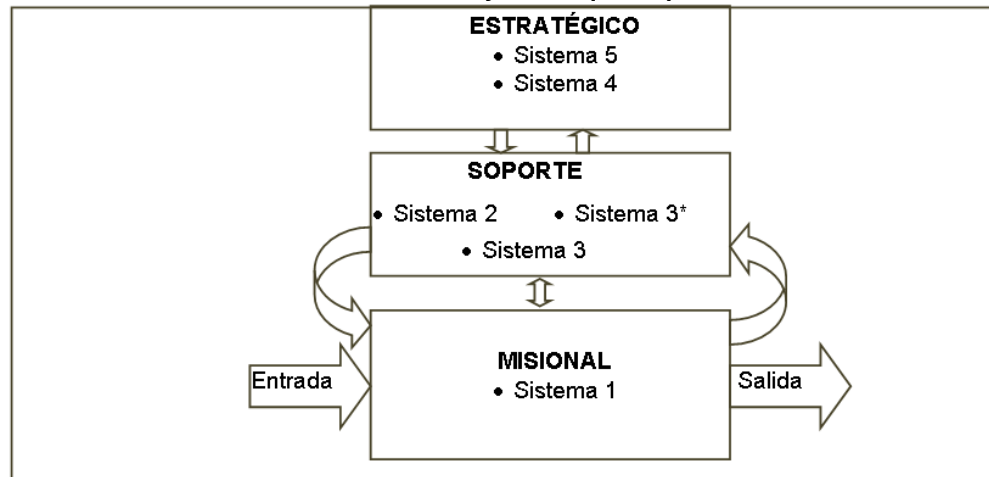


Fuente: Harrington, J. *Mejoramiento de Procesos. México. 2007*
Elaboración: Propia 2018.

En gestión por proceso trabaja en función al mapa de procesos, y consta de:

- **Procesos Estratégicos:** Brindan directrices a la organización.
- **Procesos Misionales:** Transforman las entradas en sus correspondientes salidas.
- **Procesos de Soporte:** Brindan apoyo necesario para que los procesos misionales trabajen correctamente.

Gráfico N° 07: MSV y el enfoque de procesos



Fuente: Taipe (2010). *Pensamiento sistémico en el sector público Perú.*

Reconociendo el MSV podemos precisar las recursiones necesarias para identificar a los procesos. Fundamentalmente los procesos misionales verifican el rol principal de un organismo humano el cual realiza las instrucciones. Los procesos de soporte y estrategia conforman el cerebro que dirigen y regulan a todo el cuerpo. En base a los conceptos de sistema viable y proceso se obtiene una correspondencia entre ambos enfoques tal como se muestra en Gráfico N° 07. Según Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021: “Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios

públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)”.

En el Perú este enfoque logra un alcance nacional a partir del 2007 con las propuestas de presupuesto por resultados, impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. (Laudon, 2008)

El Gráfico N° 08 presenta una explicación gráfica de la cadena de valor de Michael Porter.

Gráfico N° 08: Representación de la Cadena de Valor



Fuente: Kenneth, Laudon (2008). Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. Pearson Educación. México.

Como se ve en la Gráfico la cadena de valor tiene una secuencia dinámica y no estática, lo cual indica la adecuación continuo cambio, esta representación será usada más adelante en el organigrama formal de la municipalidad. Según Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021: La Innovación de la Gestión Pública se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”; logrando que el Estado esté al servicio de la comunidad y desarrollo; donde la instrucción del oficio público sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida por las personas.

Estructura Orgánica

“La Estructura Orgánica es la parte central de la estructura de una organización y se representa formalmente a través del organigrama y

Modelos de gestión estructurales. La Estructura Orgánica muestra la división del trabajo, es decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. Asimismo, permite visualizar la estrategia de la organización a través de su conformación (orden o arreglo) lo que está realizando (por el conjunto de actividades) para lograr sus objetivos estratégicos en la eficacia organizativa". (Ríos, 2011, p. 14)

Gestión por Procesos y Estructura Orgánica

"Para diseñar la organización de manera que se consigan los objetivos estratégicos planeados, se tiene que integrar los componentes de la organización a través de los procesos "(Ríos, 2011, p. 46). "Cada puesto de la organización actuará en los procesos que sirvan para la consecución de los resultados, para lo cual se tomará en cuenta el diseño de la Cadena de valor de Michael Porter". (Ríos, 2011, p. 48)

MSV y Estructura Orgánica

"El Modelo de Sistemas Viables es la metodología que explica las características estructurales de una organización" (Pérez, 2008, p. 37). Según Beer (1985). El Modelo de Sistema Viable permite establecer y diseñar la estructura organizacional comprendiendo cómo trabaja en su operación total", para lo cual "Proporciona una documentación detallada de como operar organizaciones (procesos de una organización para que una persona con mínimos de conocimientos pueda operarlos)" (Pérez, 2008, p. 40). "El Modelo de Sistemas Viables permite que las organizaciones se auto-regulen (adaptación al medio ambiente) y se auto-organicen (capacidad organizacional para poder estructurar y mantener un mecanismo de supervivencia a largo plazo)", "Si se quiere contar con un Organigrama horizontal sin jerarquías es necesario la auto-regulación y la auto-organización para que la organización no fracase al mantener sus propósitos de planeación y control" (Pérez, 2008, p. 43). Es así que resulta necesario

hacer uso del Modelo de Sistema Viable para diseñar un Estructura Orgánica sin jerarquías. (Pérez, 2008, p. 41)

2.2.5. EFICACIA MUNICIPAL

Se habla de eficacia municipal cuando la municipalidad logra sus beneficios que pretenden alcanzar. La eficacia, es la integridad, impulso y poder para agenciar, en otras palabras, la Municipalidad contiene indicadores de logros de los servicios que presta. Cuando se alcancen dichos resultados se logrará el objetivo. Para conseguir la eficacia que tienen algunas variables como: Condiciones de la organización humana, Nivel de fiabilidad e interés, Estimulación, Auditoria del desempeño, Capacidad de la estructura organizacional, Información y control, Interactuación y comunicación efectiva y Toma de decisiones efectiva. Si la Municipalidad dispone de estas variables, refleja el estado interno y la salud de dicha entidad. El secreto de mayor éxito radica en poseer esquemas de calidad elevados; donde el control total de la calidad es la filosofía que se aplica a todos los niveles jerárquicos y ello implica un proceso de mejora continua que no tiene final, que generalmente es gestionar la organización a través de una gestión por procesos. Dicha disposición admite ver un panorama más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

2.3. DEFINICION DE TERMINOS

- ✓ **Actores:** Son responsables de adelantar los procesos de la entidad.
- ✓ **Actualidad de un indicador:** Es el valor que toma un indicador en el momento de hacer la medición.
- ✓ **Acuerdos éticos:** Declaraciones positivas en relación con las actitudes de los servidores públicos, son pactadas en forma democratizadora para la consecución de propósitos en la entidad, conservando el vínculo de la

gestión con elementos consagrados en la Constitución Política, la ley y el propósito social del Estado.

- ✓ **Agentes:** Se refiere a entes, conjuntos de personas que son ostentosas y pueden afectar los procesos misionales de una entidad.
- ✓ **Amenazas:** Son eventos que inspecciona la entidad y que pueden perturbar negativamente su operación.
- ✓ **Análisis de riesgos:** Proceso que identifica, clasifica y evalúa los riesgos de un proceso.
- ✓ **Análisis holístico:** Es la supuesta contradicción de términos por en cuanto al análisis que proviene de dividir mientras que holístico expresa indivisible. Mantener un control entre estos aspectos que aportan a la visión sistémica de un fenómeno.
- ✓ **Área clave (o variables claves):** Vienen a ser los objetivos que tienen la doble propiedad de alta motricidad y dependencia por lo por tanto pueden mover y ser movidos por eso se vuelven vitales en la gestión de la entidad.
- ✓ **Aspecto de medición:** Delimita el recinto específico que se medirá en un dominio de acción.
- ✓ **Atributos de los grupos de interés:** Clasifican los grupos de interés según su grado de poder, legitimidad y urgencia.
- ✓ **Autogestión:** Viene a ser la capacidad institucional de la entidad pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la constitución, la ley y sus reglamentos.
- ✓ **Autorregulación:** Es el aporte institucional para aplicar de manera interactiva internamente, los métodos y operaciones establecidos en la normatividad que accedan al desarrollo e implementación del sistema bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.
- ✓ **Clientes:** Son los agentes que toman los bienes o servicios que ofrece la entidad. También se indican como favorecidos o beneficiarios.

- ✓ **Comunicación del riesgo:** Proceso que socializa el tema de riesgos dentro de la entidad para que haya una acción contigua y unificada en su tratamiento.
- ✓ **Comunicación:** Proceso de coordinación de acciones.
- ✓ **Control de segundo orden:** Son las operaciones en los sistemas de control de una organización garantizando la existencia y efectividad de dichos sistemas. Puede realizarse externamente como la CGR evalúa los mecanismos de control que desarrolla una entidad realizando internamente el control interno de una entidad que evalúa sus propios sistemas de control.
- ✓ **Control interno:** Son sistemas de actividades en los procesos de la entidad donde la operación interrelacionada se direcciona al logro de los objetivos institucionales de la entidad.
- ✓ **Control intrínseco:** Se encuentra en las actividades que desarrolla una organización, llamados círculos de calidad siendo respecto a su operación un claro de control intrínseco.
- ✓ **Control organizacional:** Es un proceso cuyo propósito es cerrar la brecha entre el estado actual que se evidencia en la organización y el estado futuro que se quiere alcanzar.
- ✓ **Delimitación sistémica de la entidad:** Especifica cuáles son los bordes del sistema organizacional que se estudia, identificando aquellos procesos que definen el quehacer de la entidad tales como los agentes que participan en él.
- ✓ **Desdoblamiento de procesos:** Es un gráfico que permite describir los procesos misionales de una entidad organizados jerárquicamente según los criterios tecnológicos, geográficos, de tiempo y de segmentación.
- ✓ **Efectividad:** Mide el cumplimiento del propósito de un proceso. Respondiendo el ¿para qué se hizo?
- ✓ **Eficacia:** Mide el cumplimiento de metas de un proceso. Respondiendo el ¿qué se hizo?

- ✓ **Eficiencia:** Mide el uso óptimo de los recursos necesarios para realizar un proceso. Respondiendo el ¿cómo se hizo?
- ✓ **Modelo de control:** Describe lo que compone un proceso cíclico de monitoreo de la gestión de un proceso.
- ✓ **Modelos estructurales:** Son descripciones de la forma en que la entidad agrupa sus procesos.
- ✓ **Modelos tecnológicos:** Es el diagrama de flujo que describe las relaciones entre los macro-procesos de una entidad.
- ✓ **Suministradores:** Son agentes que proveen los insumos necesarios para efectuar los procesos misionales de la entidad.
- ✓ **Reglamento Interno:** El RIN es el instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento donde contiene los objetivos y la organización; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico y disciplinario. Garantiza el buen funcionamiento, informa al personal sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades, define los ámbitos de competencia de los miembros. El reglamento interno es elaborado por el Director General y los responsables de las áreas y es aprobado en reunión general, mediante una Resolución Directoral.
- ✓ **Plan Anual de Trabajo:** Constituye una hoja de ruta que realizara el instituto. Aquí se concreta los objetivos, intervenciones, estrategias, cronogramas y recursos. Es un instrumento de gestión operativa anual que reduce los objetivos estratégicos del PEI a través de actividades programadas. Su formulación toma en cuenta los componentes establecidos, sus respectivas evaluaciones de carácter semestral y anual. Las estrategias para el cumplimiento de las actividades serán acordes a la demanda del año académico, haciendo pertinente las actividades para el cumplimiento de lo planificado según prioridades institucionales.
- ✓ **Manual de Organización y Funciones:** El MOF es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel del puesto de trabajo, desarrollándose a partir de la estructura organizacional y funciones

generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como la base de requerimientos de cargo consideradas en el cuadro de asignación de personal. Formulado el MOF deberá ser revisado para efectuar la respectiva revisión a nivel técnico y formular las recomendaciones para su corrección e implementación, luego deberá ser aprobado mediante R.D, el documento se evaluará anualmente para establecer mejoras según corresponda.

- ✓ **Manual de Procedimientos Administrativos:** El Manual de procedimientos administrativos, es el instrumento de gestión que describe el proceso de las operaciones que deben realizar los órganos administrativos para cumplir con sus respectivas funciones. El manual de procedimientos administrativos es importante porque señala los pasos mínimos e indispensables que hay que seguir para realizar un trámite. El flujograma es la manera de expresar la secuencia de un trámite documentario como documento técnico que contiene un conjunto de procedimientos que se realizan en la institución.
- ✓ **Cuadro de Asignación de Personal:** El cuadro de asignación de personal es el instrumento de gestión organizativo de cargos del personal que contiene información cuantitativa de los cargos necesarios, jornada laboral, su condición laboral. Es aprobado por R.D y ejecutado por la Dirección General del Instituto.
- ✓ **Proyecto Curricular Institucional:** El Proyecto Curricular Institucional (PCI) es la parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional; es una propuesta para la educación, específicamente destinada a estudiantes concretos, que es consensuado por todos los actores. Estos son parte y responsables, de lograr los objetivos institucionales. Este proyecto está sujeto a cambios, en base a discusiones que garanticen la participación democrática, sobre los contenidos a enseñar, la oportunidad de hacerlo, el modo, y el propósito, de acuerdo al ideario institucional. Los contenidos son contextualizados de acuerdo a las necesidades de formación profesional. El proyecto se basa en vislumbrar las carencias y los recursos con que se

cuenta, para tratar de remediar las primeras y aprovechar los segundos. La planificación tradicional se elaboraba anualmente por el equipo directivo, trazando el plan en forma lógica, cerrada y estática, a diferencia de lo que se denomina planificación estratégica que es flexible, abierta y considera las influencias del entorno. La concreción más específica de esta planificación será la que cada docente efectúe sobre sus estudiantes, en un año determinado, en la planificación áulica, que debe ser coherente con el Proyecto Curricular Institucional.

- ✓ **Informe de Gestión Anual (memoria anual):** Es el resultado del proceso de auto evaluación del Instituto, en base a la ejecución del Plan Anual de Trabajo, Reglamento Interno, proyectos de mejora o innovación y el cumplimiento del Reglamento Interno, en el contexto del PEI y de los indicadores de desempeño establecido.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis General

La implementación de una Estructura Orgánica fundada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos, influye significativamente en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a. La implementación de una Estructura Orgánica fundada en el Modelo de Sistema Viable, influye significativamente en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.
- b. La implementación de una Estructura Orgánica fundada en la Gestión por Procesos, influye significativamente en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Definición Conceptual de la variable

- **V.1.: MODELO DE SISTEMA VIABLE Y GESTION POR PROCESOS**

“El Modelo de Sistemas Viables es la metodología que explica las características estructurales de una organización” (Pérez, 2008, p. 37).

“Para diseñar la organización de manera que se consigan los objetivos estratégicos planeados, se tiene que integrar los componentes de la organización a través de los procesos” (Ríos, 2011, p. 46).

- **V.2.: EFICACIA LABORAL**

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro respecto a la satisfacción del trabajo. (Davis, 1991).

2.5.2. Definición Operacional de la variable

- **V.1.: MODELO DE SISTEMA VIABLE Y GESTION POR PROCESOS**

Los componentes de un sistema viable son sistemas interrelacionados e interactuados y así cambiar y transformar continuamente y así logrando su viabilidad; por este motivo necesitan procesos de formulación de políticas que equilibren “el adentro y el ahora” con “el afuera y el entonces”. La función política se ocupa de los aspectos ideológicos y define las políticas y estrategias organizacionales.

- **V.2.: EFICACIA LABORAL**

Es el logro de los beneficios que pretenden alcanzar. La eficacia, es la integridad, impulso y poder para agenciar, en otras palabras, la Municipalidad contiene indicadores de logros de los servicios que presta.

2.5.3. Operacionalización de las variables:

Tabla N° 02: Operacionalización de las Variables Dependiente e Independiente.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	VALOR FINAL	ÍTEM	TIPO DE VARIABLE	TÉCNICAS – INSTRUMENTOS
V.I. MSV Y GESTIÓN POR PROCESOS	✓ Estructura organizacional	✓ Identidad organizacional	Totalmente en desacuerdo	1, 2 y 3	Ordinal	Cuestionario: Ficha de encuesta
		✓ Modelos estructurales	En desacuerdo			
		✓ Centralización y descentralización	Medianamente de acuerdo			
		✓ Procesos misionales	De acuerdo			
	✓ Gestión por procesos	✓ Procesos misionales	Muy de acuerdo	4 y 5		
		✓ Procesos estratégicos				
		✓ Procesos de soporte				

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	VALOR FINAL	ÍTEM	TIPO DE VARIABLE	TÉCNICAS – INSTRUMENTOS
V.D. EFICACIA LABORAL	✓ Gestión del talento humano	✓ Cualidades de la organización humana	Totalmente en desacuerdo	6, 7 y 8	Ordinal	Cuestionario: Ficha de cuestionario
		✓ Nivel de confianza e interés	En desacuerdo			
		✓ Motivación				
	✓ Estructura organizacional	✓ Capacidad de la estructura organizacional	Medianamente de acuerdo	1, 2 y 3		
		✓ Interacción y comunicación efectiva	De acuerdo			
		✓ Información y control	Muy de acuerdo			
	✓ Toma de decisiones	✓ Toma de decisiones efectiva		9, 10, 11, 12 y 13		
		✓ Auditoria del desempeño				

Elaboración: Propia 2018.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. METODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleará como estrategia para responder las preguntas de la investigación, lograr objetivos de estudio, analizar la certeza de la hipótesis de manera práctica y concreta, conformado por los siguientes aspectos:

Método General: Basado en el método científico. Al respecto Tamayo M. (2003). “El método científico es un conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigativo”.

Método Específico: Se empleará el Método Deductivo- Inductivo debido a que aspiramos a demostrar nuestra investigación partiendo de la observación de hechos. El conocimiento se inicia con observaciones individuales, a partir de las cuáles planean generalizaciones cuyo contenido rebasa el de los hechos inicialmente observados. Las generalizaciones lograron hacer predicciones que las refuerza y cuyo fracaso las debilita pudiendo obligar a modificarlas o rechazarlas. El método inductivo-deductivo acepta una realidad externa y postula la capacidad del hombre para percibirla a través de sus sentidos por medio de su inteligencia.

- **Método Deductivo:** Consiste en obtener conclusiones a partir de una Ley Universal, parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento (Mohammad Naghi, 2005). Este método nos ayudará a realizar el análisis de requerimientos necesario para la construcción del sistema experto.
- **Método Inductivo:** Nos permite pasar de los hechos particulares a los principios generales que consta en partir de la observación de múltiples hechos para clasificarlos y llegar a establecer puntos de conexión entre ellos, pudiendo concluir en una teoría. (Damiani, 1994). Este método nos ayudará en definir el diseño apropiado del sistema experto.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por el tema y los objetivos que persigue la investigación se encuentra enmarcado dentro de la investigación aplicada. Para Murillo la investigación aplicada recibe el nombre de *“investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad”*. (Murillo, 2008).

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación pertenece al Nivel explicativo de Hernández y Fernández expresa que: “los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los efectos físicos y sociales” (Hernández y Fernández, 2010, p 76).

En la investigación se propone una estructura organizacional basada en la gestión por procesos y el Modelo de Sistemas Viables y pretendemos establecer su influencia de ésta en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero 2018.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde al diseño Pre experimental, porque el grado de control que se aplicará es mínimo y se manipulará solo la variable independiente, para ver su efecto en la variable dependiente con pre test y post test.

Diagrama:

GE: O1 X O2

Dónde:

G.E. Grupo Experimental.

O1: Pre Test, es la prueba inicial

O2: Post Test, es la post prueba

X: Manipulación de la Variable Independiente (estructura organizacional basada en la gestión por procesos y el modelo de sistemas viables).

Así mismo, se debe tomar en cuenta que el diseño de esta investigación en la primera fase será el de investigación-acción, ya que aporta orientando la toma de decisiones para las reformas organizacionales, es así que se investiga al mismo tiempo que se interviene la realidad con el propósito de transformar y mejorar dicha realidad; requiere una colaboración de los participantes en la detección de las necesidades e implementación de los resultados del estudio. El diseño de investigación-acción tiene 3 fases que son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de forma crítica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto.

DE LA METODOLOGIA APLICADA A LA SOLUCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

La metodología aplicativa se pasará a detallar los pasos para desarrollar el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos, con el objetivo de diseñar la Estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San José de Quero y de esta manera mejorar la eficacia operacional de la misma.

Fase Uno: Identificación y Diagnóstico de la situación actual; El fin de la fase uno es conseguir la familiarización con el sistema a modelar y determinar los problemas existentes en la organización, para lo cual se hará un tratamiento de la literatura al respecto, con las respectivas opiniones de expertos y teniendo en cuenta las experiencias propias. En el trabajo respecto de sistemas en general desarrollan la metodología sistémica del VIPLAN; realizando de esta manera: identificación del sistema de referencia y el entorno, definición de la situación problema, descripción de la razón de ser de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, desdoblamiento de complejidad e identificación de los principales procesos, diagnóstico de las funciones sistémicas, desarrollo del Modelo de Sistema Viable a modo de diagnóstico, Modelo de procesos a modo de identificación y diagnóstico,

análisis de centralización y descentralización, análisis de funciones sistémicas y funciones de regulación y por último identificar las patologías organizacionales.

Fase Dos: Diseño de la Estructura Organizacional, Aquí se logra diseñar la estructura organizacional fundamentado en identificación y diagnóstico de la situación presente que proyecta a trabajar la organización para poder desarrollarse con su medio en un sistema viable que permita obtener la flexibilidad que se requiere para sobrevivir en ecosistemas cambiantes y complejos; considerando elaborar un diseño que permita crear las condiciones necesarias para todas las unidades misionales; también desarrollar una manera de conseguir el equilibrio del ambiente interno que éste preocupado por los procedimientos principales de la organización planteando la forma de obtener el equilibrio con el ambiente externo que admita sistemas de planificación frente a los cambios del entorno, sin descuidar el diseño de un mecanismo que ofrezca identidad y política a la Organización; considerando el diseño del Modelo de Sistema Viable así como el Modelo de procesos agrupados en funciones sistémicas y finalmente se realizará el diseño del organigrama formal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Gráfico N° 09: Pasos para el realizar un diseño organizacional basado en el MSV y el enfoque de procesos



Fuente: Taipe, R (2010). "Pensamiento sistémico en el sector público". Perú
 Elaboración: Propia 2018.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

El trabajo de investigación se realizó con una **muestra universal** de 31 individuos de la Municipalidad distrital de San José de Quero.

3.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Se emplearon diferentes métodos agrupados en muchas clasificaciones para evaluar el desempeño de los trabajadores de la municipalidad, siendo la más operativa la que tiene en cuenta la fuente de información: los propios trabajadores del municipio y los pobladores de San José de Quero. Dado que la evaluación de los trabajadores se centra en el análisis de su actuación, valorando cada uno de sus aspectos personales y técnicos, así como, definiendo sus puntos débiles y fuertes para posteriormente desarrollar acciones de mejora; se requiere de instrumentos que permitan abordar dicha realidad desde las perspectivas o paradigmas: cualitativos y cuantitativos, sostiene que “cualquier estudio o valoración del ser humano debe ser individual, particular y poco generalizable, dado que el comportamiento o conducta, está constituido por una estructura o sistema psíquico diferente, es decir, sentimientos, percepciones, pensamientos, impulsos y acciones con gran interdependencia y que lo describen como ser independiente”. (Martínez, 1996).

Técnicas de Recolección de Datos

- **El análisis documental:** También es denominado por algunos autores como el análisis de contenido, esta técnica se utilizará para recoger información a partir de un universo generado (producción escrita).
- **Observación Directa:** Se realizará a todos los actores involucrados en el estudio como son; los propios trabajadores del municipio y los pobladores de San José de Quero, y otros que estén involucrados directamente con el tema de la investigación.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará como instrumento, el cuestionario y la ficha de observación. Tamayo en cuanto a la observación directa nos dice: “Es en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.” con respecto a la entrevista y la define como: “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” Tamayo (1998).

- ✓ Cuestionario del Trabajador Administrativo: Instrumento dirigido al estudiante.
- ✓ Cuestionario del Sistema: Instrumento dirigido a los directivos del municipio distrital de San José de Quero.

Validez de los Instrumentos

El instrumento será validado aplicando la técnica de Juicio de expertos, para lo cual, participarán 04 especialistas con experiencia en el tema (Diseño de MSV y Diseño de Gestión por Procesos). Todos ellos a fines de determinar si los ítems son representativos del dominio que se desea medir. Ruiz dice “los expertos debían evaluar la claridad de la redacción de los ítems y si existía tendenciosidad o sesgo en los mismos. Cabe destacar que a cada experto se le proporcionará la información escrita sobre: el propósito de cada instrumento, la matriz de operacionalización que incluía la conceptualización de las variables objeto de medición, las dimensiones e indicadores y las planillas de valoración. Una vez recibidas las planillas de validación, en las que los expertos dejaron constancia por escrito de sus observaciones y sugerencias, se procederá a efectuar las correcciones pertinentes a cada instrumento basado en las opiniones coincidentes de éstos, lo cual facilitará generar la versión definitiva de los mismos”. (Ruiz 2002).

3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se va aplicar el instrumento que nos muestre información valiosa de las variables en estudio y para procesar la información se depurará la información

recolectada en las respectivas matrices por instrumento, de manera que se facilite el traslado de las respuestas por ítems y encuestados. Una vez depurada la información, se tabulará los datos, a través de una hoja de cálculo y software SPSS 24 haciendo usos de la estadística descriptiva e inferencial según sea el caso.

3.8. TÉCNICAS Y ANÁLISIS DE DATOS

En primera fase del trabajo de investigación, se efectuó la búsqueda de la información relevante y por medio de la observación directa se detectaron las fallas en las instituciones, posteriormente se aplicaron fichas de cuestionario que está conformado por un total de 13 preguntas y por cada indicador son 3 y 2 preguntas, las cuales fueron la motivación para el desarrollo de la investigación luego se incorporará la presentación del análisis e interpretación de la información obtenida.

CAPITULO IV

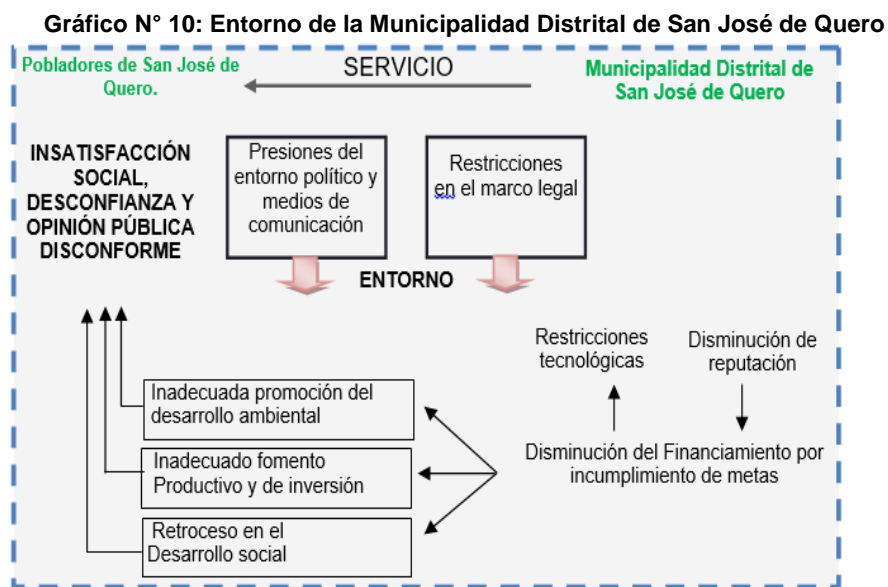
RESULTADOS

En el capítulo presente se efectúa la intervención metodológica donde se incluirá una solución como propuesta al problema que se ha planteado en el Capítulo I utilizando para tal efecto el marco teórico y el modelo aplicativo presentado en el Capítulo III donde se realizará la identificación-diagnóstico de las características estructurales para intervenir dicha realidad a través del diseño de una estructura organizacional que permita mejorar la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, lo cual es el objetivo práctico de la presente tesis. El fin de la fase uno es el de conseguir la familiarización con el sistema a modelar y determinar los problemas existentes en la organización, para lo cual se hará un tratamiento de literatura al respecto, con las respectivas opiniones de expertos y teniendo en cuenta las experiencias propias.

4.1. ELABORACION DEL MODELO DE SISTEMA VIABLE

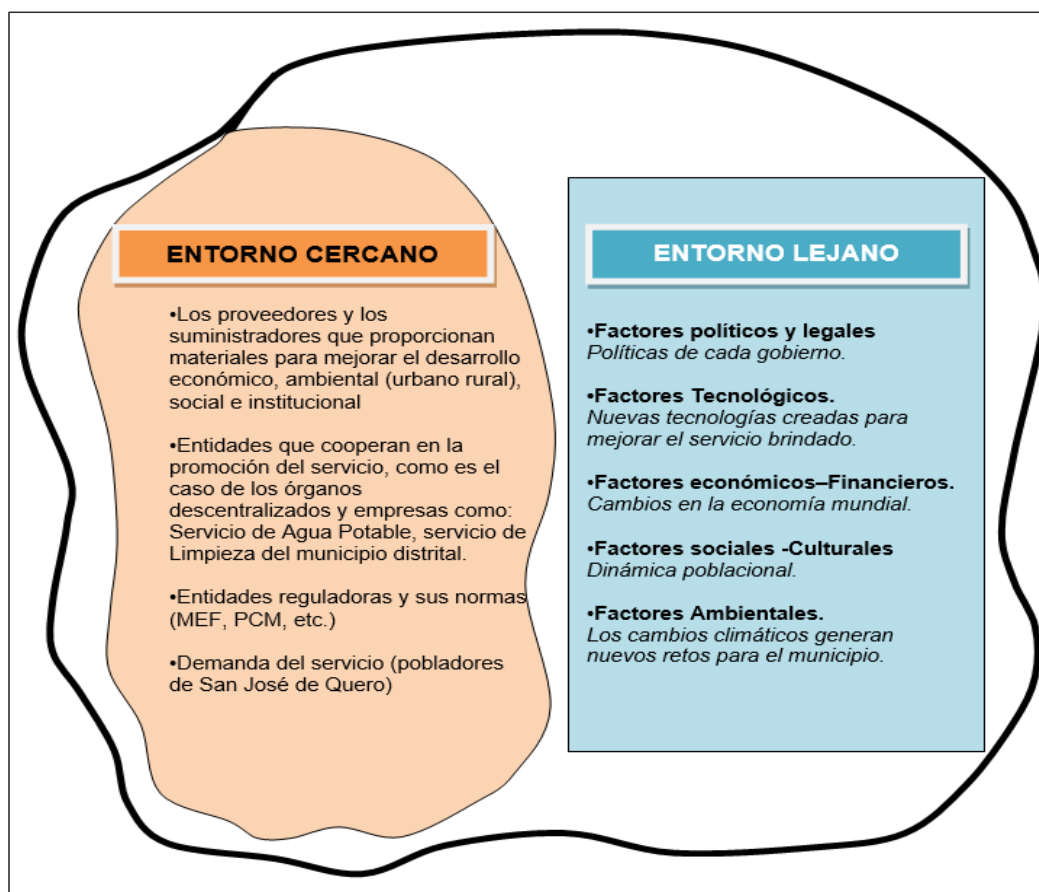
4.1.1. FASE UNO: IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO

El entorno del sistema se representa en la Gráfico 10 y 11.



Fuente: Elaboración propia, en base a Instrumentos de gestión, entrevistas y talleres con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Gráfico N° 11: Entorno cercano y lejano de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

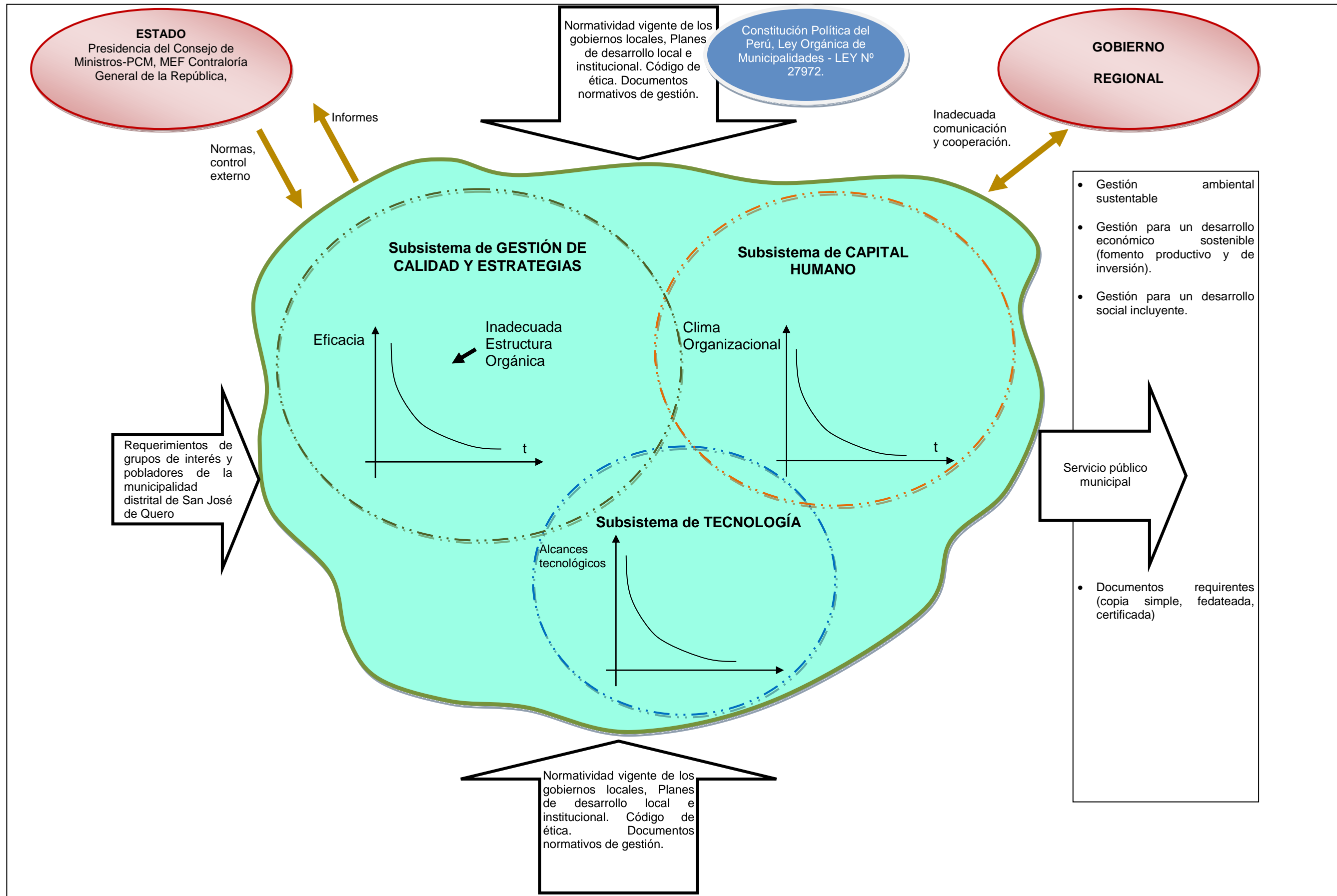


Fuente: Elaboración propia, en base a Instrumentos de gestión, entrevistas y talleres con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

En la Gráfico N° 12 se describe el medio en el cual se desarrolla la Municipalidad Distrital de San José de Quero, contando con 2 entornos:

- **Entorno Cercano (Primario):** Hace posible la vida de la Municipalidad Distrital de San José de Quero y es el medio con el que tiene mayor contacto.
 - **Entorno Lejano (Secundario):** Afecta en forma general a todas las organizaciones, son generadas tanto a nivel nacional como mundial.
- Una vez identificado el entorno municipal y teniendo en cuenta la observación, el análisis de los instrumentos de gestión y las entrevistas con el personal, se pasará a describir el sistema de referencia en la Gráfico siguiente.

