

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**Un Programa de Gestión Pública en base al Modelo de**  
**Responsabilidad Social Pública, para la mejora de la calidad**  
**institucional de la Municipalidad Provincial de Chiclayo 2018 –**  
**2021, Chiclayo 2017**

Tesis que presenta el bachiller

**GABRIELA GUADALUPE PÉREZ ORDOÑEZ**

Para optar el título profesional de  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

Lambayeque – Perú

Febrero - 2018

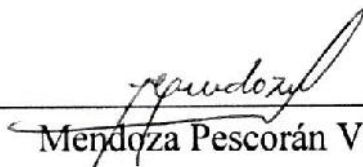
**UN PROGRAMA DE GESTIÓN PÚBLICA EN BASE AL MODELO DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL PÚBLICA, PARA LA MEJORA DE LA  
CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE CHICLAYO 2018-2021, CHICLAYO 2017**

**Decreto de sustentación N°009-2018-U.I.-FACEAC**

**De fecha 01 de Febrero del 2018**



Gabriela Guadalupe Pérez Ordoñez  
**Bachiller**



Mendoza Pescorán Virginia  
**Asesor**

Presentada para obtener el título profesional de Licenciada en Economía

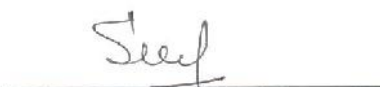
**Aprobado por el jurado:**



Econ. Victor García Mesta  
**Presidente**



Econ. Teodoro Martínez Inoñan  
**Secretario**



Econ. Sonia Liza Zatti  
**Vocal**

### **La presente tesis se la dedico a**

Dos personas muy importantes en mi vida, las cuales en diferentes tiempos y espacios de lo que llamamos vida, me demostraron el verdadero significado del amor y de lo que significa estar vivo.

En primer lugar a Herlinda Fernández Vásquez, mi abuelita, quién me enseñó que el verdadero e incondicional amor se basa en hechos, lo que alguien te demuestra en cosas concretas significa y vale infinitamente más que cualquier otra.

Y también, a Valeria Vásquez Pérez, mi sobrina, que desde que nació me demostró que el amor puede existir sin siquiera conocer a alguien, que el amor es tan puro como una sonrisa suya, que el amor está ahí siempre, solo falta la llegada de alguien para despertarlo, me ha enseñado la magia de estar viva, la magia de valorar los detalles más simples, y ver en las cosas más simples lo grandiosa que es la vida.

### **Agradezco a**

Jehová, mi Dios, quién contra todo y todas, las circunstancias y personas que me ha presentado la vida, siempre me ha protegido, me ha guiado, y fortalecido espiritualmente, sin él, indudablemente no lograría mis metas.

A mis padres, pilar fundamental en mi vida, cuyo esfuerzo y sacrificio, me ha permitido tener oportunidades de superación personal y profesional, su incondicional e inacabable labor de padres en las primeras etapas de mi vida, y hoy, de amigos; han contribuido a ser la persona que hoy soy. Nunca podré retribuir todo lo que ustedes me han dado, su amor, disciplina, valores, conocimiento y experiencia. Gracias papás, gracias por todo. Los amo infinitamente.

## ÍNDICE GENERAL

Índice general.....	V
Índice de figuras.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: El objeto de estudio .....	12
1.1. Contextualización del objeto de estudio .....	12
1.2. Características y manifestaciones del problema de investigación .....	14
Contexto nacional. ....	14
Contexto local.....	18
Antecedentes.....	20
CAPÍTULO II: Marco teórico .....	29
2.1. Aproximación teórica sobre las instituciones.....	29
2.2. Fundamentación teórica sobre Gestión Pública.....	32
2.3. Teoría de la Responsabilidad Social Pública (RSP).....	36
2.4. Fundamentación teórica de Programa.....	41
CAPÍTULO III: Metodología desarrollada.....	44
3.1. Tipo de estudio .....	44
3.2. Variables - Operacionalización.....	44
3.3. Población y Muestra.....	47
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	47
3.5. Procedimiento de la recolección de datos.....	48
CAPÍTULO IV: Resultados y discusión.....	50
4.1. Resultados .....	50
4.2. Discusión.....	75
CAPÍTULO V: Presentación de la propuesta de investigación .....	76
5.1. Diagnóstico de la Gestión pública de la MPCH.....	76
5.2. Aspectos generales del Programa .....	85
Conclusiones.....	90
Recomendaciones .....	91
Bibliografía .....	92
Anexo 01: Encuesta elaborada y ejecutada.....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Rol del sector público frente al Modelo de Responsabilidad Social Público .....	38
Tabla 2: Operacionalización de las variables .....	46
Tabla 3: Conocimiento de los compromisos éticos de la MPCH .....	50
Tabla 4: Calificación de como informa la MPCH acerca de su gestión .....	50
Tabla 5: Cumplimiento con las normas que rigen a la MPCH como institución pública.....	51
Tabla 6: Conocimiento de las funciones/competencias de la MPCH .....	52
Tabla 7: Existencia de servidores públicos corruptos.....	52
Tabla 8: Cantidad de servidores públicos corruptos .....	53
Tabla 9: Realización de prácticas corruptas de la MPCH como institución.....	54
Tabla 10: Aplicación de sanciones a los servidores públicos corruptos.....	54
Tabla 11: Elección de los servidores públicos que laboran en la MPCH .....	55
Tabla 12: Calificación del nivel de preparación de los servidores públicos que laboran en la MPCH .....	56
Tabla 13: Acciones de abuso de poder por parte de los servidores públicos de la MPCH.....	57
Tabla 14: Ha sido testigo o víctima de este abuso de poder .....	57
Tabla 15: Principales grupos con los cuales debería trabajar en conjunto la MPCH .....	58
Tabla 16: Comunicación de la MPCH con estos grupos .....	59
Tabla 17: Visita al portal web de la MPCH .....	59
Tabla 18: En relación a la pregunta anterior, motivo de esta visita .....	60
Tabla 19: Calificación de la información brindada por el portal web de la MPCH .....	61
Tabla 20: El portal web refleja toda la gestión realizada por la MPCH .....	62
Tabla 21: Existencia de preocupación por parte de la MPCH por cuidar el medio ambiente .	62
Tabla 22: Existencia de problemas de carácter ambiental en la Provincia de Chiclayo .....	63
Tabla 23: Nivel de satisfacción del servicio de atención recibido por la MPCH .....	63
Tabla 24: Factores para calificar la atención dada por la MPCH .....	64
Tabla 25: Atención ante una sugerencia, opinión o reclamo por parte de la MPCH.....	65
Tabla 26: Tiempo de espera para la solución satisfactoria de algún trámite por parte de la MPCH .....	66
Tabla 27: Existencia de algún soborno para "agilizar" algún trámite.....	66
Tabla 28: La gestión realizada por la MPCH como considera a la comunidad chiclayana.....	67
Tabla 29: En base a la pregunta anterior, factores que hacen que considere así .....	68
Tabla 30: Existencia de preocupación por los problemas comunitarios, y solución a estos, por parte de la MPCH .....	69
Tabla 31 Oportunidades laborales, formación técnica-profesional, salud, etc. en mejora de la calidad de vida de la comunidad.....	69
Tabla 32: Realización de una gestión en pro de mejorar el desarrollo socioeconómico, por parte de la MPCH.....	70
Tabla 33: La gestión llevada a cabo por la MPCH ha sabido reconocer sus errores y corregirlos .....	71
Tabla 34: Tipo de relación de la MPCH con el Gobierno central .....	72
Tabla 35: Recibimiento de apoyo por parte del Gobierno central a la MPCH .....	72
Tabla 36: Existencia de preocupación por parte de la MPCH, de establecer alianzas con otros organismos públicos, privados u otros, para mejorar su gestión .....	73
Tabla 37: Calificación hasta la fecha, del último mandato municipal .....	74
Tabla 38 Total de personal de la MPCH por nivel académico y condición laboral .....	78
Tabla 39 Documentos de gestión institucional .....	79
Tabla 40 Planes institucionales .....	80
Tabla 41. Principales problemas ambientales .....	80
Tabla 42. Generación de residuos sólidos .....	81

Tabla 43. Inmuebles de propiedad de la MPCH, situación legal y física .....	82
Tabla 44. Maquinaria y vehículos de propiedad de la MPCH.....	82
Tabla 45. Indicadores de morosidad tributaria y no tributaria.....	83
Tabla 46. Ingresos de la MPCH y estimaciones .....	84
Tabla 47. Gastos de la MPCH y estimaciones .....	84
Tabla 48. Cartera de Proyectos de Inversión Multianual Provincial de Chiclayo .....	85
Tabla 49. Marco Lógico del Programa .....	86
Tabla 50. Cuadro resumen del Programa.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Conocimiento de los compromisos éticos de la MPCH .....	50
Figura 2. Calificación de como informa la MPCH acerca de su gestión .....	51
Figura 3. Cumplimiento con las normas que rigen a la MPCH como institución pública .....	51
Figura 4. Conocimiento de las funciones/competencias de la MPCH .....	52
Figura 5. Existencia de servidores públicos corruptos .....	53
Figura 6. Cantidad de servidores públicos corruptos .....	53
Figura 7. Realización de prácticas corruptas de la MPCH como institución .....	54
Figura 8. Aplicación de sanciones a los servidores públicos que carecen de ética .....	55
Figura 9. Elección de los servidores públicos que laboran en la MPCH .....	55
Figura 10. Calificación del nivel de preparación de los servidores públicos que laboran en la MPCH .....	56
Figura 11. Acciones de abuso de poder por parte de los servidores públicos de la MPCH ....	57
Figura 12. Ha sido testigo o víctima de este abuso .....	58
Figura 13. Principales grupos con los cuales debería trabajar en conjunto la MPCH .....	58
Figura 14. Comunicación de la MPCH con estos grupos .....	59
Figura 15. Visita al portal web de la MPCH .....	60
Figura 16. En relación a la pregunta anterior, motivo de visita .....	60
Figura 17. Calificación de la información brindada por el portal web de la MPCH .....	61
Figura 18. El portal web refleja toda la gestión realizada por la MPCH .....	62
Figura 19. Existencia de preocupación por parte de la MPCH por cuidar el medio ambiente	62
Figura 20. Existencia de problemas de carácter ambiental en la Provincia de Chiclayo .....	63
Figura 21. Nivel de satisfacción del servicio de atención recibido por la MPCH .....	64
Figura 22. Factores para calificar la atención dada por la MPCH .....	64
Figura 23. Atención ante una sugerencia, opinión o reclamo por parte de la MPCH .....	65
Figura 24. Tiempo de espera para la solución satisfactoria de algún trámite por parte de la MPCH .....	66
Figura 25. Existencia de algún soborno para "agilizar" algún trámite .....	67
Figura 26. La gestión realizada por la MPCH considera a la comunidad chiclayana .....	67
Figura 27. En base a la pregunta anterior, factores que hacen que considere así .....	68
Figura 28. Existencia de preocupación por los problemas comunitarios, y solución a estos, por parte de la MPCH .....	69
Figura 29. Oportunidades laborales, formación técnica-profesional, salud, etc. en mejora de la calidad de vida de la comunidad .....	70
Figura 30. Realización de una gestión en pro de mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, por parte de la MPCH .....	70
Figura 31. La gestión llevada a cabo por la MPCH ha sabido reconocer sus errores y corregirlos .....	71
Figura 32. Tipo de relación de la MPCH con el Gobierno central .....	72
Figura 33. Recibimiento de apoyo por parte del Gobierno central a la MPCH .....	73
Figura 34. Existencia de preocupación por parte de la MPCH, de establecer alianzas con otros organismos públicos, privados u otros, para mejorar su gestión .....	73
Figura 35. Calificación hasta la fecha, del último mandato municipal .....	74
Figura 36. Valores de la MPCH .....	76
Figura 37. Organigrama de la MPCH .....	77
Figura 38. Objetivos estratégicos institucionales de la MPCH .....	78
Figura 39. Número de juntas vecinales, según zonas .....	81
Figura 40. Número de instituciones civiles .....	82
Figura 41. Pasivos de la MPCH, según deudas con instituciones .....	83

## Resumen

En el presente estudio se determinó que era relevante e imperativo investigar la gestión pública llevada a cabo por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, pues es de conocimiento de toda la provincia, las diferentes situaciones en las que se ha visto involucrada la institución.

Se tomó en cuenta como objetivo general, Elaborar un programa de Gestión Pública, basado en el Modelo de Responsabilidad Social Pública, para la mejora de los procesos de gestión y se logre la calidad institucional de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; y como objetivos específicos, analizar desde la perspectiva institucional el comportamiento llevado a cabo en la MPCH (a), diagnosticar desde el punto de vista económico y financiero el cumplimiento de las funciones de la MPCH (b), analizar el estado de compromiso con los stakeholders (c), y evaluar el grado de interés con el medio ambiente, por los actores dela MPCH (d).

El trabajo científico fue respaldado por los aportes de las Teorías sobre instituciones, Teoría sobre Gestión pública, Teoría de la Responsabilidad Social Pública (RSP) y Teoría del Programa.

La investigación se considera relevante desde el punto de vista científico pues investigaciones iniciadas a en el Siglo XX han demostrado la transcendencia de la calidad institucional en el crecimiento y desarrollo económico de un país. La presencia de instituciones que se adapten a los cambios y/o evolución de las sociedades, que sepan incorporar las necesidades de estas, que presenten una estructura y organización clara, eficiente y productiva; y sobre todo que sean capaces de crear y promover, la aplicación de medios y herramientas que impulsen el desarrollo de cada agente económico o individuo; es de vital importancia. Lo anterior se refleja plenamente en la gestión que esta desempeña, tal es el caso de las Municipalidades.

Dentro de las conclusiones más importantes ha quedado evidenciado, que la comunidad chiclayana presenta una imagen deteriorada y nada confiable en la gestión realizada por la MPCH, por lo que la institución carece de una imagen responsable socialmente, y por ende de calidad institucional, repercutiendo ello en el desarrollo humano de la comunidad.

**Palabras claves:** Calidad institucional, gestión pública, programa, Municipalidad Provincial de Chiclayo.

## Abstract

The present study it was determined that it was relevant and imperative to investigate the public management carried out by the Provincial Municipality of Chiclayo, since it is known throughout the province, the different situations in which the institution has been involved.

The proposed hypothesis assumed that if a Public Management Program is prepared, based on the Public Social Responsibility model, then the institutional quality will be improved in the Provincial Municipality of Chiclayo.

It was taken into account as a general objective, to develop a Public Management program, based on the Public Social Responsibility Model, to improve management processes and achieve the institutional quality of the MPCH; and as specific objectives, analyze from the institutional perspective the behavior carried out in the MPCH (a), diagnose from the economic and financial point of view, the fulfillment of the functions of the MPCH (b), analyze the state of the commitment with stakeholders of the Provincial Municipality of Chiclayo (c) and assess the degree of interest with the environment by the MPCH actors (d)

The scientific work was supported by the contributions of the Theories on Institutions, Theory on Public Management, Theory of Public Social Responsibility (RSP) and Theoretical Foundation about Programs.

Research is considered relevant from a scientific point of view, since research started in the 20th century has demonstrated the importance of institutional quality in the growth and economic development of a country. The presence of institutions that adapt to the changes and / or evolution of societies, that know how to incorporate their needs, that present a clear, efficient and productive structure and organization; and above all that they are capable of creating and promoting, the application of means and tools that promote the development of each economic agent or individual; it's of vital importance. The aforementioned is fully reflected in the management it performs, such is the case of the Municipalities.

Among the most important conclusions has been evidenced that the Chiclayan community presents a deteriorated and unreliable image in the management carried out by the MPCH, for which the institution lacks a socially responsible image, and therefore of institutional quality.

**Keywords:** Institutional quality, public management, program, Provincial Municipality of Chiclayo.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones hoy en día, y desde siempre, han representado a la sociedad, siendo su razón de ser, la existencia de esta, por lo que las acciones que esta tome afectará indudablemente el desarrollo de cada una de las personas que en ella basan su representación. En este sentido las instituciones públicas, magnifican el propósito que de por sí ya presenta, pues al formar parte directa del sistema nacional, se le confiere una serie de obligaciones donde la satisfacción total del ciudadano debe ser el fin último; más aún los de nivel local que se encuentran al pleno de acceso, ante cualquier problema que la ciudadanía pueda presentar.

Es por ello, que al referirnos a las instituciones, a la calidad de estas instituciones, no existe un mejor medio para entender a estas, que sea mediante la gestión que estas llevan a cabo, pues es ahí, donde se verán manifestadas todas y cada una de las aristas que la rigen, pudiendo diagnosticar su estado, y posteriormente elaborar propuestas que conlleven a mejorarla.

Por lo tanto, todos estos aspectos mencionados sucintamente, se exponen de manera organizada en el presente informe final de investigación que responde al esquema oficial de la Escuela de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo-Lambayeque, en ese sentido el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I. El objeto de estudio, donde se realiza la contextualización del objeto de estudio, y se aborda las características y manifestaciones del problema de investigación.

Capítulo II. Marco teórico, en esta sección se realiza el análisis de las teorías usadas para fundamentar la presente investigación, y que se relacionan directamente con las hipótesis planteada.

Capítulo III. Metodología desarrollada, en este apartado se presentan; el Tipo de Investigación, Diseño de Investigación, Variables-Operacionalización, Población y la Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, así como el Procesamiento de la recolección de datos.

Capítulo IV. Resultados y discusión, en esta parte se presentan; los resultados del cuestionario aplicado a la comunidad de la provincia de Chiclayo, los resultados se escoltan con gráficos para su mayor comprensión; además de la discusión de los mismos.

Finalmente en el presente trabajo de investigación se presenta las Recomendaciones, las Conclusiones, las Referencias Bibliografías y los respectivos Anexos.

## **CAPÍTULO I: El objeto de estudio**

### **1.1. Contextualización del objeto de estudio**

La finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. Si a ello añadimos que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha originado el mismo Estado, en las cuales se sustenta, entonces surge la pregunta, de qué se sirven las instituciones estatales, conducidos por un gobierno en la representación del Estado, para actuar en función de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos. La respuesta es la administración o gestión pública, que viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza.

En los últimos años las diferentes crisis en las que se han visto involucradas los Gobiernos de nivel regional y local, en aspectos como político, económico y social, han trascendido cualquier concepto que se tenía de esta, y cuyo estado se ha ido degradando con estas situaciones. Para ningún ciudadano es un secreto, que la mayoría califica muchas veces a quienes representan estos niveles de Gobierno, como ineficientes, improductivos y hasta corruptos; ello explicado por estos mismos, en que la gestión que dichos servidores públicos realizan la perciben como indiferente e incluso obstaculizadora para su desarrollo. En este sentido los gobiernos municipales, al materializar y tener como dentro de sus principales

funciones, el representar el nexo más cercano entre gobierno y ciudadano, indudablemente carga sobre sí la responsabilidad de realizar una Gestión Pública que verdaderamente contribuya al bienestar general de la comunidad, donde esta sea un medio que posibilite, facilite y brinde, un servicio público, donde sus actores críticos formen parte de cada uno de sus objetivos estratégicos, de cada propuesta y fin último de su gestión.

La Gestión Pública debe constituir la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la sociedad, con subordinación plena a la legalidad. Para ello las instituciones administrativas deben ser fortalecidas, no sólo por la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector.

En ese sentido la elaboración de propuestas que permitan lograr estos fines concretan el compromiso por parte de la comunidad, organizaciones, u otras instituciones, quienes pueden ser las autoras de estas; pueden ayudar a mejorar la gestión que las diferentes instituciones públicas llevan a cabo, y una de estas alternativas lo representan los Programas. Un programa es una herramienta, en este caso, de gestión, que engloba los elementos de mayor trascendencia que permitirán obtener resultados en pro de lograr indicadores favorables, teniendo como finalidad última contribuir con información sobre el desempeño y la gestión institucional, tanto para la toma de decisiones presupuestales como para la mejora de las políticas y programas y la rendición de cuentas, con una ponderación objetiva de los resultados alcanzados y esperados de las actividades institucionales.

El foco del programa es fortalecer, gradualmente, las competencias y capacidades de las instituciones, fomentando la apropiación de este enfoque y orientando a los servidores públicos hacia el logro de impactos y resultados de valor para el ciudadano.

## **1.2.Características y manifestaciones del problema de investigación**

La institucionalidad es un factor determinante del crecimiento y desarrollo económico de un país, pues la forma como esta se imponga incentivará a la realización de actividades económicas productivas o no productivas; sin embargo esta es dejada de lado debido al poco o nulo interés que representa para los actores involucrados en el direccionamiento de una economía.

En ese sentido la Gestión Pública es la más palpable representación del nivel de eficiencia de esta institucionalidad, la cual al no ir de la mano con lo que los ciudadanos requieren, puede ser la prueba directa de que estas reglas impuestas, dificultan la administración realizada por los actores públicos.

De esta manera el Modelo de Responsabilidad Social Pública es la herramienta más completa y mejor estructurada, pues engloba aspectos económicos, sociales y medioambientales; donde la búsqueda del bienestar general es el objetivo principal, pero al no ser conscientes de la transcendencia de esta al ser utilizada por la gestión pública, genera nulas alternativas de mejora de la calidad institucional.

La existencia de una cadena de valor que de ser aplicada, puede significar indudablemente la presencia de una institucionalidad, que a diferencia de la existente, deteriorada y poco eficaz; y través de una herramienta, sería promovida por la propia Gestión Pública, y sobre todo aceptada y respaldada por los agentes o individuos propios de una sociedad.

### **Contexto nacional.**

En un país como el Perú, catalogado como primario exportador y perteneciente a los denominados países emergentes, las necesidades de los habitantes muchas veces no es atendida por las respectivas instituciones públicas, ya sea porque estos no están calificados para hacerlo, lo hacen mal o simplemente porque los ignoran y hasta excluyen. Esto ha originado bajos

niveles de confianza en las instituciones del sector público, por lo que la opinión pública ha llegado a considerar a la empresa privada en una posición mucho mejor que las gubernamentales (Loza, 2010).

En este sentido la imagen de la institución pública, aunque ha tenido leves mejoras, en general se encuentra degradada, siendo una de las principales causas los altos índices de corrupción, el 52% del país consideró en el 2015 que es una de los tres principales problemas (Ipsos, 2015), pues han involucrado a funcionarios públicos de todos los rangos, en situaciones donde la búsqueda de intereses económicos, en su mayoría, priman sobre las consecuencias que dichos actos pueden generar, siendo los más afectados la sociedad en general. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN, 2014; Frank, 2011).

Unido a ello se tiene los altos costos burocráticos en que incurre cualquier ciudadano que decide emprender alguna actividad económica, donde el entorno regulatorio que debería favorecer la creación y operación de estas, puede llegar a significar hasta cinco veces más gastos en tiempo y dinero, comparado con otros países como Chile. (Doing Business, Measuring Regulatory Quality and Efficiency, 2016). Si bien en los últimos años se evidencia iniciativa por parte del Estado en eliminar estas trabas, la no articulación y consenso de todas las instituciones, anulan y dificultan estos cambios.

Los diferentes tipos de gobierno por los que el Perú ha atravesado, llámese militares, dictaduras y democráticos, ha causado diversos cambios en la forma de percibir y realizar las transacciones económicas por parte de los individuos (Franco, 2007), los cuales han tenido que acoplarse a estos cambios, creando sus propias reglas y organizaciones que validan esta nueva forma de ver su entorno y relacionarse.

Sin embargo el Estado y con él, el gobierno de turno, no ha tomado en consideración estos cambios acontecidos dentro de los diferentes grupos que conforman la sociedad peruana, es decir, no han legalizado las limitaciones informales dadas por estas personas, lo que ha

originado marcadas diferencias entre lo que el gobierno dictamina y lo que las personas necesitan, creando instituciones deficientes y nada eficaces, que sumado a factores políticos, sociales y económicos propios de los actores que intervienen en la formación de estas, ha determinado el crecimiento y/o desarrollo económico del país (De Soto, 1986); donde el 61 % del PBI se genera en la economía informal y 90% de las empresas son informales (Instituto de estudios peruanos, IEP, 2016)

De esta manera factores como la corrupción, costos burocráticos y hasta la informalidad que hoy existe en el Perú, son consecuencia de la carencia de calidad institucional del país, donde las instituciones no tienen el respaldo de los ciudadanos, teniendo uno de los más bajos niveles de confianza en las instituciones públicas en todo Sudamérica (Instituto de Estudios Peruanos, 2016); y muchos menos son creíbles para estos, su existencia les significa una tramitología innecesaria y sobre todo costosa, llevándolos a adherirse al lado informal de la economía, pues no tienen incentivos que les permita surgir en la actividad económica que desarrollan, así mismo estas instituciones no han sabido o simplemente no lo han hecho, adaptarse a las necesidades que a lo largo del tiempo los agentes han requerido y que tienen un comportamiento dinámico; motivo por el cual las instituciones están llamadas a adaptarse, mediante la innovación de sus responsabilidades y funciones.

Es importante mencionar que como todo país, el Perú, cuenta con un Plan de Competitividad, establecido en el año 2005, donde uno de sus objetivos estratégicos es el fortalecimiento institucional del sistema público, para así establecer instituciones que promuevan la competitividad en el mercado; sin embargo estas prácticas de buen gobierno corporativo, responsabilidad social y gestión ambiental sostenible que se intenta promover con este objetivo, solo es dado para el sector privado y el no gubernamental, tal como lo señala la estrategia número diez; por lo que se observa que el propio Gobierno, y con él la gestión pública, no es incluido para que de manera directa ponga en práctica lo que exige.

En el Perú si bien ya se han ejecutado acciones que de alguna manera permite avizorar y conocer como las instituciones llevan a cabo su gestión pública, como el Portal Transparencia impuesto en el 2010, que a su vez es consecuencia de políticas de Estado, como el Plan de Competitividad; este aún carece de todo un sistema accesible, entendible y sobre todo de permanente actualización para cualquier agente o ciudadano que quiera informarse en cualquier momento, lo cual nuevamente refiere a una institucionalidad con ninguna iniciativa para darle calidad, siendo esto importante ya que la rendición de cuentas es uno de sus componentes para lograrlo.

Las instituciones definidas como un marco regulatorio, y de mayor importancia, las pertenecientes al Sector Público, quién es el que impone las reglas mediante las políticas de Estado; manifiesta la importancia que significa evaluar la calidad que estas presentan, porque esto conlleva a tener una exacta y clara radiografía de como lo que se está haciendo, afecta y es tomado por los agentes, y así saber que tan elevado es el capital social percibido por estos, es decir si sienten que las instituciones les sirven, les permite concretar sus aspiraciones individuales, etc.; lo que a su vez da prestigio a las instituciones porque los ciudadanos confían en ellas y en sus autoridades (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2003).