Gráfico N° 12: Sistema de referencia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

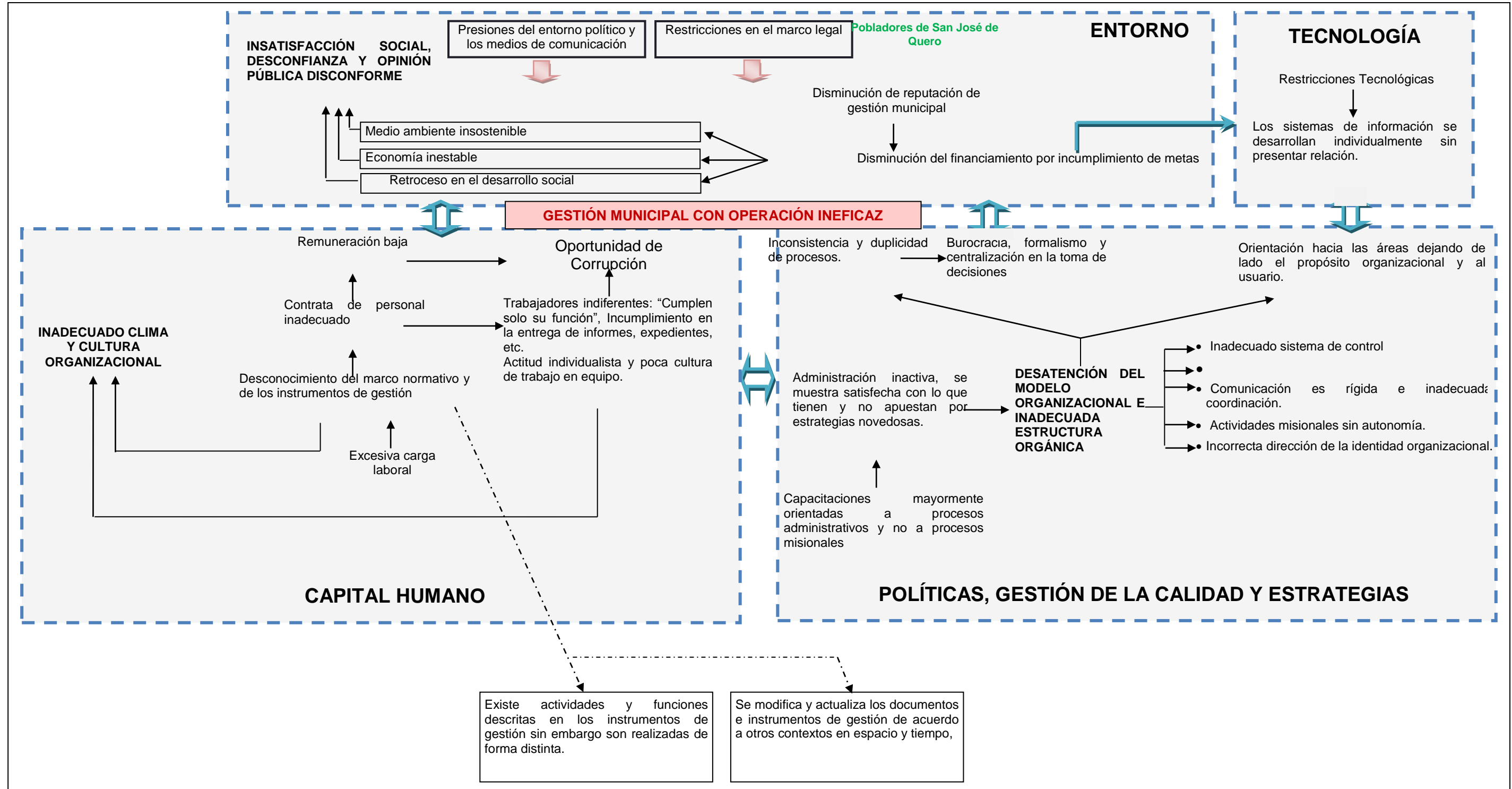


Fuente: Instrumentos de gestión, entrevistas y talleres con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.
Elaboración: Propia 2018.

Definición de la situación problema del sistema organizacional de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

La situación problema que aqueja a la Municipalidad Distrital de San José de Quero es que cuenta con una gestión municipal con operación ineficaz debido básicamente a una inadecuada Estructura Orgánica, lo cual genera insatisfacción social, desconfianza y opinión pública desconfirme.

Gráfico N° 13: Situación problema de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Instrumentos de gestión, entrevistas y talleres con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.
Elaboración: Propia 2018.

Razón de ser de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

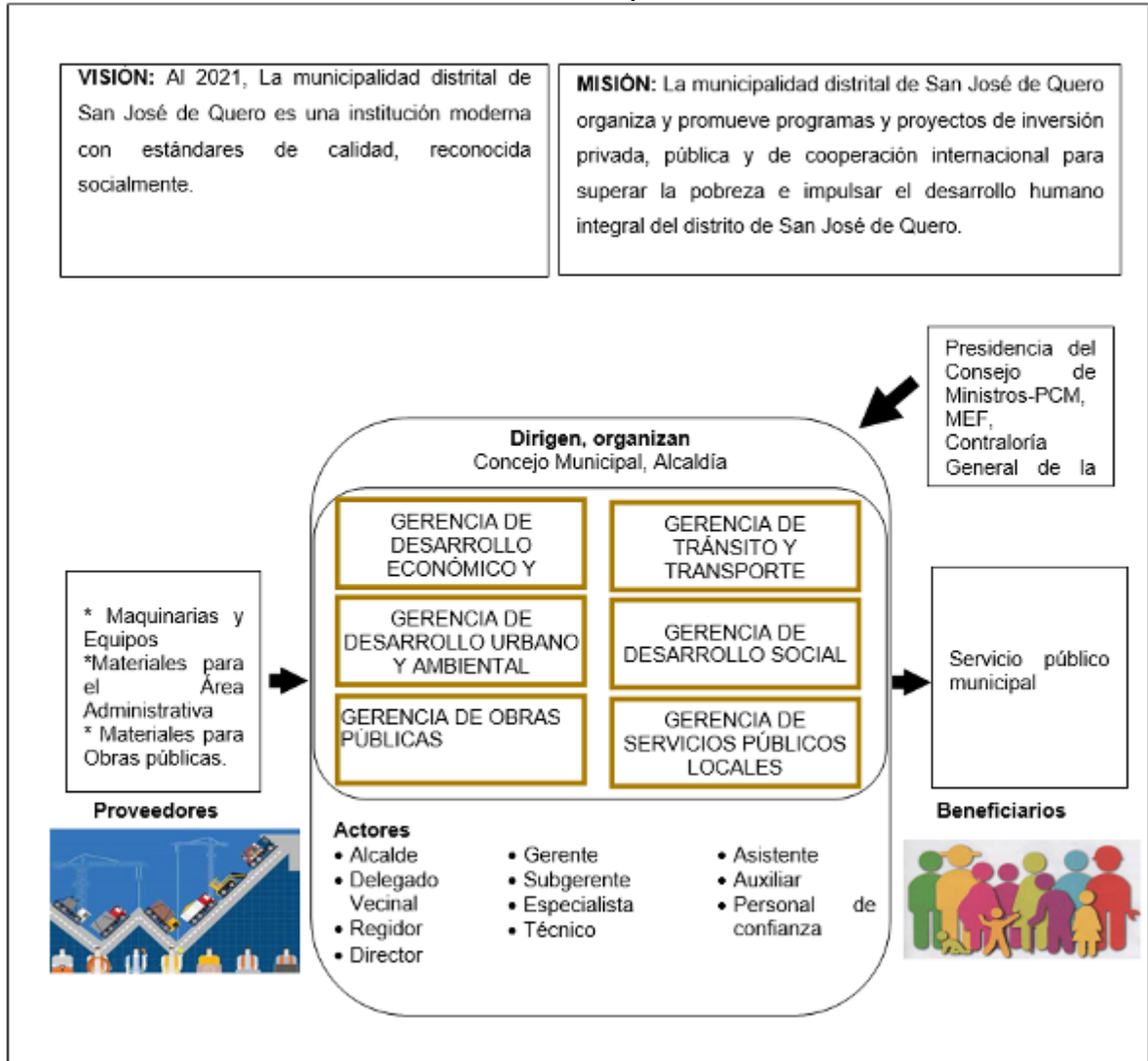
a) La Municipalidad: Es la institución pública encargada de la gestión de las provincias, distritos y centros poblados del país, promoviendo la satisfacción de las necesidades de la población y el desarrollo de su ámbito. Constituidas como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y teniendo como elementos esenciales: el territorio, la población y la organización.

b) Definición sistémica de la municipalidad distrital de San José de Quero: Como se puede apreciar en la Gráfico 14, la Municipalidad Distrital de San José de Quero está regulada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Contraloría General de la República, a fin de satisfacer las necesidades de la población para lo cual requieren de maquinarias y equipos, materiales para el área administrativa y materiales para las obras públicas.

Estructura orgánica de la Municipalidad distrital de San José de Quero

La estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero es jerárquica y funcional, carece de autonomía en sus procesos elementales, coordinación-comunicación, control, adaptabilidad e identidad debido al número de niveles con el que cuenta, así como se observa en la siguiente Gráfico. La estructura orgánica piramidal-verticalista con la que cuenta la Municipalidad Distrital de San José de Quero no permite la orientación hacia la población y grupos de interés ya que milita una incorrecta dirección de los objetivos e identidad organizacional; los procesos misionales carecen de autonomía; existe burocracia, formalización y centralización de decisiones debido a una comunicación rígida y limitada; asimismo prima un inadecuado sistema de adaptación a los cambios e inadecuados mecanismos de control. Estas debilidades mencionadas conllevan a un aislamiento del entorno no permitiendo la eficacia municipal.

Gráfico N° 14: Definición Sistémica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Instrumentos de gestión, entrevistas y talleres con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. Elaboración: Propia 2018.

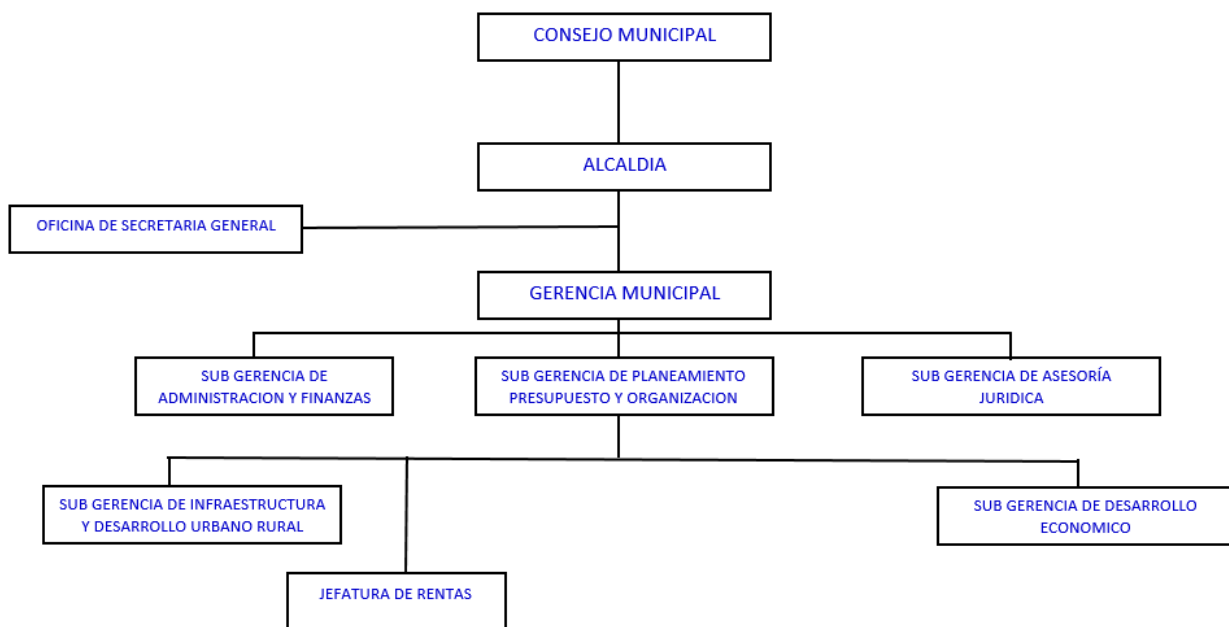
Misión y Visión de la Municipalidad de san José de Quero

Misión Institucional

La Municipalidad Distrital de San José de Quero Provincia de Concepción - Región Junín es el órgano de gobierno local que representa y se encarga de gestionar los intereses de la comunidad del distrito de San José de Quero que en su jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, garantizando la mayor participación comunal en la formulación de políticas locales, desarrollando sus capacidades que brinden bienes y servicios públicos de alta calidad, con la

mayor eficacia y eficiencia, haciendo el uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos provocando sinergias con inversiones de instituciones del estado y sector privado, mejorando la calidad de vida de comunidad.

Gráfico N° 15: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Instrumentos de gestión, entrevistas y talleres con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. **Elaboración:** Propia. 2018.

Visión Institucional

El gobierno local de la Municipalidad Distrital de San José de Quero Provincia de Concepción – Región Junín creará situaciones con oportunidades para que la comunidad alcance el más alto horizonte en la calidad de vida, en una localidad moderna, confortable, saludable y segura, donde el desarrollo se promueve de manera integral y sustentable; aprovechando permanentemente las potencialidades locales para el comercio y turismo de alta calidad.

c) Tareas principales de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

Tabla N° 03: Principales tareas de la municipalidad distrital de San José de Quero

Según Ley Orgánica de Municipalidades – LEY N° 27972	Según procesos (Certificación IWA-4 ISO para gobiernos locales) y Viabilidad
<ul style="list-style-type: none">• Organización del espacio físico y uso del suelo.• Saneamiento, salubridad y salud• Educación, cultura, deportes y recreación.• Programas sociales, defensa y promoción de derechos.• Seguridad ciudadana.• Promoción del desarrollo económico local.• Abastecimiento y comercialización de productos y servicios.• Tránsito, viabilidad y transporte público.	Gobiernos locales eficaces y confiables para con sus ciudadanos <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo Institucional para un buen gobierno• Desarrollo económico sostenible• Desarrollo social incluyente• Desarrollo ambiental sustentable

Fuente: Ley orgánica de municipalidades-Ley N° 27972. Certificación IWA-4 ISO para gobiernos locales.
Elaboración: Propia 2018.

VIPLAN

Teniendo en cuenta todo lo descrito líneas arriba correspondiente al panorama situacional de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, sus marco contextual relacionado al planteamiento del problema, asimismo considerando la observación del presente investigador, el análisis documentario, entrevistas y talleres de sensibilización-validación realizados durante el periodo de abril a julio del 2018; se iniciará con el uso del VIPLAN en la situación problema de manera holista para lo cual es identificar cada uno de los pasos relacionados a ésta metodología en la situación problema descrito en el capítulo I.

DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSÉ DE QUERO

La identidad cambia en función a los interesados que constituyen nuevas relaciones. Sus propósitos dan significado a las relaciones. Articulando propósitos y logrando acuerdos con otros interesados relevantes que ayuda a alinear estos propósitos y a coordinar sus acciones. En especial es muy útil que se logren acuerdos acerca de cuáles son las actividades principales de la organización. Para ello, ya se mencionó la misión y visión de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, varía de organización en organización, pero en VIPLAN se reconocen cuatro tipos primordiales de interesados, donde ellos no son únicamente los empleados y dueños de la organización, sino todos aquellos que proveen insumos o reciben productos o servicios de la organización.

Los que manejan la Organización (autoridades de la Municipalidad Distrital de San José de Quero)

La Municipalidad Distrital de San José de Quero es una organización que gestiona con programas y proyectos de inversión privada, pública, a través del presupuesto asignado por el gobierno central para cumplir con éste propósito para alejarse de la miseria induciendo el desarrollo humano integral del Distrito de San José de Quero provincia de Concepción Región Junín.

Los desarrollan el trabajo en la Organización (empleados del municipio de San José de Quero)

Una organización pública que administra los recursos donados por el gobierno central y entidades internacionales, mediante la donación de dinero y recursos para la administración Municipal del Distrito de San José de Quero, para la ayuda a sus pobladores en los aspectos de desarrollo social, infraestructura y ayuda social.

Una organización que brinda trabajo a todos los empleados y trabajadores mediante horas de trabajo administrativo y operativo para el pago mensual de sus empleados y trabajadores.

Los que proveen de recurso para la Organización (suministradores del municipio de San José de Quero)

Organización a la que se da dinero y recursos, mediante el préstamo de dinero con intereses bajos, para el mejoramiento del distrito en los aspectos de infraestructura y ayuda social.

Una organización que compra, solicita nuestros productos y servicios, mediante la publicación de licitaciones de sus necesidades los cuales nosotros proveemos y brindamos productos, servicios, que permitan cumplir sus metas y objetivos de la institución.

Los beneficiarios o víctimas de la Organización (clientes y la comunidad del Distrito de San José de Quero)

Organización que brinda bienes y servicios no muy buenos en los aspectos de salubridad, agua potable, saneamiento, infraestructura, mediante la administración

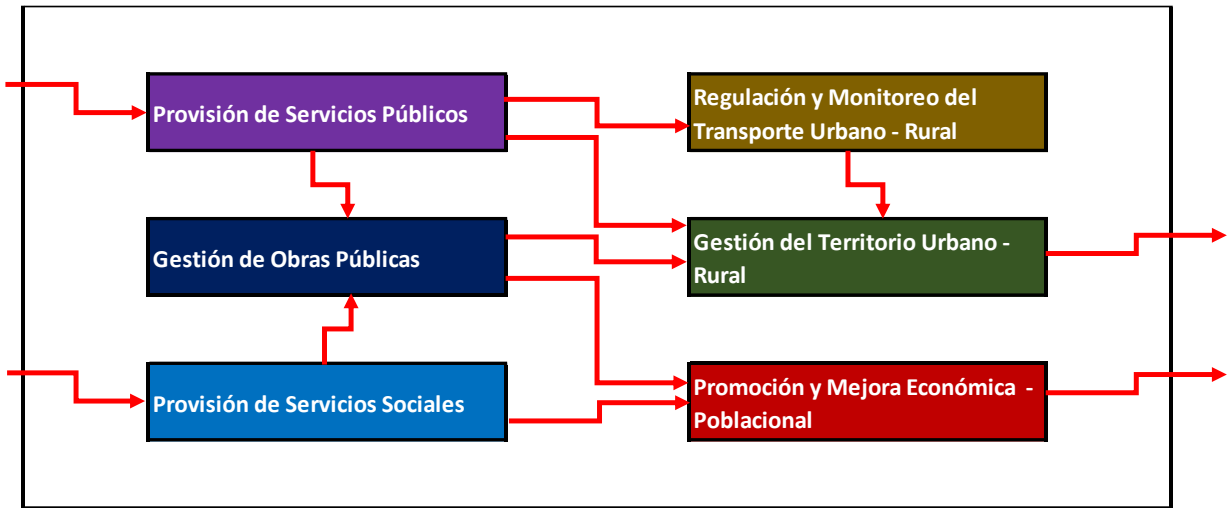
de los recursos del pueblo, para el bien de los pobladores, las autoridades y algunas empresas externas.

MODELOS ESTRUCTURALES

Modelos Tecnológicos

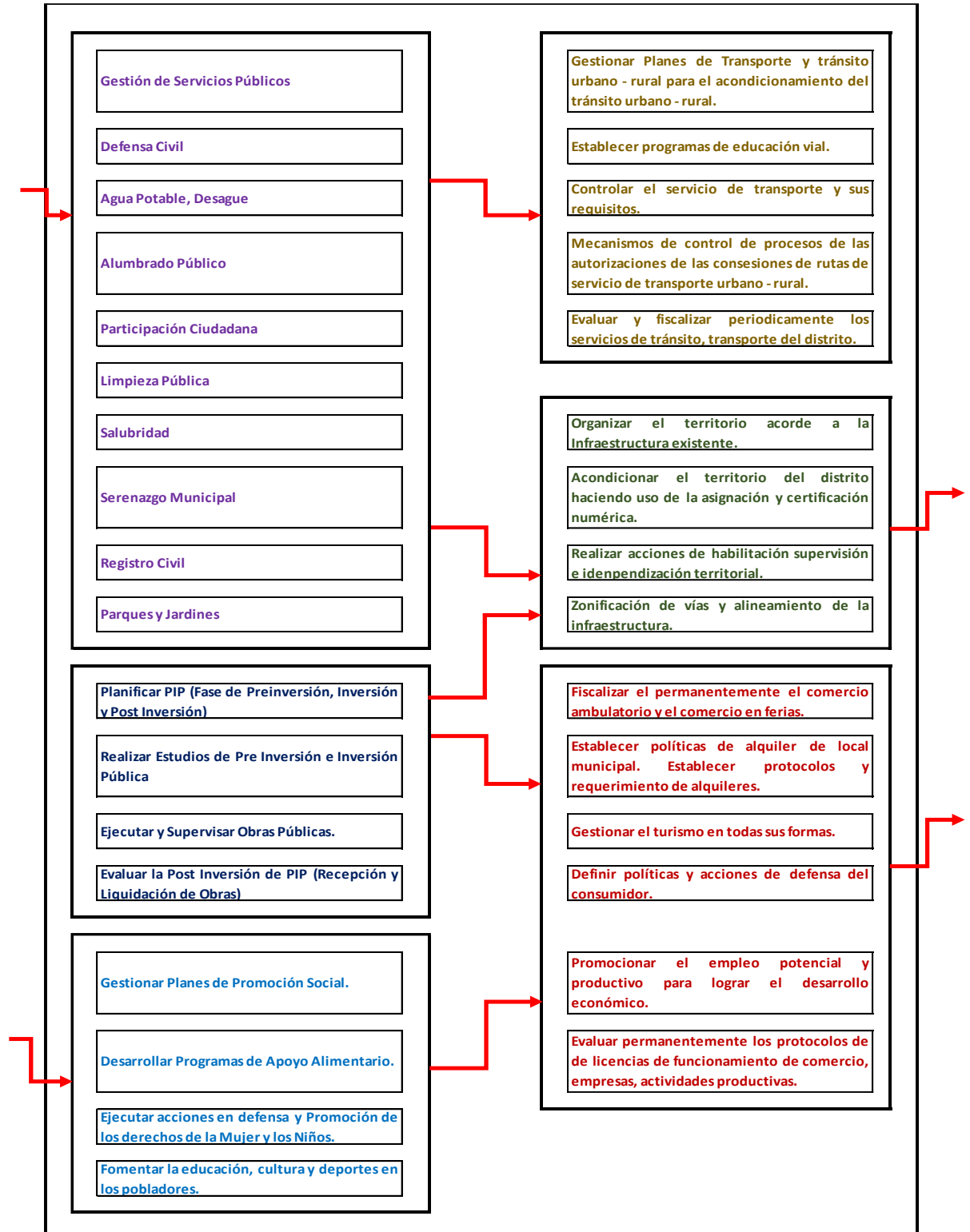
La innovación que se registra en la declaración de identidad se usa inicialmente para construir una hipótesis de actividades principales de la organización. Las actividades que producen esta transformación son los elementos de la transformación. Dichas actividades pueden sufrir fluidas por los procesos de la organización, su localización, su ejecución en el tiempo, así como por los posibles clientes y suministradores de la transformación. Los procesos de producción de bienes y servicios pueden ser estudiados a través del empleo de modelos tecnológicos específicos. Es un modelo descriptivo de la municipalidad existente, entonces estamos en el Modo I (diagnóstico). En el Modo I los modelos se construyen vigilando la transformación. También podemos producir el modelo tecnológico que se ajuste a la Municipalidad Distrital de San José de Quero. A pesar de ello los generadores de complejidad que ayudan la descomposición en actividades más detalladas pueden ser más que tecnológicos. Esto se ilustra en la siguiente página. En la Gráfico siguiente se presenta la estructura organizacional del Estado Peruano, donde se muestra por un lado el poder legislativo, ejecutivo, judicial, y por otro lado el gobierno regional y el gobierno local (Municipalidades distritales). Pero los clientes y suministradores también influyen en la manera en que las autoridades de la Municipalidad Distrital de San José de Quero van a estructurar sus actividades. Por ejemplo, las características de los clientes pueden respaldar la creación de actividades primarias enfocadas hacia segmentos particulares del sector público.

Gráfico N° 16: Modelo Tecnológico (Nivel I) de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Gráfico N° 17: Modelo Tecnológico (Nivel II) de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

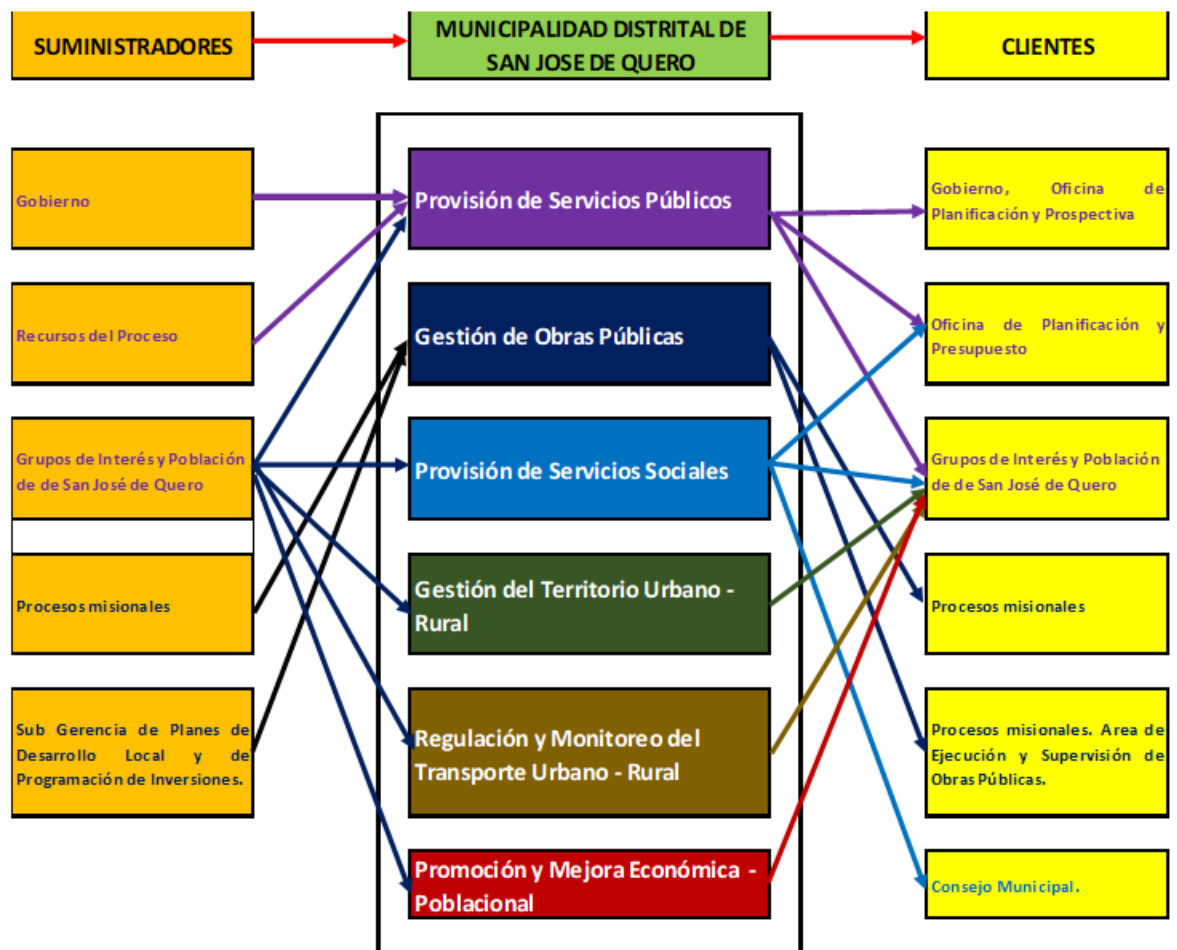


Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Modelo Cliente-Proveedor (o cliente-suministrador)

Puede ayudar a ver esto (en el Modo I) o a diseñarlo en concordancia con la estrategia de la organización (en el Modo II). Cuando las autoridades municipales consideran su estrategia, piensan también en la disponibilidad de mano de obra especializada (vale decir, los actores), su costo y factores locales como proximidad de los suministradores y clientes.

Gráfico Nro. 18: Modelo Cliente - Proveedor de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.



Fuente: *Elaboración: Propia. 2018.*

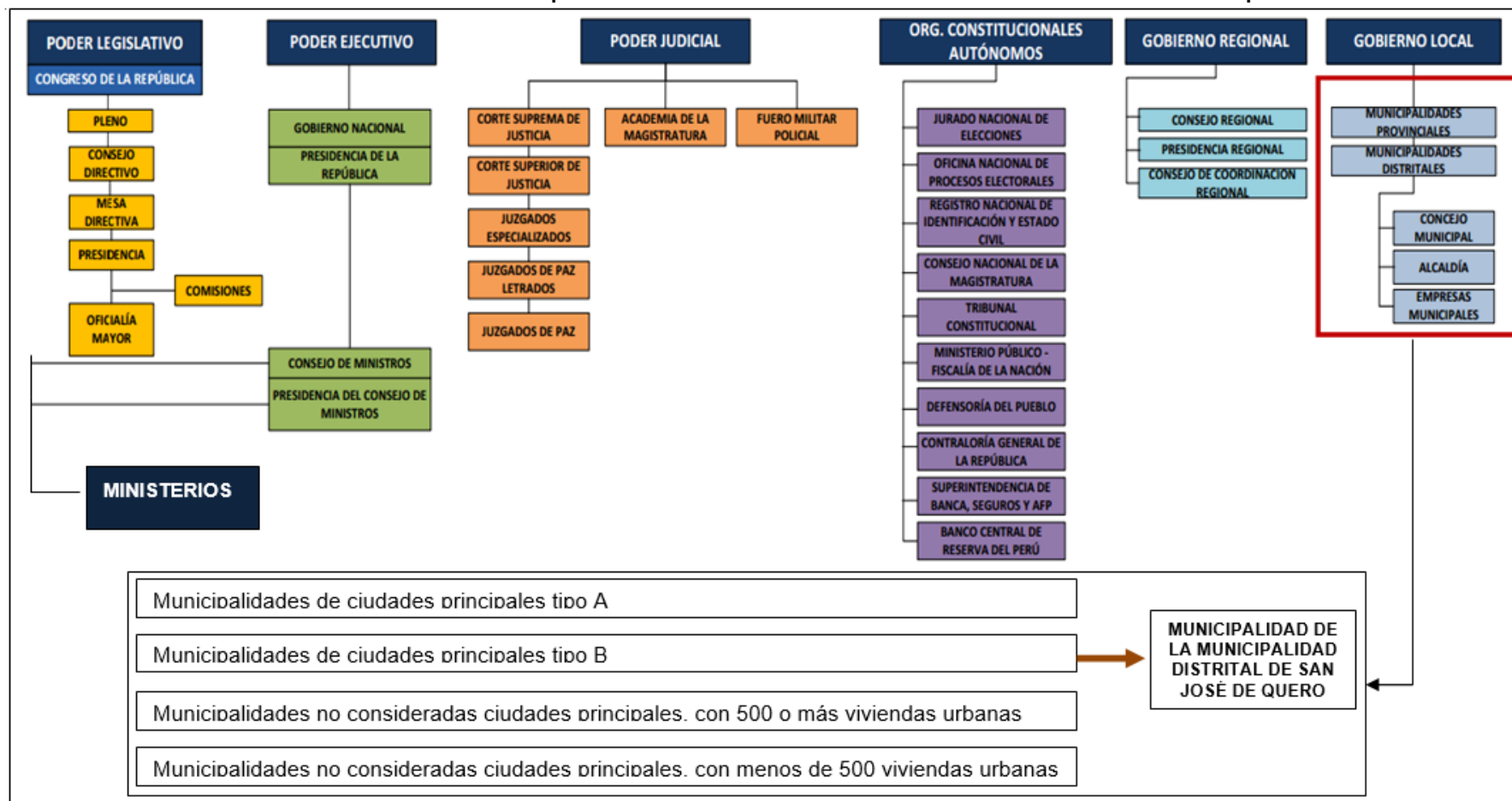
DESDOBLAMIENTO DE COMPLEJIDAD

En la Gráfico siguiente se presenta la estructura organizacional del Estado Peruano, donde se muestra por un lado el poder legislativo, ejecutivo, judicial, y por otro lado el gobierno regional y el gobierno local (Municipalidad es provinciales y distritales).

A continuación, se ilustra cómo podemos pasar de un modelo tecnológico a un desdoblamiento de complejidad. El modelo tecnológico para la Municipalidad Distrital de San José de Quero muestra una posible actividad primaria con sus cuatro posibles actividades sub primarias. La pregunta es: ¿cuáles de estas actividades tecnológicas quiere la municipalidad distrital de San José de Quero que se conviertan en actividades viables?

El nivel más alto en este modelo es la fabricación de promotores como un todo. Las actividades primarias anidadas son representadas también como círculos dentro del círculo más grande (la actividad primaria que las contiene).

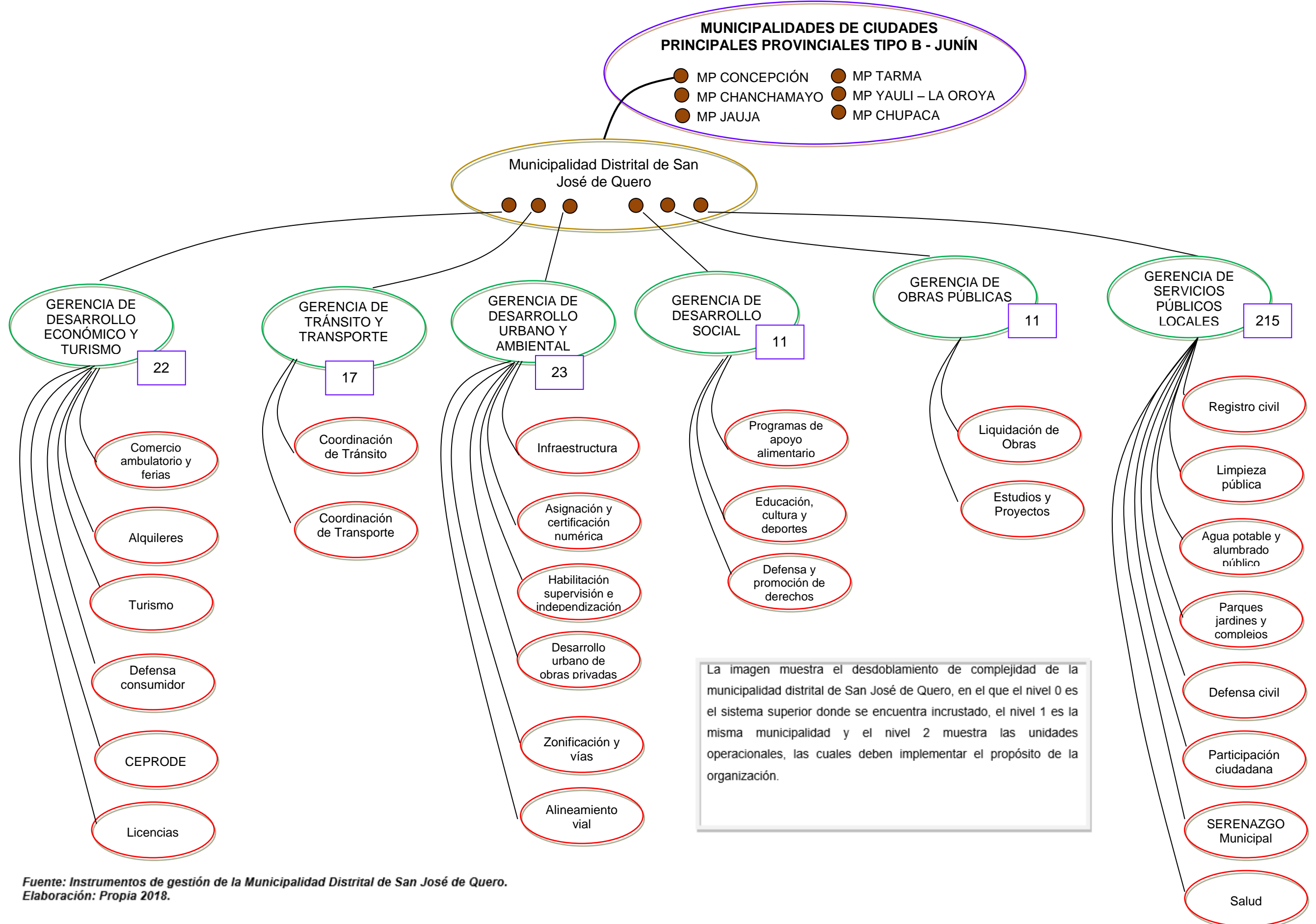
Gráfico N° 19: Ubicación de la Municipalidad Distrital de San José de Quero dentro del contexto del sistema público



Fuente: Ley orgánica de municipalidades-Ley N° 27972. Certificación IWA-4 ISO para GOBIERNOS locales.
Elaboración: Propia

El Gráfico anterior permite ubicarnos dentro del contexto de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, según una estructura formal del Estado Peruano, sin embargo se requiere además el desdoblamiento de la complejidad en cual se presenta en la siguiente Gráfico.

Gráfico N° 20: Desdoblamiento de complejidad estructural de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Instrumentos de gestión de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.
Elaboración: Propia 2018.

Diagnóstico de las Funciones Sistémicas

El sistema relevante a ser estudiado es la Municipalidad Distrital de San José de Quero. El propósito del sistema en foco viene determinado por la definición sistémica identificada en secciones anteriores. Los sistemas más amplios a los que pertenece el sistema focalizado es el grupo del total de las Municipalidades.

Diagnóstico del Sistema 1 - autonomía

Indica que la mayoría de sus problemas deben ser tratados internamente. En el Gráfico N° 04 se muestra que las unidades operacionales y gerencias, donde estas gerencias están representadas por un gerente y se relacionan mediante un mecanismo denominado reuniones de “Sesión de Concejo” donde utilizan como canal de comunicación a Gerencia municipal, la gerencia local de cada componente misional se encuentra representada por un gerente de cada área; tales como captación de recursos económicos, humanos, logístico y la realización de trámites, por tales motivos se deduce que ninguno de los componentes misionales es autónomo por reservas, lo cual quiere decir que no cuenta con reservas disponibles para actuar de manera auto determinada. La identificación de los procesos pertenecientes a cada función sistémica se establecerá a continuación:

Provisión de Servicios Públicos

- a. Propósito:** Encargado de la provisión de servicios públicos locales a la población de San José de Quero.
- b. Descripción:** Responsable de planificar, coordinar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar acciones de aseo público, disposición final de los residuos sólidos, monitoreo de rellenos sanitarios, plantas de tratamiento de residuos sólidos; administración, seguridad y mantenimiento de parques, jardines, complejos deportivos, servicios básicos de agua, alcantarillado, alumbrado público, salud; Seguridad Ciudadana, serenazgo, Defensa Civil, Juntas Vecinales Comunes y Participación Vecinal. Está a cargo de un Gerente, funcionario de confianza designado por el Alcalde, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, los subprocesos se describen en la siguiente Tabla.

Tabla N° 04: Ficha de Procesos: “Servicios Públicos” de la municipalidad distrital de San José de Quero 2018.