Sin embargo esta calidad institucional nacional no es la deseable, por lo que el problema central ya no se trata tan solo de evaluar esta calidad, sino de tomarla como el eje que rijan las decisiones y acciones de las autoridades estatales y gubernamentales, es decir adoptar mejores prácticas de gestión, pero sobre todo de crear las herramientas en los temas claves para cambiar y mejorar la calidad institucional.

En el Perú las debilidades y limitaciones de las que son objeto las instituciones, el superar esto, ha sido catalogada como el tercer desafío para el país, después de la brecha de ingresos y la brecha social también existentes; de ser así, esto permitirá al país ser competitivo frente a

otras economías que poseen altos índices de calidad institucional. Si bien el Perú posee una calidad regulatoria significativa, mejor en algunas instituciones que otras, esto no es una condición suficiente para que el país presente óptimas condiciones que permitan, por ejemplo, mejorar su calificación crediticia (Fitch Ratings, 2013).

### **Contexto local.**

En este contexto, la problemática a nivel local, no difiere de la realidad nacional, al igual que la segunda, la calidad institucional es un tema no tomado en cuenta por las autoridades municipales, ni siquiera es considerada como uno de los temas a discutir dentro de sus planeamientos estratégicos. Esto repercute en los niveles de desconfianza e insatisfacción del servicio brindado por la institución pública, como lo es la Municipalidad Provincial de Chiclayo, siendo además cuestionada y limitada, por y para los ciudadanos que acuden a ella, lo cual, indudablemente deteriora la imagen de la misma. Prueba de ellos es que el grado de confianza en los gobiernos locales, en el Perú, por parte de la Comunidad, es el promedio más bajo a nivel de Sudamérica, con 36.6 de 100.0 (Instituto de Estudios Peruanos, 2016).

El conflicto entre los representantes políticos y la ciudadanía, que se ha ido manifestando en los últimos mandatos municipales, constituye un fenómeno derivado de un clima de irresponsabilidad social pública, donde se han adoptado medidas percibidas por la ciudadanía como hostiles a sus intereses, que no atiende el impacto social de las decisiones políticas y distanciándose de todo lo que implica la calidad institucional. Uno de estas, es el nivel de la corrupción que impera dentro del Municipio, y que se materializó con la publicación de la Contraloría General en el año 2014, donde determinaron que más 82 millones de soles se sustrajeron de los fondos municipales, además de un perjuicio económico equivalente a 1 millón y medio de soles, lo que causó el congelamiento de cuentas por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), esto en el último mandato municipal (Diario Gestión, 2014).

En ese sentido, al ser las organizaciones municipales las más cercanas, pues son el vínculo más próximo y al alcance, donde el accionar de esta afecta directamente a la comunidad (Yera & Pin, 2010); la falta de un enfoque ético, transparente e informado, está originando desavenencias y relaciones nada sólidas y muchos menos responsables institucionalmente con la comuna, que originan que el 87.2% de esta, haya desaprobado la última gestión municipal provincial (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, CPI, 2014).

La gestión llevada a cabo por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se ha centrado en temas totalmente burocráticos, percibidos a su vez como ineficientes y problemáticos para la comunidad, donde el 67.9% consideró que el último gobierno municipal no hizo ningún logro (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, CPI, 2014), por lo que solo percibieron que las funciones administrativas se llevaban a cabo, pero sin importar la forma y consecuencias de estas al ser atendidas. Esto difiere totalmente y va contra lo que toda gestión pública debe garantizar, la gobernabilidad de la sociedad, donde las instituciones tendrán vigencia efectiva en función de la conducta y decisiones que esta gestión realiza (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2003).

Una gestión pública efectiva y creíble tiene que estar definida en sus valores e integrada en cada uno de sus procedimientos, para que luego de paso a la existencia de la calidad institucional, que a la fecha es percibida como nula; a una que toma en cuenta no solo aspectos administrativos, sino también aspectos de carácter económico, social y hasta ambiental, que son los temas que hoy en día son los más requeridos para la solución de los conflictos, y lograr establecer una relación de confianza y aprobación entre la comunidad y la Municipalidad Provincial.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo en su rol de representar al Estado en el entorno local, es una institución donde los bajos niveles de calidad ha originado inestabilidad social y política, desde hace ya muchos años; los problemas a los que se enfrenta la comunidad

diariamente ha afirmado al Municipio como un ente que si bien existe y al que los ciudadanos acuden como parte de sus actividades de cualquier índole, no es considerada como útil, facilitadora, y peor aún, representativa de los intereses de la comunidad Chiclayana.

### **Antecedentes.**

Ahora bien, en cuanto a los antecedentes en el mundo respecto al problema de investigación, se ha encontrado con un significativo número de experiencias, más que solo investigaciones, que permiten visualizar a su vez, lo beneficioso de aplicar el Modelo de Responsabilidad Social Pública en una institución pública.

En el año 2007 el gobierno Sueco estableció una ley que exigía que todas las empresas estatales informaran sobre temas sociales dentro del marco establecido por Global Reporting Initiative (GRI siglas en inglés), pero es desde 1997 que todas las entidades del Estado comenzaron a crear sistemas de gestión medioambiental, reportando anualmente sus avances (Pinillos, 2005), la nueva ley impuesta solo ratificó lo que el país sueco venía logrando con incitativa propia.

La disposición y conciencia de cada uno de los actores que participan en todo el ámbito de la gestión pública, y la sociedad sueca en general, facilitó que la Responsabilidad Social Pública (en adelante RSP) en empresas públicas, tomaran una perspectiva de desarrollo socioeconómico no solo a favor del país, sino también exportando estas buenas prácticas a través de empresas transnacionales, a países con legislaciones laxas en el tema de RSP, por medio de sus Ministerio de Asuntos Exteriores.

La implantación de políticas obligatorias por parte del gobierno sueco en materia de RSP, implicó no solamente que las reglas de juego en que se venía desarrollando la gestión pública cambiara, el nuevo marco regulatorio dado por el gobierno sueco en sus propias empresas significó que esta repercutiera secuencialmente en otras instituciones públicas y privadas, pues la forma de establecer las relaciones con los diferentes actores con que se involucra, tuvieron

que ajustarse a la nueva forma que estos la realizaban, donde cumplir con los indicadores de RSP era fundamental, además de que el Estado desempeñaba diferentes roles, ya sea como regulador, sensibilizando a la opinión pública o dando el ejemplo.

Este efecto rebote de la RSP aplicado por el Gobierno, en las instituciones públicas y privadas, y a la par con la mejora de estas, ha llevado a la economía sueca no solo al crecimiento económico, sino también a un desarrollo sostenible, que ha logrado el bienestar social, prueba de ello es que hoy es uno de los países de primer mundo.

Reino Unido también es otro gran ejemplo de la aplicación de la RSP, al crear en el año 2000 el Ministerio de Responsabilidad Social Pública por lo que ha sido el primer gobierno en crear la función de un alto responsable político (Kim Powell), que se encarga de orientar a todos los otros ministerios e incorporar los resultados de esta guía en los planes del gobierno; esto como respuesta a los déficit de gobernanza social que aparecieron tras la crisis económicas afrontadas por los países industrializados, que repercutieron en el cierre de empresas, y problemas de exclusión social (Lozano, Albareda e Ysa, 2005).

Un claro ejemplo representa la inclusión de cláusulas sociales y medioambientales en los procesos de contratación pública en la Agencia de contratación del Sistema nacional de Salud Británico (NHS) en el 2004, donde más allá del código ético, ya establecido y que forma parte de la sociedad británica, que regula el comportamiento de los funcionarios públicos y sus proveedores, se incorporó programas que incluye el impacto social que tiene sus políticas de compras (Fundación Ecológica y Desarrollo, 2004).

En esta línea también se tiene a España que mediante la política pública de “compras verdes” integró consideraciones ambientales y sociales, que promovió el desarrollo y difusión de productos y servicios sostenibles, lo que permitió mejorar la imagen de la gestión pública, como establecer relaciones en el mercado con RSP promovidas por las acciones del gobierno, creando un clima que impulsaba las inversiones socialmente responsables por parte de

empresas privadas como públicas (Navarro & Hernández, s.f.).

Es indudable que estas tres experiencias de países europeos, Suecia, Reino Unido y España, por mencionar algunos, han sido posibles por las iniciativas surgidas en el continente Europeo y la necesidad de adaptarse a la llamada globalización. Específicamente la iniciativa de la Comisión Europea en su comunicación (COM, 2001), con la publicación en Julio del llamado Libro Verde, en donde se propuso el fomento de un marco europeo para la RSP.

El primer paso fue la consulta a organizaciones patronales, empresas y otras asociaciones e instituciones, la cual permitió conocer la existencia de un amplio consenso sobre la importancia de la Responsabilidad Social en las actividades de las empresas europeas, declarándose éstas últimas conocedoras de sus potenciales efectos tanto directos como indirectos, así como de sus deficiencias. Luego la Comisión en su comunicación (COM, 2002) propuso la integración de la Responsabilidad Social en todas las políticas de la UE, entre ellas en la política de Administraciones Públicas.

Las administraciones públicas, incluida la propia Comisión, debían incorporar los principios de Responsabilidad Social en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones que establecen. En este sentido, la administración europea decidió aplicar un enfoque más integrado y sistemático de la gestión en su propia administración, participando en el Sistema de Gestión y Auditoría Medioambiental (SGAM) (Navarro & Hernández, s.f.).

Estos primeros pasos fueron valiosos para probar a todos los países europeos, y posteriormente a todos los del mundo, lo beneficioso para las economías el considerar e incorporar la RSP, donde no bastaba la regulación por parte de las instituciones públicas, también era necesario la ejemplificación por parte de las mismas, para incentivar al sector privado.

Uno de los países que al igual que los de la Zona Europea comenzó a mirar la RSP como una oportunidad para lograr la igualdad y equidad social, fue China. El país estableció por

medio de políticas, en este caso voluntarias, que las grandes corporaciones de propiedad estatal, incluyan el desarrollo sostenible dentro de sus planificaciones estratégicas, de tal manera que estas publiquen informes que registren su accionar, sobre todo en el cuidado del medio ambiente; y así cumplir con el objetivo de una “sociedad armoniosa” (He Xie She Hui), partiendo del compromiso del gobierno con la RSP y siendo ejemplo para el sector privado (Ascoli & Benzaken, 2009).

En el año 2008 el país asiático efectuó medidas, que si bien no fueron obligatorias, originó que un significativo número de empresas estatales comenzaron a realizar estos informes, que a la fecha ha significado la consolidación de las instituciones públicas chinas.

La cultura China a diferencia de la norteamericana, tiene una cognición social donde imperan las relaciones sociales, no las impersonales, por lo que consideran la responsabilidad social como algo natural y fundamental para su desarrollo; por lo que si bien el país ha atravesado por una expansión económica que ha llevado al crecimiento económico, también esto ha originado el surgimiento de desigualdad social, daños ambientales y problemas en los diferentes servicios públicos.

Pero gracias a las peculiaridades culturales que presenta el país, y el rigor y rapidez con que se ha ejecutado una política orientada al desarrollo sostenible, con conceptos y actitudes propias de la responsabilidad social corporativa (también llamada Responsabilidad Social Empresarial), ha permitido que el país siga creciendo, pero sin omitir aspectos tan importantes como los sociales y ambientales (Nieto, 2008).

La búsqueda del equilibrio en los aspectos económicos, sociales y medioambientales a raíz del crecimiento Chino, por parte del país asiático, ha llevado a tomar la Responsabilidad Social Pública, como un importante pilar para el desarrollo y sostenibilidad de su crecimiento a largo plazo, por consiguiente el papel de las instituciones ha sido clave, especialmente la cultura que las condiciona, esto evidenciado por el compromiso de las entidades públicas en

cumplir con cada una de las dimensiones que este nuevo concepto incorpora.

La Responsabilidad Social no es propia solamente del sector privado, sino que mejor manera de incentivarlos y mostrarles a las empresas privadas y causar conciencia no solo en ellas, sino en la sociedad en general, que la Responsabilidad Social es necesaria y enormemente beneficiosa, que el propio gobierno dando el ejemplo, China lo entendió.

Por el lado de Latinoamérica se tiene a países como Chile y Argentina que han tomado importancia de la Responsabilidad Social en las políticas públicas, sobre todo como esto puede hacer que las instituciones sean eficientes.

En el caso de Chile, este en primera instancia definió la participación del Estado, ya sea como empresa, consumidor o regulador, en buena cuenta, teniendo conciencia de la repercusión de las actividades que realiza, sabiendo el tipo de productos o servicios que adquiere (por ejemplo que sean fabricados bajos condiciones laborales decentes), y creando un marco normativo que señale las limitaciones legales y que incentive a la Responsabilidad Social de cualquier organización.

Luego el gobierno chileno actuó conforme a las dimensiones, y dentro de estas los indicadores, que señala Global Reporting Initiative (GRI), incorporando iniciativas en el marco de Responsabilidad Social, dentro de estos se tiene la elaboración de códigos, programas y cuestionarios que regulan las buenas prácticas laborales, el uso sostenible de recursos del medio ambiente por medio de la elaboración de planes y creación de nuevas instituciones referidas al tema, políticas de consumo y producción sostenible, prácticas justas de operación, implantación de políticas que permitan un gobierno organizacional, programas de asistencia técnica para las pequeñas empresas e implementación de un modelo de Responsabilidad Social adecuada a ellas, y elaboración del proyecto de responsabilidad social tributaria (RST) (Superintendencia de Seguridad Social, Chile, 2011).

En el caso de Argentina, este ha elaborado y aplicado un “Modelo de Responsabilidad Social Organizacional” en la gestión pública, donde el principal objetivo es modernizar las acciones tomadas por el Estado dentro de un contexto de cambios de roles que este mismo tiene. Por lo que reconoce la necesidad de que los organismos gubernamentales aprendan a trabajar de la mano con otras instituciones públicas, así como privadas, de manera tal que se tiene que regenerar las redes o procesos por los que los diferentes organismos se relacionan (intersectorialidad), a la vez que se establecen adecuadas y eficientes relaciones con los diferentes grupos de interés que existen, y que constantemente dan a conocer sus demandas, por lo que obliga al Estado a establecer, lo que se conoce como gestión relacional (transversalidad).

Estos dos procesos intersectorialidad y transversalidad son elementos importantes que aporta el Modelo de Responsabilidad Social Organizacional (RSO), y que han permitido que Argentina, por medio de acciones responsables, el fomento y desarrollo del RSO, y en su conjunto como promotor de la Responsabilidad Social tanto en empresas como en la comunidad, logre resultados satisfactorios en el sector laboral (el desempleo y subempleo son áreas de mayor problema para el desarrollo económico de Argentina).

Las experiencias exitosas vividas en el Ministerio de Desarrollo Social, mediante el programa de ingreso social con Trabajo (“Argentina trabaja”) que ha significado alianzas con municipios, provincias, federaciones, etc., y que ha permitido dar mayor y mejor empleo a los de clase más pobre; compras y contrataciones públicas sustentables, que evalúan las condiciones laborales en que estos productos y servicios se dan, disminuyendo el empleo informal; programas de certificación independiente por cumplir con los compromisos sociales; programas que han permitido la compra de productos hechos por la fuerza laboral penitenciaria; además de políticas tributarias sociales (exoneraciones), entre otras. (Sindicatura General de la Nación, s.f.).

Es indudable que RSP tomada por el Estado Argentino, haciendo partícipe a organismos privados como públicos, ha logrado dar lucha a unos de sus problemas sociales con mayor demanda, como es el desempleo formal e informal, pero sobre todo, como el documento bibliográfico usado lo manifiesta, ha sido la confianza, sostenida en la creencia de la Responsabilidad Social, el elemento central que ha imperado en relaciones sociales y transacciones económicas eficientes, que han abaratado y burocratizado de forma eficaz las relaciones económicas, logrando el crecimiento y desarrollo de la Economía Argentina.

También existen países como Brasil, Colombia, Costa Rica y México, que han incorporado la Responsabilidad Social, pero solo en lo que concierne al ámbito privado, es decir presentan un mercado en donde las empresas multinacionales privadas han jugado un rol crucial, pues son quienes han trasladado de sus países de origen (países donde la Responsabilidad Social se encuentra en etapas muy desarrolladas y forman parte del sector privado como público) el modelo de Responsabilidad social y la han hecho parte del medio empresarial, lo cual ha ocasionado que el sector empiece a ver la importancia de controlar sus impactos para asegurar su sustentabilidad tanto económica, social y ambiental, pero sobre todo se vuelvan competitivas en el mercado; como es el caso de Costa Rica y México.

Lo común es estos países, y la mayoría de Latinoamérica es que las empresas desde hace décadas tienen una relación filantrópica con la comunidad, lo cual ha permitido que los países se adhieran con facilidad y acepten esta nueva visión de Responsabilidad Social, como lo es en Colombia; en tanto otras han ido más allá, pues no solo la han aceptado sino que han sido las promotoras de su aplicación, llegando a crear sus propias reglas en lo que refiere a este tema como Brasil (Asociación Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, creada en el 2004) (Comisión Económica para América Latina y el Caribe , CEPAL, 2006).

A diferencia de los estados europeos, donde la normativa referida a la Responsabilidad Social se encuentra estipulada de manera extensiva y clara, en América Latina la normativa específica vinculante al tema, es escaso y está originada por instituciones internacionales como “Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales” o la “Declaración Tripartida de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social” (Yera & Pin, 2010), y por ende es incorrecto que estas se apliquen a realidades totalmente diferentes a las propuestas por estas organizaciones, por lo que se necesita adaptarlas a estas economías, en su mayoría, subdesarrolladas. Si bien existen aplicaciones exitosas como Chile o Argentina, esto no ha implicado que otros países sigan su ejemplo, algunas solo han aplicado la Responsabilidad Social en el sector privado sin participación directa (dando el ejemplo) de las instituciones estatales, como es el caso del Perú.

Con los antecedentes mencionados queda claro que la Responsabilidad Social es un instrumento de gran valor para hacer eficientes y eficaces las instituciones, con mayor importancia, las públicas, siempre que estas asuman la consideración y participación de cada rol que hoy el mercado designa, llámese consumidores, empresarios, proveedores, comunidad, medio ambiente, colaboradores, y como gobierno en sí mismo., lo que se denomina en la teoría referida a la Responsabilidad Social, los stakeholders.

La RSP que parte del gobierno, de las instituciones públicas, es la base que permite el dinamismo del mercado, pues las interconexiones que tiene la gestión pública en una sociedad, en una economía, permite acceder a cada uno de los participantes en la misma, que al tener como objetivo el hacer cumplir normas que beneficia en toda sociedad, garantiza inversiones responsables que no atentan contra el desarrollo de las personas, al contrario, velan por el cumplimiento de sus derechos, logrando el tan ansiado desarrollo y crecimiento económico del país de manera sostenible, ya que crea un clima estable para la actividad económica.

Los factores económicos y sociales sin duda pueden influir en la adopción o no de una política de Responsabilidad Social en las instituciones, como el caso de China, pero también factores políticos, como la democracia expresada en libertad económica, puede determinar el triunfo de estas medidas sociales, como el caso de Europa.

La elección de políticas sustentadas en la RSP, ha permitido que las diferentes instituciones establezcan entre ellas alianzas estratégicas y sólidas, llevándolas a realizar sus funciones, no al margen de las demandas sociales, al contrario, unidas a los requerimientos de estas, en virtud de beneficiar a todos. Con ello las instituciones han tenido que evolucionar o cambiar conforme a estos requerimientos, causado por los cambios económicos y sociales del entorno global, caso contrario, ello explicaría el atraso y subdesarrollo de los países, como el Perú, y he ahí la necesidad de replicar esta experiencia.

## **CAPÍTULO II: Marco teórico**

### **2.1. Aproximación teórica sobre las instituciones**

#### **2.1.1. Definición sobre Institución.**

North (1990) define “Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico” (p. 13), entendido esto, afirma que para entender la teoría institucional, es indispensable diferenciar las reglas de los jugadores.

El primero lo representan las instituciones, mientras que al segundo los organismos, los cuales se forman de la unión del marco institucional con las organizaciones, esto último equivale a decir, cuerpos políticos (partidos políticos, el senado, el cabildo), cuerpos económicos (empresas, sindicatos, cooperativas), cuerpos sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas) y órganos educativos (escuelas, universidad, institutos).

Moreno (s.f.) refiere a las instituciones como un “sistema público de reglas que definen cargos y posiciones con sus derechos y deberes, poderes e inmunidades, etc.”, donde estas reglas especifican ciertas formas de acción como permisibles o prohibidas; y establecen ciertas sanciones y garantías para cuando ocurren violaciones a ellas, por lo que es la autoridad pública quien coordinará las relaciones entre los individuos y los grupos.

Según Whalen (citado por Esparta, s.f.) un estado creativo es aquel que es capaz de:

“Adaptar la estructura institucional a fin de que la esfera económica cumpla de manera óptima su cometido. El Estado creativo se constituye en una organización (conjunto de agencias) al servicio de la sociedad, que actúa de dinamizador de la actividad económica y que propicia la igualdad social y un marco institucional favorable a la participación de todas las personas en las tareas económicas y en la toma de decisiones" (p.5).

### **2.1.2. Definición sobre calidad institucional.**

Pérez et al (2000) reúnen cuatro enfoques para explicar esta definición, pero para fines de la presente investigación se tomará solo dos, esto son el Grado relativo y la Valoración integral, ya que el primero se resume en funcionalidad (coherencia entre resultados y fines), eficacia o efectividad (coherencia entre resultados y objetivos), y eficiencia (coherencia entre procesos, medios y resultados); en tanto el segundo refiere a la “eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo”. (p.24).

### **2.1.3. Teoría institucionalista.**

La teoría económica tradicional da por sentado la existencia de las instituciones, su formación y el rol que estas tienen en una sociedad, lo consideran como parte de un simple automatismo originado por el interés individual y espíritu de lucro, olvidando que estas llegan a ser el resultado de la organización de las actividades económicas, de tal manera que a largo plazo la calidad de estas instituciones determinará los hechos económicos futuros, cuya repercusión condicionará el crecimiento y desarrollo económico de una sociedad, de una economía, de un país. Esto es lo que considera la teoría institucionalista.

Con esto la teoría institucionalista plantea soluciones en búsqueda del bien común, identificando los obstáculos y proponiendo soluciones que en mayoría se basan en una mejor distribución de los recursos, bienes y servicios, a la sociedad.

El institucionalismo analiza las relaciones económicas considerándolas parte intrínseca del proceso social en su conjunto, transfiere al eje económico la estructura institucional que debe formarse de un proceso social participativo y democrático y no solamente de lo que determine el mercado, la teoría económica, los modelos matemáticos, etc. como lo manifiesta la economía neoclásica.

***a) Enfoque económico de Douglas North.***

Según North (1990) las instituciones serán creadas siempre que los costos de transacción, sean menores a los beneficios generados a la sociedad, de tal manera que las instituciones al establecer un marco regulatorio, es decir, limitar las reglas de conducta en las personas, permita a su vez disminuir lo que Williamson (1981) denominó los costos de monitoreo.

En ese sentido la creación de instituciones se debe a la minimización de costos en que se incurre a diferencia de los generados por el libre mercado (Coase, 1937); esto permitirá que la sociedad realice actividades económicas de manera productiva y con regulación eficiente, y por ende se promueva el crecimiento y desarrollo económico.

Con ello el marco regulatorio que se establezca dependerá de la adaptabilidad del Estado por adecuarse a los cambios que genere el entorno en cualquier ámbito, radicando la importancia de la evolución de las instituciones o el cambio institucional.

***b) Enfoque histórico de Acemoglu y Robinson.***

Según Acemoglu & Robinson (2012) son los acontecimientos históricos y con ello las coyunturas críticas, los que han determinado la formación de instituciones inclusivas o extractivas, mediante la retroalimentación de las instituciones económicas e instituciones políticas.

Las primeras dan paso a un círculo virtuoso donde el pluralismo y centralismo, las dos a la par, son esenciales para lograr el crecimiento económico y sobre todo el desarrollo económico de los países, ya que estas incentivan el ahorro, la inversión, el emprendiendo y la innovación, en actividades económicas más productivas; mientras que las segundas generan círculos viciosos donde el poder de las élites económicas y políticas que promueven la corrupción eliminan cualquier nacimiento de actividades económicas independientes.

De esta manera se plantea a la historia como elemento fundamental e influyente no solo en la formación de instituciones, sino también en la clase de instituciones a las que se da origen

(De Soto, 2000).

**c) *Enfoque cultural de Max Weber.***

Este enfoque visto desde la concepción de cultura en su más amplio sentido, incorpora elementos como la ética y la religión propios de su formación, manifestados por Weber (1904).

La religión condiciona la formación de nuevas instituciones, debido al peso que esta puede llegar a tener en una sociedad, causando el cambio de mentalidad económica (“Ethos”) de la misma, ello originado por creencias ligadas a un ser supremo - que en realidad son implantadas por un grupo con intereses - que dictamina la búsqueda racional de beneficio basado fundamentalmente en la ética, lo cual da paso a la elaboración de acuerdos y/o realización de actividades económicas de manera organizada y segura, pues nadie quiere actuar en contra de lo que designa el ser supremo.

## **2.2. Fundamentación teórica sobre Gestión Pública**

Guerrero (1997) afirma que la gestión pública, como sinónimo de administración pública, constituye una actividad ejercida por el Estado, la cual “está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen” (p.25), por lo que la gestión pública esta explicada por atributos estatales, por ende es una cualidad del Estado y solo puede ser explicada a través de este.

Por otro lado Uvalle (citado por Sánchez, 2002) diferencia e individualiza la definición de Gestión Pública de otros nombres afines como Administración Pública o Gerencia Pública, señalando a esta como significado de conducir, controlar, manipular; un país, una sociedad o una comunidad, vinculándola con los cambios institucionales que las sociedades viven, como las reformas, las reinversiones, las reconvenciones y las re-estructuraciones; de tal manera que esta Gestión orientada a las políticas de Estado, deben proporcionar las capacidades tecnológicas, organizativas y funcionales para lograr los objetivos que se tracen.

De acuerdo con Salom, De Pelekais & Núñez (2011), “la gestión pública consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción” (p.76).

### **2.2.1. Interpretación teórica de la Gestión Pública.**

Desde una perspectiva teórica la gestión pública presenta cinco interpretaciones, según Sánchez (2006) estas son:

#### ***a) La gestión Pública como Gestión***

Esta interpretación señala que no existen diferencias entre la denominada gestión pública y la gestión privada, pues ambas presentan semejanzas en sus funciones, enfoques administrativos y notabilidad pública, por lo que es posible transferir la metodología privada a la pública; de tal manera que más que una clasificación entre ambas gestiones, solo existe la gestión propiamente dicha.