Ficha de proceso de: Provisión de Servicios Públicos					
FECHA	29/07/2018	DENOMINACION:	Provisión de Servicios Públicos		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Gerente de Servicios Públicos Locales		
VALIDADO		MISION:	Encargado de la provisión de servicios públicos locales de la población del distrito de San José de Quero.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Gobierno	Normas, instrumentos, políticas y ejes estratégicos para el desarrollo de los servicios públicos locales.	Gestión de Servicios Públicos	Instrumentos para la promoción y provisión de los servicios públicos locales.	Gobierno, Oficina de Planificación y Prospectiva	Oficina de Control Interno, SUNAT, Contraloría General de la República
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Necesidad de contar con defensa civil.	Defensa Civil	Propuesta de instrumentos para la promoción y provisión de los servicios públicos locales.	Oficina de Planificación y Presupuesto	Acuerdos, disposiciones, normas municipales para el desarrollo de servicios públicos locales y funcionamiento institucional (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones), Instrumentos de Gestión Municipal, Políticas Institucionales Municipales Distritales, Objetivos y Ejejs Estratégicos para la Gestión Municipal del Distrito.
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Requerimientos para solicitar atención de instalación o reconexión de agua potable / desague.	Agua Potable, Desague	Servicios de Agua potable y alcantarillado en sectores que no atiende o no son favorecidos por éste necesidad vital (sistema integral de saneamiento básico).	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Requerimientos para solicitar atención de instalación o reconexión de alumbrado público.	Alumbrado Público	Servicio de alumbrado público.	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Necesidad de contar con la participación ciudadana, instrumentos para proveer la participación social vecinal y comunal	Participación Ciudadana	Servicio de asesoramiento sobre organización de juntas vecinales y comunales.	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Necesidad de brindar limpieza pública.	Limpieza Pública	Servicios de Limpieza y recojo de basura (residuos sólidos).	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Centro Médico Municipal	Requerimiento para realizar control sanitario y de higiene.	Salubridad	Servicios de Control Sanitario e Higiene.	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Necesidad de contar con seguridad ciudadana.	Serenazgo Municipal	Servicios de SERENAZGO.	Grupos de Inerés y Población de Huancaayo	
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Requerimiento para inscribir o rectificar actos relativos al estado civil e identificación personal.	Registro Civil	Servicios de Inscripción o rectificación de actos relativos al estado civil e identificación personal.	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población de de San José de Quero	Requerimiento para solicitar copias autenticadas del registro civil.		Emisión de copias autenticadas del registro civil (partida o constancia: nacimiento, matrimonio y defunción).	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Recursos del Proceso	Necesidad del cuidado de bienes e inmuebles del distrito de San José de Quero.	Parques y Jardines	Servicios de vigilancia y conservación de parques y jardines, complejos deportivos, recreacionales.	Grupos de Inerés y Población de San José de Quero	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Gestión de Obras Públicas

- a. Propósito:** Promover las inversiones públicas y propiciar el incremento de las inversiones privadas que alcancen la infraestructura urbana y de servicios necesarios para desarrollar mejores oportunidades de desarrollo.
- b. Descripción:** Responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la realización de la inversión pública municipal conformada por los estudios definitivos o expedientes técnicos y la ejecución de obras locales, está a cargo de un Gerente, funcionario de confianza designado por el Alcalde, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, los subprocesos se describen en la siguiente Tabla.

Tabla N° 05: Ficha de Procesos: “Gestión de Obras Públicas” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.

Ficha de proceso de: Gestión de Obras Públicas					
FECHA	29/07/2018	DENOMINACION:	Gestión de Obras Públicas		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Gerente de Obras Públicas		
VALIDADO		MISION:	Promover la inversión de obras públicas y propiciar el incremento de las inversiones privadas que alcancen a la infraestructura urbana y de servicios necesarios para desarrollar mejores oportunidades de crecimiento en la localidad del distrito de San José de Quero.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Procesos misionales	PIP desarrollados por las Gerencias de Líneas	Planificar PIP (Fase de Preinversión, Inversión y Post Inversión)	Anteproyecto presupuestal del Programa Anual de Ejecucion de obras. Programas de ejecución PIP y obras. Plan anual de PIP. Plan de Desarrollo para ejecución de estudios y proyectos de inversion. Estudios socioeconómicos en beneficio de obras. Bases de concurso público o licitación pública para el desarrollo del PIP. Plan de Mantenimiento de la Obra Pública. Convenios con comites vecinales para ejecución participativa de obras.	Procesos misionales	Acuerdos, disposiciones, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones) normatividad del SNIP.
Sub Gerencia de Planes de Desarrollo Local y de Programación de Inversiones.	Perfiles PIP revisados y aprobados	Realizar Estudios de Pre Inversión e Inversión Pública	Estudios de pre inversión (Persiles de PIP, Pre factibilidad, factibilidad). Estudios de inversión definitiva (Expediente Técnico). Expediente Técnico prioricados para su ejecución.	Procesos misionales. Area de Ejecución y Supervisión de Obras Públicas.	
Procesos misionales	Expediente Técnico priorizado para su ejecución.	Ejecutar y Supervisar Obras Públicas.	Informe deencargo avance físico de Obras. Obras ejecutadas por administración directa, contratado, encargo o conseción.	Procesos misionales	
Procesos misionales	Documento de control o ejecución de Obras.	Evaluar la Post Inversión de PIP (Recepción y Liquidación de Obras)	Informe Técnico Financiero de Liquidación y Praeliquidación de obras por administración directa, contratado, encargo o conseción.	Procesos misionales	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Provisión de Servicios Sociales:

- a. Propósito:** Responder a la convivencia social con equilibrio asegurando un nivel de vida compatible con la dignidad humana y el pleno desarrollo de las personas, debe promover la integración de todos los ciudadanos en la convivencia social.
- b. Descripción:** Es quien provee los programas sociales y actividades de defensa de derechos, bienestar social, lucha contra la violencia familiar, protección de los grupos de mayor riesgo, administración del Programa del vaso de leche, defensoría Municipal de la madre, niño y adolescente, casa de refugio temporal de víctimas de violencia familiar. Está a cargo de un Gerente, funcionario designado por el Alcalde, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, los subprocesos se describen en la siguiente Tabla.

Tabla N° 06: Ficha de Procesos: “Provisión de Servicios Sociales” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.

Ficha de proceso de: Provisión de Servicios Sociales					
FECHA	29/07/2018	DENOMINACION:	Provisión de Servicios Sociales		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Gerente de Desarrollo Social		
VALIDADO		MISION:	Garantizar una conveniencia social con equidad y asegurar un nivel de vida compatible con la dignidad humana y el pleno desarrollo de las personas, promoviendo la integración de todos los ciudadanos en la convivencia social.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Requerimiento de los Grupos de Interés y Población de San José de Quero.	Gestionar Planes de Promoción Social.	Planes y programas para la provisión de servicios sociales.	Oficina de Planificación Presupuesto. Consejo Municipal.	Acuerdos, disposiciones, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones), Instrumentos de Gestión Municipal, Políticas Institucionales Municipales Distritales, Objetivos y Ejes Estratégicos para la Gestión Municipal del Distrito.
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de cubrir la seguridad alimentaria. Requerimientos para inscribirse en programas de apoyo alimentario.	Desarrollar Programas de Apoyo Alimentario.	Informe del desarrollo y ejecución del programa de seguridad alimentaria. Informes de incorporación, eliminación de beneficiarios del vaso de leche, comedores y apoyos alimentarios.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de tratar casos de violencia familiar.	Ejecutar acciones en defensa y Promoción de los derechos de la Mujer y los Niños.	Informes Mensuales sobre casos atendidos de la actividad de albergues (casas de refugio) temporales. Informe estadísticos de personas con discapacidad y su atención.	Oficina de Planificación Presupuesto.	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de fomentar, generar educación cultura y deporte en los pobladores.	Fomentar la educación, cultura y deportes en los pobladores.	Informe de acciones en el área de desarrollo de la educación, cultura, deporte del distrito de San José de Quero.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Gestión del Territorio Urbano y Rural:

- a. Propósito:** Dotar a la población de adecuadas condiciones del hábitat y de ordenamiento y desarrollo de la ciudad que permita mejorar su calidad de vida y su realización personal en el distrito capital y la provincia
- b. Descripción:** Responsable de gestionar las acciones urbanas y aspectos de gestión ambiental tales como: Plan de acondicionamiento territorial, Plan de desarrollo urbano, los procesos de habilitaciones urbanas, uso del suelo, catastro urbano y rural, seguridad física, aspectos ambientales, control de edificaciones, afectación y/o negociación para adquisición de bienes inmuebles declarados de necesidad, autorizaciones, certificaciones, licencias, concesiones en el ámbito de su competencia. Está a cargo de un Gerente, funcionario de confianza designado por el Alcalde, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, los subprocesos se describen en la siguiente Tabla.

Tabla N° 07: Ficha de Procesos: “Gestión del Territorio Urbano - Rural” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.

Ficha de proceso de: Gestión del Territorio Urbano - Rural					
FECHA	29/07/2018	DENOMINACION:	Gestión del Territorio Urbano - Rural		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Gerente de Desarrollo Urbano		
VALIDADO		MISION:	Asegurar la adecuada organización y acondicionamiento territorial urbano - rural del distrito de San José de Quero.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de Organizar el territorio del distrito de San José de Quero.	Organizar el territorio acorde a la Infraestructura existente.	Expropiación de inmuebles por necesidad pública (Licencias de construcción, remodelación, demolición o rehabilitación, licencia para obras civiles menores), certificados de posesión.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Acuerdos, disposiciones, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones), Instrumentos de Gestión Municipal, Políticas Institucionales Municipales Distritales, Objetivos y Ejejs Estratégicos para la Gestión Municipal del Distrito.
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de Acondicionar el territorio del distrito de San José de Quero.	Acondicionar el territorio del distrito haciendo uso de la asignación y certificación numérica.	Nomenclatura general de viviendas, calles, parques, vías, señalización en general.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de supervisión e independización del territorio.	Realizar acciones de supervisión e independización territorial.	Habilitación urbana - rural, remodelación de la infraestructura pública.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Realizar Acciones de remodelación del mobiliario urbano - rural.	Zonificación de vías y alineamiento de la infraestructura.	Servicio de Zonificación, Monitoreo y Control de adjudicación territorial, control de invasión territorial.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Recursos del	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Regulación-Inspección del Transporte:

- a. **Propósito:** Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, asegurando una prestación eficiente, cómoda y económica de los servicios de señalización, tránsito y transportes.
- b. **Descripción:** Responsable de planificar, organizar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades referidas a tránsito, señalización vertical y horizontal de vías, transporte público, circulación y educación vial en el ámbito de la provincia de San José de Quero. Está a cargo de un Gerente, funcionario de confianza designado por el Alcalde, que depende jerárquicamente del Gerente Municipal, los subprocesos se describen en la siguiente Tabla.

Tabla N° 08: Ficha de Procesos: “Regulación y Monitoreo del Transporte Urbano - Rural” de la municipalidad distrital de San José de Quero – 2018.

Ficha de proceso de: Regulación y Monitoreo del Transporte Urbano - Rural					
FECHA	29/07/2018	DENOMINACION:	Regulación y Monitoreo del Transporte Urbano - Rural		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Gerente de Tránsito y Transporte		
VALIDADO		MISION:	Contribuir a Mejorar la Calidad de vida de la población, asegurando una prestación eficiente, cómoda, económica de los servicios de señalización, tránsito y transporte para facilitar la realización de las actividades cotidianas de la población de San José de Quero.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de acondicionamiento del tránsito y generación de educación vial.	Gestionar Planes de Transporte y tránsito urbano - rural para el acondicionamiento del tránsito urbano - rural.	Planes de Transporte y tránsito urbano - rural, Sistemas de Señalización y Circulación Vial.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Acuerdos, disposiciones, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones), Instrumentos de Gestión Municipal, Políticas Institucionales Municipales Distritales, Objetivos y Ejejs Estratégicos para la Gestión Municipal del Distrito.
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de brindar programas de educación vial.	Establecer programas de educación vial.	Informe de Implementación de programas de educación vial.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de regular el servicio de transporte y sus requisitos.	Controlar el servicio de transporte y sus requisitos.	Acciones regulatorias del servicio de transporte.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de definir y monitorear las autorizaciones para efectuar las concesiones de rutas de servicio de transporte.	Establecer mecanismos de control de procesos de las autorizaciones de las concesiones de rutas de servicio de transporte urbano - rural.	Autorizaciones para vehículos de transporte privados (dentro y fuera de ruta territorial) Autorizaciones Especiales, Autorizaciones de servicio, públicos (taxis, vehículos menores, etc.). Autorizaciones en zonas de establecimiento vehicular, uso de vías para carga y descarga, servicios de transporte escolar, turístico, servicios de mudanza, servicio de transporte de materiales y desechos de construcción. Autorizaciones de baja, sustitución y renovación de flota vehicular y Concesiones de Rutas.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de evaluación periódica de las infracciones en transporte público (papeletas de infracción de tránsito, etc.)	Evaluar y fiscalizar periódicamente los servicios de tránsito, transporte del distrito.	Informe periódico de monitoreo (intervenciones, multas, etc.) y control del transporte (supervisado mediante operativos).	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Promoción de Mejora Económica - Poblacional:

- a. Propósito:** Promoción del desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico.
- b. Descripción:** Responsable de planificar, organizar, dirigir, supervisar, y evaluar los eventos, acciones y proyectos en materias de promoción del desarrollo empresarial, fomento de la pequeña y mediana empresa; abastecimiento y comercialización de productos y servicios, comercio en la vía pública (ferias y ambulantes), promoción artesanal y turística. Está a cargo de un Gerente, quién depende jerárquicamente del Gerente Municipal, se describen en la tabla siguiente los subprocesos:

Tabla N° 09: Ficha de Procesos: “Promoción de Mejora Económica - Poblacional” de la Municipalidad Distrital de San José de Quero – 2018.

Ficha de proceso de: Promoción y Mejora Económica - Poblacional					
FECHA	29/07/2018	DENOMINACION:	Promoción y Mejora Económica - Poblacional		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Gerente de Desarrollo Económico		
VALIDADO:		MISION:	Promoción del desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa (agricultora, ganadera y comerciante) mediante planes de desarrollo económico de la población de San José de Quero.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de fiscalización del comercio ambulatorio y de ferias.	Fiscalizar el permanentemente el comercio ambulatorio y el comercio en ferias.	Informe de fiscalización permanentemente el comercio ambulatorio y el comercio en ferias. Certificados de formatos de compatibilidad de uso. Autorización para el funcionamiento de ferias espectáculos públicos y espectáculos deportivos.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Acuerdos, disposiciones, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones), Instrumentos de Gestión Municipal, Políticas Institucionales Municipales Distritales, Objetivos y Ejejs Estratégicos para la Gestión Municipal del Distrito.
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de establecer políticas de alquiler de local municipal (establecer protocolos y requerimiento de alquileres).	Establecer políticas de alquiler de local municipal. Establecer protocolos y requerimiento de alquileres.	Informe del monitoreo de alquiler de kioscos, viviendas, vivnaderas, locales, etc.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de contar con Instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos para promover el turismo (vivencial, etc.)	Gestionar el turismo en todas sus formas.	Informe de planes, programas sobre acciones para promover, fomentar el crecimiento turístico en el distrito de San José de Quero.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de defensa del consumidor.	Definir políticas y acciones de defensa del consumidor.	Informe de acciones para conseguir el adecuado abastecimiento de artículos básicos en el distrito de San José de Quero. Acciones de Defensa del Cosnumidor.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de contar con empleo potencial, productivo y empresarial.	Promocionar el empleo potencial y productivo para lograr el desarrollo económico.	Informe de proganaderoramas de apoyo a las MYPES, promoción y fomento ganadero, agropecuario, comercial y artesanal. Promoción de mecanismos de comercialización, industrial, servicios, etc.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero.	Necesidad de establer protocolos de requerimientos para el otrogamiento de licencias de funcionamiento de comercio, empresas, actividades productivas.	Evaluar permanentemente los protocolos de de licencias de funcionamiento de comercio, empresas, actividades productivas.	Informe programado de autorizaciones (Licencias de funcionamiento y de apertura de establecimientos) para todo tipo de actividad que genere desarrollo económico en el distrito de San José de Quero.	Grupos de Interés y Población del Distrito de San José de Quero	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia. 2018.

Diagnóstico del Sistema 2 - coordinación

El sistema es encargado de proporcionar estabilidad entre los procesos misionales, mediante coordinación, acuerdos, informes, entre otros.

La comunicación entre los procesos misionales se da mediante informes, inspecciones, reportes y reuniones que se vienen realizando periódicamente pero estas reuniones no garantizan una coordinación adecuada, esto se debe a que los diferentes informes no llegan a tiempo, incluso tratándose de la misma información, demostrando de esta manera que su manejo es poco confiable e inoportuna; de igual manera los aplicativos informáticos constituyen un mecanismo de coordinación no obstante funcionan de forma desintegrada.

La inadecuada coordinación trae los siguientes problemas municipales: La gerencia de Obras públicas es la responsable de ejecutar supervisar y evaluar la realización de la inversión pública municipal conformada por los expedientes técnicos (presentados por las gerencias misionales) y la ejecución de obras locales, de esta manera interactúa en la realización del servicio brindado por las demás gerencias; sin embargo existe una situación percibida como problema por el personal de todo el municipio, en la cual esta interacción no se da de la forma óptima, ya que los tiempos de respuesta de este proceso son muy largos, hecho que aún no se ha evidenciado a través de un estudio más detallado, los factores son múltiples, se puede mencionar entre los cuales la normatividad que existe alrededor de ella, es decir las disposiciones de la OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), las disposiciones internas del Órgano de Control Interno de la empresa ambas para controlar y prevenir situaciones de fraude en los procesos de adquisición de entidades públicas. Por otro lado surgen inconveniencias entre las gerencias de desarrollo urbano-ambiental y la gerencia de obras públicas ya que lejos de trabajar coordinadamente en los procesos de protección medioambiental (problema de gran relevancia actual) se lleva de manera reducida tan sólo en Gerencia de obras públicas y es así que Gerencia de desarrollo urbano- ambiental sólo se encarga de ordenamiento urbano-rural; es por este motivo la gran población de personal (15 trabajadores) y la existencia de

muchos procesos manejados por la Gerencia de obras públicas. La poca coordinación genera demora en la atención a clientes, ocasionando más gastos para la Municipalidad.

Diagnóstico del sistema 3 - Cohesión

Se encarga de optimizar la labor de los procesos misionales a través de mecanismos, controles y recursos necesarios.

El sistema 3 no transmite adecuadamente al sistema 4 y 5, la información referente a los cambios producidos en el Sistema 1 y sus entornos específicos, el resultado de esto trae consigo la incapacidad de la Municipalidad para adaptarse a los cambios generados en el entorno exterior, como, por ejemplo: Gerencia de servicios públicos locales: Descuido en la disposición de residuos y desatención hacia la creciente inseguridad ciudadana. Gerencia de desarrollo social: Desatención a los cambios sociales. Gerencia de tránsito y transporte: Inadecuada regulación del transporte y el tránsito.

- **Canal de Intervención corporativa:** Concejo municipal, Alcaldía y Gerencia municipal, desarrollan el canal de intervención corporativa, garantizando el cumplimiento de las políticas y las decisiones tomadas por cada una de ellas.
- **Negociación de Recursos:** Gerencia de administración, planificación, presupuesto y la Subgerencia de informática, realizan el canal de Negociación de recursos.
- **Responsabilidad:** Gerencia municipal realiza el canal de Responsabilidad, mediante las actividades descritas en párrafos anteriores.

Los procesos responsables del sistema de Cohesión son los siguientes:

Alcaldía:

a. Propósito: Formular lineamientos de política, normar y adoptar las decisiones institucionales del gobierno Local

b. Breve descripción: Proceso ejecutivo del gobierno local, el alcalde es el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa quien lidera el desarrollo local, los subprocesos se describen en la Tabla N° 10.

Tabla N° 10: Ficha de proceso de Alcaldía

Ficha de proceso de: Alcaldía					
FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	Alcaldía		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Alcalde		
VALIDADO		MISION:	Formular lineamientos de política, normar y adoptar las decisiones institucionales del gobierno Local.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Sesion de Consejo	Acuerdos de consejo Municipal	EJECUTIVO	Acuerdos del Consejo Municipal ejecutados	Todas las áreas, Grupo de Interés y Población de del distrito de San José de Quero.	Normatividad vigente de los gobiernos locales. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local e institucional.
Todas las áreas	Información integral de la gestión municipal	PROPONER MEJORAS INSTITUCIONALES	Proponer disposiciones para el adecuado funcionamiento institucional	Consejo Municipal	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Gerencia Municipal:

a. Propósito: Conducir las decisiones, acciones y estrategias de las unidades orgánicas hacia el logro de los objetivos y metas Municipales.

b. Breve descripción: Es quien supervisa el cumplimiento del trabajo anualmente entregados por los procesos misionales, los subprocesos se describen en la Tabla N° 11.

Tabla N° 11: Ficha de proceso de Gerencia Municipal

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	GERENCIA MUNICIPAL		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	GERENCIA MUNICIPAL		
VALIDADO		MISION:	Conducir las decisiones, acciones y estrategias de las unidades orgánicas hacia el logro de los objetivos y metas empresariales.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Todas las áreas	Información mediante indicadores de desempeño.	GESTIÓN DECISIONAL	Propuesta de Planes de Desarrollo Local Concertado y el Presupuesto Municipal Participativo.	Planeamiento y presupuesto Gobierno	Normas y disposiciones Municipales publicadas (ordenanza, acuerdos, directivas, resoluciones) Directivas de la presidencia del
Todas las áreas	Políticas. Requerimientos e información misional. Requerimientos e información de soporte	GESTIÓN INFORMACIONAL	Difusión de disposiciones y acuerdos Municipales	Todas las áreas	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Gerencia de administración:

a. Propósito: Administrar de forma eficiente los recursos económicos, financieros y humanos.

b. Breve descripción: La gerencia de administración se encarga jerárquicamente de los procesos de Recurso Humanos, Logística, Contabilidad y tesorería, a la gerencia de administración llegan todos los requerimientos, en este proceso se clasifica cada requerimiento para luego derivarlas a las áreas respectivas, también las áreas que se encuentran dentro de la administración informan periódicamente sobre el avance de sus actividades, con estos informes la gerencia elabora reportes de gestión lo cual les permite estar informados sobre el avance de actividades, los subproceso se describen la Tabla N° 12.

Tabla N° 12: Ficha de proceso de Gerencia de administración

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN		
VALIDADO		MISION:	Administrar de forma eficiente los recursos económicos financiados y humanos		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Todas las áreas	Requerimientos de bienes y servicios	RECEPCIÓN Y REGISTROS DE DOCUMENTOS	Requerimientos registrados	Subproceso:Recepción y registro de documentos	Normas y disposiciones Municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones). Directivas de la presidencia del Consejo de Ministros. Plan del gobierno local. Planes de desarrollo local e institucional.
Subproceso:Recepción y registro de documentos	Requerimientos registrados	REVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS	Requerimientos de bienes y servicios, mantenimiento y personal canalizados.	Todas las áreas	
Todas las áreas	Reporte de actividades	ELABORAR REPORTES DE GESTIÓN	Informes de gestión	Planificación y Presupuesto. Gobierno	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Personal:

a. Propósito: Administrar los recursos humanos de la Municipalidad.

b. Breve descripción: Es la encargada de velar por los trabajadores en todo aspecto, para ello cuenta con una unidad de escalafón y remuneración así también una de bienestar social, también se encarga de la capacitación al personal de la empresa, así como la contratación de los mismos. También tiene a su servicio un tópico de medicina que facilita la atención del personal en casos de emergencia, los subprocesos se describen en la Tabla N° 13.

Tabla N° 13: Ficha de proceso de personal

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	Personal		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	Sub gerente del personal		
VALIDADO		MISION:	Administrar los recursos humanos de la empresa		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Todas las áreas	Requerimiento de actividades recreativas,cultural y social. Requerimientos de salud, capacitación y seguimientos de casos sociales	BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN	Requerimiento de bienestar social atendidos Información de faltas justificadas, salud y problemas familiares.	Todas las áreas Subproceso: Escalofón y remuneraciones	Código de Ética de la municipalidad distrital de San José de Quero. Normas para el funcionamiento institucional.
Subproceso: Escalofón y remuneraciones	Requerimiento del personal. Asistencia del personal por día.Requerimientos de planillas de pagos . Requerimientos de vacaciones.Requerimientos de información de personal.Requerimientos de descuento.	ESCALOFÓN Y RENUMERACIONES	Registro de personal	Mantenimiento del talento humano . Evaluación y Control del Talento Humano . Compensación del Talento Humano.	Instrumentos para el desarrollo Local y Gestión Municipal, Políticas, Objetivos y Ejes estratégicos para la adecuada Gestión Municipal,Políticas y Objetivos para la mejora Institucional. Lineamientos de Políticas en soporte.
Bienestar Social y Capacitación	Información de faltas justificadas salud y problemas familiares				
Recursos del Proceso	Re cursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Logística:

a. Propósito: Administrar los Recursos Humanos de la Empresa

b. Breve descripción: Se encarga de los recursos de bienes y servicios a las diferentes áreas, también es la encargada del mantenimiento preventivo y correctivo de los automóviles y camiones de la empresa, así como de las instalaciones, infraestructura y demás ambientes de la empresa, los subprocesos se describen en la Tabla N° 14.

Tabla N° 14: Ficha de proceso de logística

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	LOGÍSTICA		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA		
VALIDADO		MISION:	Cumplir con las metas establecidas en el plan anual de contrataciones y adquisiciones no programadas.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Todas las áreas	Requerimiento canalizado. Requerimiento de bienes y servicios canalizado.	GESTINAR DOCUMENTOS	Requerimientos de bienes y servicios revisados. Requerimientos de mantenimiento revisado.	Subproceso: Adquisiciones Subproceso: Servicios generales	Código de Ética de la municipalidad distrital de San José de Quero. Normas para el funcionamiento institucional.
Todas las áreas	Requerimiento de servicios	SERVICIOS GENERALES	Servicio atendido	Todas las áreas	Instrumentos para el Desarrollo Local y Gestión Municipal, Políticas, Objetivos y Ejes estratégicos para la adecuada Gestión Municipal, Políticas y objetivos para la mejora institucional.
Subproceso: gestionar documentos.	Requerimiento de bienes y servicios revisado.	ADQUISICIONES	Orden de compra	Grupo de interes	Instrumentos para el Desarrollo Local y Gestión Municipal, Políticas, Objetivos y Ejes estratégicos para la adecuada Gestión Municipal, Políticas y objetivos para la mejora institucional.
Planeamiento y presupuestos.	Nota de pedido y certificación presupuestal		Requerimiento observado		
Grupos de Interés	Propuesta de proveedores		Notificación a proveedores		Lineamientos de políticas en soporte.
Todas las áreas	Bien adquirido	ALMACENAMIENTO	Bien entregado	Todas las áreas	
Subproceso: adquisiciones	Orden de compra		Reporte de movimiento de los bienes	Contabilidad	
Recursos del Proceso	Re cursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveida por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Contabilidad:

a. **Propósito:** Consolidar y evaluar información financiera de Ingresos y gastos para que se ejecute los Estados Financieros.

b. **Breve descripción:** Subproceso responsable de la parte contable, los subproceso se describen en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15: Ficha de proceso de Contabilidad

FECHA:	05/08/2018	DENOMINACION:	CONTABILIDAD		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD		
VALIDADO:		MISION:	Consolidar y evaluar información financiera de ingresos y gastos para que se ejecute los Estados Financieros		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Logística personal	Orden de compra, Planillas, Liquidaciones, Resoluciones de servicios no personales, Reporte de Compensación por tiempo de servicios.	REVISIÓN Y CONTROL CONTABLE	Documentos con registros para pagos.	Centralización y registros, contable, Tesorería.	Normas para el funcionamiento institucional, instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal. Políticas, objetivos y ejes estratégicos para la adecuada gestión municipal. Lineamientos de políticas en soporte. Principios de contabilidad generalmente aceptados. Normas institucionales de contabilidad.
Logística	Nota del ingreso del bien, Pedido de Comprobantes y salida (PECDSA)		Compra de los bienes validada	Centralización y registro contable	
Logística	Información del control e inventaria patrimonial de la institución		Comprobante diario de depreciación de Activos Fijos	Centralización y registro contable	
Revisión y control contable	Documentos con registros para pagos, Compra de los bienes validada, Comprobante diario de depreciación de activos fijos.	CENTRALIZACIÓN Y ANÁLISIS CONTABLE	Información contable registrada y analizada.	Cierre contable y formulación de información contable	
Logística	Información del control e inventaria patrimonial de la institución				
Gerencia de Administración	Cuentas para cobrar y de cobranza dudosas autorizadas.				
Tesorería	Información de ingresos de caja, bancas y SATH.				
Tesorería	Reporte de giros y cheques pagados o anulados.				
Centralización y análisis contable	Información contable registrada y analizada	FORMULAR INFORMACIÓN CONTABLE	Información contable Municipal	Gerencia de administración - Gobierno	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas

Tesorería

a. Propósito: Realizar el pago a los servicios prestados

b. Breve descripción: Proceso de apoyo encargado y responsable de gestionar y evaluar el sistema de tesorería, garantizando el uso adecuado de los recursos económicos, los subprocesos se describen en la Tabla N° 16.

Tabla N° 16: Ficha de proceso de Tesorería

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	TESORERÍA		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	SUG GERENTE DE TESORERÍA		
VALIDADO		MISION:	Realizar los pagos a servicios prestados		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SA LIDA S - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Recaudar recursos económicos	Ingreso de caja del municipio de San José de Quero.	RECAUDO Y REGISTROS DE INGRESOS	Información de ingresos	Contabilidad	Normas para el funcionamiento institucional, instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal, Plan anual de contrataciones y Adquisiciones.
Grupos de Interés y Población de San José de Quero.	Información de ingresos	PROGRAMACIÓN Y REALIZACIÓN DEL PAGO	Pago a cliente externo y externo	Grupos de interés	
	Requerimiento de pago				
Almacenamiento de bienes	Información de inversiones realizadas	CONTROL Y REGISTRO DE EGRESOS	Información de egresos en inversiones	Contabilidad	
Todas las áreas	Pagos por servicios o bienes		Reporte de giros y cheques pagados o anulados	Contabilidad	
Gerencia de Administración	Pagos anticipados a cliente interno		Reporte de entrega de gastos operativos, anticipos, viáticos y otros pagos anticipados.	Contabilidad	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas

Gerencia de Asesoría Legal:

a. Propósito: Asesorar legalmente a legalmente a todas las áreas, emitiendo informes y opiniones legales.

b. Breve descripción: Brinda la opinión legal directamente sobre situaciones de controversia o sumamente necesarias, sin embargo, las gerencias misionales toman esta asesoría equivocadamente requiriendo dicha opinión en situaciones innecesarias por el temor de cometer errores o por desconocimiento de leyes, esto conlleva a una saturación y demoras en los procesos misionales, los subprocesos se describen en la Tabla N° 17.

Tabla N° 17: Ficha de proceso de Gerencia de Asesoría Legal

Fecha:	04/05/2013	Denominación:	GERENCIA DE ASESORÍA LEGAL			
		Responsable:	GERENTE DE ASESORÍA LEGAL			
		Misión:	Asesorar legalmente a legalmente a todas las áreas, emitiendo informes y opiniones legales.			
Proveedores	Entradas	Subprocesos	Salidas-Productos	Clientes	Reguladores	
Todas las áreas	Documentos y contratos emitidos por las Unidades Orgánicas. Informes técnicos legales. Expedientes Materia de Análisis	GESTIONAR DOCUMENTOS LEGALES	Informar sobre situación de	Todas las áreas	Normas y disposiciones Municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones). Directivas de la Presidencia del Consejo de Ministros. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local e Institucional.	
			Documentos y contratos registrados	Suproceso: Visar legalidad de documentos		
			Informes técnicos legales registrados	Suproceso: Asesoramiento y soporte jurídico		
			Expediente materia de análisis registrados	Suproceso: Asesoramiento y soporte jurídico		
Subproceso. Gestionar documentos legales	Documentos y contratos registrados	VISAR LEGALIDAD DE DOCUMENTOS	Documentos visados	Todas las áreas		
Subproceso. Gestionar documentos legales. Todos los procesos	Informes técnicos legales registrados. Expediente materia de análisis registrados. Consultas legales	ASESORAMIENTO Y SOPORTE JURÍDICO	Informes y opiniones legales	Todas las áreas		
Recursos del proceso	Recursos Tangible e Intangibles					

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Procuraduría Pública Municipal:

a. Propósito: Desarrollar la representación y defensa judicial de los intereses y derechos de la Municipalidad.

b. Breve descripción: Es el encargado con rango de gerente, nombrado por el Alcalde. Encargado de programar, dirigir, ejecutar y controlar asuntos de carácter judicial, los subprocesos se describen en la Tabla N° 18.

Tabla N° 18: Ficha de proceso de Procuraduría Pública Municipal

Fecha:	10/09/2013	Denominación:	PROCURADURÍA PÚBLICA MUNICIPAL			
		Responsable:	PROCURADOR PÚBLICO MUNICIPAL			
		Misión:	Desarrollar la representación y defensa judicial de los intereses y derechos de la Municipalidad.			
Proveedores	Entradas	Subprocesos	Salidas-Productos	Cientes	Reguladores	
Todas las áreas	Expedientes Técnico Administrativos.	ORGANIZAR Y REGISTRAR DOCUMENTOS JUDICIALES	Documentos legales registrados y organizados	Suproceso: defensa de procesos judiciales o administrativos	Normas y disposiciones Municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones). Directivas de la Presidencia del Consejo de Ministros. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local e Institucional. Constitución Política del Perú. Leyes Jurídicas, legales y administrativas.	
Poder Judicial.	Denuncias. Citaciones a Reuniones, Notificaciones, registros y documentos de Procesos Judiciales y administrativos.					
Subproceso: Organizar y registrar documentos judiciales	Documentos legales registrados y organizados	DEFENSA DE PROCESOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS	Informe del estado del proceso judicial o administrativo.	Todas las áreas		
			Escritos y recursos.	Poder judicial		
Planificación y prospectiva	Memoria anual	APROBAR MEMORIA ANUAL	Memoria anual aprobada	Gobierno.		
Recursos del proceso	Recursos Tangible e Intangibles					

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas

Secretaría Municipal

a. Propósito: Es responsable de la operación diaria de la oficina municipal.

b. Breve descripción: Proceso de ayuda a la Alcaldía y Concejo Municipal, que depende jerárquicamente del Alcalde, los subprocesos se describen en la Tabla N° 19.

Tabla N° 19: Ficha de proceso de Secretaría Municipal

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	SECRETARÍA MUNICIPAL		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	GERENTE DE SECRETARÍA MUNICIPAL		
VALIDADO		MISION:	Garantizar la legalidad, registros, archivos y difusión oportuna de las ordenanzas, acuerdos, relaciones y decreto, así como de las actas de las sesiones según corresponda al Consejo Municipal.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Población de San José de Quero y grupos de interés	Documentos externos y recibo de pago para pago tramitario.	GESTIÓN DE TRAMITES DOCUMENTARIOS	Usuario informado sobre realización (TUPA) y estado del trámite Hojas de trámite documentario	Población de San José de Quero y grupo de interés	normas y disposiciones municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones) directivas de la presidencia del consejo de ministros. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local e institución.
Población de San José de Quero y grupos de interés	Hojas de trámite documentario	ADMINISTRACIÓN DOCUMENTARIO	Documentos requirentes (copia simple, fedateado, certificado)	Población de San José de Quero y grupo de interés	
Rodas las Áreas	Expedientes administrativos y documentos internos		Documentos archivados e inventariados según tipo.	Archivo general	
Todas las Áreas	Nesesidad de organizar reuniones municipales	ORGANIZAR REUNIONES MUNICIPALES	Citaciones a sección de consejo municipal, Agenda para desarrollar sección de consejo . Libros de actas actualizado.	Consejo municipal	
Sección de consejo	Acuerdos y nociones generadas en Sección de Consejo.	SISTEMATIZAR PUBLICAR DOCUMENTOS DISPOCIONES MUNICIPALES	Acuerdos y nociones municipales sistematizadas y publicadas.	Población de San José de Quero y grupo de interés	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Prensa e Gráfico Institucional

a. Propósito: Velar por que la institución municipal tenga elevados niveles de confianza entre los ciudadanos y fortalecer las relaciones externas de la municipalidad para lograr compromisos conducentes al logro de los objetivos del desarrollo local.

b. Breve descripción: Proceso de informar tales como: gráfico institucional, información y protocolo oficial. Está a cargo de un Subgerente, que depende jerárquicamente de Alcaldía, los subprocesos se describen en la Tabla N° 20.

Tabla N° 20: Ficha de Proceso de Prensa e Gráfico Institucional

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	PRENSA E IMAGEN INSTITUCIONAL		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	SUB GERENTE DE PRENSA E IMAGEN INSTITUCIONAL		
VALIDADO		MISION:	Velar por que la institución municipal tenga elevados niveles de confianza entre los ciudadanos y fortalecer las relaciones externas de la municipalidad para lograr compromiso conducentes al logro de los objetivos del desarrollo local.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Todas las áreas. Noticieros locales	Información noticiosa interna y externa	BÍUSQUEDA DE INFORMACIÓN NOTICIOSA	Información noticiosa reelevante	Subproceso: redactar información noticiosa.	normas y disposiciones municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones)Directivas de la presidencia del consejo de ministros. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local e institucional.
Subproceso: Busqueda de información noticiosa	Información noticiosa reelevante	REDACTAR INFORMACIÓN NOTICIOSA	Noticia redactada	Subproceso: difundir información noticiosa.	
subproceso: redactar información noticiosa	Noticia redactada	DIFUNDIR INFORMACIÓN NOTICIOSA	Noticia difundida	Población de San José de Quero y grupos de interes.	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Informática

a. Propósito: Organiza y garantiza los recursos informáticos del municipio.

b. Breve descripción: Proceso de apoyo, brinda el apoyo en tecnologías de información; las gerencias misionales son atendidas en todos los requerimientos que solicitan, sin embargo, es necesario solicitarlos por medio de trámites documentarios los cuales generan demoras y en muchos casos son innecesarios, por lo cual la atención de dichos requerimientos toma más tiempo del que debería, generando una ineficiente atención de estos, los subprocesos se describen en la Tabla N° 21.

Tabla N° 21: Ficha de proceso de Informática

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	INFORMATICA		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	SUBGERENTE DE INFORMATICA		
VALIDADO		MISION:	Garantizar el uso transparente y eficiente de los recursos informaticos de la municipalidad.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Todas las áreas	Necesidad de adquirir y distribuir tecnología informática.	ADQUISICIÓN DE T.I	Informe con la tecnología informática adquirir y distribuir	Todas las Áreas	normas y disposiciones municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones) directivas de la presidencia del consejo de ministros, Plan del gobierno local . Planes de desarrollo local e institucional. Ley de transparencia y acceso a la información publica ley 27806.
Todas las áreas	Necesidad de desarrollar software	ANÁLISIS Y DISEÑO DE SOFTWARE	Software documentado a nivel de usuario y programador	Todas las Áreas	
Todas las áreas	Necesidad y/o solicitud de control del sistema de comunicación (tráfico de red, velocidad de internet, averías, etc)	ADMINISTRACIÓN DE CONECTIVIDAD Y REDES	Redes administrativas y actualizadas	Todas las Áreas	
Todas las áreas	Solicitud para atender fallas informaticas. Riesgos informaticos (virus, cortes eléctricos, etc) insidencias o dudas a nivel del usuario del día a día. Necesitar de capacitar al usuario en asuntos informaticos.	GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SOPORTE INFORMATICO	Seguridad informática	Todas las Áreas	
Todas las áreas	Información municipal necesaria para la página web (digital o físico)	MANTENER Y ACTUALIZAR LA PAGINA WEB.	Página web municipal actualizada	Población de San José de Quero y grupos de interes	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Es así que los procesos de cohesión están integrados por: Gerencia municipal, Gerencia de administración, Gerencia de asesoría legal, Procuraduría pública municipal, Secretaria municipal, Subgerencia de prensa institucional, Subgerencia de informática. En resumen:

Gerencia Municipal, es quien supervisa y administra el desempeño de las metas anuales basadas en los informes emitidos por los procesos misionales.

Gerencia de administración, está compuesta por: Considera a la Subgerencia de personal, se encarga del control de la asistencia, así como la permanencia del personal, no obstante, no se controla las labores que realizan durante las horas de trabajo, además no se mide el rendimiento de cada uno de los trabajadores en el horario de trabajo.

La Subgerencia de logística, es la encargada de la adquisición de bienes y servicios, para ello las áreas realizan sus requerimientos con las especificaciones mínimas, aunque se verifican las especificaciones. La Subgerencia de Contabilidad, administra los procesos económicos y financieros de los recursos municipales. La Subgerencia de Tesorería registra y realiza los pagos controla el uso satisfactorio de los recursos económicos y financieros, sin embargo, no cuenta con una coordinación adecuada con la gerencia de contabilidad, generando demoras.

Gerencia de asesoría legal, brinda la opinión legal directamente sobre situaciones de controversia o sumamente necesarias, sin embargo, las gerencias misionales toman esta asesoría equivocadamente requiriendo dicha opinión en situaciones innecesarias por el temor de cometer errores o por desconocimiento de leyes, esto conlleva a una saturación y demoras en los procesos misionales.

Secretaría municipal, comunica los acuerdos tomados en sesión de concejo, para después reunir y convocar a los gerentes cuando surjan situaciones inesperadas.

Subgerencia de informática, brinda el apoyo en tecnologías de información; las gerencias misionales son atendidas en todos los requerimientos que solicitan bajo una previa evaluación de cada uno de ellos, sin embargo es necesario solicitarlos por medio de trámites documentarios los cuales son presentados directamente a la Subgerencia de informática, estos trámites generan demoras y en muchos

casos son innecesarios o de poca trascendencia, por lo cual la atención de dichos requerimientos toma más tiempo del que debería generando una ineficiente atención de estos.

Diagnóstico del sistema 3 - monitoreo y seguimiento

El monitoreo viene dado por las auditorías que lo realiza el órgano de control institucional (OCI), para ello se programa un plan anual de trabajo donde se consideran las áreas que tuvieron mayores dificultades durante el año (Denuncias, problemas con trabajadores, demora en entrega de obras, etc.); también se puede realizar auditorías a pedido de la Contraloría General de la República. El proceso de monitoreo se debe realizar de manera esporádica, sin embargo, las auditorías actualmente se elaboran en un plan y son programadas para cada año, por lo que cada área que va a ser auditada sabe en qué fecha será auditada.

El proceso de control institucional, donde las auditorías se elaboran en un plan y son programadas para cada año, por lo que cada área sabe la fecha en que será auditada. El monitoreo se da hacia la información codificada o escrita, es por ello que muchas veces no se sancionan las conductas inapropiadas, identificadas según entrevistas a clientes internos-externos y las denuncias judiciales.

Control Institucional:

- a. Propósito: Garantizar el cumplimiento de sus metas para la obtención de los resultados previstos, protegiendo la transparencia administrativa.
- b. Breve descripción: Es quien lleva el control municipal, la jefatura mantiene una vinculación de dependencia funcional y administrativa con la Contraloría General de la República, siendo su ámbito de control los actos y operaciones de esta Municipalidad conforme a un plan anual de control, los subprocesos se describen en la Tabla N° 22.

Tabla N° 22: Ficha de proceso de Control Institucional

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	CONTROL INSTITUCIONAL		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	GERENTE DE ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL		
VALIDADO		MISION:	Asegurar la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de sus metas para la obtención de los resultados previstos, protegiendo la probalidad y transparencia administrativa.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	REGULADORES	
Gobierno	Necesidad de elaborar un plan de trabajo.	ELABORACIÓN DE PLAN DE TRABAJO	Plan de trabajo	Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interes y poblacion de San José de Quero. Normas para el desarrollo local.	
Contraloría general de la república . Todas las áreas	Requerimiento de auditoria, Información de áreas auditivas.	REALIZAR AUDITORIAS	Informes de auditorias (administrativo y judicial)		
Grupos de interes y poblacion de San José de Quero.	Requerimiento de control. Denuncias de irregularidades (financieras o administrativas) informe de cumplimiento de recomendaciones de control y auditoria	REALIZAR ACTIVIDADES DE CONTROL E INSPECCIÓN	Informe de cumplimiento de observaciones y recomendaciones, informes de acciones de control e inspección.		
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveida por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Diagnóstico del sistema 4 – Adaptación e Inteligencia

Este sistema debe contribuir a crear un contexto apropiado en la organización a fin de producir estrategias que permitan manejar las situaciones futuras.

Los procesos de Inteligencia están integrados por: Alcaldía, quien actualmente realiza propuestas para la mejora y adaptación al cambio de la Municipalidad mediante la propuesta de proyectos de ordenanzas y acuerdos, interviene en la formulación y ejecución de las obras públicas, así como en la modificación o creación de contribuciones, tasas, arbitrios, derechos y licencias. Gerencia de planeamiento y presupuesto, quien realiza la distribución de presupuesto y lo hace de acuerdo a datos históricos y en algunas ocasiones al cálculo (no se presenta un estudio de acuerdo a las verdaderas necesidades de cada Unidad Orgánica); para la planificación percibe información interna mas no percibe toda la información externa, por lo tanto no presenta procesos concretos que garantice la adaptación al futuro en base a variables del entorno, es por ello que la Municipalidad Distrital de San José de Quero no está preparada para enfrentar a los cambios y situaciones futuras. El Sistema de Adaptación e Inteligencia es deficiente y está representado por la Gerencia de planeamiento y presupuesto.

Planeamiento y presupuesto:

a. Propósito: Asesorar en la gestión Municipal para proveer el desarrollo local e institucional sostenible.

b. Breve descripción: Realiza la distribución de presupuesto, lo hace de acuerdo a datos históricos y en algunas ocasiones al cálculo (no se presenta un estudio de acuerdo a las verdaderas necesidades de cada Unidad Orgánica); para la planificación percibe información interna proveniente del entorno cercano, mas no percibe toda la información externa (tendencias, cambios), por lo tanto no presenta procesos concretos que garantice la adaptación al futuro en base a variables del entorno, es por ello que la Municipalidad distrital de San José de Quero no está preparada para enfrentar a los cambios y situaciones futuras.

Tabla N° 23: Ficha de proceso de sistema 4 – Adaptación e Inteligencia

FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	GERENTE DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO		
VALIDADO		MISION:	Asesorar en la gestión municipal para promover el desarrollo local e institucional sostenible.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de Interés y Población de San José de Quero.	Requerimiento de los grupos de interes y población de San José de Quero.	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	Plan de desarrollo concertado provincial (PDL) plan estratégico institucional (PEI). Plan operativo institucional (POI) presupuesto participativo.	Todas las Áreas	Normatividad vigente para los gobiernos locales en los sistemas de planificación, presupuesto, racionalización, estadística e inversión pública normas y disposiciones de la municipalidad distrital de San José de Quero, Normas técnicas de calidad.
Todas las áreas	Información presupuestaria y financiera para funcionamiento, inversiones, otros gastos, Plan anual de contrataciones y adquisiciones.	PROCESO PRESUPUESTARIO	Presupuesto institucional de operatura. Presupuesto institucional modificado. Información de la ejecución y evaluación presupuestaria.	Todas las Áreas (MEF)	
Todas las áreas	Información integral de la gestión municipal.	GESTIÓN DE LA CALIDAD	Documentos normativos de gestión institucional. Manual de procesos y procedimientos. Texto único de procedimientos administrativos. (TUPA). Reglamentos directivas para la gestión municipal. Planes	Todas las áreas. Usuarios	
Organismos vinculados al manejo de la información estadística en el Perú. Todas las áreas	Información integral estadística relacionada a la gestión municipal. Información integral de la gestión municipal.	ESTADÍSTICA	Información estadística para el desarrollo local y gestión municipal. (memoria anual . Anuario estadístico. Indicadores estadísticos de gestión, otros.	Todas las Áreas. Grupos de interes	
misional (unidad formuladora)	Estudios y proyectos de inversión pública. Informe técnico de consistencia de estudio. Informe técnico de ejecución de obras.	EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE INVERSIÓN PÚBLICA.	Estudios de preinversión perfil o factibilidad evaluados. Información de los proyectos de inversión pública declarados viables. Informe técnico de ejecución de proyectos de inversión pública.	Gobierno misional. MEF. Organismos competentes	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Diagnóstico del sistema 5 – Política

Orienta hacia el propósito de la organización y es el responsable de la dirección de todo el sistema. El candidato encargado del sistema 5 vendría a ser el proceso de Concejo Municipal Distrital, es quien brinda las ordenanzas, acuerdos y resoluciones, donde actúan los actores de Planificación (S4) formando parte de los órganos de coordinación. El proceso encargado del Sistema 5 vendría a ser Concejo Municipal Provincial, que es el responsable de brindar políticas generales, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones. Los miembros de la Municipalidad se enfocan ante todo en el cumplimiento de sus metas personales, aisladas de la misión municipal, mostrando desinterés en las necesidades del cliente externo, tirando de la Municipalidad cada uno en su dirección; generando el incumplimiento de la visión, los valores y los objetivos: ineficacia Municipal.

Tabla N° 24: Ficha de proceso de Concejo Municipal

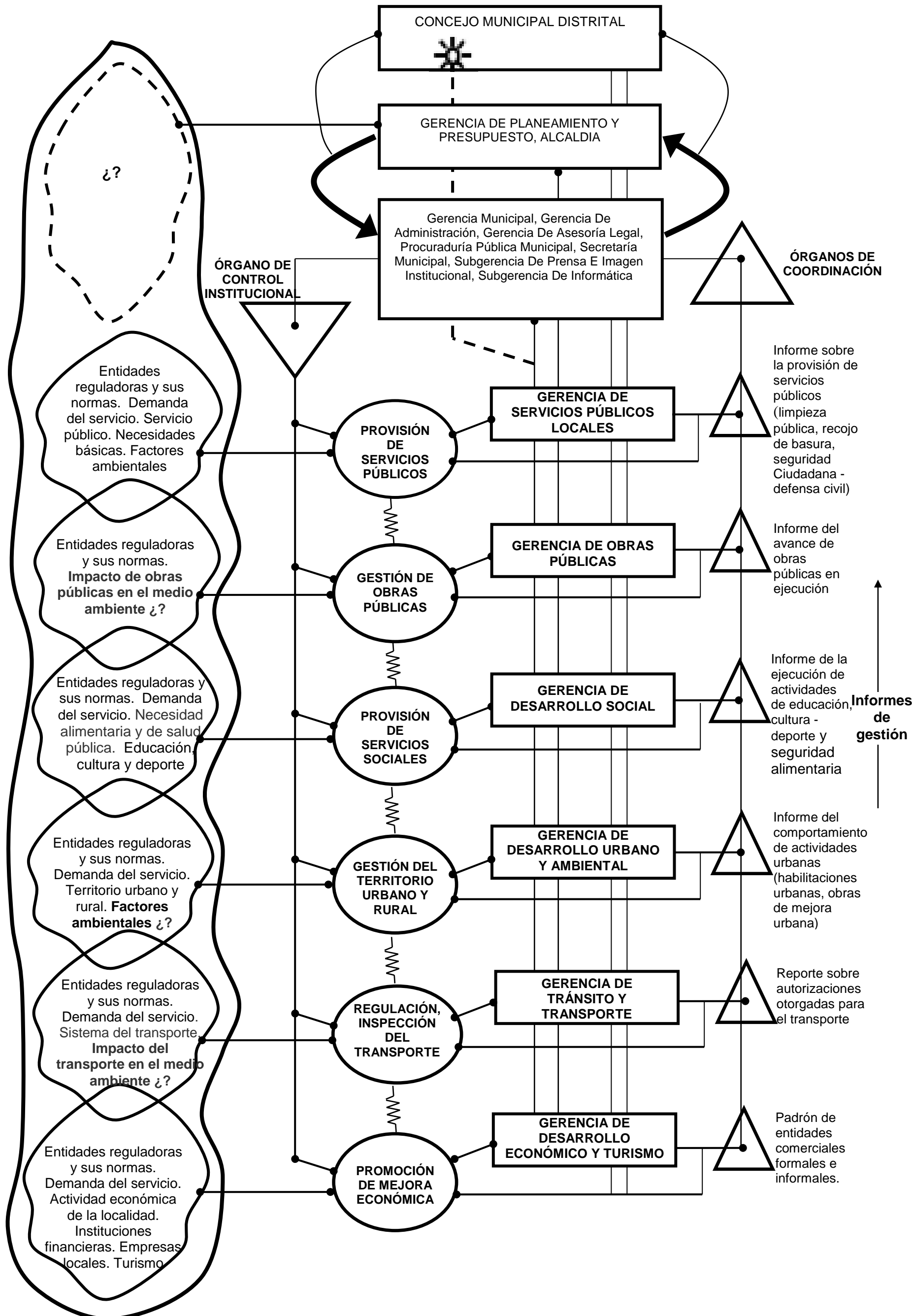
FECHA	05/08/2018	DENOMINACION:	CONSEJO MUNICIPAL		
DISEÑADO:		RESPONSABLE:	REGIDORES Y ALCALDE		
VALIDADO		MISION:	Formular llenamientos de política, normar y adaptar las decisiones institucionales del gobierno local.		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de Interés y Población de San José de Quero.	Requerimiento de los grupos de interés y población de San José de Quero.	Marco Normativo Corporativo	Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero.	Todas las Áreas	Normatividad vigente para los gobiernos locales, Planes de Gobierno Local, Planes de Desarrollo Local, Código de Ética de la municipalidad distrital de San José de Quero, Reglamento Interno de Consejo Municipal.
Todas las áreas	Propuesta de normas para el desarrollo local y la gestión institucional.	Marco Normativo Corporativo	Normas para el desarrollo local y funcionamiento institucional.	Todas las Áreas	
Todas las áreas	Propuesta de instrumentos para el desarrollo local y la gestión municipal.	Marco Normativo Corporativo	Instrumentos para el desarrollo local y la gestión municipal.	Todas las Áreas	
Todas las áreas	Información integral de la gestión municipal.	Fiscalización	Políticas, objetivos y ejes estratégicos para la adecuada gestión municipal.	Todas las Áreas	
Todas las áreas	Información mediante indicadores de desempeño.	Fiscalización	Políticas, objetivos para la mejora institucional.	Todas las áreas.	
Recursos del Proceso	Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Modelo de Sistema Viable a modo de diagnóstico

A continuación, en el siguiente gráfico se evidencia el MSV de modo diagnóstico con los subsistemas de implementación, coordinación, negociación, intervención, comunicación, monitoreo-control y su entorno.

Gráfico N° 21: Modelo de Sistema Viable a modo de diagnóstico de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

El MSV a modo diagnóstico, donde se ve que existe una comunicación inadecuada entre cada proceso misional produciéndose un comportamiento fragmentario (cada uno a lo suyo), asimismo se observa que el Macro proceso de Planificación y Prospectiva no presenta un funcionamiento adecuado, existiendo separación entre el sistema 4 y el sistema 3, es decir que los cambios producidos en el Sistema 1 y sus entornos específicos no son debidamente transmitidos al Sistema 4 y 5; de igual modo se evidencia un desarrollo insuficiente del S3*, debido a las conductas inadecuadas que desarrollan algunos funcionarios de la Municipalidad Distrital de san José de Quero.

Análisis de Centralización y descentralización (análisis de discrecionalidad)

En la siguiente tabla se colocó las filas con todas las recursiones referentes a la razón de ser de la Municipalidad y en las columnas todas las demás funciones (Concejo Municipal, Alcaldía, Gerencia Municipal, etc.).

Tabla N° 25: Análisis de centralización y descentralización

	Concejo Municipal	Alcaldía	Organos de coordinación	Gerencia Municipal	Ejecución Coactiva	Órgano de Control Institucional	Procuraduría Pública Municipal	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Subgerencia de Planes de Desarrollo Local y de Programación e Inversiones	Gerencia de Asesoría Legal	Gerencia de Secretaría Municipal	Subgerencia de Prensa e Imagen Institucional	Subgerencia de Informática	Gerencia de Administración	Subgerencia de Personal	Subgerencia de Logística	Subgerencia de Contabilidad	Subgerencia de Tesorería
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DE QUERO	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo				o				o		o	o							
Gerencia de Desarrollo Urbano y Ambiental				o				o		o	o							
Gerencia de Obras Públicas				o				o	o								o	
Gerencia de Tránsito y Transportes				o				o		o	o					o		
Gerencia de Desarrollo Social				o				o			o							
Gerencia de Servicios Públicos Locales			o	o				o			o					o		

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

- Las funciones de Consejo municipal, Alcaldía, Ejecución coactiva, Órgano de control institucional, Subgerencia de prensa e Gráfico institucional, Subgerencia de Informática, Gerencia de administración se encuentran completamente centralizadas.

- La Gerencia de servicios públicos locales realiza funciones de los órganos de coordinación (participación ciudadana).
- Las Gerencias misionales realizan las funciones de Gerencia municipal.
- La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto se encuentra descentralizada en todas las gerencias misionales.
- La Subgerencia de Planes de Desarrollo Local y de Programación e Inversiones se encuentra descentralizada en el proceso de Liquidación de obras públicas y estudios-proyectos de la Gerencia de obras públicas.
- La función de Asesoría Legal se encuentra descentralizada en el proceso de Gerencia de tránsito y transportes y la Gerencia de desarrollo económico y turismo ya que desarrollan una función de asesoramiento jurídico.
- La Gerencia de Secretaría municipal se encuentra descentralizada en todas las Gerencias misionales.
- La función de Logística se encuentra descentralizada en el proceso de Gerencia de tránsito y transportes y la gerencia de servicios públicos locales.
- La función de Contabilidad se encuentra descentralizada en el proceso de Gerencia de obras públicas.

Análisis de funciones sistémicas y de regulación

En la tabla siguiente se muestra una matriz que relaciona a las funciones sistémicas y las funciones de apoyo para evidenciar que función sistémica realizan cada función de apoyo asimismo que función sistémica no son realizadas por las funciones de apoyo.

- Ninguna de las funciones de apoyo realiza identidad y política, tampoco inteligencia y adaptación.
- La intervención corporativa es realizada por Alcaldía, Gerencia municipal, Gerencia de planeamiento y presupuesto, subgerencia de planes de desarrollo local y de programación e inversiones y la gerencia de administración.

Tabla N° 26: Análisis de funciones sistémicas y de regulación

	Concejo Municipal	Alcaldía	Órganos de coordinación	Gerencia Municipal	Ejecución Coactiva	Órgano de Control Institucional	Procuraduría Pública Municipal	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Subgerencia de Planes de Desarrollo Local y de Programación e Inversiones	Gerencia de Asesoría Legal	Gerencia de Secretaría Municipal	Subgerencia de Prensa e Imagen Institucional	Subgerencia de Informática	Gerencia de Administración	Subgerencia de Personal	Subgerencia de Logística	Subgerencia de Contabilidad	Subgerencia de Tesorería
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DE QUERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IDENTIDAD Y POLÍTICA																		
ADAPTACIÓN E INTELIGENCIA																		
INTERVENCIÓN CORPORATIVA		0		0				0	0					0				
NEGOCIACIÓN DE RECURSOS					0			0	0		0		0	0	0	0	0	0
MONITOREO Y SEGUIMIENTO						0												
COORDINACIÓN			0					0			0							

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

- La función de monitoreo y seguimiento realizado por el Órgano de control institucional.
- La función de coordinación es realizada por los Órganos de coordinación, Gerencia de planeamiento y presupuesto y Gerencia de secretaría municipal.

Patologías Organizacionales

La identificación de las subsiguientes patologías organizacionales permitirá identificar el problema y se le dará en la presente investigación (Diseño).

Patologías Estructurales

A continuación, se presentará las patologías relacionada con el diseño estructural en relación con el entorno general, que tienen que ver con el inadecuado abortamiento de la complejidad; y son las siguientes:

- **Patología de desdoblamiento confuso:** Los subsistemas no contienen los canales de comunicación pertinentes, y cuentan con identidades o razones de ser diferentes en torno a lo que se entiende con la razón de ser de la Municipalidad.

Patologías funcionales

A continuación, se analizará si las cinco funciones sistémicas están convenientemente representadas y si funcionan adecuadamente; las patologías que se manifiestan en la organización son las siguientes:

- **Identidad mal definida:** Los miembros de la Municipalidad se enfocan ante todo en el cumplimiento de sus metas personales aisladas de la misión municipal, mostrando desinterés en las necesidades del cliente y muchas veces amparando las demoras al extremo trabajo que puedan llegar a tener. Esta patología denota la inexistencia de un contundente sistema 5 (identidad y política).
- **Disociación entre el sistema 4 y el sistema 3:** Los cambios producidos en el sistema 1 y sus entornos específicos no son debidamente transmitidos al sistema 4 y 5, el resultado de esta disociación sumado al entorno difuso del sistema 4, trae consigo la incapacidad en la Municipalidad para ajustar a los cambios generados en su entorno como, por ejemplo: Gerencia de servicios públicos locales: Descuido en la disposición de residuos y desatención hacia la creciente inseguridad ciudadana. Gerencia de desarrollo social: Desatención a los cambios sociales. Gerencia de tránsito y transporte: Inadecuada regulación del transporte y el tránsito.
- **Desarrollo insuficiente del S3*:** Conductas inadecuadas por parte del personal (inadecuado trato al poblador y proveedores, corrupción, entrega de informes de gestión fuera del tiempo); sin embargo, estas actitudes no son sancionadas porque las unidades orgánicas saben la fecha de la auditoría y mejoran o disfrazan sus deficiencias solo por las épocas de control.
- **Inadecuado funcionamiento del Sistema 2, comportamiento fragmentario dentro del sistema 1 (Cada uno a lo suyo):** Existe una falta de colaboración

entre las unidades elementales que forman el sistema 1, una competencia no solidaria por los recursos comunes (cada quien lucha por lo suyo sin importar los demás).

- **Patologías relacionadas con el Sistema completo,** Muchas de las unidades orgánicas anteponen sus objetivos para mantener la cuota de poder lograda y garantizar el mantenimiento de sus miembros; de esta forma dejan de lado la misión municipal lo cual genera un asunto administrativo burocrático y jerárquico.
- **Patologías relacionadas con los sistemas de información y los canales de comunicación,** en este apartado se mencionará algunas patologías relacionadas a la existencia y la constitución de los canales de comunicación, en términos más amplios de los sistemas de información.
- **Fragmentación de los sistemas de información:** Los sistemas de información de la Municipalidad disponen de todos los elementos de captura, almacenamiento y procesamiento pero funcionan aisladamente, produciendo inconsistencia en los datos manejados, desconocimiento de la disponibilidad y por ende redundancia en el trabajo de obtención de los mismos, conllevando a una incorrecta coordinación e incremento de los costes, todo ello, unido probablemente a un servicio inadecuado a largo plazo; es por ello que la información debe circular de modo continuo e ininterrumpido por toda la organización lo cual permitirá tomar las mejores decisiones que involucren a toda la Municipalidad .
- **Canales de comunicación incompleta y con capacidad inadecuada:** Otra carencia frecuente viene ser la red de comunicación y la poca capacidad de los canales para conducir la información por unidad de tiempo que se requiere. En las encuestas realizadas se detectó afirmaciones como “esta información no se entiende”, “esto no hay quien lo lea”, “la información que me envían es incompleta”, “el formato en que recibo la información no me sirve”, etc.

El pronóstico para la Municipalidad frente a estas carencias es un comportamiento poco eficaz y eficiente así como la proliferación de múltiples conflictos

organizacionales; es por ello que el tratamiento adecuado para las causas productoras de todas las patologías mencionadas pasa por el diseño de una nueva estructura orgánica basada en las funciones sistémicas del MSV y Gestión por Procesos lo cual se realizará en la fase de diseño de acuerdo al modelo aplicativo planteado en el capítulo II de la presente tesis.

4.1.2. FASE DOS: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta la identificación y diagnóstico de la problemática y la situación actual estructural municipal, se realizará el diseño de la nueva estructura orgánica bajo el MSV y el enfoque por procesos. El propósito de la Municipalidad Distrital de San José de Quero para efectos del diseño es: Brindar el servicio público local y promover el desarrollo integral de su circunscripción a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad de San José de Quero.

Diseño del Modelo de Sistema Viable

El diseño del MSV municipal permite resaltar lo siguiente:

1. Los procesos **MISIONALES-Sistema 1**; deben tener la mayor autonomía posible cumpliendo a cabalidad su propósito sin dejar de lado el propósito municipal, para lo cual es necesario la existencia del Macroproceso de Estabilización y Sincronización. Los elementos para el balance interno pertenecientes al “aquí y el ahora” tienen el trabajo de optimización y de pasar información al resto de la Municipalidad; lo conforman las unidades operativas y los sistemas 2 y 3.
2. **COORDINACIÓN-Sistema 2**; esta función permite conservar la comunicación efectiva, disminuir oscilaciones y mantener la estabilización y sincronización de los procesos misionales de tal forma que sigan el direccionamiento municipal. Su funcionamiento se da con la participación de los representantes de cada proceso misional, donde informan de manera más detallada (mediante informes de gestión y reportes de rendimiento) acerca de los

resultados obtenidos y las dificultades presentadas para el logro de sus propósitos.

3. **COHESIÓN-Sistema 3**, es el delegado de proveer recursos tangibles e intangibles (cuya asignación será de manera participativa con los responsables de cada proceso misional); además toma decisiones e informa al proceso de inteligencia sobre el desempeño de los procesos misionales y las oportunidades de mejora institucional. Los procesos de cohesión se encuentran en interrelación constante con los procesos misionales por medio de 3 canales de comunicación, los cuales son:

- **Negociación de Recursos;** Los procesos misionales podrán negociar los recursos necesarios (logística, recursos humanos, sistemas informáticos, etc.) para dar cumplimiento al propósito municipal.
- **Responsabilidad;** Evidencia el cumplimiento de metas por parte de los procesos misionales ya que a través de este canal se conoce el desempeño tanto a nivel de equipo, como individual.
- **Intervención corporativa;** Interviene directamente el sistema de cohesión en los procesos misionales para que cumplan con el propósito municipal.

4. **AUDITORÍA y MONITOREO-Sistema 3;** Arroja muchas luces sobre la cotidianidad del nivel operativo; esta acción se realiza de manera esporádica y con el fin de realizar recomendaciones para optimizar la integración operacional. El diseño de balance interno muestra seis canales interconectados entre la implementación (sistema 1) y la cohesión:

Canal 1-Intersección de entornos: Entorno compartido entre los procesos misionales (Entidades reguladoras y sus normas).

Canal 2-Auditoría y supervisión: Monitoreo operacional en: Talento humano, Logística, Sistemas de información, Recursos financieros y presupuestales.

Canal 3-Interacción operacional (representadas con las líneas garabateadas): El canal 3 representa la relación que existe entre los procesos misionales.

Canal 4-Sistemas 3 de mando (responsabilidad e intervención corporativa): Mediante el canal 4 se informa el cumplimiento de metas de los sistemas 1 al sistema de cohesión, esto se realiza a través de la memoria de gestión y el informe estadístico municipal, además el canal 4 permite asignar responsabilidades a los procesos misionales mediante el Plan operativo institucional.

Canal 5-Sistema 3 de negociación de recursos: Mediante el canal 5 se realiza la negociación de recursos con los sistemas misionales, dicha negociación se concreta en el Plan de Adquisiciones y Contrataciones.

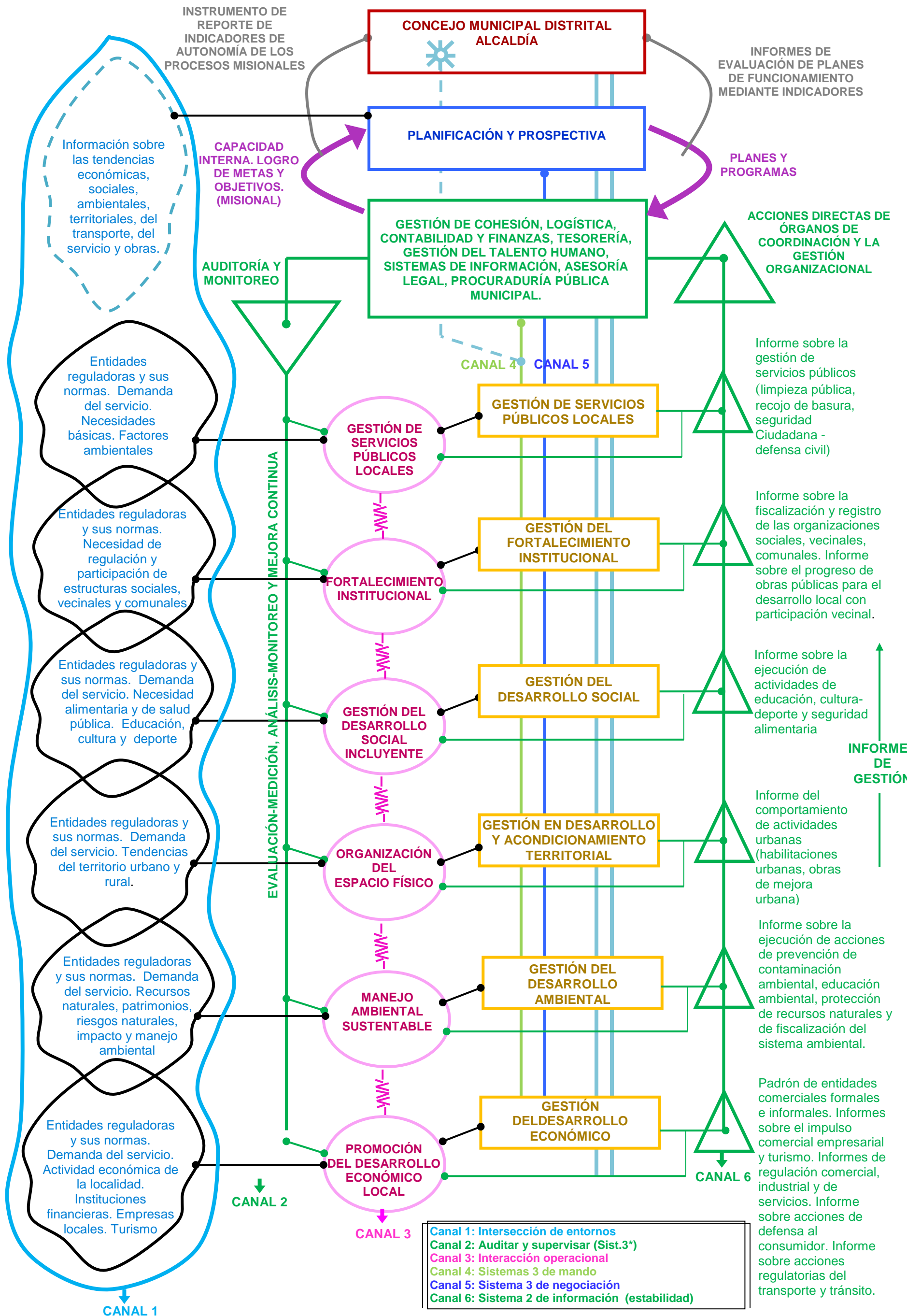
Canal 6-Sistema 2 de información (estabilidad): Mediante el canal 6 se realiza la coordinación entre los procesos misionales, para su funcionamiento se requiere de los Órganos de coordinación.

5. La función perteneciente al mecanismo de **ADAPTACIÓN e INTELIGENCIA-Sistema 4;** que obtiene información sobre el entorno para desarrollar instrumentos para el desarrollo local y gestión organizacional garantizando su viabilidad En la Gráfico N° 22 se muestran las relaciones entre los mecanismos de cohesión y el mecanismo de adaptación con capacidad interna, logro de metas-objetivos misionales y los planes-programas.

6. La función de **IDENTIDAD y POLÍTICA-Sistema 5;** Define la identidad de la generación y así generen nuevas posibilidades para la Municipalidad; sin embargo, quienes ejercen la función de cohesión que cuestionan la factibilidad de las ideas de los que pertenecen al rol de inteligencia generando disputas entre ellos, pero eso es justamente lo que permite un balance natural entre los dos.

Una vez comprendida la funcionalidad de los 5 sistemas, se pasa a la Integración del MSV de la Municipalidad Distrital de San José de Quero para lo cual se tiene presente la explicación de todos los sistemas anteriores, el presente Gráfico muestra al entorno, el diseño de los 6 procesos misionales con sus respectivas gestiones locales, el Sistema de coordinación, Sistema de auditoría-monitoreo, Sistema de cohesión, Sistema de adaptación- inteligencia y el Sistema de identidad-política.

Gráfico N° 22: Diseño del Modelo de Sistema Viable de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: MSV a modo de diagnóstico y talleres de validación con personal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero
 Elaboración: Propia

Discreción y Descentralización de Proceso

El análisis de discrecionalidad se centra en presentar una propuesta sobre la centralización y descentralización mediante el concepto de discrecionalidad, que es la capacidad de ejercer una función si y sólo si ésta le ha sido delegada y a la vez tiene la capacidad para poder ejecutarla. En tabla N° 27 se observa una matriz que contiene en las filas a los procesos misionales, sus niveles menores se encuentran debajo de cada proceso misional y en las columnas se encuentran las funciones o procesos de apoyo; los puntos de intersección representan la discrecionalidad entre el proceso misional y el proceso de soporte.