#### ***b) La Gestión Pública como Gestión Privada.***

A diferencia del primer uso, este, separa la implicancia del comportamiento del sector público por un lado, y la del sector privado por otro, en razón de que determina que el origen del segundo tuvo como base la intención de mejorar la gestión del primero, a pesar de que tiempo después es la administración del mercado quién ha sobresalido e innovado en sus prácticas.

A partir de ello se considera como ideal que las técnicas y métodos empleados por la gestión privada, que han resistido a los embates del mercado y ha dado soluciones y buenos resultados, se deben replicar en el sector público, pero creando este su propio enfoque, que a su vez sea integral.

#### ***c) La Gestión Pública como Gestión Empresarial.***

La gestión pública debe hacer uso de un modelo empresarial, entendido este como el que

se basa en el uso de los recursos de forma novedosa, con el objetivo de aumentar tanto su eficiencia como eficacia.

Por su parte Barzelay (1994) considera que la gestión pública debe transformarse de burocrática a posburocrática, es decir, que se caracterice por guiarse por el usuario y orientarse hacia el servicio, lo que a su vez va involucra la gestión empresarial; tomando interés en aspectos como clientes, calidad, servicio, valor, incentivos, innovación, autorización y flexibilidad, competencia y mercado; según este autor, poner en práctica estos factores permitirá dejar atrás y superar la gestión pública tradicional.

***d) La Gestión Pública como Gestión de calidad.***

Esta interpretación teórica refiere a la percepción netamente del servicio que es brindado por la gestión pública, la cual debe estar dirigida a un conjunto de caminos que permitirá conseguir la calidad de gestión, para ello se debe identificar las causas, reestructurar procesos y organizar el sistema, a partir de tres enfoques: el tradicional, el normativo y el de calidad total.

Para Sánchez (2006) en síntesis, la gestión de calidad es:

“Crear la capacidad, el compromiso y la voluntad de realizar el trabajo necesario. Pero también se trata de crear el espacio político que permita la implantación de cambios políticos. La gestión de calidad y las organizaciones redefinidas que ésta respalda pueden hacer una contribución importante a la gestión pública, pero sólo una contribución.”  
(p.184).

***e) La Gestión Pública como endoprivatización.***

Este término, “endoprivatización” fue acuñado por Guerrero (1997), el cual consiste en la privatización de la gestión pública, propiamente dicho “del como” actúan los gestores públicos; es decir la “sustitución de la gestión de los asuntos públicos por la idea, la metodología y la técnica del manejo privado” como lo refiere Sánchez (2002, p.185); con ello

la gestión pública es en cierta manera influenciada y envuelta por las prácticas administrativas, empresariales y gerenciales, de la gestión privada.

***f) La Gestión Pública como Gestión Pública.***

Esta última interpretación teórica surge de la posición de que las acciones tomadas por la autoridad política, sobre todo en el tema de regulación, afectan a cualquier tipo de organizaciones, por lo que en sí la gestión solo puede ser pública (Bozeman, citado por Sánchez, 2006). Así mismo las organizaciones privadas adoptan una posición respecto a cómo actuar frente a la sociedad, la cual evidentemente será la que les proporcione una mejor imagen, además de garantizarles utilidades; con lo cual estas organizaciones requerirán la búsqueda de la visión de una gestión pública, que fusione ambos objetivos, con lo que la gestión pública será la pauta que los conducirá (Laufer, citado por Sánchez, 2006).

**2.2.2. Elementos de la Gestión Pública.**

La determinación de los elementos de la Gestión Pública ha sido determinada por diferentes organismos multilaterales, y entendidos en el tema, pero en su gran mayoría estos presentan o consideran los mismos aspectos. Para efectos de esta investigación se tomará la dada por el Banco Mundial (Governance: The World Bank's Experience, 1994).

***a) Gestión del Sector Público.***

Este elemento se refiere a lo imperativo que es reformar o reestructurar la organización de un organismo público, para que así este pueda cumplir con sus objetivos, así como incorporar la eficiencia en cada una de las áreas claves para su desarrollo, además de prestar interés a los recursos humanos que forman parte de esta gestión, sobre todo en el rendimiento que estos presentan.

***b) Rendición de cuentas.***

Todos y cada uno de los que participan en la Gestión Pública deben ser responsables de las decisiones que tomen y como estas pueden afectar, por lo que han de ser capaces de responder a sus actos.

**c) *Marco jurídico para el desarrollo.***

Es fundamental la existencia de un marco jurídico claro, imparcial, predecible y estable, que brinde confianza y respaldo a las diferentes actividades económicas que los individuos deseen realizar, sin temor a alguna intervención arbitraria, por lo que este debe ser de dominio público e independiente.

**d) *Transparencia e información.***

Elementos esenciales para una gestión pública eficiente, pues permiten que los participantes de una economía tengan pleno acceso a cualquier información, y que esta sea verás.

## **2.3. Teoría de la Responsabilidad Social Pública (RSP)**

### **2.3.1. Definición de Responsabilidad Social Pública (RSP).**

La definición de RSP presenta diferentes aristas, dependiendo del contexto en que se quiera enmarcar, por lo que se hace complicado darle una definición única, sin embargo cualquiera sea la catalogación que se le atribuya, todas coinciden con la necesidad de promover las buenas prácticas en cualquier negocio y la responsabilidad de asumir las consecuencias que esto genere. En su opinión Soria (2014) concluye:

Se puede entender que la Responsabilidad Social Pública es el nuevo resultado derivado de la gestión “explícita” de política pública del Estado, orientada a lograr una sociedad más equitativa e igualitaria, siendo su vehículo la reconstrucción de la idea del “bien común” a través de la cultura de lo solidario” (p.6).

Con esto la meta es convertir a la gestión pública en empresarial, entendido desde la perspectiva de que adopte la competitividad, productividad, eficiencia, en el logro de sus objetivos, así como estrategias que guíen cómo y hacia dónde quieren ir, siendo innovadores (Schröder, s.f.; Savas, s.f.).

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, que satisfaga las verdaderas necesidades de los ciudadanos al menor coste posible, pero con servicios de mayor calidad, por lo que se necesitan sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (García, 2007).

Uno de estos modelos o elementos de la Nueva Gestión Pública lo representa la Responsabilidad Social Pública (RSP).

### **2.3.2. Procesos y dimensiones de la RSP en la gestión pública.**

Para Gaete (2009) la aplicación de la RSP, a raíz del surgimiento de la nueva gestión pública y que experimentan las organizaciones pertenecientes a la administración del Estado, incorpora dos procesos que forman este contexto, la intersectorialidad y la transversalidad.

El primero refiere a que las organizaciones públicas se instruyan a trabajar en coordinación con otras instituciones públicas, así como privadas, por lo que es necesario innovar en redes o procesos de coordinación con estas, anulando el individualismo, y hasta rivalidad, existente entre ellas, y que a larga perjudica a los ciudadanos, pues genera esfuerzos y recursos innecesarios que repercuten en la calidad de los servicios públicos.

La transversalidad consiste en lo imperativo que significa hoy en día el incorporar las nuevas demandas de la ciudadanía, a causa de que esta ha cambiado tanto en composición como en sus aspiraciones y demandas, en temas como igualdad de género, consideración de colectivos desfavorecidos, equidad, diversidad, no discriminación, participación o empoderamiento, entre otras, como variables en lo que involucra la gestión pública.

La Responsabilidad Social en la nueva gestión pública abarca una dimensión interna y externa, según Gaete (2009), donde la primera crea una vía para al desarrollo social mediante la competitividad, siendo los principales temas a tallar: la gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, y gestión del impacto ambiental y de los

recursos humanos; en tanto la dimensión externa sucede cuando la responsabilidad se extiende a comunidades locales, socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente, además de los trabajadores y accionistas (Navarro & Hernández, s.f.).

En ese sentido el rol del sector público frente al desarrollo del Modelo de Responsabilidad Social Pública, según el Banco Mundial (2002) ha causado que el gobierno adopte cuatro acciones: promotor, colaborador, facilitador o regulador (citado por Lozano et al, 2005).

Tabla 1: Rol del sector público frente al Modelo de Responsabilidad Social Público

ROL DEL SECTOR PÚBLICO FRENTE AL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PÚBLICO			
PROMOTOR	COLABORADOR	FACILITADOR	REGULADOR
Este consiste en el apoyo político por parte del gobierno, mediante la difusión y reconocimiento de la aplicación del modelo de Responsabilidad Social, sin embargo otros autores lo interpretan como una función ejemplificadora de aplicación directa de los principios de Responsabilidad Social a sus propias prácticas, siendo la más factible de realizar, por lo que la gestión pública puede dar como primer paso el promocionarlas (campanas publicitarias), para luego primar la Inversión Socialmente Responsable (ISR) desde el punto de vista fiscal y, adicionalmente, predicar con el ejemplo (Navarro & Hernández, s.f.).	Este consiste en la combinación de recursos, implicando a todos los denominados stakeholders, esto mediante el diálogo.	Este consiste en la acción de promover legislaciones facilitadores de las actuaciones y en el apoyo financiero, en el primero se realizan capacitaciones, mientras que en el segundo se estimulan los mercados; para lo cual se crean incentivos y aumenta la concienciación.	Este consiste en la acción de obligar, legislar y controlar, lo cual conlleva a la regulación e inspección, que de ser el caso se impondrán sanciones e incentivos legales y fiscales

Fuente: Banco Mundial (2002)  
Elaboración propia

### 2.3.3. Componentes del Modelo de Responsabilidad Social Pública.

La relación con los stakeholders, la rendición de cuentas, gestión de impactos organizacionales y desarrollo sostenible, son los cinco aspectos relevantes en que se sostiene el Modelo de RSP (Gaete, 2009), a continuación detallaremos cada una.

**i. *Los stakeholders o actores críticos***

La relación con los stakeholders se basa en la preocupación por parte de la organización por conocer quiénes lo conforman, ya sean personas, grupos e instituciones que puedan verse afectados o interesados con la gestión pública, formando ello parte de lo que denominamos el proceso de intersectorialidad.

Esta relación permite equilibrar los intereses seguidos por cada de los involucrados en todas las actividades de la organización de forma integral, por lo que este aspecto es central y decisivo al momento de gestionar la RSP, aun cuando las divergencias existentes entre estos grupos signifique un alto grado de complejidad, además de los propios intereses de la organización, es decir, por mejorar su imagen o por realmente asumir esta responsabilidad.

Por otro lado esta relación con los agentes críticos que permite identificarlos, siempre que esta se realice de forma adecuada, conlleva a la organización a conocer las áreas en la que debe fortalecer su Responsabilidad social, donde son los puntos en que los servicios públicos brindados presentan un comportamiento no responsable socialmente, lo cual originará crear consensos por parte de las instituciones, en base al diálogo, que permitirá re direccionar las decisiones tomadas por los funcionarios públicos, y así hacer su gestión más eficiente, y sobre todo eficaz (Pinillos, 2005).

**ii. *La rendición de cuentas (accountability)***

Refiere a la capacidad institucional que tienen los funcionarios públicos para poner a disposición a la sociedad en general y los stakeholders en particular, pleno acceso a la información relevante sobre las conductas, acciones y recursos destinados por estos, para la cual se debe tener claro por parte de todos los involucrados, qué, quienes, cómo y por cuánto tiempo se puede o debe controlar algún tema de interés público (Sánchez, 2003).

Esto se llevará a cabo mediante la publicación de memorias de sustentabilidad, informes anuales (informe triple balance: económico, social y medioambiental), auditorías o cuentas

públicas de gestión, que no solo informarán de la proactividad con que se realiza la gestión pública, sino también, del logro de objetivos alcanzados por las instituciones públicas en el cumplimiento de su misión (Barzelay, citado por Gaete, 2009).

Pero las acciones de rendición de cuentas y transparencia solo serán posibles, siempre que se cuente con una sociedad activa y vigilante, que exprese sus demandas, denunciando cualquier comportamiento incorrecto, por ende no debe estar sujeta a restricciones de libertad económica y/o libertad de expresión, ni a acuerdos precontractuales que vincule a ciertos grupos en cumplimiento de intereses personales.

### ***iii. Gestión de impactos organizacionales***

Este componente se basa en los principios y valores que deben tener los actores internos y externos de la organización, lo cual creará conciencia e interés permanente de las repercusiones que se puedan dar tras la toma de decisiones, en virtud de las acciones y objetivos que se plantean en su visión y misión como organización. De darse, esto permitirá una relación ética y transparente entre la sociedad en general y las instituciones públicas.

### ***iv. Desarrollo sostenible***

El desarrollo sostenible, más que un componente, en sí, es el fin último del Modelo de RSE, ya que plantea un reto para las organizaciones, pues no solo se trata de tomar y aplicar los aspectos antes mencionados, también es considerar cómo estos afectarán a las generaciones futuras; el incorporar necesidades, expectativas y requerimientos sociales, por parte de las organizaciones públicas, a sus objetivos, estrategias y políticas, y por ende a su funcionamiento institucional habitual, no es nada fácil, sin embargo es fundamental para la creación de instituciones que representen y funcionen en base a los requerimientos que los ciudadanos demandan.

## **2.4. Fundamentación teórica de Programa**

### **2.4.1. Definición sobre Programa.**

Según Ordaz & Saldaña (2005) definen programa, desde una actividad social organizada, limitada en tiempo y espacio que presenta un objetivo en específico, hasta, como un conjunto interdependiente de proyectos.

Por otro lado para Andrés E. Miguel (citado por Ordaz & Saldaña, 2005) es una serie de acciones previamente determinadas que conducirán a la realización de un plan que abarca limitar las actividades a llevarse a cabo, los tiempos a usar y los responsables que organizaran todo ello; esto para programas de cualquier tipo, sea social, político, económico, ambiental, cultural, etc.