Tabla N° 27: Discreción y descentralización de procesos

	Discusión de informes misionales	Consensuar acuerdos misionales	Gestión de cohesión	Logística	Contabilidad y finanzas	Tesorería	Gestión del talento humano	Gestión del sistema de información tecnológica	Gestión del sistema de información documental	Gestión del sistema de información noticiosa y de difusión	Asesoría legal	Auditoría y monitoreo operacional
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DE QUERO	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES	o	o	o						o	o		
Gestión para el desarrollo y provisión de servicios públicos locales									o			
Servicios básicos									o			
Servicios de limpieza y control de residuos orgánicos e inorgánicos							o		o			
Salubridad pública									o			
Seguridad ciudadana							o		o			
Registro civil								o	o			
Mantenimiento de bienes inmuebles públicos							o		o			
Fiscalización y regulación de los servicios públicos locales									o		o	
Control de los servicios públicos locales								o	o			o
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	o	o	o						o	o		
Gestión para el fortalecimiento institucional									o			
Promoción de la participación vecinal y comunal									o			
Promoción de democracia y diálogo de juntas vecinales y comunales									o			
Fiscalización y regulación de organizaciones sociales, vecinales y comunales									o		o	
Obras públicas destinadas al desarrollo local con participación vecinal				o					o			
Control del proceso fortalecimiento institucional								o	o			o
GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL INCLUYENTE	o	o	o						o	o		
Gestión para el desarrollo social.									o			
Promoción de seguridad alimentaria y salud pública				o				o	o			
Defensa y promoción de derechos (integración)									o			
Promoción de educación, cultura, recreación y deporte									o			
Fiscalización y regulación de servicios sociales									o		o	
Obras públicas destinadas al desarrollo social				o					o			
Control del proceso desarrollo social								o	o			o
ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	o	o	o						o	o		
Gestión de para el desarrollo y acondicionamiento territorial									o			
Acondicionamiento del territorio y mobiliario urbano-rural									o			
Fiscalización y regulación de habilitaciones y edificaciones urbanas								o	o		o	
Obras públicas destinadas a la organización y acondicionamiento del territorio urbano-rural				o					o			
Gestión de transporte público y tránsito vial							o	o	o			
Control del proceso de organización del espacio físico								o	o			o
MANEJO AMBIENTAL SUSTENTABLE	o	o	o						o	o		
Gestión para el desarrollo ambiental									o			
Promoción de la educación ambiental									o			
Promoción de la protección de recursos naturales									o			
Defensa civil ante desastres naturales (prospectivo, correctivo y reactivo)									o			
Fiscalización y regulación del sistema ambiental									o		o	
Obras públicas destinadas la mejora ambiental				o					o			
Control del proceso de manejo ambiental								o	o			o
PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	o	o	o						o	o		
Gestión para el desarrollo económico local									o			
Promoción del empleo y potencial empresarial									o			
Acondicionamiento para el abastecimiento y comercialización							o		o			
Desarrollo del turismo									o			
Fiscalización y regulación comercial, industrial y de servicios								o	o		o	
Obras públicas destinadas al desarrollo económico				o					o			
Control del proceso de desarrollo económico								o	o			o

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

De la tabla N° 27 se concluye el siguiente análisis:

- Las funciones de Contabilidad-finanzas y tesorería se encuentran completamente centralizadas.
- Las funciones es consensuar acuerdos misionales, gestión de cohesión y gestión de sistema de información noticiosa y de difusión se encuentran descentralizados en todos los procesos misionales de primer nivel.
- La función de Logística se encuentra descentralizada en los procesos: Obras públicas destinadas al desarrollo local con participación vecinal, Promoción de seguridad alimentaria y salud pública, Obras públicas destinadas al desarrollo social, para la mejora ambiental y Obras públicas destinadas al desarrollo económico.
- La función de Gestión del talento humano se encuentra descentralizada en los procesos: Servicios de limpieza y control de residuos orgánicos e inorgánicos, Seguridad ciudadana, Mantenimiento de bienes inmuebles públicos, Gestión de transporte público y tránsito vial y acondicionamiento para el abastecimiento y comercialización.
- La función de Gestión del sistema de información tecnológica se encuentra descentralizada en los procesos: Registro civil, Control de los servicios públicos locales, Control del proceso fortalecimiento institucional, Promoción de seguridad alimentaria y salud pública, Control del proceso desarrollo social, Fiscalización y regulación de habilitaciones y edificaciones urbanas, Gestión de transporte público y tránsito vial, industrial y de servicios y Control del proceso de desarrollo económico.
- La función de Gestión del sistema de información documental se encuentra totalmente descentralizada en todos los procesos misionales.
- La función de Asesoría legal se encuentra descentralizada en los procesos: Fiscalización y regulación de los servicios públicos locales, Fiscalización y regulación de organizaciones sociales, vecinales y comunales, Fiscalización y regulación de servicios sociales, Fiscalización y regulación de habilitaciones y

edificaciones urbanas, Fiscalización y regulación del sistema ambiental y Fiscalización y regulación comercial, industrial y de servicios.

- La función de Auditoría y monitoreo operacional se encuentra descentralizada en los procesos: Control de los servicios públicos locales, Control del proceso fortalecimiento institucional, Control del proceso desarrollo social, Control del proceso de organización del espacio físico, Control del proceso de manejo ambiental, Control del proceso de desarrollo económico.

Funciones sistémicas y de regulación

En la tabla siguiente, se tiene en las columnas todas las funciones de apoyo y en las filas se lista a todas las funciones sistémicas.

Tabla N° 28: Funciones sistémicas y funciones de regulación

	Gobierno	Planificación y prospectiva	Auditoría y monitoreo operacional	Gestión de cohesión	Logística	Contabilidad y finanzas	Tesorería	Gestión del talento humano	Sistemas de información	Asesoría legal	Procuraduría pública municipal	Discusión de informes misionales	Consensuar acuerdos misionales
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JOSE DE QUERO	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
IDENTIDAD Y POLÍTICA	○												
ADAPTACIÓN E INTELIGENCIA		○											
INTERVENCIÓN CORPORATIVA				○									
NEGOCIACIÓN DE RECURSOS				○	○	○	○	○	○	○	○		
RESPONSABILIDAD				○									
MONITOREO Y SEGUIMIENTO			○										
COORDINACIÓN												○	○

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

De la tabla N° 28 se concluye el siguiente análisis:

- La función de Identidad y política realiza el proceso de Gobierno (Concejo municipal y Alcaldía).
- La función de adaptación e inteligencia realiza el proceso de Planificación y prospectiva la cual contiene a los subprocesos como: Planificación estratégica,

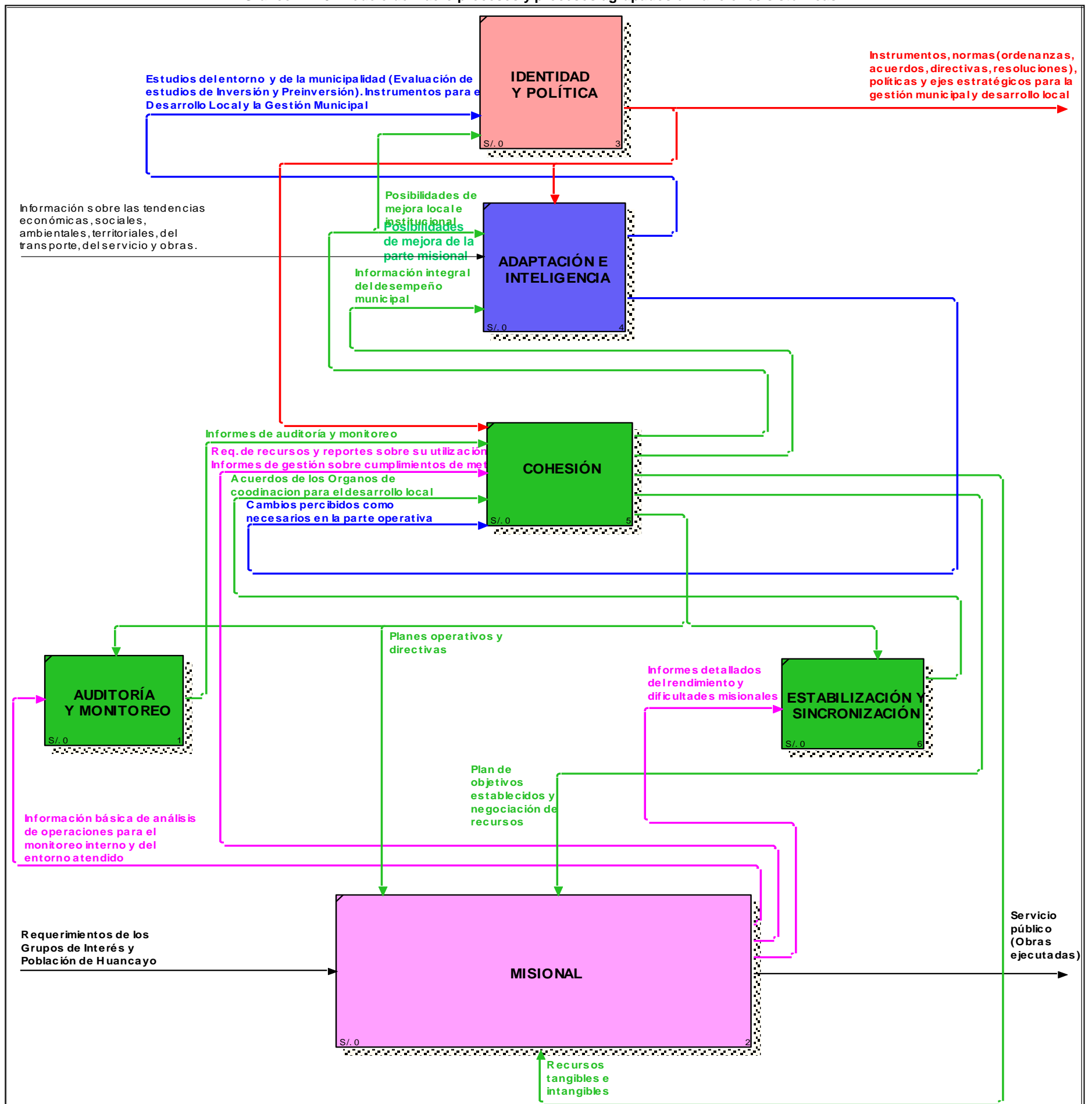
Proceso presupuestario, Gestión de la calidad, Sistematización estadística de información estratégica.

- La Intervención corporativa es realizada por los procesos de Gestión organizacional y gestión de cohesión.
- La Negociación de recursos es realizada por los procesos: Gestión de cohesión, Logística, Contabilidad y finanzas, Tesorería, Asesoría legal y Procuraduría pública municipal.
- El canal de responsabilidad es realizado por el proceso de Gestión de cohesión.
- La función de monitoreo y seguimiento realiza el proceso de Auditoría y monitoreo operacional.
- La función de coordinación realiza los procesos de Discusión de informes misionales y Consensuar acuerdos misionales.

Modelo de procesos según las funciones sistémicas

La siguiente grafico N° 23 presenta al Modelo de Macroprocesos y procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero los cuales están agrupados en funciones sistémicas las que fueron identificadas previamente en el Modelo de Sistema Viable Municipal y son: Macroproceso misional, Macroproceso de estabilización y sincronización, Macroproceso de Cohesión, Macroproceso de auditoría y monitoreo; asimismo se exhibe las relaciones que existen entre ellos, los requerimientos e insumos utilizados, los productos entregados y el respectivo control.

Gráfico N° 23: Modelo de Macro procesos y procesos agrupados en funciones sistémicas



Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

A continuación, se pasa a detallar la composición de cada macroproceso presentado en la tabla N° 30.

A. Macroproceso misional

Los procesos misionales identificados son los siguientes:

Gestión de servicios públicos locales; el cual permite garantizar el desarrollo y provisión la Municipalidad, el proceso está a cargo del Gerente de Servicios públicos locales y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Gestión para el desarrollo, provisión y promoción de servicios públicos locales.
- Provisión de servicios básicos (Agua potable y alcantarillado y el Servicio de alumbrado público en sectores marginales que no atiende el servicio de agua potable y servicio de electricidad).
- Provisión de servicios de limpieza y control de residuos orgánicos e inorgánicos (Recojo de basura y limpieza pública).
- Registro civil (servicio de inscripción o rectificación de actos relativos al estado civil e identificación personal y entrega de copias autenticadas del registro civil (Nacimiento, matrimonio, etc.).

- Mantenimiento de bienes inmuebles públicos (Servicio de mantenimiento, vigilancia y conservación de parques, jardines, complejos recreacionales-deportivos, etc.).
- Salubridad pública (Servicio de control sanitario e higiene).
- Seguridad ciudadana (SERENAZGO y seguridad ciudadana).
- Fiscalización y regulación de los servicios públicos locales.
- Control del proceso Gestión de servicios públicos locales.

Tabla N° 29: Diseño del proceso servicios públicos locales

CÓDIGO:	MM001-1	DENOMINACION: RESPONDABLE:	SERVICIO PÚBLICO LOCALES			
FECHA:		MISIÓN:	GERENTE DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES			
		Garantiza el desarrollo y provisión de los servicios públicos en la población de San José de Quero				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimiento de los grupos de interés y población de San José de Quero.	GESTIÓN PARA PROVISIÓN Y PROMOCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES	Instrumentos para la promoción y provisión de los servicios públicos locales	Cohesión	Código de ética de la Población San José de Quero. Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero. Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones). Instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos para promover la participación, social vecinal y comunal.	
Grupos de interés (sector servicios públicos locales)	Información externa referente a mecanismos para lograr el desarrollo de los servicios públicos y locales					
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimiento para solicitar servicios básicos.	PROVISIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS	Servicio de agua potable y alcantarillado en sectores marginales que no entiende San José de Quero . Servicios de alumbrado publico.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de brindar servicios de limpieza.	PROVISIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA	Servicio de limpieza pública. Servicio de recojo de basura.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimiento para realizar un control sanitario y de higiene.	SALUBRIDAD PUBLICA	Servicio de control sanitario e higiene.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con servicio de seguridad ciudadana.	SEGURIDAD CIUDADANA Y DEFENSA CIVIL	Servicio de serenazgo y seguridad ciudadana.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para inscribir o rectificar actos relativos al estado civil e identificación personal.	REGISTRO CIVIL	Servicio de inscripción de actos relativos al estado civil e identificación personal.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para solicitar copias autenticadas del registro civil.		Copias autenticadas de registro civil (nacimiento, jardines, complejos)	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad del cuidado de bienes inmuebles de la población de San José de Quero	MANTENIMIENTO DE BIENES INMUEBLES PÚBLICOS	Servicio de mantenimiento, vigilancia y conservación de bienes inmuebles públicos locales (parques, complejos, jardines)	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de fiscalizar la atención y cumplimiento de los servicios públicos locales.	FISCALIZACIÓN Y REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS	Ejecución y atención de los servicios públicos locales regulados y fiscalizados.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Todos los subprocesos de Servicios Públicos Locales	Información de las acciones realizadas para la ejecución y atención de las servicios públicos locales.	CONTROL DE LOS SERVICIOS	Informes detallados del rendimiento y dificultades en la ejecución y atención de los servicios públicos locales. Información básica de análisis para el monitoreo interno y del entorno atendido de los servicios públicos locales	Estabilización y sincronización. Auditoria y Monitoreo.		

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Fortalecimiento Institucional; donde permite garantizar el fortalecimiento institucional a través de la participación ciudadana del distrito de San José de Quero (organizaciones sociales, vecinales y comunales), el proceso está a cargo del Gerente de fortalecimiento institucional y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 30.

Tabla N° 30: Diseño del proceso Fortalecimiento Institucional

CÓDIGO:	MM001-2	DENOMINACIÓN :	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
FECHA:		RESPONSABLE:	GERENTE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
FECHA:		MISIÓN:	Garantizar el fortalecimiento institucional, asegurándola participación ciudadana de la Población de San José de Quero			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimiento de los grupos de interés y población de San José de Quero.	GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Instrumentos para la promoción del fortalecimiento institucional: Plan anual de desarrollo concertado con participación de juntas vecinales y comunales. Estudios de pre inversión, perfil o actividad para desarrollo local con participación ciudadana.	Cohesión	Código de ética de la Población San José de Quero acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de quero ,Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (Organizadas, acuerdos, directivas, resoluciones) Normas políticas y ejes estratégicos para el desarrollo de los servicio públicos y locales.	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Mecanismos externo para asegurar la participación ciudadana.					
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con la participación ciudadana.	PROMOCIÓN DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN VECINAL Y COMUNAL.	Servicio de asesoramiento sobre organización de juntas vecinales y comunales.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con democracia y diálogo en las juntas vecinales y comunales.		Servicio de organización de eventos culturales, recreativas y sociales de juntas vecinales y comunales. Servicio para impulsar la participación social, vecinal y comunal.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para conformar organizaciones, sociales, vecinales y comunales.	FISCALIZACIÓN Y REGULACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES, VECINALES Y COMUNALES	Servicio de fiscalización y registro de las organizaciones sociales, vecinales y comunales.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de fiscalizar el funcionamiento de las organizaciones sociales, vecinales y comunales.					
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de realizar obras públicas para el desarrollo local común participación vecinal y comunal.	OBRAS PÚBLICAS DESTINADAS AL DESARROLLO LOCAL CON PARTICIPACIÓN VECINAL	Obras públicas para el desarrollo local con participación vecinal. Informe de ejecución del Estudio de inversión Pública.	Grupos de interés (MEF) población de San José de Quero.		
Todos los Subprocesos de Fortalecimiento Institucional.	Información de la acciones realizadas para el fortalecimiento institucional.	CONTROL DEL PROCESO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Informes detallados del rendimiento y dificultades en la ejecución del Fortalecimiento institucional. Información básica de análisis para el monitoreo interno y del entorno atendido del fortalecimiento institucional	Estabilización y sincronización Auditoria y monitoreo.		
Recursos del proceso		Recurso tangible e intangibles				

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Gestión del desarrollo social incluyente; que avala el progreso social incluyente del distrito de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de desarrollo social y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 31.

Tabla N° 31: Diseño del proceso Desarrollo Social

CÓDIGO:	MM1001-3	DENOMINACIÓN:	DESARROLLO SOCIAL			
FECHA:		RESPONSABLE:	GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL			
FECHA:		MISIÓN:	Garantizar el desarrollo social incluyente de la población de San José de Quero			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero.	GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL	Instrumentos para la promoción del desarrollo social incluyente: Promoción de la seguridad alimentaria y salud pública. Promoción de la defensa de derechos. Promoción de educación, deporte, recreación y cultura. Estudios de pre inversión, perfil o factibilidad para el desarrollo social incluyente.	Cohesión	Código de ética de la Población San José de Quero acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de quero ,Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (Organizadas, acuerdos, directivas, resoluciones) Instrumentos políticos y ejes estratégicos para el desarrollo social	
Grupos de interés (SECTOR SOCIAL)	Información externa referente a mecanismos para lograr el desarrollo social.		Servicio de apoyo alimentario mediante programa de vaso de leche, comedores populares, etc. Servicio de apoyo sanitario mediante descuentos en el centro medico municipal a personas de bajos recursos. Asistencia y apoyo alimentario a paciente tuberculoso y familia.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para brindar asistencia alimentaria y sanidad por bajos recursos económicos.	PROMOCIÓN DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y SALUD PÚBLICA	Servicio de atención de los derechos de la población en riesgo. Servicio de riesgo, identificación y certificación de las personas con discapacidad.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de defender los derechos de la población en riesgos, víctima de violencia familiar o abandono, discapacidad, alcoholismo, drogadicción.	DEFENSA Y PROMOCIÓN DE DERECHOS (INTEGRACIÓN)	Servicio de organización de certámenes, eventos de educación, deportes, cultura, arte y recreación. Material bibliográfico mediante la biblioteca municipal.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para inscribirse en programas sociales	FISCALIZACIÓN Y REGULACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES	Servicio de inscripción a los programas sociales.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de fiscalizar el adecuado desarrollo de los programas sociales		Acciones para garantizar el desarrollo adecuado de los programas sociales.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de realizar obras públicas en materia de desarrollo social.	OBRAS PÚBLICAS DESTINADAS AL DESARROLLO SOCIAL	Obras públicas en materia de desarrollo social. Informe de ejecución del estudio de inversión pública.	Grupos de interés (MEF) y población de San José de Quero.		
Grupos de interés y población de San José de Quero. Subproceso fiscalización y regulación de servicios.	Necesidad y requerimientos de reclamación por acciones de fiscalización y regulación de servicios sociales. Información integral de las acciones de fiscalización y regulación de servicios sociales.	PROVISIÓN DE ACCESO A LA JUSTICIA EN MATERIA DE SERVICIOS SOCIALES	Quejas o reclamos, en materia de servicios sociales, atendidos y evaluado.	Grupos de interés y población de San José de Quero.		
Todos los subprocesos de desarrollo social.	Información de las acciones realizadas para el desarrollo social incluyente	CONTROL DEL PROCESO DESARROLLO SOCIAL	Informes detallados del rendimiento y dificultades en la ejecución del desarrollo social. Información básica de análisis para el monitoreo interno y del entorno atendido para el Desarrollo Social.	Estabilización y Sincronización Auditoria y monitoreo.		
Recursos del proceso		Recurso tangible e intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Organización del espacio físico; que garantiza la adecuada organización y acondicionamiento territorial urbano-rural del distrito de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de desarrollo y acondicionamiento territorial y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 32.

Tabla N° 32: Diseño del proceso Organización del espacio físico

CÓDIGO:	MM1001-4	DENOMINACIÓN: RESPONSABLE:	ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO			
FECHA:		MISIÓN:	GERENTE DE DESARROLLO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL			
PROVEEDORES		ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero	Información externa referente a mecanismo para la organización y acontecimiento del territorio.	GESTIÓN PARA EL DESARROLLO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL	Instrumentos para la organización y acondicionamiento territorial urbano-rural (Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de San José de Quero. Planes de desarrollo y renovación urbana- rural. Plan de desarrollo y fortalecimiento de asentamientos humanos. Estudios de pre inversión, perfil o factibilidad para la organización y acondicionamiento territorial urbano - rural)	Cohesión	Código de ética de la Población de San José de Quero acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (Organizadas, acuerdos, directivas, resoluciones) Instrumentos políticos y ejes estratégicos para la organización y acondicionamiento del territorio y mobiliario urbano y rural
Grupos de interés (Sector relacionado con la organización del espacio)	Necesidad de acondicionar y organizar el territorio y realizar acciones de remodelaciones del mobiliario urbano - rural.					
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para otorgar autorizaciones y certificados en temas de regulación y fiscalización del territorio del mobiliario urbano - rural.	FISCALIZACIÓN Y REGULACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.	Autorizaciones (Licencia de construcción, remodelación, demolición o rehabilitación. Licencia para obras menores(murallas, ventanas, etc). Autorización para ventas o traspaso de lotes, subdivisión de terrenos, independizaciones en edificios. Certificado de posesión, habilitación urbana, numeración, nomenclatura, etc. Autorización temporal de anuncios. Declaratorias y pre declaratorias de fábrica.	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de realizar obras públicas	OBRAS PÚBLICAS DESTINADAS A LA ORGANIZACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DEL TERRITORIO Y MOBILIARIO	Obras públicas en materia de desarrollo, organización y acondicionamiento territorial urbano- rural. Informe de ejecución del estudio de inversión pública.	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Grupos de interés y población de San José de Quero. Subproceso fiscalización y regulación de la organización del espacio físico.	Necesidad y requerimiento de reclamación por acciones de fiscalización y regulación de la organización del espacio físico. Información integral de las acciones de fiscalización y regulación de la organización del espacio físico.	PROVISIÓN DE ACCESO A LA JUSTICIA EN MATERIA DE ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	Quejas o reclamos, en materia de organización del espacio físico, atendidos y evaluados.	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Todos los subprocesos de organización del espacio físico.	Información de las acciones realizadas para la organización y acondicionamiento territorial urbano - rural.	CONTROL DEL PROCESO ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO	Informes detallados del rendimiento y dificultades en la organización del espacio físico. Información básica de análisis para el monitoreo interno y del entorno atendido para la Organización del espacio físico.	Estabilización y Sincronización. Auditoría y Monitoreo.		
Recursos del proceso		Recurso tangible e intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Manejo ambiental sustentable; que avala progreso ambiental sustentable de la provincia de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de desarrollo ambiental y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 33.

Tabla N° 33: Diseño del proceso Manejo ambiental

CÓDIGO:	MM001-5	DENOMINACIÓN:	DESARROLLO AMBIENTAL			
FECHA:		RESPONSABLE:	GERENTE DE DESARROLLO AMBIENTAL			
		MISIÓN:	Garantizar el desarrollo ambiental sustentable de la población de San José de Quero			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero	GESTIÓN PARA EL DESARROLLO AMBIENTAL	Instrumentos para la promoción del desarrollo ambiental sustentable: Sistema de gestión ambiental local. Plan de acción ambiental. Plan de prevención de la contaminación ambiental. Instrumentos para promover la protección de recursos naturales. Estudios de pre inversión, perfil para el desarrollo ambiental.	Cohesión	Código de ética de la población de San José de Quero acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de quero, normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (Organizadas, acuerdos, directivas, resoluciones) Instrumentos, políticas y ejes estratégicos para promocionar el desarrollo ambiental.	
Grupos de interés (Sector Ambiental)	Información externa referente a mecanismo para lograr el desarrollo Ambiental.					
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de reducir la contaminación.	PREVENCIÓN PARA LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL.	Forestación y reforestación. Reciclaje. Acción de control de situación de desastres naturales o artificiales. Servicio de tratamiento de residuos orgánicos e inorgánicos. Acción de control de residuos solidos.	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con educación ambiental.	EDUCACIÓN AMBIENTAL	Servicio de sensibilización, capacitaciones , talleres de reciclaje, forestación, reforestación, cuidado de los recursos naturales.	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de proteger los recursos naturales.	PROTECCIÓN DE RECURSOS NATURALES	Áreas naturales restringidas conservadas. Acciones de conservación de recursos naturales (aire, agua, suelo, vegetación, animales)	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Grupos de interés y población de San José de Quero.	Necesidad de fiscalizar y regular el sistema ambiental.	FISCALIZACIÓN Y REGULACIÓN DEL SISTEMA AMBIENTAL	Acción de regulación y fiscalización del sistema ambiental (Multas Ambientales. Permiso para realizar actividades que puedan ocasionar impacto ambiental. Servicio de inspecciones del sistema ambiental.	Grupos de interés y población de San José de Quero subproceso provisión de acceso a la justicia.		
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de realizar obras públicas en materia de desarrollo ambiental.	OBRAS PÚBLICAS DESTINADAS AL DESARROLLO AMBIENTAL	Obras públicas en materia de desarrollo ambiental. Informe de ejecución del Estudio de inversión pública	Grupos de interés (MEF) y población de San José de Quero		
Grupos de interés y población de San José de Quero. Subproceso fiscalización y regulación del sistema ambiental.	Necesidad y requerimiento para reclamar por acciones de regulación y fiscalización del sistema ambiental. Información integral de las acciones de regulación y fiscalización ambiental.	PROVISIÓN DE ACCESO A LA JUSTICIA EN MATERIA DE DESARROLLO AMBIENTAL	Quejas o reclamos, en materia de fiscalización y regulación del sistema ambiental, atendidos y evaluados.	Grupos de interés y población de San José de Quero		
Todos los subprocesos de Desarrollo Ambiental.	Información de las acciones realizadas para el desarrollo ambiental sustentable.	CONTROL DEL PROCESO DESARROLLO AMBIENTAL	Informes detallados del rendimiento y dificultades en la ejecución del desarrollo ambiental. Información básica de análisis para el monitoreo interno y del entorno atendido para el desarrollo ambiental.	Estabilización y sincronización Auditoria y monitoreo.		
Recursos del Proceso		Recursos tangible e intangibles.				

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Promoción del desarrollo económico local; que asegura el desarrollo económico sostenible del distrito de San José de Quero, el proceso cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 34.

Tabla N° 34: Diseño del proceso Desarrollo Económico

CÓDIGO:	MM1001-6	DENOMINACIÓN:	DESARROLLO ECONÓMICO			
FECHA:		RESPONSABLE:	GERENTE DEL DESARROLLO ECONÓMICO			
PROVEEDORES	ENTRADAS	MISIÓN:	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero.	Información externa referente a mecanismos para lograr el desarrollo económico.	GESTIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO.	Instrumentos para la promoción del desarrollo económico sostenible en: Innovación de alternativas económicas. Promoción del empleo, potencial productivo y empresarial. Abastecimiento y comercialización. Promoción y fomento turístico en sus diversas modalidades. Plan e inventario turístico de la población de San José de Quero. Defensa al consumidor, gestión de tránsito y transporte. Estudios de pre inversión, perfil o factibilidad para el desarrollo económico sostenible, políticas y planes adecuados para el tratamiento adecuado del comercio informal.	Gobierno, Planificación y Prospectiva.	Código de ética de la Población San José de Quero, acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero. Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones) instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos para promover el desarrollo económico reglamento de infracciones y sanciones administrativas en temas de regulación comercial, industrial y de servicios.
Grupos de interés (Sector Económico)						
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con empleo, potencial productivo y empresarial.		PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y POTENCIAL EMPRESARIAL.	Servicio de asistencia técnica a productores, PYMES artesanía e industria agropecuaria en la etapa del proceso productivo y comercial, capacitación y fomento de apoyo financiero. Acción de construcción, equipamiento y mantenimiento de canales, locales artesanales o locales similares para apoyar a productores y pequeños empresarios.	Grupos de interés y población de San José de Quero.	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con abastecimiento y comercialización.		PROMOCIÓN DE ABASTECIMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN.	Servicio de construcción de ferias, mercado de abastos, etc. Servicio de organización de funcionamiento de mercados, ferias, etc. Mecanismos creados para comercialización y consumo de productos propios de la población de San José de Quero.	Grupos de interés y población de San José de Quero.	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contar con turismo. Instrumentos, políticas, objetivos y ejes de estratégicos para promover el turismo.		PROMOCIÓN DE TURISMO.	Servicio de fomento del turismo sostenible, servicio de sensibilización y conciencia turística.	Grupos de interés y población de San José de Quero.	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de condicionar el tránsito y generar educación vial. Necesidad de regular el transporte y tránsito. Requisitos para autorizaciones de materia de transporte y tránsito.		GESTIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO Y TRÁNSITO VIAL.	Educación, señalización y circulación vial. Autorizaciones y acciones regulatorias del servicio del transporte (Autorización para servicio especial de fuera de ruta. Permisos de placas y tarjetas de propiedad para circulación y uso de vehículos. Autorizaciones para el uso de las vías para carga y descarga, servicio de transporte escolar, turístico, servicio de mudanza, Autorizaciones de baja, sustitución y renovación de flota vehicular, concesiones de ruta, papeletas de infracción de tránsito)	Transportistas, grupos de interés y población de San José de Quero.	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Requerimientos para las autorizaciones, certificaciones y licencias de funcionamiento para regular el comercio, industria y servicio.	Necesidad de regular establecimientos de giros normales y de giros de reglamento especial.	REGULACIÓN COMERCIAL, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS.	Autorizaciones, certificaciones y licencias de funcionamiento para la regulación del comercio, industria y servicios (Certificados o formatos de compatibilidad de uso de apertura de establecimiento por giros normales o giros de reglamento especial. Autorización para funcionamiento de ferias, espectáculos públicos no deportivos con fines culturales y/o artísticos. Alquiler de kioscos, vivanderas; Licencia de funcionamiento y de apertura de establecimiento por giros normales o giros de reglamentación especial, etc.) Servicio de empadronamiento a comerciantes que realizan comercio ambulatorio sectores autorizados.	Grupos de interés y población de San José de Quero.	
	Necesidad de defender al consumidor.			Acciones de defensa al consumidor, (Servicios de control de peso medidas, adulteraciones de producto, papeletas de infracción administrativas a ferias ambulantes, informales y comerciantes en general productos que atenten contra la salud del consumidor. Actas de decomisión de productos que atenten contra la salud pública)		
	Necesidad de clausurar establecimientos que no cuenten con licencia y/o no desarrollen el giro autorizado.			Servicio de clausura de establecimiento que no cumplan con licencia y/o no desarrollen el giro autorizado u otros asuntos establecidos en la reglamentación vigente.		
	Necesidad de realizar obras públicas en materia de desarrollo económico.			Obras públicas en materia de desarrollo económico, informe de ejecución de. Estudios de inversión Pública.		
Grupos de interés y población de San José de Quero. Subproceso regulación comercial, industrial y de servicio.	Información integral de las acciones de fiscalización y regulación comercial, industrial y de servicios.		PROVISIÓN DE ACCESO A LA JUSTICIA EN REGULACIÓN COMERCIAL, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS.	Quejas o reclamos en materia de fiscalización y regulación comercial, industrial y de servicios atendidos y evaluados.	Grupos de interés y población de San José de Quero.	
Todos los subprocesos de desarrollo económico	Información externa referente a mecanismos para lograr el desarrollo económico.		CONTROL DE PROCESO DESARROLLO ECONÓMICO	Información integral de las acciones realizadas en el proceso de desarrollo económico	Gobierno, Planificación y Prospectiva.	
Recursos del Proceso		Recursos tangible e intangibles.				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

En resumen, cada proceso que se mostró en las tablas podemos establecerlo de la siguiente manera:

• **Fortalecimiento Institucional;** donde permite garantizar el fortalecimiento institucional, asegurando la participación ciudadana del distrito de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de fortalecimiento institucional y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Gestión para el fortalecimiento institucional, donde crean instrumentos de desarrollo.
- Promoción de democracia y participación vecinal-comunal (Servicio de asesoramiento para la organización de juntas vecinales y comunales, Eventos culturales, recreativos y sociales para impulsar la participación social, vecinal y comunal).
- Fiscalización y regulación de organizaciones sociales, vecinales y comunales.
- Obras públicas destinadas al avance local con participación vecinal.
- Control del proceso de Fortalecimiento institucional.

• **Gestión del desarrollo social incluyente;** que avala el progreso social incluyente del distrito de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de desarrollo social y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Gestión para el desarrollo social.
- Promoción de seguridad alimentaria y salud pública (Programa de vaso de leche, comedores populares, apoyo sanitario para personas de bajos recursos en el centro médico municipal, especialmente si la enfermedad es la tuberculosis).
- Defensa y promoción de la población en riesgo (Servicio de registro, identificación y certificación de las personas con discapacidad, niños abandonados, mujeres golpeadas, etc.).
- Promoción de educación, cultura, recreación y deporte (Organización de eventos de educación, deportes, cultura, arte y recreación; brindar material bibliográfico mediante la biblioteca municipal).
- Fiscalización y regulación de servicios sociales.

- Obras públicas destinadas al desarrollo social.
 - Control del proceso desarrollo social.
- **Organización del espacio físico;** que garantiza la adecuada organización y acondicionamiento territorial urbano-rural del distrito de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de desarrollo y acondicionamiento territorial y cuenta con los siguientes subprocesos:
- Gestión para el progreso y preparación territorial.
 - Acondicionamiento del territorio y mobiliario urbano-rural (expropiación de inmuebles por necesidad pública, servicio de zonificación, acciones para evitar adjudicación de terrenos e invasión, habilitación urbana y remodelación, nomenclatura propuestas de calles, parques y vías. inspecciones de ensanches, retiros, aperturas o alineamiento de vías. etc.).
 - Fiscalización y regulación del espacio físico (Autorizaciones (Licencia de construcción, remodelación, demolición o rehabilitación. Licencia para obras menores (murallas, puertas, ventanas, etc.). Autorización para ventas o traspaso de lotes, subdivisión de terrenos, independizaciones en edificios. Certificado de posesión, habilitación urbana, numeración, nomenclatura, etc. Autorización temporal de anuncios. Declaratorias y pre declaratorias de fábrica. etc.).
 - Gestión de transporte público y tránsito vial, este proceso se divide en los subprocesos (Gestión de transporte y tránsito. Regulación del transporte terrestre. Regulación del tránsito y educación vial).
 - Control del proceso de organización del espacio físico.
- **Manejo ambiental sustentable;** que avala progreso ambiental sustentable del distrito de San José de Quero, el proceso está a cargo del Gerente de desarrollo ambiental y cuenta con los siguientes subprocesos:
- Gestión para el desarrollo ambiental.
 - Promoción de la educación ambiental (Servicio de sensibilización, capacitaciones, talleres de reciclaje, forestación, reforestación, cuidado de los recursos naturales, etc.).

- Promoción de la protección de recursos naturales (Áreas naturales restringidas conservadas, acciones de conservación de recursos naturales: aire, suelo, agua, vegetación, animales).
 - Defensa civil ante desastres naturales (Prospectivo, correctivo y reactivo).
 - Fiscalización y regulación del sistema ambiental.
 - Obras públicas destinadas la mejora ambiental.
 - Control del proceso de manejo ambiental
- **Promoción del desarrollo económico local;** que asegura el desarrollo económico sostenible del distrito de San José de Quero, cuenta con los siguientes subprocesos:
- Gestión para el desarrollo económico local.
 - Promoción del empleo y potencial empresarial (Servicio de asistencia técnica y fomento para el apoyo financiero a productores, PYMES, artesanía e industria agropecuaria. Construcción, equipamiento y mantenimiento de camales, locales artesanales o similares para apoyar a productores y pequeños empresarios).
 - Acondicionamiento para el abastecimiento y comercialización (Crear mecanismos para la comercialización (organización para el funcionamiento de ferias, mercados de abastos, etc.) y consumo de productos propios de la localidad)).
 - Desarrollo turístico (Sensibilización y conciencia turística).
 - Obras públicas destinadas al desarrollo económico.
 - Control del proceso de desarrollo económico.

B. Macroproceso de Estabilización y Sincronización

Los procesos de estabilización y sincronización son los siguientes:

- **Discusión de informes misionales;** que permite informar a cada uno de los procesos misionales acerca del desempeño, avance y dificultades que tienen cada uno de estos para cumplir con el logro de sus respectivos propósitos, el proceso está a cargo de los órganos de coordinación y la gestión organizacional.

•**Consensuar acuerdos misionales;** que permite a los procesos misionales tomar acuerdos que conduzcan al logro del propósito de la Municipalidad en general; cabe resaltar que cumplir el propósito de cada proceso misional, es igual de importante al propósito municipal; el proceso está a cargo de los órganos de coordinación y la gestión organizacional.

Para realizar este Macroproceso es indispensable la participación de los responsables de cada proceso misional, quienes conocen el avance de las metas planteadas y las dificultades para el cumplimiento de las mismas, además debe realizarse de manera constante para garantizar que no existan oscilaciones entre los procesos misionales.

La Estabilización y Sincronización es un proceso que consiste en integrar a los procesos misionales, con el fin de conseguir el propósito de la organización. Para realizar el proceso de Estabilización y Sincronización, es fundamental una coordinación efectiva entre los procesos misionales, cabe mencionar cada uno de los procesos misionales cuenta con un propósito, el hecho de que cada uno de los procesos misionales se dedique a cumplir su propósito en forma independiente, sin contemplar el desempeño de los demás procesos misionales, dificulta el logro del propósito de la organización. En la tabla N° 35 se describe la ficha del Macroproceso de Estabilización y Sincronización.

Tabla N° 35: Diseño del Macroproceso Estabilización y Sincronización

CÓDIGO:	MCO002-1	DENOMINACIÓN:	ESTABILIZACIÓN Y SINCRONIZACIÓN			
		RESPONSABLE:	ÓRGANOS DE COORDINACIÓN			
FECHA:		MISIÓN:	Ejecución de las acciones públicas, que permitan un pacto social, conducente a mejorarla calidad de vida para la población			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS- PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES	
Procesos misionales	Informes de rendimientos y dificultades	DISCUSIÓN DE INFORMES MISIONALES	Informes con posibles alternativas de mejorar	Subproceso: Consensuar acuerdos misionales	Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero. Normas para el desarrollo social	
Subproceso: Discusión de informes misionales	Informes con posibles alternativas de mejorar	CONSENSUAR ACUERDOS MISIONALES	Acuerdos de los órganos de coordinación para el desarrollo local.	cohesión		
Recursos del Proceso	Recursos tangible e intangibles.					