### **2.4.2. Elementos o lineamientos para la elaboración de un programa.**

Cohen & Martínez (s.f.) señalan los siguientes elementos para la elaboración de un programa: Diseño de los procesos (i), Realización del cronograma y la ruta crítica (ii), Diseño de la estructura organizacional (iii), Cálculo de los insumos (iv), Diseño del modelo de focalización (v), Programación del monitoreo y evaluación ex – post (vi) y Elaboración del presupuesto (vii).

#### ***i. Diseño de los procesos***

Este consiste en la construcción de un diagrama detallado donde se identifica los procesos principales y de apoyo del programa, es decir las actividades a realizar, y las interrelaciones que existen entre estos; así como los objetivos de cada uno, la cuantificación de estos (metas), los indicadores por los cuales se evaluará su avance, y los responsables de cada proceso.

#### ***ii. Realización del cronograma y la ruta crítica***

La determinación de tiempos es clave para el logro de los objetivos del programa, por lo que la elaboración de un cronograma, generalmente el de Gantt, debe efectuarse sobre los tiempos que demanda cada proceso, lo cual permitirá identificar la secuencia de las actividades de cada uno, cuyo retraso afectará al resto del programa. Esto conllevará a conocer cuáles son

los tiempos mínimos de cada actividad, la holgura entre estas, y por tanto la ruta crítica del programa.

### **iii. *Diseño de la estructura organizacional***

Según los autores no existe un único modelo de estructura organizacional, ya que este depende de las características propias del programa, y la relación entre dos variables que ayudan a definirla, estas son el grado de estandarización del producto y el grado de homogeneidad de la población objetivo.

La primera refiere al resultado que se obtendrá de los procesos propios del programa que responden a normas bajo las cuales se lleva a cabo, en tanto la segunda, se enfoca en el nivel de semejanza de las variables puntuales que afectan el impacto de los objetivos del programa. De esta manera a mayor estandarización, mayor homogeneidad, o menor heterogeneidad; y viceversa.

Por tanto, cuánto mayor sea la estandarización y por consiguiente la homogeneidad de la población, la estructura organizacional deberá ser rígida, es decir vertical, habiendo centralización de las decisiones en los niveles de mayor jerarquía. Por el contrario, si la estandarización es menor y hay una mayor heterogeneidad, esta será más adaptativa, horizontal, distribuyendo autonomía en la toma de decisiones a los encargados de cada proceso del programa.

Con ello la estructura organizacional debe contener el personal, encargados de realizar los procesos; comunicaciones, manera en que se da la organización (vertical u horizontal); autoridad, los niveles jerárquicos; y el tramo de control, cantidad de subordinados a cargo de cada mando.

### **iv. *Cálculo de los insumos***

El cálculo de insumos de manera cualitativa como cuantitativa permitirá optimizar el uso de los recursos sean humanos, materiales o financieros que necesita el programa, pues con la

intersección de las herramientas previamente elaboradas como lo son el diseño de procesos y el cronograma, se definirá cuáles serán los insumos que se requerirán por única vez o se usarán en más de una actividad, lo que permitirá alcanzar la máxima productividad de cada recurso por unidad tiempo. A su vez esto originará la confección del presupuesto total.

**v. *Diseño del modelo de focalización***

La focalización consiste en decidir de qué manera se garantizará que el impacto del programa llegue a quienes son el motivo de llevarlo a cabo, para ello se tiene dos posibilidades. Una consiste en la autofocalización, en donde la población no objetivo se autoexcluirá, ya que lo que el programa ofrece es tan específico que solo es de interés de la población destinataria, por lo que cualquier otro no recibe beneficio alguno. En cambio si cualquier persona se ve favorecida por el programa, se deberá establecer un sistema de selección mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas, otros, que delimite y favorezca solo a los miembros de la población objetivo.

**vi. *Programación del monitoreo y evaluación ex – post.***

Llevar un continuo y actualizado control de cada proceso que integra el programa es necesario para una correcta toma de decisiones, por consiguiente el monitoreo y la evaluación son aspectos claves para el éxito del programa. En este sentido la evaluación ex – post deberá llevarse a cabo cuando se den los impactos y no de manera genérica, pues los tiempos de culminación de cada actividad dependerán de factores propios del proceso al que pertenecen.

**vii. *Elaboración del presupuesto***

Este consiste en detallar los recursos financieros requeridos por el programa por período de ejecución y operación de cada actividad o proceso, el presupuesto podrá ser desglosado según el tipo de costo o actividad a realizar.

### **CAPÍTULO III: Metodología desarrollada**

#### **3.1. Tipo de estudio**

El presente estudio corresponde a uno de enfoque mixto, específicamente del tipo dominante o principal, donde prevalecerá el cualitativo, con lo cual se llevará a cabo la contextualización del problema de estudio, para su posterior análisis e interpretación; y finalmente la presentación de la propuesta.

El diseño de la presente investigación es de tipo investigación – acción, pues con el presente estudio se pretende tanto analizar la situación actual, mediante un diagnóstico objetivo; así como propiciar un cambio en la forma como se viene abordando la problemática planteada, mediante la elaboración y presentación de una propuesta que permita generar cambios significativos.

#### **3.2. Variables - Operacionalización**

Como primera variable dependiente se tiene la Institucionalidad, manifestada en la calidad que esta presenta, al ser vista por una sociedad en específico. Esta se basa en las reglas impuestas por la autoridad en la cual se sustenta, con el fin de limitar el comportamiento de quienes son su principal eje de acción, que en sí vendrían a ser las propias personas o ciudadanos.

Como variable independiente se tiene a la Gestión Pública, quién es ejercida por respectivas autoridades que están bajo mandato estatal. Esta consiste en la relación política y administrativa entre quién representa al Estado y quienes deben tratar con este, para poder realizar cualquier actividad de orden económica, social, laboral o cualquier otra.

Como variable interviniente se tiene al Modelo de la Responsabilidad Social Pública, el cual abarca cuatro componentes que resumen quienes, qué y cómo, deben y se debe actuar,

para lograr el objetivo principal de este modelo, que es el bienestar general, pero sobre todo que este sea sostenible. Al llevarse a cabo este modelo por la autoridad pública, este tendrá una influencia y mayor repercusión en cualquier sector de una economía.

Tabla 2: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>CALIDAD INSTITUCIONAL</b>	Consiste en el Grado relativo y la valoración integral; el primero se resume en funcionalidad (coherencia entre resultados y fines), eficacia o efectividad (coherencia entre resultados y objetivos), y eficiencia (coherencia entre procesos, medios y resultados); en tanto el segundo refiere a la eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo.	ENTORNO INSTITUCIONAL	Nivel de funcionalidad
			Nivel de eficacia
			Nivel de eficiencia
<b>MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PÚBLICA</b>	Modelos de la denominada Nueva Gestión Pública, que consiste en un sistema de control que otorga una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana	VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD	Compromiso ético Gobierno corporativo Diálogo e involucramiento con stakeholders Balance social
		PUBLICO INTERNO	Relaciones con sindicatos y asociaciones Relación con trabajadores tercerizados Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad
		MEDIO AMBIENTE	Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental
		CONSUMIDORES Y CLIENTES	Política de comunicación comercial Excelencia en la atención
		COMUNIDAD	Impacto de la Institución en la Comunidad
		GOBIERNO Y SOCIEDAD	Prácticas anticorrupción Participación en proyectos sociales gubernamentales
<b>GESTIÓN PÚBLICA</b>	Consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción.	COMPONENTE ECONÓMICO – FINANCIERO	Manejo de recursos económicos Efectividad y beneficios de las obras realizadas
		ADMINISTRATIVA	Nivel de aceptación de la gestión Calificación de los procesos administrativos

Elaboración propia

### 3.3. Población y Muestra

#### Población.

Como población se ha optado por tomar a los individuos pertenecientes al departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo, distrito de Chiclayo, del área urbana, entre las edades de 30 a 60 años, ya que estos son quienes recurren a la Municipalidad Provincial de Chiclayo, siendo un total de 92,664 personas.

#### Muestra.

Respecto a los ciudadanos:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

$z^2$ : nivel de confianza ( $1.96^2$ )

p: Probabilidad de que ocurra (0.5)

q: Probabilidad de que no ocurra (0.5)

$e^2$ : error de estimación ( $0.05^2$ )

De esta manera la muestra es igual a 385 personas.

### 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas, tenemos las siguientes:

**Entrevista:** Esta se realizará en forma directa y detallada con las personas que tengan el perfil para la presente investigación, es decir todos los actores y/o agentes relacionados con las actividades de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; así como con los funcionarios que trabajan en la misma. De tal manera que se formularán preguntas que permitan obtener los

datos importantes sobre el tema de estudio, los cuales serán considerados como información valiosa para realizar dicho Programa de mejora.

**Observación:** Esta es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener datos actuales, en este caso de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Para el presente estudio la observación será de tipo no estructurada, ya que se dará de manera exploratoria, es decir, se observará la situación general de la Institución Pública, partiendo de esta para seleccionar los factores críticos que son de interés. Así mismo desde la participación del investigador, esta es de tipo participante, pues se dará la participación directa del investigador; y según el lugar donde se realiza, la observación es de campo, pues los hechos se registran tal y como acontecen en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

**Análisis de documentos:** Los documentos son la fuente primordial para el análisis e interpretación de datos, para luego convertirlos en información valiosa que sirva para la mejora de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

De esta forma los instrumentos para la recolección de datos lo conforman las guías de entrevista, observación y de revisión de documentos. En el primero se utilizará un cuestionario y una grabadora; en el segundo, formatos que permitirán tener estructurado todas las observaciones realizadas; y por último, las guías de análisis de documentos, los cuales se ordenarán de acuerdo a cada uno de los elementos que se pretende analizar de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

### **3.5. Procedimiento de la recolección de datos**

1. Determinación de la muestra de acuerdo al método estadístico.
2. Elaboración y reproducción del instrumento (cuestionario).

Como se ha mencionado y detallado en el capítulo de la Base Teórica, el Modelo de Responsabilidad Social Pública, cuenta con determinados indicadores proporcionados por los Indicadores Ethos – Perú 2021, por consiguiente, el instrumento se ha elaborado en base a las dimensiones que este proporciona con sus respectivas interrogantes.

3. Aplicación del instrumento.

4. Análisis de los resultados a través de los estadísticos correspondientes.

Para este análisis se hará uso de herramientas informáticas como el Microsoft Word como procesador de textos; el Microsoft Excel y SPSS versión 23, para registrar los análisis e interpretaciones de los datos obtenidos que se tabularán y el Microsoft Project para el desarrollo de actividades, asignación de tareas y recursos, y dar seguimiento al progreso del proyecto. En cuanto a los estadísticos a usar, mediante la Escala de Liker, aplicado en el cuestionario, se obtendrá los estadísticos de regresión y correlación; las medidas de centralización (media, mediana, moda) y las medidas de dispersión (varianza, covarianza, máximo, mínimo).

5. Elaboración de los cuadros y tablas de los resultados hallados.

Se emplearan los cuadros de distribución de las puntuaciones o frecuencias. Las distribuciones de frecuencias, se presentarán en forma de gráficos de barras, histogramas, gráficas circulares y polígonos de frecuencia.

6. Interpretación y discusión de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO IV: Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

Tabla 3: Conocimiento de los compromisos éticos de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	154	40.00%
No	231	60.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

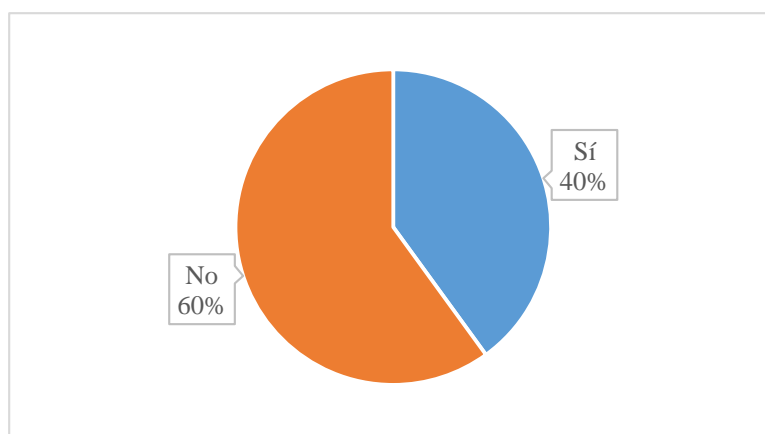


Figura 1. Conocimiento de los compromisos éticos de la MPCH

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

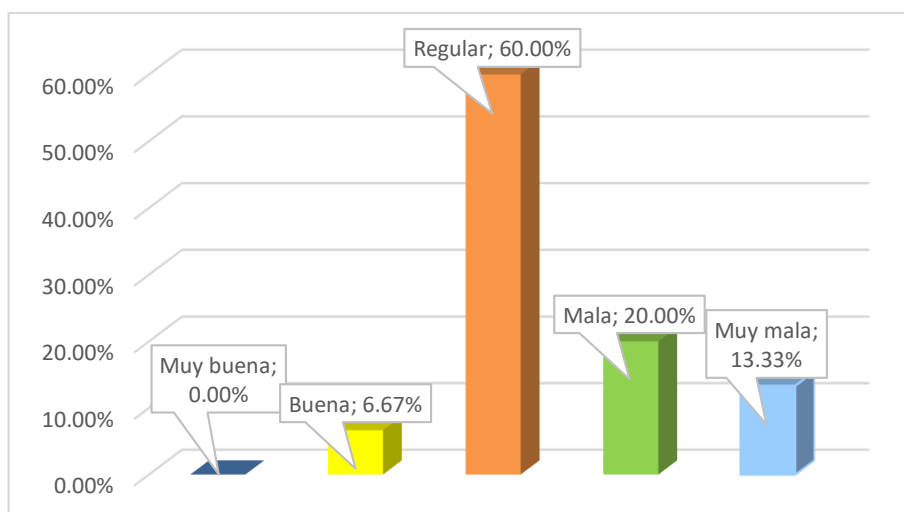
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 60% no tiene conocimiento de los compromisos éticos de la MPCH, mientras que el 40% si lo tiene; reflejando ello un significativo desconocimiento de parte de la población de cuáles son las normas éticas que rigen a la MPCH.