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Macroproceso de cohesión

Es quien brinda el soporte a cada uno de los procesos misionales mediante canales de comunicación; el Macroproceso de cohesión cuenta con los siguientes procesos:

Gestión de cohesión; el cual permite liderar el proceso administrativo, garantizar el efectivo funcionamiento institucional y asumir los roles gerenciales en la organización, el proceso está a cargo del Gerente municipal y el Gerente de administración y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 36.

Tabla N° 36: Diseño del proceso de Gestión de Cohesión

CÓDIGO:	MCH003-1	DENOMINACIÓN:	GESTIÓN DE COHESIÓN				
FECHA:		RESPONSABLE:	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN				
MISIÓN:		Administrar las actividades de los sistemas administrativos para impulsar el desarrollo local e institucional.					
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	REGULADORES	
Gobierno	Instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos para los sistemas administrativos.	GESTIÓN DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	Planes operativos y directivos: (Plan de los sistemas administrativos. Lineamientos de política para los sistemas administrativos. Programas de inversión para el adecuado funcionamiento municipal.)	Misional	Cantidad y calidad de los instrumentos para el desarrollo efectivo los sistemas administrativos. Entregar oportuna de los instrumentos para el desarrollo efectivo de los sistemas administrativos.	Código de ética de la Población San José de Quero. Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero. Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional.	
Sistemas administrativos (Gestión de talento Humano. Logística, Contabilidad. Tesorería. Sistemas de información)	Información integral de los sistemas administrativos.						
Grupos de interés vinculados a los sistemas administrativos de los gobiernos locales.	Información externa referente a mecanismos para lograr el desarrollo efectivo de los sistemas administrativos.						
Estabilización y sincronización	Acuerdos de los órganos de coordinación para el desarrollo local.						
Adaptación e inteligencia	Cambios percibidos como necesarios en la parte operativa						
Misional	Requerimientos de recursos y reportes sobre su utilización	DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN DEL USO ADECUADO DE LOS RECURSOS	Plan de objetivos establecidos y negociación de recursos. Recursos tangibles e intangibles.	Misional	Cantidad y calidad de las directivas y acciones realizadas para sensibilizar en el uso adecuado de los recursos.	Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones). Instrumentos, políticas, objetivos y ejes estratégicos	
Identidad y política	Instrumentos para el desarrollo efectivo de los sistemas administrativos.	EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LOS SISTEMAS OPERATIVOS	Información integral del desempeño municipal. Posibilidades de mejora de la parte misional	Adaptación e inteligencia. Identidad y política	Calidad y pertinencia de la información con la evaluación y supervisión de los sistemas administrativos y del estado financiero económico de la Población San José de Quero y de la información con las medidas tomadas productos de la evaluación y supervisión los sistemas administrativos. Cantidad requirente de documentos para la mediación y monitoreo.		
Sistemas administrativos	Información integral de los sistemas administrativos.						
Auditoría y Monitoreo	Informes de auditoría y monitoreo						
Recursos del Proceso		Recursos tangible e intangibles.					

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Logística; que provee oportunamente servicios y bienes necesarios para el desarrollo local e institucional; el proceso está a cargo del Sub Gerente de logística y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 37.

Tabla N° 37: Diseño del proceso de Logística

CÓDIGO:	MS0003-1.1	DENOMINACIÓN:	LOGÍSTICA			
FECHA:		RESPONSABLE:	SUB GERENTE DE LOGÍSTICA			
FECHA:		MISIÓN:	Proveer de manera de servicio y bienes necesarios para el desarrollo locales institucional			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS- PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	REGULADORES
Estratégico. Misional soporte. Medición y monitoreo.	Cuadro de necesidades de bienes y servicios	PROGRAMACIÓN DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS.	Plan anual de contrataciones y adquisiciones. Publicación y resultados en el SEACE.	Gestión de Cohesión	Calidad y versión del Plan anual de adquisiciones y contrataciones. Entrega oportuna del plan anual de adquisiciones y contrataciones.	Código de ética de la Población San José de Quero acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de quero ,Normas municipales para el desarrollo local y funcionamiento institucional. (Organizadas, acuerdos, directivas, resoluciones) Instrumentos políticos y ejes estratégicos para la adecuación Gestión municipal, políticas y objetivos para la mejora institucional.
Estratégico. Misional soporte. Medición y monitoreo.	Requerimiento de bienes	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Bien adquirido	Subproceso: Almacenamiento de bienes	Calidad del bien adquirido. Entrega oportuna del bien adquirido.	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Propuestas de proveedores		Orden de compra -Guía de internamiento. Orden de servicios. Facturas- Boletas	Contabilidad subproceso: Almacenamiento de bienes	Cantidad, calidad y entrega oportuna de orden de compra- guía de internamiento, Orden de servicio.	
Subproceso : Adquisición de bienes y servicios	Orden de compra- guía de internamiento y el bien adquirido	ALMACENAMIENTO DE BIENES	Nota de ingreso de bien	Contabilidad subproceso: Control de bienes muebles e inmuebles	Cantidad, calidad y entrega oportuna de Nota de ingreso del bien.	
Misional	Nota del pedido interno del bien		Pedido de comprobantes y salida (PECOSA)	Contabilidad subproceso: Distribución de bienes. Control de bienes mueble e inmuebles	Cantidad, calidad y entrega oportuna de pedido de comprobantes y salida (PECOSA)	
Subproceso: Adquisición de bienes y servicios	Nota del pedido interno del bien. Pedido de comprobantes y salida (PECOSA)	REGISTROS Y CONTROL DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Información de con el control patrimonial de bienes muebles e inmuebles.	Contabilidad	Calidad y entrega oportuna de la información del control patrimonial de bienes muebles e inmuebles.	
Subproceso: Adquisición de bienes y servicios	Pedido de comprobantes y salida (PECOSA) del bien.	DISTRIBUCIÓN DE BIENES	Bien entregado	Misional	Calidad del bien adquirido. Entrega oportuna del bien.	
Misional	Requerimiento de servicios	PROVICION DE SERVICIOS GENERALES	Servicio prestado (Seguridad, mantenimiento y reparación de equipos e infraestructura)	Misional	Calidad y atención oportuna del servicio prestado	
Recursos del Proceso		Recursos tangible e intangibles.				

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Contabilidad; que emite información contable municipal y fomenta el financiamiento para el desarrollo local e institucional; el proceso está a cargo del Sub Gerente de contabilidad-finanzas y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 38.

Tabla N° 38: Diseño del proceso de Contabilidad

CÓDIGO:	MCH003-1.2	DENOMINACIÓN:	CONTABILIDAD			
FECHA:		RESPONSABLE:	SUB GERENTE DE CONTABILIDAD			
MISIÓN:		Emitir información contable municipal para el desarrollo local e institucional.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS- PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	REGULADORES
Logística. Gestión del talento humano .	Orden de compra- guía de internamiento. Orden de servicio. Facturas y boletas (con la conformidad de almacén en la presentación de servicio que cumpla con los requisitos contractuales)Planillas, liquidaciones. Resoluciones de servicios no personales reporte de compensación por tiempo de servicios y otros.	REVISIÓN Y CONTROL CONTABLE	Documentos con registros para pagos (Requerimiento de pago)	Subproceso: Centralización y registro contable Proceso .Tesorería	Cantidad y calidad de los documentos con registro para pagos. Entrega oportuna de los documentos para otorgamiento de pagos.	Código de ética de la Población San José de Quero .Normas para el funcionamiento institucional. Instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal. Políticas, objetivos y ejes estratégicos para la adecuación gestión municipal. Políticas y objetivos para la mejora institución. Lineamientos de políticas en soporte. Principios de contabilidad generalmente aceptados. Normas
Logística	Nota de ingreso de bien. Pedido de comprobantes y salida (PECOSA)		Compra de los bienes validados	Subproceso: Centralización y registro contable	Cantidad y calidad de la validación de compras de bienes.	
Logística	Información del contra del inventario patrimonial de la institucional.		Información con la depreciación de activos fijos.	Subproceso: Centralización y registro contable	Cantidad y calidad comprobante diario de depreciación de activos fijos.	
Revisión y control contable	Documentos con registro para pagos. Compra de los bienes validados. Información con la depreciación de activos fijos.	CENTRALIZACIÓN Y ANÁLISIS CONTABLE	Información contable registrada y analizada.	Subproceso: Cierre contable y formular información contable.	Calidad y cantidad de información contable pertinente registrado. Exactitud del análisis contable	
Logística	Información del control e inventario patrimonial de la institución.					
Gestión de sistemas administrativos	Cuentas por cobrar y de cobranza dudosa autorizadas					
Tesorería	Información de ingresos de caja, bancos y SATH					
Tesorería	Reporte de giros y cheques pagados o anulados. Registro de gastos operativos, reporte de entrega de anticipos, viáticos y otros pagos anticipados.	CIERRE CONTABLE Y FORMULACIÓN DE INFORMACIÓN CONTABLE.	Información contable municipal (Estados Financieros. Anexos de cuentas contables)	Gestión de cohesión	Calidad de información contable municipal. Entrega oportuna de la información contable municipal.	
Subproceso: centralización y análisis contable.	Información contable registrada y analizada					
Recursos del Proceso		Recursos tangible e intangibles.				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Tesorería; que permite el pago oportuno a los clientes internos y externos; el proceso está a cargo del Sub Gerente de tesorería y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 39.

Tabla N° 39: Diseño del proceso de tesorería

CÓDIGO:	MS0003-1.3	DENOMINACIÓN:	TESORERÍA				REGULADORES
		RESPONSABLE:	SUB GERENTE DE TESORERÍA				
FECHA:		MISIÓN:	Realizar el pago oportuno a los clientes internos y externos				
PROVEEDORES		ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	
Recaudar recurso económicos		Ingresos a caja y SATH	RECAUDACIÓN Y REGISTRO DE INGRESOS	Información de ingresos (caja bancos SATH)	Contabilidad	Calidad y exactitud de la información de ingresos. Entrega oportuna de la información de ingresos.	Código de ética de la población de San José de Quero. Normas para el funcionamiento institucional instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal. Políticas y objetivos para la mejora institucional.
Subproceso Recaudación y registro de ingresos		Información de ingresos (caja bancos SATH)	PROGRAMACIÓN Y REALIZACIÓN DEL PAGO	Pago a clientes interno y externo. Pago anticipado a cliente interno.	Grupos de interés	Cantidad de pagos realizado al cliente interno y externo. Pago realizado puntualmente.	
Grupos de interés y población de San José de Quero		Requerimiento de pago					
Gestión de sistemas administrativos		Información de inversiones realizadas	CONTROL Y REGISTRO DE EGRESOS	información de egresos en inversiones	Contabilidad	Calidad y exactitud de la información de egresos en inversiones. Entrega oportuna de egresos en inversiones.	
Subproceso Programación y realización del pago		Pago a clientes interno y externo		Reportes de giros y cheques pagados o anulados	Contabilidad	Calidad y exactitud del reporte de giros y cheques pagados o anulados. Entrega oportuna del reporte de giros y cheques pagados o anulados.	
Subproceso Programación y realización del pago		Pago anticipados a cliente interno.		Reportes de gastos operativos, anticipos viáticos y otros pagos anticipados.	Contabilidad	Calidad y exactitud del reporte de pagos anticipados. Entrega oportuna del reporte de pagos anticipados.	
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles					

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Gestión del talento humano; que permite incorporar y gestionar al talento humano para el desarrollo local e institucional; el proceso está a cargo del Sub Gerente del talento humano y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 40.

Tabla N° 40: Diseño del proceso Gestión del talento humano

CÓDIGO:	MCH003-1.4	DENOMINACIÓN:	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
FECHA:		RESPONSABLE:	SUB GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				
		MISIÓN:	Realizar el pago oportuno a los clientes internos y externos				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS- PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	REGULADORES	
Grupos de interés y población de San José de Quero	Necesidad de contratar personal	INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Talento humano incorporado que se ajusta al perfil del puesto	Subproceso: Provisión y registro del talento humano	Calidad del talento humano incorporado. Desempeño y adaptación del talento humano incorporado en las labores otorgadas	Código de ética de la población de San José de Quero. Normas para el funcionamiento institucional. Instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal. Políticas, objetivos y ejes estratégicos para la adecuada gestión municipal. Políticas y objetivos para institucional. Lineamientos de políticas en soporte	
Todos los procesos	Requerimientos de talento humano	PROVISIÓN Y REGISTRO DEL TALENTO HUMANO	Talento humano adecuado	Todos los procesos	Desempeño del talento humano en las labores realizadas		
Subproceso inducción del talento humano	Talento humano incorporar que se ajusta al perfil del puesto		Registro de personal	Subproceso: Mantenimiento del talento humano. Evaluación y control del talento humano.	Calidad y exactitud del registro del personal		
Grupos de interés	Necesidad de capacitaciones al capital humano	EVALUACIÓN Y CONTROL DEL TALENTO HUMANO	Talento humano con mayor campo de acción y toma de decisiones	Todos los procesos	Calidad y cantidad de capacitaciones otorgadas. Impacto de las capacitaciones en el desempeño del talento humano		
Grupos de interés	Requerimientos de salud personal actividades recreativas, culturales y sociales		Talento humano con salud física y mental	Todos los procesos	Calidad y cantidad de actividades de salud personal, recreativas, culturales y sociales otorgadas, impacto de la salud física y mental en el desempeño del talento humano		
Todos los procesos	Necesidad de evaluar y controlar al talento humano	COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Información de asistencia y desempeño del talento humano	Gestión de Cohesión. Auditoría y monitoreo. Subproceso: Compensación del talento humano	Calidad y exactitud de la información de asistencia y desempeño del talento humano		
Grupos de interés. Subproceso: Evaluación y control del talento humano.	Requerimiento de compensación de asistencia y desempeño del talento humano		Planillas. Liquidaciones, resoluciones de servicios no personales. Reporte de compensación por tiempo de servicios	Contabilidad	Calidad, cantidad y entrega oportuna de los documentos para el pago del talento humano		
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles					

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Sistemas de información; Recopilar, procesar y brindar oportuna información para la toma de decisiones y el adecuado funcionamiento institucional, incluyendo atención de los requerimientos de los clientes externos y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 41.

Tabla N° 41: Diseño del proceso de Sistemas de Información

CÓDIGO:	MSO003-1.5	DENOMINACIÓN: RESPONSABLE:	SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
FECHA:		MISIÓN:	SUB GERENTE DE TIC'S, GERENTE DE SECRETARÍA MUNICIPAL				
PROVEEDORES		ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	REGULADORES
Gobierno Grupos de interés y población de San José de Quero Sector tecnológico	Requerimientos y necesidades para realizar instrumentos para el desarrollo tecnológico de la población de San José de Quero	GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICA	Propuestas de proyectos en tecnologías de Información. Políticas de seguridad tecnológica.	Gestión de Cohesión	Cantidad y calidad de proyectos en tecnologías de información y políticas de seguridad tecnología.	Código de ética de la población de San José de Quero. Normas para el funcionamiento institucional. Instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal. Políticas y objetivos para la mejora institucional, Lineamientos de políticas en soporte.	
Todos los procesos Sector tecnológico	Necesidad de adquirir tecnología informática. Necesidad de desarrollar software. Necesidad y/o solicitud de control del sistema de comunicación (tráfico de red, velocidad de internet, averías, etc.) Incidencias o dudas a nivel de usuario del día a día y riegos informáticos		Recurso tecnológico adquirido. Software implantado, evaluación y documentado. Redes administradas. Soporte técnico atendido	Todos los procesos	Cantidad y calidad de recursos tecnológicos, software, redes administradas y soporte técnico.		
Usuarios externos	Dudas tramitarías. Necesidad de realizar trámite documentario y reconocer el estado del trámite	GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL	Información brindada al usuario sobre la realización del trámite mediante TUPA y el estado del mismo	Usuarios externos	Cantidad y calidad de la información brindada al usuario referente a los trámites documentarios.		
Usuarios internos y externos	Requerimientos para la adquisición de diversos documentos internos y externos		Documentos requirentes (copia simple, fedateada, certificada)	Usuarios internos y externos	Cantidad y calidad de documentos otorgados tanto a usuarios internos como externos.		
Sesión de consejo	Acuerdos, disposiciones y nociones generadas en sesión de consejo		Acuerdos, disposiciones y nociones generadas en sesión de consejo transcritos.	Gestión de Cohesión	Cantidad y calidad de la transcripción de acuerdos, disposiciones y nociones generados en Sesión de Consejo		
Todos los procesos	Información municipal necesaria para la página web (digital o físico) acuerdos, disposiciones y nociones generadas en sesión de consejo	GESTIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN NOTICIOSA Y DIFUSIÓN	Página web municipal actualizada. Normas Municipales públicas	Grupos de Interés y población de San José de Quero	Cantidad y calidad de la información publicada en la página web. Cantidad y calidad de normas municipales publicadas.		
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles					

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Asesoría legal; permite orientar el proceso está a cargo del Gerente de asesoría legal y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 42.

Tabla N° 42: Diseño del proceso de Asesoría legal

FECHA:	DENOMINACIÓN:		GERENCIA DE ASESORÍA LEGAL		
	RESPONSABLE:		GERENTE DE ASESORÍA LEGAL		
	MISIÓN:		Asesorar legalmente a todas las áreas, emitiendo informes y opiniones legales		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Misional	Documentos y contratos emitidos por las Unidades Orgánicas, informes técnicos legales. Expedientes Materia de Análisis	GESTIONAR DOCUMENTOS LEGALES	Informar sobre situación de expedientes Documentos y contratos registrados Informes técnicos legales registrados Expediente materia de análisis registrados	Misional Subproceso: Visar legalidad de documentos Subproceso: Asesoramiento y soporte jurídico Subproceso: Asesoramiento y soporte jurídico	Normas y disposiciones Municipales publicadas (ordenanzas, acuerdos, directivas, resoluciones) Directivas de la Presidencia del Consejo de Ministros. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local e institucional
Subproceso. Gestionar documentos legales	Documentos y contratos registrados	VISAR LEGALIDAD DE DOCUMENTOS	Documentos visados	Misional	
Subproceso. Gestionar documentos legales. Todos los Procesos	Informes técnicos legales registrados. Expediente materia de análisis registrados. Consultas legales	ASESORAMIENTO Y SOPORTE JURÍDICO	Informes y opiniones legales	Misional	
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles			

Fuente: *Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.*

Procuraduría pública Municipal; permite la defensa judicial de los intereses y derechos municipales en asuntos de su competencia para el desarrollo local integral y sostenible; el proceso está a cargo del Procurador público municipal y cuenta con los subprocesos, identificados en la tabla N° 43.

Tabla N° 43: Diseño del proceso de procuraduría pública Municipal

FECHA:	DENOMINACIÓN: PROCURADURÍA PÚBLICA MUNICIPAL				
	RESPONSABLE: PROCURADOR PÚBLICA MUNICIPAL				
	MISIÓN: Desarrollar la representación y defensa judicial de los intereses y derechos de la población				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Misional	Expedientes Técnicos Administrativos	ORGANIZAR Y REGISTRAR DOCUMENTOS JUDICIALES	Documentos legales registrados y organizados	Subproceso: defensa de procesos judiciales o administrativos	Normas y disposiciones publicadas (ordenanza, acuerdos, directivas, resoluciones). Directivas de la Presidencia del Consejo de Ministros. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local o institucional. Constitución. Política de Perú. Leyes Jurídicas, legales y administrativas
Poder Judicial	Denuncias, Citaciones a reuniones, Notificaciones, registros y documentos de Procesos Judiciales y Administrativos				
Subproceso: Organizar y registrar documentos judiciales	Documentos legales registrados y organizados	DEFENSA DE PROCESOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS	Informe del estado del proceso judicial o administrativo	Misional	
			Escritos y recursos	Poder Judicial	
Adaptación e inteligencia	Memoria anual	APROBAR MEMORIA ANUAL	Memoria anual aprobada	Gestión de cohesión	
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles			

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

C. Macroproceso de Cohesión

• **Gestión de Cohesión;** el cual permite liderar el proceso administrativo, garantizar el efectivo funcionamiento institucional y asumir los roles gerenciales en la organización, el proceso está a cargo del Gerente municipal y el Gerente de administración y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Planificación (Destrezas para la atención de las exigencias de los grupos de interés y la población del distrito de San José de Quero. Difusión de los planes e instrumentos de desarrollo local y gestión municipal).
- Organización (Diseño organizacional. Instrumentos, políticas, objetivos, estrategias y directivas para la mejora institucional).
- Dirección (Directivas para ejecución. Liderazgo. Motivación).
- Control (Disposiciones para el cumplimiento de normas, políticas y directivas).
- Roles gerenciales (Comunicación interna y externa. Manejo de situaciones adversas. Asignación de recursos).

• **Logística;** que provee oportunamente servicios y bienes necesarios para el desarrollo local e institucional; el proceso está a cargo del Sub Gerente de logística y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Administración y mantenimiento del catálogo de bienes y servicios.
- Programación de adquisiciones de bienes y servicios.
- Adquisición de bienes y servicios.
- Almacenamiento de bienes.
- Abastecimiento de bienes y servicios.
- Mantenimiento, seguridad y servicios generales.
- Control y registro de bienes muebles e inmuebles.

• **Contabilidad y finanzas;** que emite información contable municipal y fomenta el financiamiento para el desarrollo local e institucional; el proceso está a cargo del Sub Gerente de contabilidad-finanzas y cuenta con lo siguiente:

- Identidad y captación de fuentes de financiamiento.
- Control previo presupuestal.

- Centralización y análisis contable de operaciones financieras.
 - Formulación y emisión de información financiera y presupuestal.
 - Cierre contable.
- **Tesorería;** que permite el pago oportuno a los clientes internos y externos; el proceso está a cargo del Sub Gerente de tesorería y cuenta con los siguientes subprocesos:
 - Manejo, custodia y registro de ingresos.
 - Programación y realización del pago.
 - Control y registro de egresos.
- **Gestión del talento humano;** que permite incorporar y gestionar al talento humano para el desarrollo local e institucional; el proceso está a cargo del Sub Gerente del talento humano y cuenta con los siguientes subprocesos:
 - Ingreso del talento humano (Reclutamiento, selección).
 - Inducción (Socialización, integración).
 - Mantenimiento (Bienestar, seguridad industrial, relaciones sindicales).
 - Evaluación y monitoreo (Registros, control de asistencia y permanencia, escalafón).
 - Desarrollo (Entrenamiento, capacitación, adiestramiento).
 - Compensación (Remuneraciones, incentivos, beneficios).
- **Sistemas de información;** Recopilar, procesar y brindar información oportuna para la toma de decisiones y el adecuado funcionamiento institucional, incluyendo atención de los requerimientos de los clientes externos; el proceso cuenta con los siguientes subprocesos:
 - Gestión del sistema de información tecnológica (Organización y disposición de TI. Adquisición e implementación de TI. Soporte y servicios de TI. Monitoreo y evaluación de TI); el subproceso está a cargo del Sub Gerente de TIC`S.
 - Gestión del sistema de información documental (Administración documentaria (control de trámites documentarios, sistema de archivo documentario), organización de reuniones municipales, sistematización y

publicación de disposiciones municipales); el subproceso está a cargo del Gerente de secretaría municipal.

- Gestión del sistema de información de Gráfico y difusión (Relaciones Públicas (comunicaciones internas y externas), Marketing institucional (Gráfico institucional), difusión de información noticiosa); el subproceso está a cargo del Sub Gerente de comunicaciones.

• **Asesoría legal**; permite orientar el proceso está a cargo del Gerente de asesoría legal y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Gestión y visación de documentos legales.
- Asesoramiento y soporte jurídico.
- Interpretación y compilación de normas legales.

• **Procuraduría pública municipal**; permite la defensa judicial de los intereses y derechos municipales en asuntos de su competencia para el desarrollo local integral y sostenible; el proceso está a cargo del Procurador público municipal y cuenta con los siguientes subprocesos:

- Defensa Institucional.
- Educación para la prevención de delitos.

D. Macroproceso de Auditoría y monitoreo

El macroproceso de Auditoría y monitoreo cuenta con los siguientes procesos:

- **Evaluación y medición** (Acciones de auditorías, seguimiento y medición de los procesos).
- **Análisis y monitoreo** (Análisis de la información y datos).
- **Mejora continua** (Acciones preventivas, correctivas. Propuestas de mejora). El proceso está a cargo del Gerente de planificación y prospectiva.

Tabla N° 44: Diseño del Macroproceso de Auditoría y Monitoreo

CÓDIGO:	MAM003*	DENOMINACIÓN:	AUDITORÍA Y MONITOREO				
		RESPONSABLE:	GERENTE DE CONTROL INTERNO				
FECHA:		MISIÓN:	Monitorear y medir el desarrollo adecuado de los procesos de la población del distrito de San José de Quero para el desarrollo local e Institucional				
PROVEEDORES		ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDAS - PRODUCTOS	CLIENTES	CONTROLES	REGULADORES
Misional		Información básica de análisis de operaciones para el monitoreo interno y del entorno atendido.	EVALUACIÓN Y MEDICIÓN	Información de acciones de auditorías, seguimiento y medición de los procesos	Análisis y monitoreo	Cantidad y calidad de acciones de auditorías, seguimiento y medición de los procesos	Código de Ética de la población de San José de Quero, acuerdos a Disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero para el desarrollo local.
Grupos de interés y población de San José de Quero		Necesidad de realizar seguimiento y medición de los procesos Requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero					
Evaluación y medición		Información de acciones de auditorías, seguimiento y medición de los procesos	ANÁLISIS Y MONITOREO	Análisis de la información y datos	Mejora continua	Calidad de análisis de la información y datos	
Evaluación y monitoreo		Análisis de la información y datos	MEJORA CONTINUA	Acciones preventivas, correctivas Propuestas de mejora	Cohesión Cohesión	Cantidad y calidad de acciones preventivas correctivas Calidad de propuestas de mejora	
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles					

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

E. Macroproceso de Adaptación e inteligencia

El Macroproceso de adaptación e inteligencia está a cargo del Gerente de planificación y prospectiva y cuenta con los siguientes procesos: Planificación estratégica, Proceso presupuestario, gestión de calidad, Sistematización estadística de información estratégica, Evaluación de proyectos de inversión pública – OPI.

Tabla N° 45: Diseño del proceso de Adaptación e Inteligencia

CÓDIGO:	MAI004	DENOMINACIÓN:	ADAPTACIÓN E INTELIGENCIA			
FECHA:		RESPONSABLE:	GERENTE DE ADAPTACIÓN E INTELIGENCIA			
		MISIÓN:	Asesorar en la gestión para promover el desarrollo local e institucional sostenible			
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS		CLIENTES	REGULADORES
	Información sobre las tendencias económicas, sociales, ambientales, territoriales, del transporte, del servicio y obras. Posibilidades de mejora de la parte Misional	PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA	Estudios del entorno y de la Municipalidad		Macro proceso de Identidad y Política	
Grupos de interés y población de San José de Quero. Macro proceso de Cohesión	Información sobre las tendencias. Direccionamiento estratégico. Políticas, Información integral de la gestión municipal. Propuestas de planes para el desarrollo local y la gestión municipal.	ORGANIZACIÓN Y MEJORA INSTITUCIONAL	Plan de Desarrollo Local Concentrado Provincial (PDL). Plan Estratégico Institucional (PEI). Plan Operativo Institucional (POI). Presupuesto Participativo. Información de evaluación y revisión de los planes de desarrollo local y gestión distrital.	Cambios percibidos como necesarios en la parte operativa	Macro proceso de Cohesión	Normatividad vigente para los gobiernos locales en los sistemas de planificación, presupuesto, racionalización, estadística e inversión pública. Normas y disposiciones de la población. Normas técnicas de calidad.
Macro proceso de Cohesión	Información sobre las tendencias presupuestarias. Información presupuestaria y financiera para el funcionamiento, inversiones, otros gastos. Plan Anual de contrataciones adquisiciones		Presupuesto Institucional de apertura. Presupuesto institucional modificado. Información de la ejecución y evaluación presupuestaria.			
Macro proceso de Cohesión	Información sobre las tendencias en gestión de calidad. Información integral de la gestión municipal.		Documentos normativos de Gestión Institucional. Manuales de procesos y procedimientos. Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA). Reglamentos, directivas para la gestión municipal. Planes y programas de desarrollo y mejora institucional. Guías de orientación al usuario.			
Organismos vinculados al manejo de la información estadística. Macro proceso de Cohesión	Información sobre tendencias estadísticas relacionada a la gestión distrital. Información integral de la gestión distrital.		Información estadística para el desarrollo local y gestión municipal (Memoria anual. Anuario estadístico, indicadores estadísticos de gestión, otros)			
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

F. Macroproceso de Identidad y política

El Macroproceso de identidad y política a cargo del Alcalde y cuenta con los subprocesos identificados en la tabla N° 46.

Tabla N° 46: Diseño del proceso de Gobierno

CÓDIGO:	MIP005	DENOMINACIÓN:	GOBIERNO			
FECHA:		RESPONSABLE:	ALCALDE			
		MISIÓN:	Formular lineamientos de política, normar y adoptar las decisiones institucionales del gobierno local.			
PROVEEDORES		ENTRADAS	SUBPROCESOS	PRODUCTOS	CLIENTES	REGULADORES
Grupos de interés y población de San José de Quero		Requerimientos de normas de los grupos de interés y población de San José de Quero	NORMATIVO CORPORATIVO	Acuerdos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero.	Todos los procesos	Normatividad vigente de los gobiernos locales. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local institucional. Código de ética de la población de San José de Quero. Reglamento interno de consejo municipal
Alcaldía. Adaptación e inteligencia		Propuestas de normas para el desarrollo local y la gestión institucional		Normas para el desarrollo local y funcionamiento institucional	Todos los procesos	
Adaptación e inteligencia. Alcaldía		Propuestas de instrumentos para el desarrollo local y la gestión Distrital.		Instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal.	Todos los procesos	
Adaptación e inteligencia		Estudios del distrito (Información mediante indicadores de desempeño)	FISCALIZACIÓN	Políticas y objetivos para la mejora institucional	Gestión de Cohesión	
				Políticas y objetivos para la mejora	Todos los	
Adaptación e inteligencia		Propuestas de normas para el desarrollo de los procesos de la gestión institucional	NORMATIVO INDIVIDUAL	Normas para la gestión institucional	Gestión de Cohesión	Normatividad vigente de los gobiernos locales. Plan de gobierno local. Planes de desarrollo local institucional. Código de ética de la población de San José de Quero. Reglamento interno de consejo municipal
Grupos de interés y población de San José de Quero		Requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero	EJECUTIVO	Disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población de San José de Quero	Todos los procesos	
Adaptación e inteligencia		Propuestas de instrumentos para la gestión Municipal		Instrumentos para la gestión municipal	Gestión de Cohesión	
Adaptación e inteligencia		Estudios de la gestión municipal		Disposiciones para el adecuado funcionamiento institucional	Todos los procesos	
Adaptación e inteligencia		Estudios del distrito (Información mediante indicadores de desempeño)		Políticas objetivas para los planes de mejora	Gestión de Cohesión	
Recursos del proceso		Recursos Tangibles e Intangibles				

Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

El Macroproceso de identidad y política cuenta con el siguiente proceso:

• **Gobierno**, el cual formula lineamientos de política, normas y adoptan decisiones institucionales del gobierno local; el proceso cuenta con los siguientes subprocesos:

- Normativo corporativo (Arreglos y disposiciones para la atención de los requerimientos de los grupos de interés y población del distrito de San José de Quero. Aprobación de instrumentos para el desarrollo local y gestión municipal).
- Fiscalización (Teniendo en cuenta los indicadores de desempeño e información integral de la gestión municipal se emiten políticas, objetivos y ejes estratégicos para la adecuada gestión municipal y mejora institucional).

Los subprocesos Normativo corporativo y fiscalización están a cargo del Concejo Municipal.

- Normativo individual (Emisión de normas para la gestión municipal).
- Ejecutivo (Hacer cumplir las políticas públicas para la mejora local, así como las normas y disposiciones para la gestión emanadas del Concejo Municipal Provincial).

Los subprocesos Normativo individual y ejecutivo están a cargo de Alcaldía.

Cabe resaltar que para identificar los procesos determinados se tuvo en cuenta: la fase 1-Identificación y calificación de la situación actual de la Municipalidad distrital de San José de Quero; las entrevistas realizadas a los clientes internos-externos (ver Anexo 2), la Ley orgánica de Municipalidades, la norma ISO/IWA 4-Directrices internacionales para la aplicación de la ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales y el propósito Municipal, de tal manera que sean procesos sin redundancia, suficientes y adecuados para satisfacer a los usuarios de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

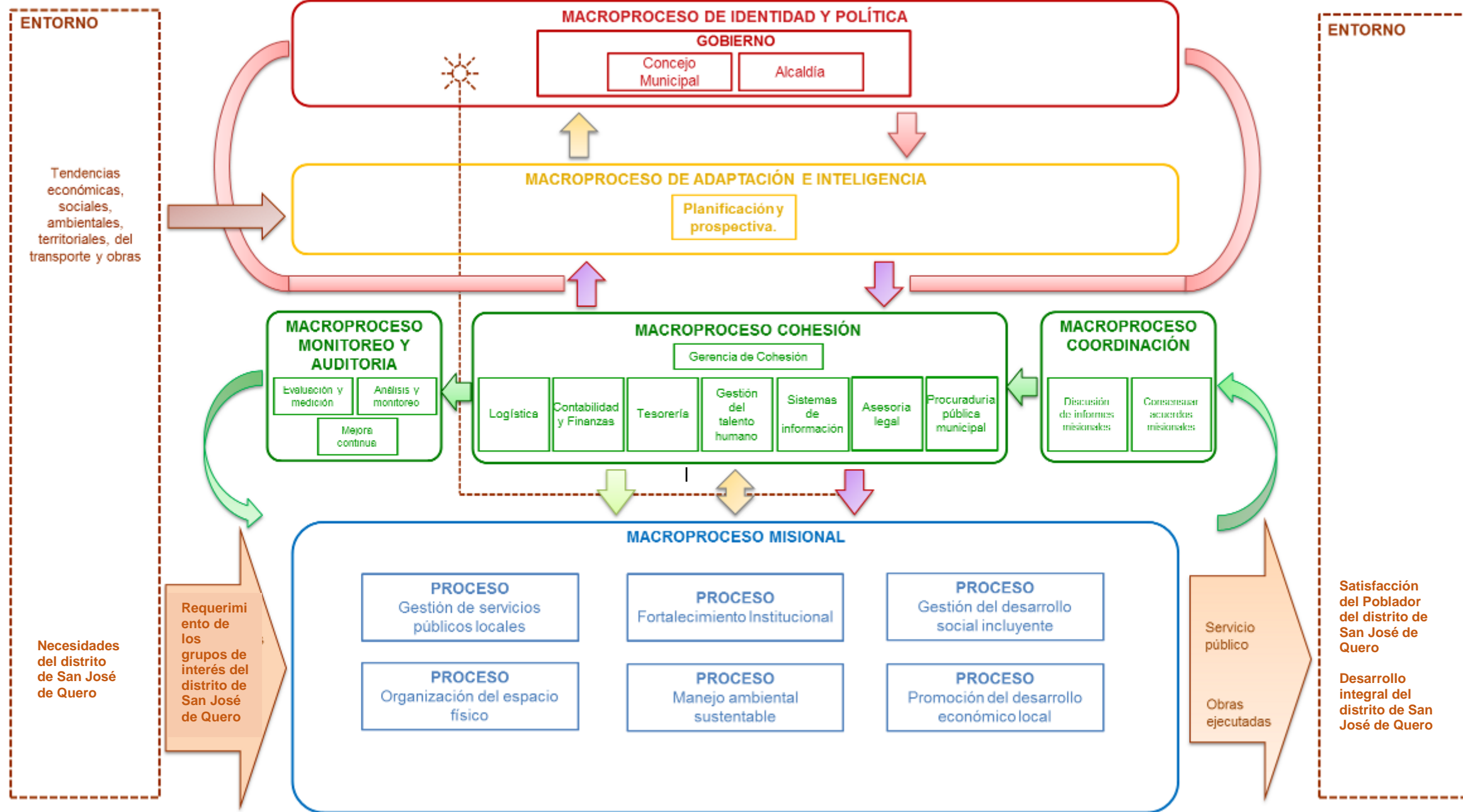
Es el resultado de la integración de las fases de identificación-diagnóstico y diseño de procesos, con la participación de cada uno de los integrantes de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

La interpretación se da de la siguiente manera:

1. Se Comienza haciendo lectura de la Visión, que es el estado deseado al que se desea llegar, seguidamente se lee la Misión, que es lo realizado día a día por la Municipalidad y por último se pasa a dar lectura del propósito, que se entiende la razón de ser o ADN de la Municipalidad.
2. Se pasa a identificar el entorno presente que son las necesidades del distrito de San José de Quero y el entorno futuro que son las tendencias económicas, sociales, ambientales, territoriales, del transporte y obras.
3. Se identifica como salida del proceso a la satisfacción del poblador de del distrito de San José de Quero y el desarrollo integral del distrito de San José de Quero.
4. Siguientemente se identifican los Macroprocesos que son los siguientes:
Misional-sistema1 (Gestión de servicios públicos locales, Fortalecimiento Institucional, Gestión del desarrollo social incluyente, Organización del espacio físico, Manejo ambiental sustentable, Promoción del desarrollo económico local);
Estabilización Y Sincronización-sistema 2 (Consensuar acuerdos misionales; Discusión de informes misionales);
Cohesión-sistema 3 (Gestión de cohesión, Logística, Contabilidad y finanzas, Tesorería, Gestión del talento humano, Sistemas de información, Asesoría legal, Procuraduría pública municipal);
Auditoría y Monitoreo-sistema 3* (Evaluación y medición, Análisis y monitoreo, Mejora continua);
Adaptación e Inteligencia-sistema 4 (Planificación y prospectiva) e
Identidad y Política-sistema 5 (gobierno).

5. La comunicación entre el sistema 3 y el sistema 1 son: Canal de Intervención Corporativa- flecha de color verde, esto se entiende que a través de ciertos procesos el sistema 3 podrá realizar la intervención corporativa para que el sistema 1 realice sus actividades acorde al propósito de la Municipalidad, el segundo canal de comunicación es la Negociación de Recursos, donde el sistema 1 podrá negociar los recursos necesarios para dar cumplimiento al propósito de la Municipalidad, el tercer canal de comunicación es la Responsabilidad, que debe estar evidenciado en el cumplimiento de metas por parte del sistema 1. Asimismo, se evidencia una línea que tiene en la parte superior una especie de asterisco, línea llamada “Señal Algedónica”, se activa cuando el sistema 1 no está cumpliendo con el propósito municipal, dicho mecanismo sugiere que la señal algedónica debe estar formalizada, para que se pueda optar por un canal específico donde se puedan comunicar directamente tanto el sistema 1 con el sistema 5.
6. Debe existir una interacción continua entre el sistema 4 y el sistema 3 (flechas de color morado-homeostato entre el sistema 4 y el sistema 3), asegurando que las novedades de adaptación necesarias para la municipalidad sean transmitidas en tiempo y forma para una posible implementación en el sistema 1, así mismo las restricciones derivadas de la constitución del sistema 1 son transmitidas por el sistema 3 al sistema 4, de esta manera trabajando conjuntamente podrán lograr que sean ejecutados los cambios necesarios en el sistema 1 de forma continua a lo largo del tiempo, asegurando de este modo la viabilidad de la municipalidad. El sistema 5 debe realizar las comprobaciones relativas a la precepción existente tanto en el entorno (sistema 4) como en su interior (sistema 3) para vigilar y difundir la Gráfico o razón de ser de la municipalidad.
7. Finalizando se evidencian los canales de comunicación entre el sistema 5 y el sistema 4 (flechas de color amarillo y rojo); donde el sistema 4 debe informar al sistema 5 sobre los mecanismos de adaptación frente a los cambios en el entorno y el sistema 5 debe proveer de lineamientos y políticas al sistema 4.

Gráfico N° 24: Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



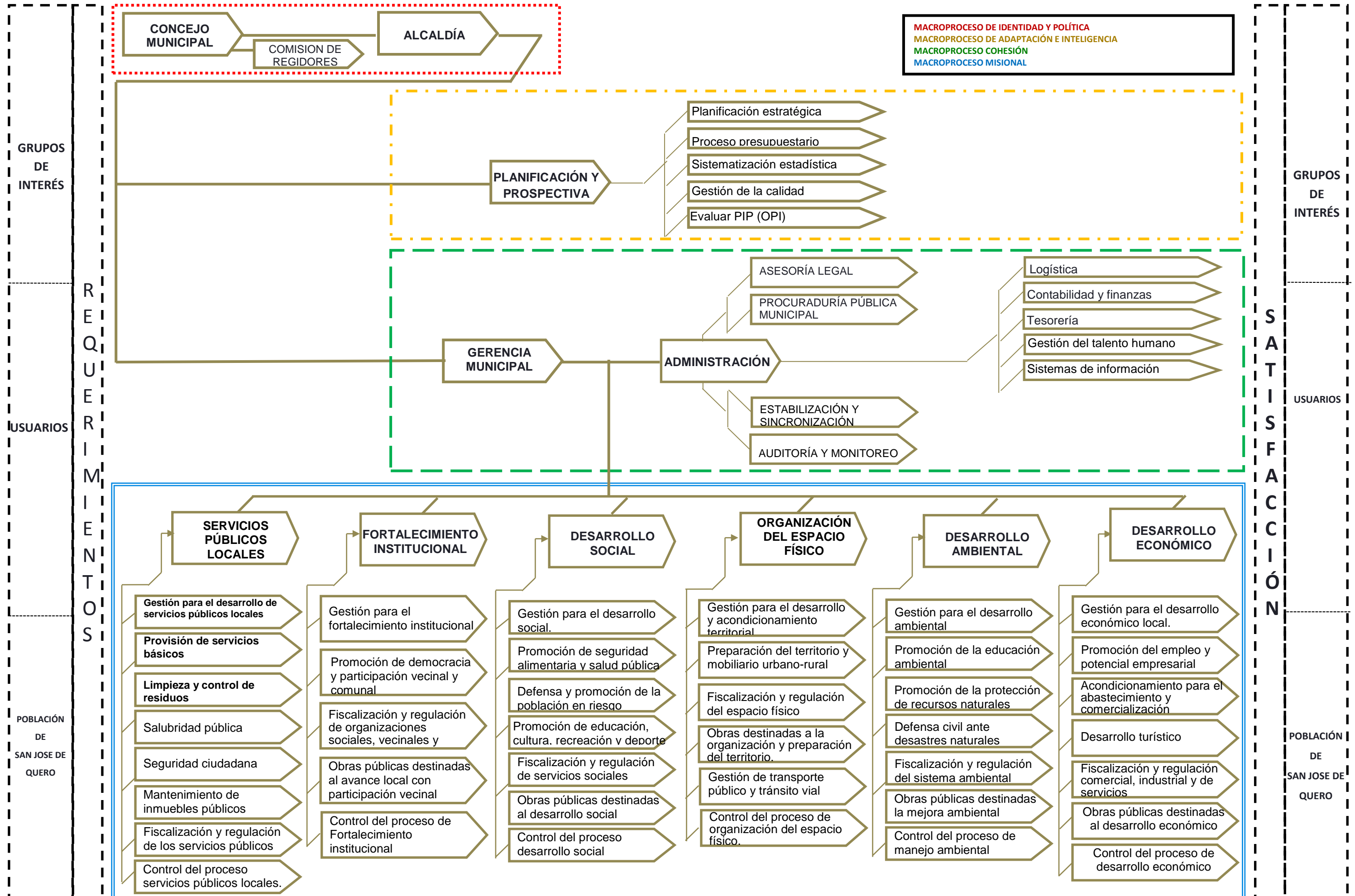
Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

Diseño del organigrama basado en procesos

El organigrama formal basado en procesos y el Modelo de Sistema Viable (ver Gráfico N° 25), de la Municipalidad Distrital de San José de Quero tiene las siguientes características:

- La estructura que se propone tiene como característica fundamental la dinámica, en el marco de la Gestión por procesos-resultados y el Modelo de Sistema Viable.
- Se trata de hacer prevalecer la tendencia a la horizontalidad dejando de lado el estilo piramidal y verticalista del modelo lineal funcional.
- Se toma en cuenta el trabajo sobre la Identificación y Mapa de Procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.
- El diseño de la estructura considera la tendencia a generar valor, por lo que los gráficos de los procesos se establecen análogamente a la cadena de valor propuesta por Michael Porter, y no con gráficos rectangulares que expresan una situación estática.
- Se toma en cuenta como factor fundamental en el diseño estructural el rol que les corresponde a los usuarios, los grupos de interés y la propia población como razón de existencia y funcionamiento de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, por lo que se ubican en el inicio y final del diseño.

Gráfico N° 25: Organigrama basada en procesos de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Elaboración: Propia en base a la información proveída por la municipalidad distrital de San José de Quero (2018). Resumen de observación, instrumentos de gestión, entrevistas.

4.1.3. ANALISIS DE RESULTADOS SOBRE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIOS A LOS INVOLUCRADOS EN LA SITUACION PROBLEMA

La Tabla siguiente se describe apropiadamente las mejoras en la eficacia que presenta el Modelo de Sistema Viable de la realidad 2 respecto a la realidad 1, para tal propósito se procedió a aplicar el instrumento de captura de información (cuestionario), es así que se muestra de opinión de expertos para hacer un análisis más sólido de la propuesta y aplicación del diseño mostrado sistémico realizado. Para dicha aplicación se llevó acabo con los participantes del cuestionario los cuales fueron:

- a) Gerente Municipal (1)**, quien ve la Programación, organización, dirección y control de los procesos de modernización y fortalecimiento institucional para garantizar que el desarrollo de la organización éste acorde con los objetivos estratégicos del desarrollo local.
- b) Gerente de Planificación y Presupuesto (1)**, quien genera habilidades de asesoría a la gestión municipal que admitan los cambios positivos en beneficio de la comunidad.
- c) Todos los gerentes responsables de los procesos misionales (6)**, son los encargados de gestionar la dirección del propósito y objetivos Municipales.

Como se ve todos los entrevistados tienen funciones directas con la consecución del propósito y logro de objetivos municipales, en total fueron 8 entrevistados; A continuación, se presenta los resultados:

Instrumento N° 01: Encuesta de opinión de expertos para validar la eficacia según las variables del Modelo de Sistema Viable

- a)** Usted cree que la implementación del nuevo diseño del Modelo de Sistemas Viables permitirá:

Tabla N° 47: Encuesta de involucrados para validar la eficacia según las variables del Modelo de Sistema Viable

N°	ITEMs	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	Reducir la Burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones.	6	2
2	Optimizar los mecanismos de seguimiento - control.	8	0
3	Equilibrar la asignación de los recursos y mejorar la ejecución de procedimientos administrativos.	8	0
4	Mejorar el sistema de inteligencia y adaptación hacia la calidad e innovación.	5	3
5	Mejorar el nivel de coordinación y comunicación.	8	0
6	Fortalecer la autonomía necesaria en las actividades elementales de la Municipalidad.	8	0
7	Definir una correcta dirección de los objetivos y de la identidad Municipal.	8	0

Fuente: *Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.*

Analizando cada ítem del instrumento empleado podemos afirmar que en un promedio de 91% de encuestados menciona estar de acuerdo a cada reactivo establecido; mientras que un 9% menciona estar en desacuerdo a lo establecido en cada interrogante. Del cuestionario se concluye que los funcionarios Municipales entrevistados consideran (en su mayoría) que se ha mejorado (a través del diseño del Modelo de Sistema Viable) la situación inicial de las variables que influyen en la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Instrumento N° 02: Encuesta de opinión de expertos para validar la mejora en la eficacia según el Organigrama Formal

a) El organigrama formal N° 01 (Realidad N° 01) permite que se desarrolle las 9 características mencionadas a continuación:

Tabla N° 48: Encuesta de opinión de involucrado para validar la mejora en la eficacia según el Organigrama Formal 01.

N°	ITEMs	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	Fortalecer la cultura y el clima de la Municipalidad.	0	8
2	Promover el aprendizaje en equipo e impulsar el desarrollo del talento humano.	0	8
3	Permite una integración con el entorno.	0	8
4	Permite una orientación hacia el cliente interno y externo.	1	7
5	Promueve el principio de autonomía y autocontrol.	0	8
6	Se desarrolla una comunicación y coordinación dinámica y efectiva.	0	8
7	Existencia de mecanismos necesarios de monitoreo y auditoría.	0	8
8	Optimiza el Sistema de inteligencia y adaptación.	0	8
9	Adecuada dirección de la identidad y política.	1	7

Fuente: *Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.*

Analizando cada ítem del instrumento empleado podemos afirmar que en un promedio de 3% de encuestados menciona estar de acuerdo a cada reactivo establecido; mientras que un 97% menciona estar en desacuerdo a lo establecido en cada interrogante. Del cuestionario se concluye que los funcionarios Municipales entrevistados consideran (en su mayoría) que el organigrama formal N° 01 (Realidad N° 01) no permite que se desarrolle las 9 características mencionadas en la Municipalidad distrital de San José de Quero.

- b)** El organigrama formal N° 02 (Realidad N° 02) permite que se desarrolle las 9 características mencionadas a continuación:

Tabla N° 49: Encuesta de opinión de involucrado para validar la mejora en la eficacia según el Organigrama Formal 02

N°	ITEMS	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
1	Fortalecer la cultura y el clima de la Municipalidad.	7	1
2	Promover el aprendizaje en equipo e impulsar el desarrollo del talento humano.	8	0
3	Permite una integración con el entorno.	7	1
4	Permite una orientación hacia el cliente interno y externo.	7	1
5	Promueve el principio de autonomía y autocontrol.	8	0
6	Se desarrolla una comunicación y coordinación dinámica y efectiva.	8	0
7	Existencia de mecanismos necesarios de monitoreo y auditoría.	8	0
8	Optimiza el Sistema de inteligencia y adaptación.	8	0
9	Adecuada dirección de la identidad y política.	7	1

Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Analizando cada ítem del instrumento empleado podemos afirmar que en un promedio de 96% de encuestados menciona estar de acuerdo a cada reactivo establecido; mientras que un 4% menciona estar en desacuerdo a lo establecido en cada interrogante. Del cuestionario se concluye que los funcionarios Municipales entrevistados consideran (en su mayoría) que el organigrama formal N° 02 (Realidad N° 02) permite que se desarrolle las 9 características mencionadas en la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

4.2. DESARROLLO DEL ANALISIS DE DATOS

4.2.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach

asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	31	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Gráfico N° 26: Estadística de fiabilidad con el método alfa de Cronbach y SPSS.
Fuente: Propia

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	13

Gráfico N° 27: Estadística de fiabilidad con el método alfa de Cronbach y SPSS.
Fuente: Propia

Como criterio general, George y Mallery sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa	> 0,9	es excelente
Coeficiente alfa	> 0,8	es bueno
Coeficiente alfa	> 0,7	es aceptable
Coeficiente alfa	> 0,6	es cuestionable

Coeficiente alfa	> 0,5	es pobre
Coeficiente alfa	< 0,5	es inaceptable

Interpretación de Confiabilidad:

Como 0,869 es > 0,8 **ES BUENO**, entonces el instrumento SI pasa la prueba de confiabilidad, por lo tanto, es aplicable en un Pre test y Post test de la ficha de cuestionario que se muestra el en **(Anexo 02)**

4.2.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

HIPÓTESIS GENERAL:

La implementación de una estructura organizacional y gestión por procesos, mejora positivamente en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

1. Redactar las Hipótesis H₀ y H₁

Donde H₀ es la Hipótesis Nula y **H₁** es la Hipótesis Alterna.

H₀ = La implementación de una estructura organizacional y gestión por procesos, NO mejora positivamente en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

H₁ = La implementación de una estructura organizacional y gestión por procesos, mejora positivamente en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

2. Definir Alfa α

Alfa = 0.05 = 5%

3. Calcular el P-Valor

NORMALIDAD

- Kolmogorov-Smirnov muestras grandes (>30 individuos)
- Shápiro Wilk muestras pequeñas (<30 individuos).

Criterio para determinar Normalidad:

P-valor => α , Aceptar H₀ = Los datos provienen de una distribución normal.

P-valor < α , Aceptar H₁ = Los datos NO provienen de una distribución normal.

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Σ-SUMA PRE TEST	,248	31	,000	,857	31	,001
Σ-SUMA POST TEST	,213	31	,001	,840	31	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

NORMALIDAD

P-Valor (antes) = 0,001 < $\alpha = 0.05$

P-Valor (después) = 0,000 < $\alpha = 0.05$

Interpretación:

Los datos del pre test y post test **NO** provienen de una distribución normal

Decisión:

Por lo que se escogerá una Prueba No Paramétrica.

PreD1	PreD2	PreD3	PreD4	ΣPreTest	PostD1	PostD2	PostD3	PostD4	ΣPostTest
7	6	4	9	26	11	9	11	21	52
5	6	7	10	28	13	8	13	22	56
7	6	6	12	31	15	9	12	20	56
6	6	6	9	27	12	9	11	20	52
5	5	6	12	28	14	9	10	22	55
4	5	6	12	27	14	8	11	22	55
6	5	5	12	28	13	9	11	22	55
6	5	6	12	29	14	8	11	20	53
5	5	6	9	25	12	9	11	20	52
4	6	6	11	27	12	8	11	21	52
6	7	7	9	29	12	10	11	23	56
3	6	5	9	23	13	10	13	21	57
4	4	6	9	23	14	9	11	22	56
5	4	5	12	26	14	9	11	18	52
7	5	5	9	26	11	9	11	21	52
5	6	6	9	26	13	8	13	22	56

6	6	7	9	28	15	9	12	20	56
6	6	4	9	25	12	9	11	20	52
6	6	6	9	27	14	9	10	22	55
5	6	6	12	29	13	10	13	22	58
5	6	6	12	29	13	10	13	22	58
5	6	6	12	29	13	10	13	22	58
5	6	6	12	29	13	10	13	22	58
5	6	6	12	29	13	10	13	22	58
5	6	6	12	29	13	10	13	21	57
5	6	6	12	29	14	9	11	22	56
5	6	6	12	29	14	9	11	18	52
5	6	6	12	29	11	9	11	21	52
5	6	6	12	29	13	8	13	22	56
5	6	6	12	29	15	9	12	20	56

5	6	6	11	28	13	9	12	21	55
---	---	---	----	----	----	---	----	----	----

PreD1	Σ PreTest	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PreD2	Σ PreTest	GESTION POR PROCESOS
PreD3	Σ PreTest	GESTION DEL TALENTO HUMANO
PreD4	Σ PreTest	TOMA DE DECISIONES
Σ PreTest	Σ	SUMA PRE TEST
PostD1	Σ PostTest	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PostD2	Σ PostTest	GESTION POR PROCESOS
PostD3	Σ PostTest	GESTION DEL TALENTO HUMANO
PostD4	Σ PostTest	TOMA DE DECISIONES
Σ PostTest	Σ	SUMA POST TEST

La implementación a influenciado en=96.43 %

4. Calcular Prueba de Wilcoxon

Por tener mis variables de tipo ORDINAL.

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
PRE TEST - POST TEST	Rangos negativos	31 ^a	16,00	496,00
	Rangos positivos	0 ^b	,00	,00
	Empates	0 ^c		
	Total	31		

a. PRE TEST < POST TEST

b. PRE TEST > POST TEST

c. PRE TEST = POST TEST

Estadísticos de prueba^a

	PRE TEST - POST TEST
Z	-4,875 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

P-Valor = 0,000

<

α = 0.05

Interpretación:

Hay una diferencia significativa en las medidas de la eficacia laboral antes y después de la implementación de una estructura organizacional y gestión por procesos.

Por lo cual se concluye que la implementación SI MEJORA POSITIVAMENTE la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor ≤ α, rechace H₀, (Se acepta H₁)

Si la probabilidad obtenida P-valor > α, no rechace H₀, (Se acepta H₀).

ENTONCES SE ACEPTA H₁:

H₁ = La implementación de una estructura organizacional y gestión por procesos, mejora positivamente en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1:

La implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

1. Redactar las Hipótesis H₀ y H₁

Donde H₀ es la Hipótesis Nula y H₁ es la Hipótesis Alterna.

H₀ = La implementación de una estructura organizacional, NO mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

H₁ = La implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

2. Definir Alfa α

Alfa = 0.05 = 5%

3. Calcular Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de prueba ^a		
	Pre Test -ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - Post Test -ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Pre Test -GESTION DEL TALENTO HUMANO - Post Test -GESTION DEL TALENTO HUMANO
Z	-4,885 ^b	-4,898 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

P-Valor = 0,000

<

$\alpha = 0.05$

Interpretación:

Hay una diferencia significativa en las medidas de la gestión del talento humano antes y después de la implementación de una estructura organizacional.

Por lo cual se concluye que la implementación SI MEJORA POSITIVAMENTE la gestión del talento humano de la municipalidad

distrital de San José de Quero.

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, rechace H_0 , (Se acepta H_1)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechace H_0 , (Se acepta H_0).

ENTONCES SE ACEPTA H_1 :

H_1 = La implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2:

La implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

4. Redactar las Hipótesis H_0 y H_1

Donde H_0 es la Hipótesis Nula y H_1 es la Hipótesis Alternativa.

H_0 = La implementación de una estructura organizacional, NO mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

H_1 = La implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

5. Definir Alfa α

Alfa = 0.05 = 5%

6. Calcular Prueba de Wilcoxon

	Estadísticos de prueba ^a	
	Pre Test -ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - Post Test -ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Pre Test -TOMA DE DECISIONES - Post Test -TOMA DE DECISIONES
Z	-4,885 ^b	-4,897 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

P-Valor = 0,000 < α = 0.05

Interpretación:

Hay una diferencia significativa en las medidas de la toma de decisiones antes y después de la implementación de una estructura organizacional.

Por lo cual se concluye que la implementación SI MEJORA POSITIVAMENTE la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, rechace H_0 , (Se acepta H_1)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechace H_0 , (Se acepta H_0).

ENTONCES SE ACEPTA H_1 :

H_1 = La implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 3:

La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

7. Redactar las Hipótesis H_0 y H_1

Donde H_0 es la Hipótesis Nula y H_1 es la Hipótesis Alternativa.

H_0 = La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

H_1 = La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

8. Definir Alfa α

Alfa = 0.05 = 5%

9. Calcular Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de prueba ^a		
	Pre Test -GESTION POR PROCESOS - Post Test - GESTION POR PROCESOS	Pre Test -GESTION DEL TALENTO HUMANO - Post Test -GESTION DEL TALENTO HUMANO
Z	-4,939 ^b	-4,898 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000

- a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
- b. Se basa en rangos positivos.

P-Valor = 0,000

<

$\alpha = 0.05$

Interpretación:

Hay una diferencia significativa en las medidas de la gestión del talento humano antes y después de la implementación de la gestión por procesos.

Por lo cual se concluye que la implementación SI MEJORA POSITIVAMENTE la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, rechace H_0 , (Se acepta H_1)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechace H_0 , (Se acepta H_0).

ENTONCES SE ACEPTA H_1 :

H_1 = La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 4:

La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

10. Redactar las Hipótesis H_0 y H_1

Donde H_0 es la Hipótesis Nula y **H_1** es la Hipótesis Alterna.

H_0 = La implementación de la gestión por procesos, NO mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

H_1 = La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

11. Definir Alfa α

Alfa = 0.05 = 5%

12. Calcular Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de prueba^a

	Pre Test -GESTION POR PROCESOS - Post Test - GESTION POR PROCESOS	Pre Test -TOMA DE DECISIONES - Post Test - TOMA DE DECISIONES
Z	-4,939 ^b	-4,897 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

P-Valor = 0,000 < **$\alpha = 0.05$**

Interpretación:

Hay una diferencia significativa en las medidas de la toma de decisiones antes y después de la implementación de la gestión por procesos.

Por lo cual se concluye que la implementación SI MEJORA POSITIVAMENTE la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

El criterio para decidir es:

Si la probabilidad obtenida P-valor $\leq \alpha$, rechace H_0 , (Se acepta H_1)

Si la probabilidad obtenida P-valor $> \alpha$, no rechace H_0 , (Se acepta H_0).

ENTONCES SE ACEPTA H_1 :

H_1 = La implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el discernimiento a los resultados obtenidos o a los resultados obtenidos con la intervención metodológica donde se muestra los progresos logrados para después realizar la implementación de la solución, presentando un caso mejor que la inicialmente planteada; al mismo tiempo se validará las hipótesis planteadas en el Capítulo I. Considerando la identificación y diagnóstico de la situación problemática y la situación actual estructural de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, se realizará el diseño de la nueva estructura orgánica bajo el Modelo de Sistemas Viables y la Gestión por Procesos. El propósito de la municipalidad distrital de San José de Quero Concepción - Junín para efectos del diseño es: Brindar el servicio público local y promover el desarrollo integral de su circunscripción a fin de satisfacer las necesidades de la población de San José de Quero. A continuación, se muestra los resultados obtenidos con la intervención metodológica donde se revelará las mejoras obtenidas para posteriormente realizar la implementación de la solución, mostrando una situación mejor que la originalmente planteada; al mismo tiempo se validará los aspectos metodológicos planteados en el Capítulo I, II y III.

5.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1. De la influencia tiene la implementación de una Estructura Orgánica basada en el MSV, en la eficacia laboral de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

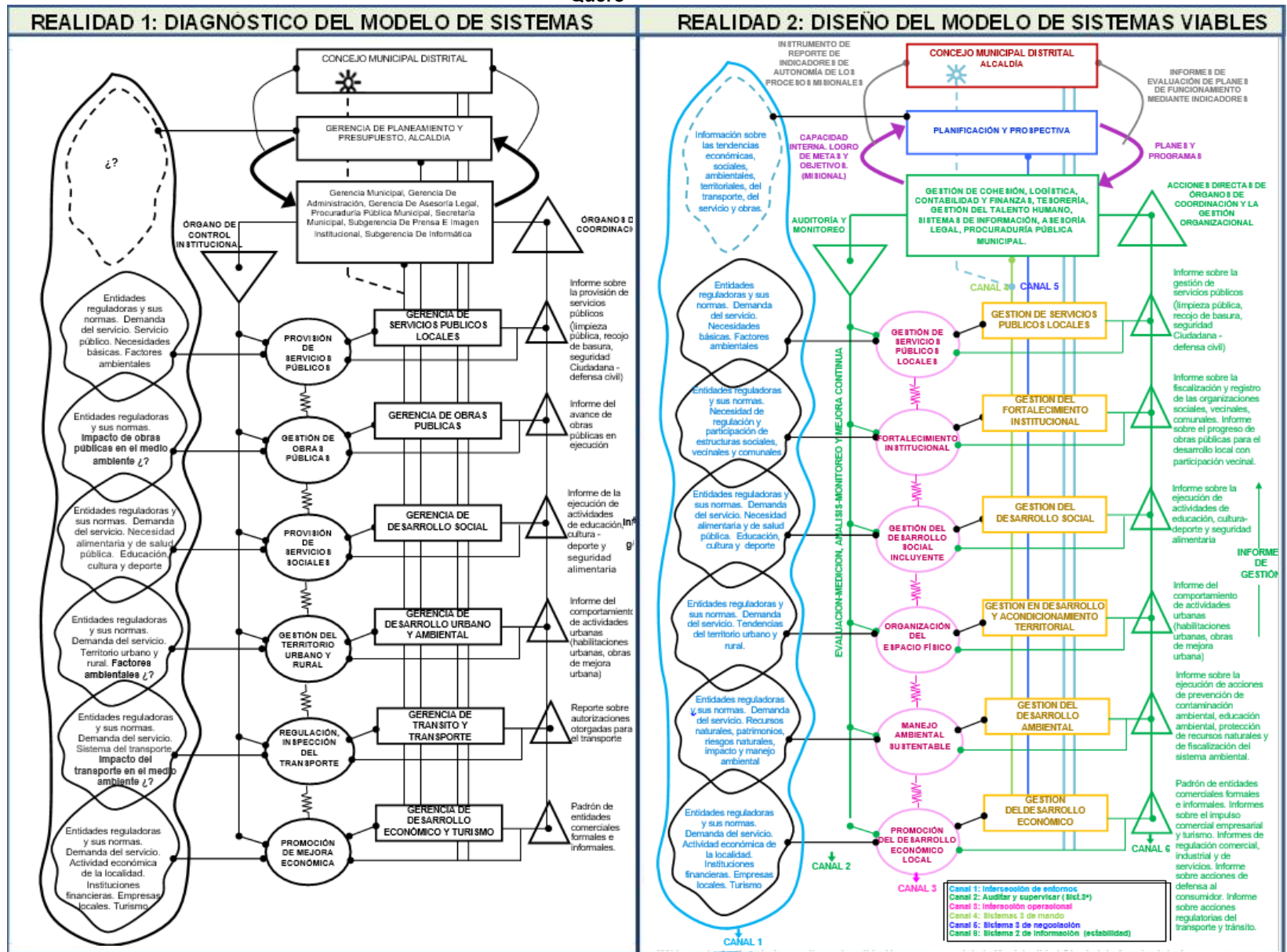
Para cumplir con este objetivo se realiza un análisis comparativo de resultados de la realidad actual con la realidad mejorada del Modelo de Sistema Viable de la municipalidad distrital de San José de Quero. Por consiguiente, se muestra los resultados de la investigación, comparando la Realidad 1 (Realidad actual) y la Realidad 2 (Realidad mejorada). Como se observa en la siguiente Gráfico:

- En la realidad 1, Realidad actual identificada en la fase 1 de la intervención metodológica, donde se han considerado 2 procesos misionales innecesarios

como la gestión de obras públicas y la regulación e inspección del transporte. En la Realidad 2, se han considerado 4 procesos misionales basados en la norma ISO 9000:2000 (IWA 4) encaminada al aseguramiento de la calidad y por ende a la eficacia municipal y 2 procesos encontrados en las entrevistas, necesarios para lograr el propósito municipal.

- En la realidad 1, no se tiene un entorno definido para el planeamiento ya que las estrategias realizadas no son dadas teniendo en cuenta la adaptabilidad y sobrevivencia de la municipalidad a largo plazo como si es considerado en la realidad 2.
- En la realidad 1, es atendido la Identidad y Política de la municipalidad por el Consejo Municipal provincial, sin embargo, en la realidad 2 se incluye a Alcaldía ya que dentro de sus funciones están el de dictar políticas municipales.
- En la Realidad 2: Realidad mejorada identificada en la fase 2 de la intervención metodológica, que se basa en el Diseño del Modelo de Sistema Viable de la Municipalidad distrital de San José de Quero para mejorar la eficacia y de esta manera conseguir la confianza y satisfacción social de los usuarios, grupos de interés y población de San José de Quero, en un horizonte de largo plazo, basado en las tendencias y cambios.

Gráfico N° 28: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del MSV de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Elaboración Propia 2018.

Análisis comparativo de las dos situaciones en el que se presentan: Uno bajo el enfoque tradicional y otro bajo el enfoque de sistemas (Modelo de Sistema Viable y gestión por procesos).

Tabla N° 50: Diseño de balance interno; cohesión, estabilización-sincronización y monitoreo.

MSV A MODO DE DIAGNÓSTICO-REALIDAD 1	DISEÑO MEJORADO DEL MSV REALIDAD 2
Diseño del Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo	
Función de implementación-Sistema 1	
<p>Los procesos misionales no están orientados hacia el propósito municipal, existiendo falta de comunicación entre ellos, son provistos de metas orientadas hacia la capacidad interna de la Municipalidad más no se orientan hacia las tendencias; cuentan con una distribución inadecuada y tardía de los recursos lo cual retrasa la operatividad, presentan informes de rendimiento incompletos y en algunas ocasiones distantes de lo real, son auditados bajo un cronograma y la auditoría se da en base a información escrita, sin tomar en cuenta el comportamiento de los integrantes del Macro proceso misional. No presentan autonomía en ejecución de obras, de esta manera se dan demoras en la entrega de las obras públicas. El proceso misional "Provisión de servicios públicos" posee una complejidad desproporcionada sobre todas las demás que constituyen el Sistema 1, afectando negativamente al desarrollo de la misma y de las demás Unidades orgánicas. De lo mencionado se concluye que la realidad 1 conlleva a la ineficacia Municipal.</p>	<p>Los procesos misionales han sido determinados según entrevistas a clientes internos-externos, la Ley orgánica de municipalidades, la norma ISO/IWA 4-Directrices internacionales para la aplicación de la ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales y el propósito Municipal; estos conocen y se orientan hacia el propósito Municipal para lo cual mantienen la coordinación adecuada con todo el Sistema, son provistos de metas aterrizadas pero al mismo tiempo con adaptación al futuro y para su cumplimiento: cuentan con una provisión a tiempo de los recursos necesarios, realizan informes sobre el rendimiento y las dificultades presentadas, informan sobre el uso de recursos y son auditados periódicamente. Presentan autonomía en la elaboración de perfiles de proyectos-ejecución de obras, de esta forma reduce tiempos en el cumplimiento de su propósito. De lo mencionado se concluye que el Sistema 1 de la realidad 2 permite conseguir el propósito y la eficacia Municipal.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Tabla N° 51: Diseño del Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo

MSV A MODO DE DIAGNÓSTICO-REALIDAD 1	DISEÑO MEJORADO DEL MSV-RÉALIDAD 2
Diseño del Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo	
Función de implementación-Sistema 2	
<p>Realidad 1: Presenta un inadecuado funcionamiento del Sistema 2 ya que no se dan reuniones de equipos de trabajo entre los Órganos de Coordinación y los procesos misionales, la escasa coordinación se limita al envío de informes de manera desintegrada y basándose muchas veces en datos históricos, sin presentar información real y exacta, es así que se precisa un comportamiento fragmentario dentro del Sistema 1 (cada uno a lo suyo), existiendo falta de colaboración-comunicación y una competencia no solidaria por los recursos comunes (cada quien lucha por lo suyo sin importar los demás); propiciando dispersión y poca unidad para conseguir los objetivos y el propósito Municipal, generando de esta manera ineficacia Municipal.</p>	<p>Realidad 2: Se presenta coordinación a través de los Órganos de Coordinación, estos órganos acceden disminuir las oscilaciones entre los Sistemas 1 (Procesos misionales), fomentando reuniones de manera periódica con la participación de los representantes de cada Sistema 1, los que deberán informar detalladamente y con exactitud, mediante informes y reportes de rendimiento de los resultados obtenidos y dificultades presentadas para el logro de sus propósitos. Es así que la adecuada función de coordinación permite conservar la comunicación efectiva, disminuir oscilaciones y mantener la estabilización-sincronización en los procesos misionales de tal forma que sigan el direccionamiento municipal, consigan el propósito y los objetivos propuestos; mejorando de esta manera la eficacia municipal.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Tabla N° 52: Función de implementación-Sistema 3

MSV A MODO DE DIAGNÓSTICO-REALIDAD 1	DISEÑO MEJORADO DEL MSV-REALIDAD 2
Diseño del Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo	
Función de implementación-Sistema 3	
<p>Realidad 1: La solicitud y asignación de los recursos tangibles se da teniendo en cuenta informes presentados por los Procesos misionales, los que no cuentan con un estudio previo y generalmente están basados en datos históricos, donde la Gerencia de administración (Sub gerencia de Logística) realiza la distribución de recursos de acuerdo a su criterio, sin contar con una negociación adecuada, es por ello que las Unidades Orgánicas solicitan recursos que no han sido programados inicialmente, generando demoras en la entrega. La programación de los recursos orientados a la ejecución de obras públicas se da después de la programación de inversiones, lo cual genera la petición de recursos sin fundamento.</p> <p>Se presenta una disociación entre el Sistema 3-cohesión y Sistema 4; la inadecuada intervención al Sistema 1 genera que los cambios producidos en el Sistema 1 y sus entornos específicos no sean transmitidos apropiadamente al Sistema 4, trayendo consigo la incapacidad operacional para adaptarse a los cambios generados en el entorno exterior, generando de esta manera ineficacia operativa e insatisfacción social.</p>	<p>Realidad 2: Entrega adecuada y a tiempo de recursos necesarios a los procesos misionales con el fin de que estos puedan cumplir con el propósito municipal; la negociación para la asignación de estos recursos se realizará de manera participativa con los responsables de cada proceso misional; eliminándose procedimientos burocráticos.</p> <p>Se da una asignación de metas basadas en los cambios necesarios para la sostenibilidad a lo largo del tiempo. No solo basta con asignar las metas, también se tiene que asegurar su cumplimiento, para ello se cuenta con 2 canales de comunicación y son los siguientes:</p> <p>a) Responsabilidad; evidencia el cumplimiento de metas por parte de los procesos misionales, a través de este canal se conoce el desempeño tanto a nivel de equipo tanto individualmente.</p> <p>b) Intervención corporativa; evidencia las intervenciones directas del Sistema de cohesión en los procesos misionales para que cumplan con el objetivo municipal; el uso de este canal es mínimo.</p> <p>De esta manera se presenta una realidad 2 con una orientación hacia la viabilidad Municipal a través de la optimización de la labor de los procesos misionales mejorando así la eficacia operativa y forjando la satisfacción social.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Tabla N°: 53 Función de implementación-Sistema 3*

MSV A MODO DE DIAGNÓSTICO-REALIDAD 1	DISEÑO MEJORADO DEL MSV -REALIDAD 2
Diseño del Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo	
Función de implementación-Sistema 3*	
<p>Realidad 1: Las auditorías son realizadas por el Órgano de Control Institucional de forma programada, es así que las unidades orgánicas al saber la fecha de la auditoría disfrazan sus deficiencias, de esta manera no se recaba información suficiente para realizar recomendaciones para optimizar la labor operacional. El monitoreo se da únicamente hacia la información codificada o escrita, es por ello que muchas veces no se sancionan las conductas inapropiadas como el inadecuado trato al poblador y proveedores, corrupción, entrega de informes de gestión fuera de tiempo; generando de esta manera insatisfacción social, conflictos laborales y una inadecuada cultura organizacional lo cual perjudica la eficacia municipal.</p>	<p>Realidad 2: La realidad 2, presenta un seguimiento adecuado de la operación misional para lo cual monitorea el funcionamiento de los procesos misionales a través de información no necesariamente tan codificada o escrita, pero que arroja muchas luces sobre lo que está pasando en la cotidianidad del nivel operativo; esta acción se realiza de manera esporádica y con el fin de realizar recomendaciones para optimizar la integración operacional, mejorando de esta manera la eficacia operativa.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Tabla N° 54: Función de implementación-Sistema 4

MODELO DE SISTEMAS VIABLES A MODO DE DIAGNÓSTICO-REALIDAD 1	DISEÑO MEJORADO DEL MODELO DE SISTEMAS VIABLES-REALIDAD 2
Diseño del Mecanismo de Balance con el Entorno: Adaptación e Inteligencia	
Función de implementación-Sistema 4	
<p>Realidad 1: Presenta un mecanismo de adaptación e inteligencia deficiente, ya que la Gerencia de planeamiento y presupuesto realiza la distribución de presupuesto de acuerdo a datos históricos y en algunas ocasiones al cálculo (no se presenta un estudio de acuerdo a las verdaderas necesidades de cada Unidad Orgánica); para la planificación percibe información interna mas no en basa a un entorno futuro (tendencias y novedades), por lo tanto no presenta procesos concretos que garantice la adaptación para el cumplimiento del propósito, es por ello que la Municipalidad no está preparada para enfrentar los cambios y situaciones futuras.</p>	<p>Realidad 2: Tiene un mecanismo de adaptación e inteligencia que realiza estudios acerca del entorno cercano y entorno lejano para efectuar planes y programas de mejora Municipal. El entorno cercano tiene que ver con el estado actual del servicio público y las obras ejecutadas, la capacidad interna y el logro de metas-objetivos misionales, dicha información la recibe a través del Sistema 3. El entorno futuro se refiere a todas las tendencias y novedades que se puedan dar en el cumplimiento del propósito; es por lo descrito que la Municipalidad Provincial de San José de Quero es capaz de cumplir su propósito y anticiparse a los cambios y tendencias que aparecen, lo cual permite mejorar la eficacia operativa.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Tabla N° 55: Función de implementación-Sistema 5

MODELO DE SISTEMAS VIABLES A MODO DE DIAGNÓSTICO-REALIDAD 1	DISEÑO MEJORADO DEL MODELO DE SISTEMAS VIABLES-REALIDAD 2
Diseño del Mecanismo de Identidad y política	
Función de implementación-Sistema 5	
<p>Realidad 1: Los miembros de la Municipalidad se enfocan ante todo en el cumplimiento de sus metas personales aisladas de la misión municipal, mostrando desinterés en las necesidades del cliente, tirando de la Municipalidad cada uno en su dirección, generando el incumplimiento de la visión, los valores y los objetivos y por ende la ineficacia municipal.</p>	<p>Realidad 2: Permite definir la identidad de la organización mediante elementos necesarios para que pueda funcionar y concretar de forma clara la visión, los valores y los objetivos, así como difundirlo a través de toda la Municipalidad y asegurar que ha sido comprendida en su integridad, para lo cual se desarrolla como intermediario entre los roles de cohesión y de inteligencia, con el fin de que interactúen para que garanticen rumbos suficientemente aterrizados, pero al mismo tiempo creativos y así generen mejora en la eficacia municipal.</p>

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Las Tablas anteriores describen adecuadamente las mejoras en la eficacia que presenta el Modelo de Sistemas Viables de la realidad 2 relación a la realidad 1, sin embargo, se hizo un cuestionario de opinión de expertos haciendo un análisis más sólido, lo que se muestra en el anexo.