Tabla 4: Calificación de como informa la MPCH acerca de su gestión

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0.00%
Buena	26	6.67%
Regular	231	60.00%
Mala	77	20.00%
Muy mala	51	13.33%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 2. Calificación de como informa la MPCH acerca de su gestión**

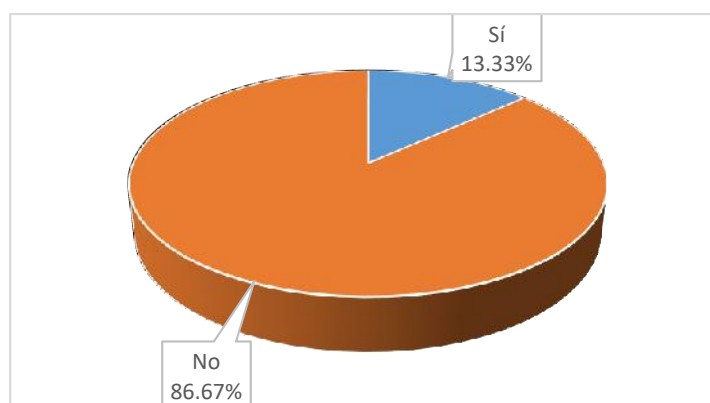
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 60% califica como regular la forma como la MPCH informa acerca de su gestión, el 20% como mala, el 13.33% como muy mala, y solo el 6.67% como buena; reflejando ello una preocupante situación de total disconformidad de como la MPCH da a conocer su gestión como institución pública.

**Tabla 5: Cumplimiento con las normas que rigen a la MPCH como institución pública**

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	13.33%
No	334	86.67%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 3. Cumplimiento con las normas que rigen a la MPCH como institución pública**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

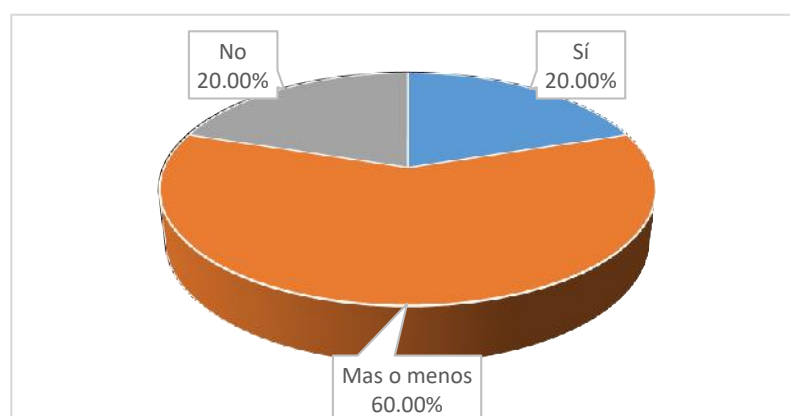
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 60% no tiene conocimiento de los compromisos éticos de la MPCH, mientras que el 40% si lo tiene; reflejando ello un significativo desconocimiento de parte de la población de cuáles son las normas éticas que rigen a la MPCH.

Tabla 6: Conocimiento de las funciones/competencias de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	77	20.00%
Más o menos	231	60.00%
No	77	20.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 4. Conocimiento de las funciones/competencias de la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

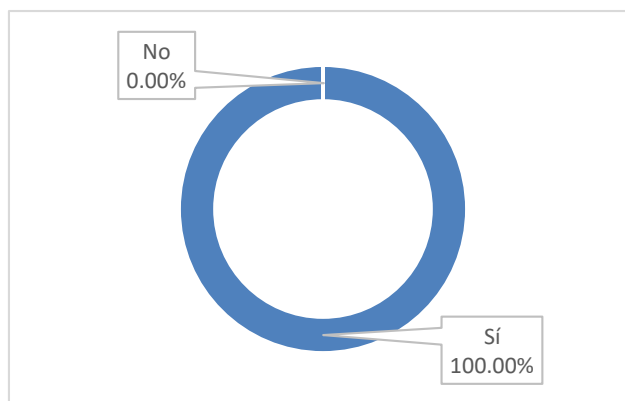
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 60% más o menos tiene conocimiento de las funciones/competencias de la MPCH, el 20% no tiene conocimiento, y el 20% si lo tiene; reflejando ello un significativo desconocimiento de parte de la población de cuáles son las funciones y competencias de la MPCH.

Tabla 7: Existencia de servidores públicos corruptos

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	385	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 5. Existencia de servidores públicos corruptos**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

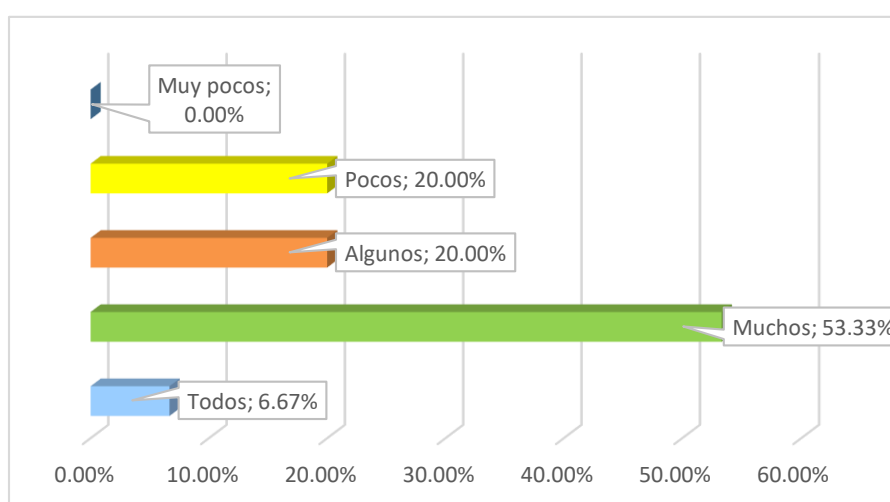
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 100% considera que sí existe servidores públicos corruptos en la MPCH; reflejando ello una lamentable percepción de parte de la población.

**Tabla 8: Cantidad de servidores públicos corruptos**

	Frecuencia	Porcentaje
Todos	26	6.67%
Muchos	205	53.33%
Algunos	77	20.00%
Pocos	77	20.00%
Muy pocos	0	0.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 6. Cantidad de servidores públicos corruptos**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 53.33% considera la existencia de muchos servidores públicos corruptos en la MPCH, el 20% de algunos, el 20% de pocos, y solo el 6.67% manifestó todos; reflejando ello una lamentable percepción de parte de la población.

Tabla 9: Realización de prácticas corruptas de la MPCH como institución

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	6.67%
No	359	93.33%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

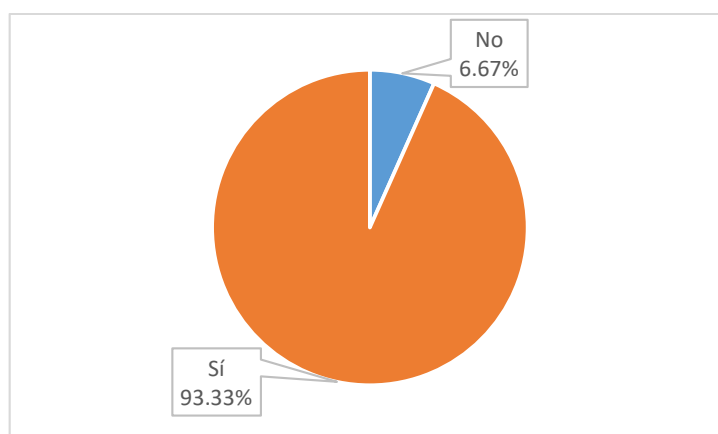


Figura 7. Realización de prácticas corruptas de la MPCH como institución

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

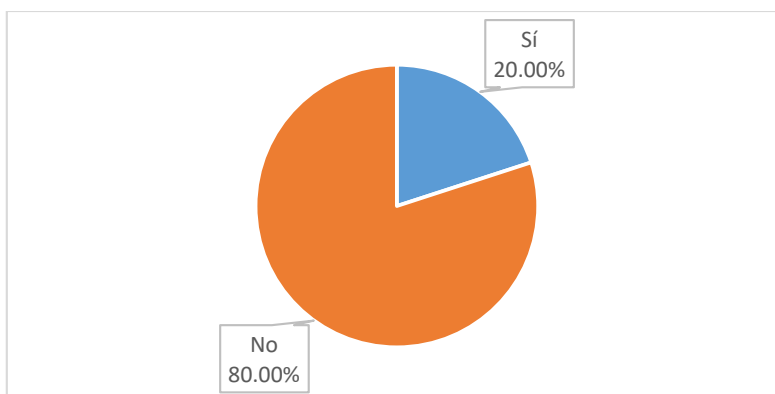
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 93.33% considera que la MPCH como institución sí realiza prácticas corruptas, mientras que solo el 6.67% no, reflejando ello la carente imagen como institución pública de la MPCH.

Tabla 10: Aplicación de sanciones a los servidores públicos corruptos

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	77	20.00%
No	308	80.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 8. Aplicación de sanciones a los servidores públicos que carecen de ética**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

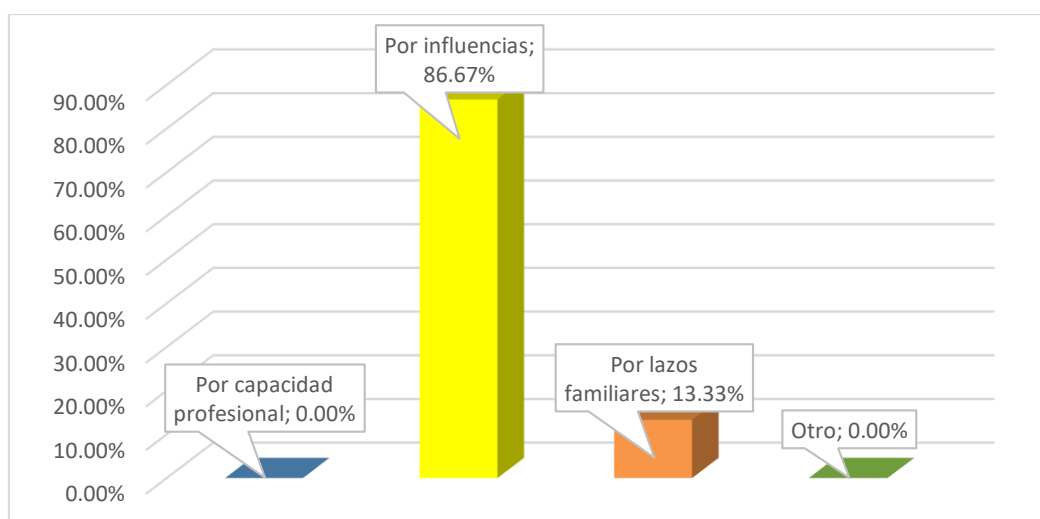
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 80% considera que no se aplican sanciones a los servidores públicos que carecen de ética, mientras que el 20% sí; reflejando ello la total carencia de buenas prácticas correctivas de parte de la MPCH, percibido por la población.

**Tabla 11: Elección de los servidores públicos que laboran en la MPCH**

	Frecuencia	Porcentaje
Por capacidad profesional	0	0.00%
Por influencias	334	86.67%
Por lazos familiares	51	13.33%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 9. Elección de los servidores públicos que laboran en la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

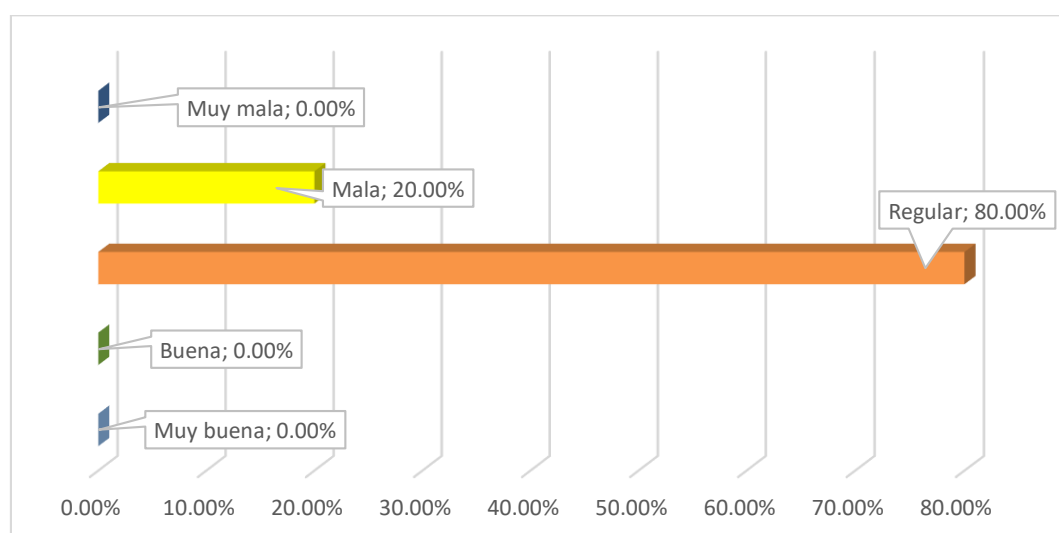
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 86.67% considera que la elección de los servidores públicos que laboran en la MPCH es por influencias, y el 13.33% por lazos familiares; reflejando ello una lamentable percepción de parte de la población respecto a cómo los funcionarios llegan a conseguir un puesto de trabajo en la institución.