Como se observa en la siguiente tabla 56:

- La realidad 1 mantiene la estructura estática, en el marco de la gestión por funciones muy diferente a la realidad 2 que conserva una estructura dinámica, en el marco de la gestión por procesos y resultados considerando las funciones sistémicas y la cadena de valor. considerando la premisa anterior, se pasará a hacer un cuadro comparativo de la realidad 1 y la realidad 2:

Tabla N° 56: Comparación de la realidad 1 y la realidad 2 de la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

REALIDAD 1 Estructura orgánica vertical-funcional	REALIDAD 2 Estructura orgánica con el enfoque por procesos
Estilo piramidal y verticalista.	Tendencia a la horizontalidad
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones.	Principios de eficiencia, EFICACIA, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el área o unidad orgánica.	Las mejoras tienen un ámbito trans funcional y generalizado: el proceso.
El trabajador asume su responsabilidad en forma individual por sus funciones.	El trabajador asume su responsabilidad como protagonista de un trabajo cooperativo para desarrollar los procesos.
Limita el fortalecimiento de la cultura organizacional.	Fortalece la cultura organizacional.
Promueve el aprendizaje individual. Limita el desarrollo del talento humano.	Promueve el aprendizaje en equipo. Impulsa el desarrollo del talento humano.
Afecta el clima municipal.	Mejora el clima municipal.
Aislamiento del entorno.	Integración con el entorno.
Orientación hacia la municipalidad y las áreas y unidades orgánicas.	Orientación hacia el cliente interno y externo.
Principio de jerarquía.	Principio de autonomía y autocontrol.
La comunicación es rígida y limitada, bajo nivel de coordinación; inadecuados mecanismos de control; inadecuado sistema de inteligencia-adaptación; incorrecta dirección de objetivos y de la identidad municipal.	La comunicación es dinámica y efectiva, alto nivel de coordinación; existencia de mecanismos necesarios de control, monitoreo y auditoría; óptimo sistema de inteligencia y adaptación; adecuada dirección de la identidad y política de la municipalidad.

Fuente: Elaboración Propia 2018.

Como se observa en la tabla anterior, la realidad 1 mantiene una estructura estática, en el marco de la gestión por funciones distintas a la realidad 2 que mantiene una estructura dinámica, en el marco de la gestión por procesos y resultados. Considerando la premisa anterior, se hará un cuadro comparativo de la realidad 1 y la realidad 2.

5.1.2. Comparación de resultados de la realidad actual con la realidad mejorada del Organigrama formal de la Municipalidad Provincial de San José de Quero.

Tabla N° 57: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Misional de la municipalidad distrital de San José de Quero.

REALIDAD 1	REALIDAD 2
MACROPROCESO MISIONAL	
Provisión de servicios públicos. Provisión de servicios sociales. Gestión del territorio urbano y rural. Promoción de mejora económica. Regulación e inspección del transporte. Gestión de obras públicas.	Gestión de servicios públicos locales. Gestión del desarrollo social induyente. Organización del espacio físico. Promoción del desarrollo económico. Manejo ambiental sustentable Fortalecimiento institucional.
<p>Los procesos misionales definidos en la realidad 2 son necesarios para conseguir el propósito y eficacia Municipal (según entrevistas a clientes internos-externos, la Ley orgánica de municipalidades y la norma ISO/IWA 4-Directrices internacionales para la aplicación de la ISO 9001:2000 para Gobiernos Locales), para lo cual se hizo lo siguiente:</p> <p>Suprimir 2 procesos misionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulación e inspección del transporte; se dio debido a la redundancia e innecesaridad de contar con una gerencia para este proceso, ya que se encuentra incluido como subproceso del proceso misional "Organización del espacio físico", de esta manera se reducen los gastos que implican la constitución de una gerencia, generando así mayores porcentajes de presupuesto y reducción estructural para mejorar la eficacia municipal. • Gestión de obras públicas; se induyó como subproceso dentro de todos los procesos misionales debido a un problema de descoordinación y con el fin de mejorar la autonomía misional en la ejecución de obras y reducir los gastos que implica una gerencia, mejorando de esta manera la eficacia operacional. Para prevenir situaciones de fraude en las etapas de ejecución de obras, se implementó el sistema 3 de auditoría y monitoreo. <p>Incluir 2 procesos misionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fortalecimiento institucional; se induyó este proceso misional ya que es necesario para garantizar el fortalecimiento institucional mediante la participación ciudadana siendo un eje fundamental para conseguir la calidad municipal y la confianza de los pobladores de Huancaayo, asegurando así el logro de objetivos y de esta manera mejorar la eficacia Municipal. * Manejo ambiental sustentable; en la realidad el manejo ambiental es manejado por la Gerencia de servicios públicos locales, ocasionando a tal área una complejidad enorme difícil de abordar para concretar sus objetivos planteados, es por ello que se vio por conveniente crear un proceso misional que esté orientado hacia el Manejo ambiental que avale el progreso ambiental sustentable de la provincia de Concepción. 	

Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Tabla N° 58: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso de Estabilización y Sincronización de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

REALIDAD 1	REALIDAD 2
MACROPROCESO DE ESTABILIZACIÓN Y SINCRONIZACIÓN	
No tiene procesos	Se incluyeron 2 procesos para que aseguren la estabilización y sincronización en la municipalidad distrital de San José de Quero: Discusión de informes misionales Consensuar acuerdos misionales

Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Tabla N° 59: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Cohesión de la municipalidad distrital de San José de Quero.

REALIDAD 1	REALIDAD 2
MACROPROCESO DE COHESIÓN	
Alcaldía Gerencia Municipal Gerencia de administración Personal Logística Tesorería Asesoría Legal Procuraduría Pública Municipal Secretaría Municipal Prensa e imagen institucional Informática	Gestión Organizacional Gestión de Cohesión Talento humano Logística Contabilidad Asesoría legal Procuraduría pública Municipal Sistemas de Información
Se suprimieron: * Alcaldía, ya que su labor es netamente de identidad y política. * Secretaría Municipal, prensa- imagen institucional e informática se unieron en un solo proceso que es el de Sistemas de Información, ya que esos 3 procesos cumplen un propósito netamente de resguardo y difusión de información, por lo tanto tendrán un gerente común.	

Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Tabla N° 60: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Auditoría y Monitoreo de la municipalidad distrital de San José de Quero.

REALIDAD 1	REALIDAD 2
MACROPROCESO DE AUDITORÍA Y MONITOREO	
<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración del Plan de trabajo * Realizar auditorías * Realizar actividades de control e inspección 	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluación y medición * Análisis y monitoreo * Mejora continua
<p>En la realidad 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El proceso elaboración del Plan de trabajo, no tiene nada que ver con auditoría y monitoreo, así que no es un proceso misional del macro proceso. * El proceso de Realizar auditorías y realizar actividades de control e inspección son procesos que tienen que ver con la evaluación y medición, por lo tanto hay redundancia de procesos. <p>Presenta 3 procesos donde primero se evalúa y mide la situación actual, seguidamente se realiza un diagnóstico a través del proceso de análisis y monitoreo con el fin de realizar el tercer proceso que es el de Mejorar continuamente los procesos deficientes de la Municipalidad distrital de San José de Quero.</p>	

Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Tabla N° 61: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Adaptación e Inteligencia de la municipalidad distrital de San José de Quero.

REALIDAD 1	REALIDAD 2
MACROPROCESO DE ADAPTACIÓN E INTELIGENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> * Planeamiento estratégico * Proceso Presupuestario * Gestión de la calidad * Estadística * Evaluación de estudios de inversión pública 	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación y prospectiva * Organización y Mejora Municipal
<p>* En la realidad 2 se considera un proceso nuevo que es Planificación y prospectiva, el cual vela por la adaptación frente a los cambios del entorno y la sostenibilidad de la Municipalidad en un periodo de largo plazo.</p> <p>* El proceso Planeamiento estratégico, presupuestario, Gestión de la calidad y Estadística de la realidad 1 han sido considerados como subprocesos de Organización y mejora Municipal, por lo tanto no se muestran en la realidad 2, dentro de los subprocesos no se considera a Evaluación de estudios de inversión pública ya que este se encuentra como un procedimiento dentro de los procesos misionales.</p>	

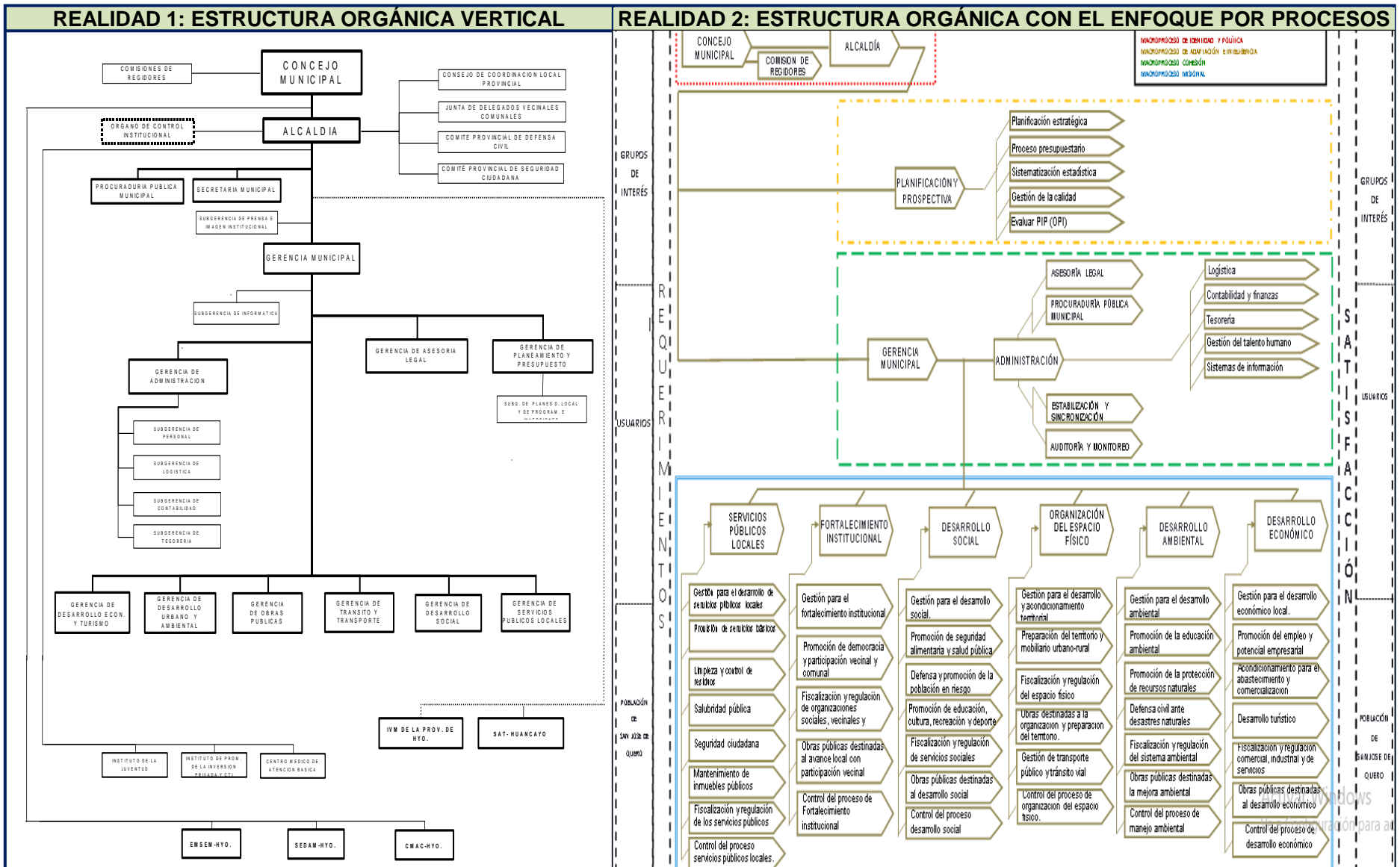
Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Tabla N° 62: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del Macroproceso Identidad y Política de la municipalidad distrital de San José de Quero.

REALIDAD 1	REALIDAD 2
MACROPROCESO DE IDENTIDAD Y POLITICA	
* Concejo Municipal	* Alcaldía * Concejo Municipal
En la realidad 2 se ha incluido el proceso de Alcaldía ya que según la Ley Orgánica de Municipalidades la Alcaldía ejecuta procesos relacionados con la orientación de la identidad Municipal.	

Fuente: Elaboración Propia 2018, en base a los instrumentos aplicados de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Gráfico N° 29: Comparación de la realidad actual con la realidad mejorada del organigrama formal de la Municipalidad Distrital de San José de Quero



Fuente: Elaboración Propia 2018.

5.2. DISCUSIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La investigación es sistémica, la influencia de la investigación científica propone la prueba de hipótesis y discusión de la investigación.

5.2.1. Comprobación de la Hipótesis General

Diseñar la Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y Gestión por procesos permite mejorar la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

La Municipalidad Distrital de San José de Quero, la cual se desarrolla en un entorno específico está concebida como un sistema con un problema de operación ineficaz (no logran los objetivos), esto se da debido a la desatención del Modelo Organizacional (inadecuada estructura orgánica) y es así que toda intención de enfrentar dicha problemática, lograr los objetivos establecidos y el funcionamiento óptimo de la municipalidad debe ser encaminada por modelos de sistemas que aborden problemas estructurales y logren la viabilidad organizacional (Modelo de Sistema Viable) y el enfoque basado en procesos que permite por sí mismo mejorar la eficacia municipal. Teniendo presente el párrafo anterior y dado que las 2 hipótesis secundarias que han sido determinadas como válidas, la hipótesis general de la investigación también es considerada válida.

“Realizando una definición sucinta de sistema se tiene: “Conjunto de elementos que interactúan armónicamente...: Elementos + interrelaciones + dinámica = Procesos; Interacción + Secuencia; Armonía + Reglas. Y responde a los cambios internos y externos”: Medición y Monitoreo + Corrección; Planificación + Anticiparse. Por lo tanto, se puede afirmar que un sistema integra procesos (elementos) que interactúan en forma armónica” (Taípe, 2010, p. 36). “Gracias al Modelo de Sistemas Viables se puede definir las recursiones necesarias para identificar a los procesos” (Taípe, 2010, p. 37) ya que “El Modelo de Sistemas Viables es la

metodología que explica las características estructurales de una organización” (Pérez, 2008, p. 37).

En una gestión por procesos se trabaja en función al mapa de procesos “En base a los conceptos de sistema viable y procesos se obtiene una correspondencia entre ambos enfoques” (Taipe, 2010, p. 38).

Por lo descrito en los párrafos anteriores se establece que la presente investigación tuvo en cuenta todos los elementos necesarios para obtener una unión adecuada y se acepta la hipótesis general de la investigación: gestión por procesos y el modelo de sistemas viables. Sin embargo, el fin último de la presente investigación es mejorar la eficacia municipal, por lo cual se resalta lo siguiente: “El secreto de mayor éxito radica en poseer estándares de calidad altos; por lo tanto el control total de la eficacia, eficiencia es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos, y esta implica una mejora continua que no tiene final, que generalmente es contar con un Modelo de Gestión a través de Gestión por Procesos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes” (Beltrán, 2008, p. 7).

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, se precisa que es necesario orientar toda la Estructura Orgánica en base a Gestión por Procesos para conseguir una organización eficaz. Haciendo hincapié a las variables necesarias del MSV corroborado en el “Árbol sistémico de la situación problema” y comprobadas como válidas las hipótesis secundarias, se concluye que:

Diseñar la estructura orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y Gestión por procesos permite mejorar la eficacia de la Municipalidad distrital de San José de Quero.

Se decretó como válida la hipótesis general, sin embargo, para la presentación de resultados se tuvo en cuenta la siguiente definición: “La Estructura Orgánica es la parte central de la estructura de una organización y se representa formalmente a través del organigrama y Modelos de gestión estructurales. La Estructura Orgánica muestra la división del trabajo, es

decir, las actividades, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. Asimismo, permite visualizar la estrategia de la organización a través de su conformación (orden o arreglo) lo que está realizando (por el conjunto de actividades) para lograr sus objetivos estratégicos (eficacia organizativa)” (Ríos, 2011, p. 14).

En base al párrafo anterior se presentaron como resultados de la investigación a:

- ✓ Diseño del MSV, como un Modelo de Gestión estructural, que presenta el funcionamiento adecuado de la Municipalidad en base al Balance Interno; Cohesión, Estabilización-Sincronización y Monitoreo, al Mecanismo de Balance con el Entorno-Adaptación e Inteligencia y al Mecanismo de Identidad y política, así como toda la interrelación mediante canales de comunicación e información.
- ✓ Organigrama formal, como documento formal que servirá de base para realizar los cambios expresos en el Modelo de Sistema Viable, sin este instrumento no se pondrá en marcha el Modelo de Sistema Viable, es por ello que se vio por conveniente presentarlo como parte de los resultados, si se presenta y aprueba necesariamente se tendrá que modificar gradualmente todo el Patrón de Gestión hacia una Gestión por Procesos y de esta manera se conseguirá un cambio en todas las funciones sistémicas del Modelo de Sistema Viable de la municipalidad distrital de San José de Quero, mejorando la eficacia Municipal y siendo la carta de presentación hacia el entorno.

5.2.2. Comprobación de las Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica N° 01: Diseñar el Modelo de Sistema Viable permite mejorar la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero

A continuación, se analizan 02 variables como es el caso de la variable independiente MSV y la variable dependiente eficacia de la Municipalidad

Distrital de San José de Quero. Definir la eficacia municipal, teniendo en cuenta el párrafo anterior y respecto al funcionamiento óptimo del sistema es preciso recurrir al modelo sistémico para sobrevivir como sistema⁶, en este sentido se utilizó el Modelo de Sistema Viable, como factor clave no sólo para el diagnóstico, sino también, en la generación de propuesta de cambios factibles dentro de la municipalidad ya que al ofrecer una gran capacidad para abordar la complejidad estructural y funcional de las organizaciones y su capacidad para desdoblarla en “niveles de recursión” permitió una mejor atención del modelo municipal y la mejora de la estructura orgánica. Las descripciones de las tablas anteriores afirman que el nuevo diseño del Modelo de Sistema Viable mejora la eficacia Municipal ya que incluye un desempeño adecuado de las variables interactuantes de la eficacia Municipal, según Terry (2002) y también corroborado en el “Árbol sistémico de la situación problema”. Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente se considera a la primera hipótesis de investigación como válida.

La descripción del instrumento N° 01 alega que el nuevo Diseño del MSV mejora la eficacia Municipal ya que incluye un desempeño adecuado de las variables interactuantes de la eficacia municipal, según Terry (2002) y también corroborado en el “diagnóstico y descripción de la realidad sistémica de la situación problema” (ver Gráfico imágenes del capítulo IV). La descripción del instrumento N° 02 presentan una encuesta de opinión de involucrados, los cuales afirman que advierten que la realidad 2 (diseño del Modelo de Sistema Viable) permite un progreso en la eficacia Municipal. De todo lo expuesto, se acepta a la primera hipótesis específica de investigación: “Diseñar el Modelo de Sistema Viable permite mejorar la eficacia de la municipalidad distrital de San José de Quero.

Hipótesis Específica N° 02: Diseñar la Estructura Orgánica basada en Procesos considerando las funciones sistémicas que mejora la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

A continuación, se analizan 2 variables como es el caso de la variable independiente Estructura Orgánica basada en Procesos considerando las funciones sistémicas y la variable dependiente eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

Según la Norma ISO 9000:2000, la gestión por procesos no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la Municipalidad pueda alcanzar eficazmente sus objetivos, por ello los procesos deben formar parte de un sistema que permita la obtención de resultados globales, es así que cada proceso identificado en la municipalidad debe contribuir a la consecución de los objetivos generales.

Teniendo en cuenta el párrafo anterior, se manifestará los macroprocesos encontrados en la Municipalidad que se basaron en las 5 funciones sistémicas: Sistema 1-Misional; Sistema 2-Coordinación; Sistema 3-Cohesión; Sistema 3*-Auditoría y Monitoreo; Sistema 4-Adaptación e Inteligencia; Sistema 5-Identidad y Política, dichos macroprocesos si permiten el cumplimiento del propósito municipal ya que abarcan todo lo necesario para que la municipalidad sea viable, es por ello que el diseño de una estructura orgánica basada en procesos tomando en cuenta las funciones sistémica si mejoran la eficacia municipal por lo cual se considera a la segunda hipótesis de investigación como válida. La descripción del instrumento N° 02, La descripción de la del capítulo IV afirma que el Diseño del Organigrama formal basado en Gestión por Procesos considerando las funciones sistémicas permite mejorar la eficacia Municipal ya que incluye de manera adecuada a todas las variables que permiten una eficacia Municipal presenta una encuesta de opinión de involucrados, los cuales afirman que advierten que la realidad 2 (diseño del Organigrama Formal fundado en Gestión por Procesos

considerando las funciones sistémicas) permite un progreso en la eficacia Municipal. De todo lo expuesto, se acepta la segunda hipótesis específica de investigación: “la Estructura Orgánica basada en Procesos considerando las funciones sistémicas que permite mejorar la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. Como apartado final de éste Capítulo V se debe tener en cuenta que tanto el diseño del Modelo de Sistema Viable y el Organigrama Formal constituyen parte esencial de la Estructura Orgánica, de esa manera coadyuvan a la consecución de la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

CONCLUSIONES

La presente tesis llega a determinar la influencia que tiene el diseño de una Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y Gestión por Procesos para mejorar la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. El Modelo de Sistema Viable bajo el enfoque basado en procesos resultó ser válida para intervenir situaciones problemáticas estructurales y de ineficacia organizacional. El Modelo Aplicativo propuesto en la presente tesis ha permitido una intervención adecuada de la realidad. Finalmente se ultima que la unión entre Gestión por Procesos y el Modelo de Sistema Viable resultó válido para intervenir la situación problemática estructural y la ineficacia de la municipalidad Distrital de San José de Quero, existe una nueva y mejorada realidad que es evidenciada claramente con los resultados encontrados. Una vez culminado la investigación podemos mencionar que hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se Diagnosticó la estructura organizacional de la municipalidad distrital de San José de Quero mediante el Modelo de Sistema Viable (MSV) y la gestión por procesos para proponer mejoras, para una buena toma de decisiones y el logro de su desarrollo organizacional como un sistema viable, el cual resultó una herramienta de gran ayuda, sobre todo se logró ver los aspecto relacionados a los procesos misionales de cada oficina y el grado de autonomía que se logra dependiendo “culturalmente” y administrativamente de niveles superiores de autoridad alcanzando un 96.43 % de eficacia laboral en la mejora de los servicios de la Municipalidad Distrital de san José de Quero donde se concluye que la implementación de una estructura organizacional y gestión por procesos, mejora positivamente en la eficacia laboral de la municipalidad distrital de San José de Quero.
2. Diseñar el Organigrama formal basado en el Modelo de Sistemas Viables permite determinar la necesidad de la existencia o mejora de los sistemas de información mediante la identificación de los cinco sub sistemas del modelo de sistemas viables, para proponer mejoras sistémicamente viables

y culturalmente factibles, En relación a la efectividad de la estructura organizacional actual en cuanto a sus mecanismos de cohesión y adaptación podemos mencionar que el sistema que vela por la adaptación (sistema 4), formalmente debería ser desempeñado por la Oficina de Administración, pero no lo hace, en su lugar, espontánea y temporalmente, lo hacen otras unidades. Existe redundancia de procesos en el aspecto administrativo y de gestión de equipos e infraestructura. No olvidar que La efectividad de una organización acata de dos aspectos fundamentales de su estructura: la calidad en la producción (actividades primarias) y la eficiencia de su aparato administrativo (actividades secundarias). La aplicación del modelo de sistema viable de Beer tanto al diseño como al diagnóstico de la Municipalidad Distrital de San José de Quero, permite, en el primer caso, asegurar que éstas dispondrán de los elementos necesarios y suficientes para garantizar su viabilidad y, en el segundo, identificar qué elementos de la organización no están debidamente constituidos, o si su funcionamiento no es el adecuado, o si a pesar de disponer de los elementos estructurales necesarios y en principio preparados para funcionar correctamente donde se concluye que la implementación de una estructura organizacional, mejora positivamente en la toma de decisiones de la municipalidad distrital de San José de Quero.

3. Diseñar el Organigrama formal basado en Gestión por Procesos tomando en cuenta las funciones sistémicas, permite mejorar la eficacia de la municipalidad distrital de San José de Quero. La unión entre gestión por Procesos y el Modelo de Sistemas Viables resultó válido para intervenir la situación problemática estructural y la ineficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. El Modelo Aplicativo propuesto en la presente tesis ha permitido una intervención adecuada de la situación problemática y el diseño óptimo de la estructura orgánica, ya que presenta dos fases fundamentales que son manejadas en la investigación cualitativa. Es así en este punto concluye que existe una nueva y mejorada realidad que es

evidenciada claramente con los resultados encontrados como lo es una Estructura Orgánica que incluye 2 segmentos de suma importancia: el Diseño del Modelo de Sistema Viable y el Organigrama formal basado en Gestión por Proceso teniendo en cuenta las funciones sistémicas y el factor de Gestión de la calidad y estrategias necesita ir de la mano con el factor capital humano y tecnológico donde se concluye que la implementación de la gestión por procesos, mejora positivamente en la gestión del talento humano de la municipalidad distrital de San José de Quero.

RECOMENDACIONES

Recomendamos diseñar una Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y Gestión por Procesos para mejorar la eficacia de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. Los problemas estructurales y de ineficacia organizacional son de gran envergadura en la actual problemática municipal; por tal razón se recomienda usar el Modelo de Sistema Viable bajo el enfoque de gestión por procesos para abordar dicha situación. El Modelo de Sistema Viable bajo el enfoque de gestión por procesos no tiene muy especificado su desarrollo, es por ello que se recomienda el uso del Modelo Aplicativo propuesto en la presente investigación. Finalmente, y en forma general luego del diagnóstico realizado en el presente trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

1. Los recursos relacionados con cada uno de las funciones definen la capacidad funcional de las actividades primarias. Es solamente aquí, que la propia discusión sobre las relaciones entre las funciones del Modelo de Sistema Viable puede tomar su lugar. En el caso de la municipalidad distrital de San José de Quero, se recomienda más capacidad de dotar dichos recursos y la capacidad de manejar sus propios recursos. El mecanismo de adaptación. Para continuar viable una organización, debe tener la capacidad de crear nuevas posibilidades y adaptarse a nuevas situaciones. Para nuestro caso se recomienda tomar en cuenta la importancia de la gestión estratégica el cual es constituido por las funciones de política, inteligencia y cohesión.
2. La función de política debe ser responsable de definir la identidad organizacional y en particular sus áreas de negocios y su rol dentro de un contexto particular, por ello se recomienda mayor dinamicidad en relación al cumplimiento cabal de la función política para una adaptación adecuada. La capacidad funcional para desarrollar este conocimiento es proveída por las funciones de inteligencia y cohesión de la organización. Las tres funciones, de política, inteligencia y cohesión, constituyen el mecanismo de

adaptación. Para realizar las decisiones de la función política se recomienda fomentar la creatividad y desarrollo de conocimientos en dos áreas principales: Sobre el ambiente organizacional externo y a largo plazo, es decir qué clase de futuro ellos afrontan y quieren en la Municipalidad Distrital de San José de Quero, que clase de relación quieren desarrollar con el mercado, competidores, proveedores, etc. Sobre el ambiente organizacional interno y concurrente, es decir cuál es la capacidad de producción de la organización, recursos, habilidad y tecnología, etc. Todo ello influirá en el diseño y rediseño de la estructura organizacional que a desarrollar la Municipalidad Distrital de San José de Quero.

3. La siguiente tarea, quizás la más importante, para un buen diseño de la estructura organizacional en la Municipalidad Distrital de San José de Quero, se recomienda el estudio de los canales de comunicación entre estas funciones. Así mismo, se recomienda tomar en cuenta la comunicación existente entre las funciones de la inteligencia y cohesión, porque se evidenció que hay problemas de comunicación entre las funciones que constituyen la inteligencia y cohesión, también entre inteligencia y cohesión. Una de las claves concernientes a la función política es articular la comunicación entre estas funciones juntas con referencia al punto específico de interés. La idea es brindar a ambas funciones, de tal manera que estas integren sus intereses con la viabilidad de las actividades primarias. Por ello, se recomienda articular e integrar dichas funciones en relación a lo identificado en el Modelo de Sistema Viable de la Municipalidad Distrital de San José de Quero. Por ello, el juicio para estructurar estos elementos de comunicación se recomienda facilitar a tener una interacción balanceada entre inteligencia y cohesión, y la identidad de cada actividad primaria, su política específica concerniente y la distribución de discreción dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Andrade (2001). *Una visión Cibernética de las organizaciones sociales. Pensamiento Sistémico: diversidad en búsqueda de unidad.*
2. (Arias, 2012). *Modelar los niveles estructurales de la organización y Analizar la efectividad de la estructura organizacional actual en cuanto a sus mecanismos de cohesión y adaptación.*
3. Asto Ll. (2009). *Modelo de Sistema Viable en la Prevención de Riesgos Laborales en una Empresa de Harina de Riesgo Laborales en una Empresa Harina de Pescado.* Universidad de Los Andes.
4. Beer. S. (1985). *Diagnosing the system for organizations.* UK.
5. Beltrán, J. (2008). *Guía para una gestión basada en procesos.* México.
6. Briceño (2009). *Aplicación modelo del sistema viable al centro nacional de desarrollo e investigación en tecnologías libres.* Propuesta de grado de la universidad de los andes Venezuela
7. Castillo (2003). *Propuesta alternativa de rediseño para tales procesos optimizados con lo cual se rediseñaron los instrumentos de gestión y se propuso la nueva estructura orgánica.*
8. Castillo (2010). *la aplicación de un instrumento para la efectividad de las Municipalidad será un adecuado aporte para las Municipalidades.*
9. Cifuentes (2012). *Metodología para la evaluación de eficiencia integral de servicios de salud en instituciones públicos.* Universidad nacional de Colombia- Bogotá
10. Davis, K. y Newstrom, J. (1991) *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.* Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
11. Espejo (2011). *Organizational Systems Managing Complexity with the Viable System Model.*
12. Herbert A. (2009) *Perú modelo de sistema viable en la prevención de riesgo laborales.* Universidad nacional de ingeniería.

13. Hernández, D (2008). *Control eficaz y gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales*. Trabajo aplicativo. Perú.
14. Losada (2015). *diseñar un modelo de valoración de los coeficientes de riesgo y rentabilidad de las instituciones financieras*. Colombia.
15. Narvarte, Castillo y Torres (2002). *Estudio de La Viabilidad Organizacional Del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en Chile*. Universidad de Santiago de Chile.
16. Pérez R. (2008). *Aplicación de la Cibernética Organizacional al Estudio de la Viabilidad de las organizaciones*. Patologías Organizativas Frecuentes (Parte I, II).
17. Ramios, E (2007). *Análisis de la eficacia organizacional en el modelo de sistemas*. Chile.
18. Ramírez S. y Medina G. (1994). *mejoramiento de gestión universitaria basado en el modelo de sistema viable*. revista ingeniería universidad distrital francisco José de caldas
19. Retberg (2000). *modelo de diseño organizacional para el sector medio de prensa escrita*. Universidad de Colombia.
20. Ruiz, D (2006). *Mejora continua municipal*. Perú.
21. Sampieri, R (1997). *Metodología de la investigación*. México.
22. Taípe (2011) *Las organizaciones públicas desde la perspectiva holista caso de la Municipalidad Distrital de El Tambo* (Dinámica Municipal).
23. Taípe, R (2010). *Pensamiento sistémico en el sector público*. Perú.
24. Torres y Castillo (2003). *Estudio de la viabilidad organizacional del sector corporativo de ahorros y créditos*. Universidad Santiago de Chile.
25. Torres, S. (2012). *Diagnóstico de la gestión municipal*. Perú.
26. Vargas P. (2012). *Estudio sistémico de la viabilidad organizacional en dos asociaciones de agricultores*. Universidad de los Andes. Cundinamarca, Colombia.
27. Vera v. (1999). *Propuesta de estructura para las oficinas de control interno del estado*. Universidad de los Andes facultad de ingeniería Santa Fe de Bogotá.

28. Walker (1991). *The Viable Systems Model a guide forco*. Operatives and federations.

ANEXOS

ANEXO N° 1:
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Estructura Organizacional basado en la Gestión por Procesos y el Modelo de Sistemas Viables para mejorar la Eficacia Laboral del Municipio de San José de Quero.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Qué influencia tiene la implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos</i>, en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la influencia tiene la implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos</i>, en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: La implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos</i>, influye significativamente en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable y la Gestión por Procesos</i></p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE <i>Eficacia Laboral</i></p>	<p>METODO GENERAL El método general de investigación que se empleará es el método científico.</p> <p>MÉTODO ESPECÍFICO Se empleará el Método Deductivo- Inductivo debido a que aspiramos a demostrar nuestra investigación partiendo de la observación de hechos</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Desde el punto de vista de la generación del conocimiento será una investigación aplicada.</p>
<p>Problemas Específicos: 1. ¿Qué influencia tiene la implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable</i>, en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero? 2. ¿Qué influencia tiene la implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en la Gestión por Procesos</i>, en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero?</p>	<p>Objetivos Específicos: 1. Establecer la influencia tiene la implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable</i>, en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero. 2. Establecer la influencia tiene la implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en la Gestión por Procesos</i>, en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS ✓ La implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable</i>, influye significativamente en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero. ✓ La implementación de una <i>Estructura Orgánica basada en la Gestión por Procesos</i>, influye significativamente en la <i>eficacia laboral</i> de la municipalidad distrital de San José de Quero.</p>	<p>1 VARIABLE INDEPENDIENTE <i>Estructura Orgánica basada en el Modelo de Sistema Viable</i></p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE <i>Eficacia Laboral</i></p> <p>2 VARIABLE INDEPENDIENTE <i>Estructura Orgánica basada en la Gestión por Procesos</i></p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE <i>Eficacia Laboral</i></p>	<p>DISEÑO DE LA INVESTIGACION El estudio tendrá dos fases, en la primera según su intención de los objetivos será Experimental desde la vertiente pre experimental. En la segunda fase se usará el diseño de investigación no experimental desde la vertiente longitudinal puesto que se recolectan datos en varios momentos o periodo datos. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en varios momentos dados todo ello, en función a los criterios de grado de control de las variables será no experimental (sin grupo de control). De acuerdo a la dimensión temporal (Sierra Bravo: 2008) será un diseño longitudinal.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN El nivel de investigación será explicativo, La Investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Investigación correlacional Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.</p>

ANEXO N° 2:

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PRINCIPALES FACTORES RELACIONADOS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE DE LA MUNICIPALIDAD SAN JOSE DE QUERO.

FICHA DE CUESTIONARIO

Apellidos y Nombres:

Cargo: Fecha:

Indicaciones:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
01.	Con la estructura orgánica actual existen adecuados sistemas de comunicación.					
02.	El establecimiento de los niveles jerárquicos constituyen en el logro de los objetivos municipales					
03.	La estructura actual promueve en forma permanente el trabajo en equipo.					
04.	Los mecanismos de coordinación entre los diversos órganos y unidades orgánicas de la municipalidad son adecuados.					
05.	La estructura orgánica actual está orientada a lograr el desarrollo del talento humano.					
06.	Con la organización actual las decisiones se adoptan en forma democrática y participativa.					
07.	Los mecanismo de integración y trabajo son los más idóneos en la municipalidad.					
08.	Se promueve la innovación y creatividad.					
09.	La satisfacción laboral es favorable.					
10.	Los procesos de trabajo son fluidos y se logran ejecutar en forma oportuna.					
11.	Los procedimientos establecidos respecto al control de personal son efectivos y promueven un mejor desempeño laboral.					
12.	Se logra la satisfacción de los usuarios con el sistema de trabajo actual.					
13.	Existe un ambiente laboral favorable y de cooperación					