Tabla 12: Calificación del nivel de preparación de los servidores públicos que laboran en la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0.00%
Buena	0	0.00%
Regular	308	80.00%
Mala	77	20.00%
Muy mala	0	0.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 10. Calificación del nivel de preparación de los servidores públicos que laboran en la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 80% califica como regular el nivel de preparación de los servidores públicos que laboran en la MPCH, y el 20% como mala; reflejando ello la negativa percepción de cómo la comunidad califica a los funcionarios respecto a su calidad profesional-técnica.

Tabla 13: Acciones de abuso de poder por parte de los servidores públicos de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	385	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

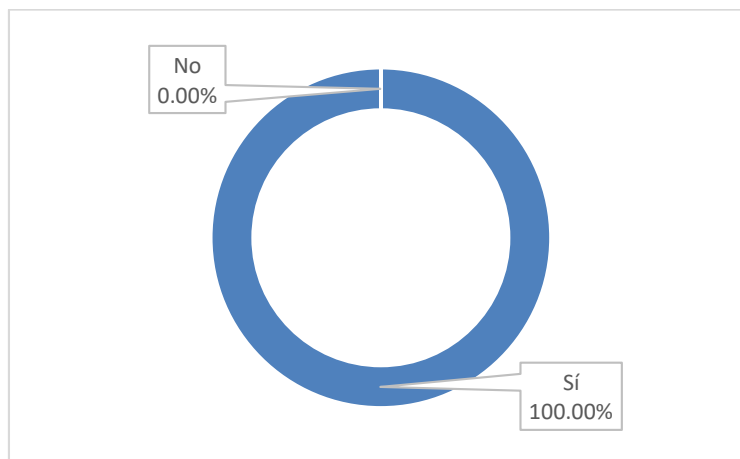


Figura 11. Acciones de abuso de poder por parte de los servidores públicos de la MPCH

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

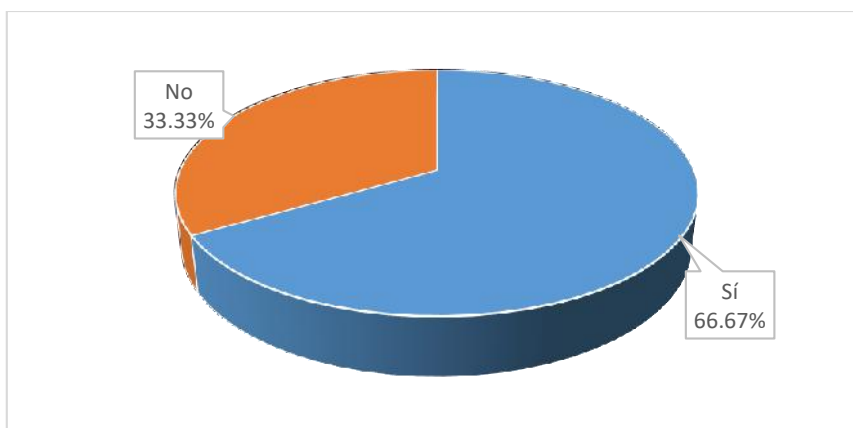
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 100% considera que los servidores públicos que laboran en la MPCH, realizan acciones de abuso de poder; reflejando ello una preocupante percepción de la comunidad, pues estos manifiestan un poco o nula confianza en los funcionarios.

Tabla 14: Ha sido testigo o víctima de este abuso de poder

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	257	66.67%
No	128	33.33%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 12. Ha sido testigo o víctima de este abuso**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

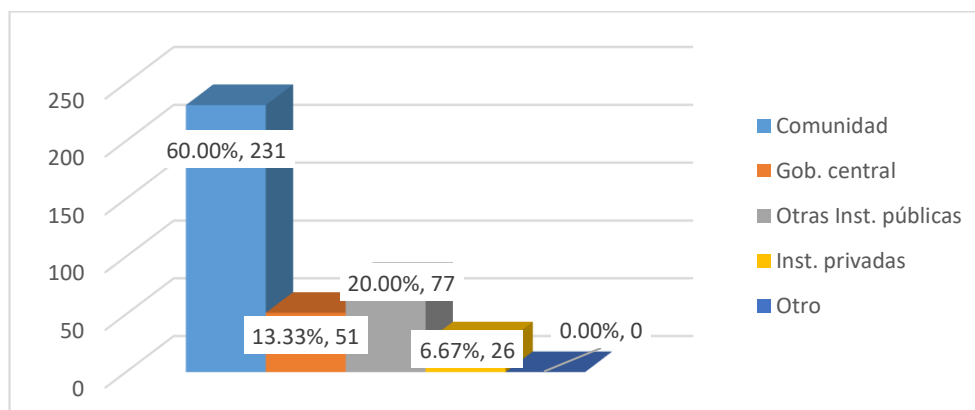
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 66.67% manifiesta que ha sido testigo víctima de algún abuso de poder de parte de los funcionarios que laboran en la MPCH, mientras que el 33.33% no ha presentado una situación así; reflejando ello una preocupante situación en cuánto a la forma como se viene realizando la gestión en la MPCH.

**Tabla 15: Principales grupos con los cuales debería trabajar en conjunto la MPCH**

	Frecuencia	Porcentaje
Comunidad	231	60.00%
Gob. central	51	13.33%
Otras Inst. públicas	77	20.00%
Inst. privadas	26	6.67%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 13. Principales grupos con los cuales debería trabajar en conjunto la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 60% considera como principal grupo con el cual debería trabajar en conjunto la MPCH, a la comunidad, seguido por el 20% que opta por otras instituciones públicas, el 13.33% por el gobierno central, y el 6.67% por instituciones privadas; reflejando ello el principal actor con que la población opina que debería ser el principal aliado de la MPCH.

Tabla 16: Comunicación de la MPCH con estos grupos

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	13.33%
No	257	66.67%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

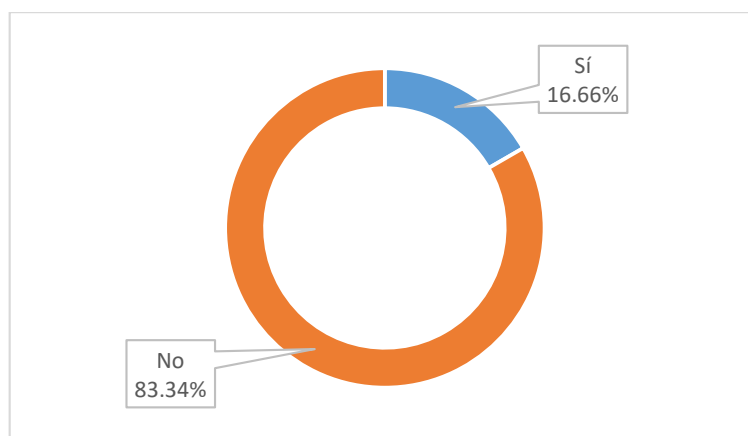


Figura 14. Comunicación de la MPCH con estos grupos

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

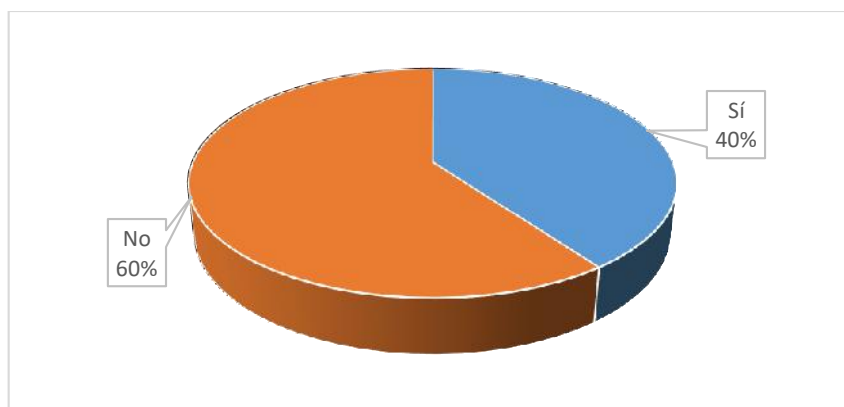
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 83.34% considera la MPCH no tiene comunicación con estos grupos, mientras que el 16.66% si; reflejando ello la percepción de la población de no interés por parte de la MPCH en establecer mejores relaciones con estos grupos.

Tabla 17: Visita al portal web de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	154	40.00%
No	231	60.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 15. Visita al portal web de la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

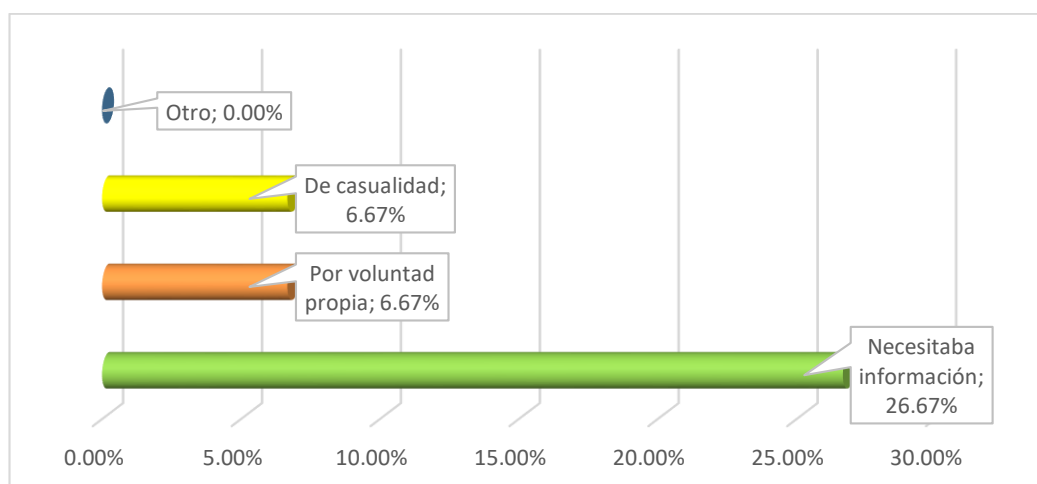
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 60% no ha visitado el portal web de la MPCH, mientras que el 40% sí; reflejando ello el significativo desconocimiento por parte de la población de las diversas actividades y gestiones que realiza la MPCH, aspectos que en cierta medida se vienen dando a conocer en dicho portal.

**Tabla 18: En relación a la pregunta anterior, motivo de esta visita**

	Frecuencia	Porcentaje
Necesitaba información	103	26.67%
Por voluntad propia	26	6.67%
De casualidad	26	6.67%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>40.01%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 16. En relación a la pregunta anterior, motivo de visita**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

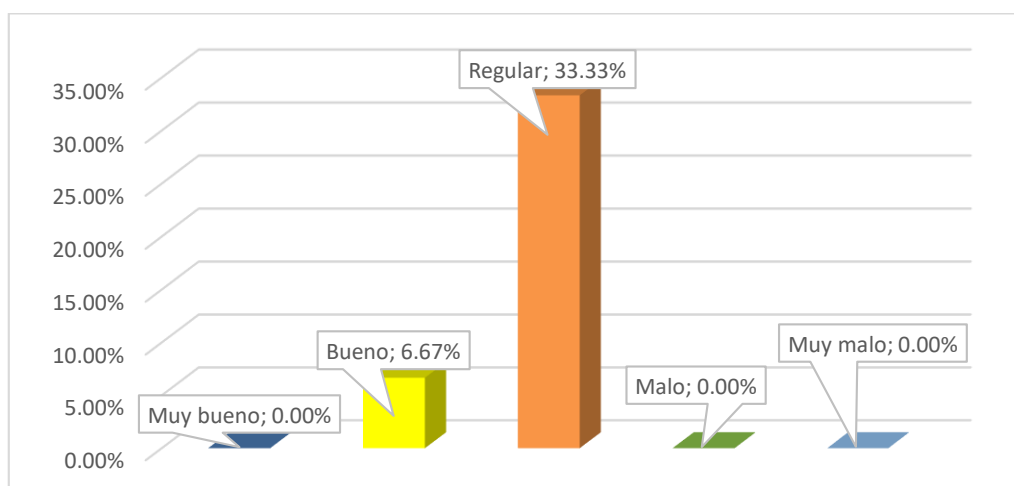
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, del cual el 40% si ha visitado el portal web, el 26.67% señala que lo hizo porque necesitaba información, el 6.6/% por voluntad propia, y el 6.67% de casualidad; reflejando que la comunidad necesita información actualizada de la gestión que realiza la MPCH, pues este es el principal motivo por el que acude al portal web.

Tabla 19: Calificación de la información brindada por el portal web de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0.00%
Bueno	26	6.67%
Regular	128	33.33%
Malo	0	0.00%
Muy malo	0	0.00%
TOTAL	154	40.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 17. Calificación de la información brindada por el portal web de la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

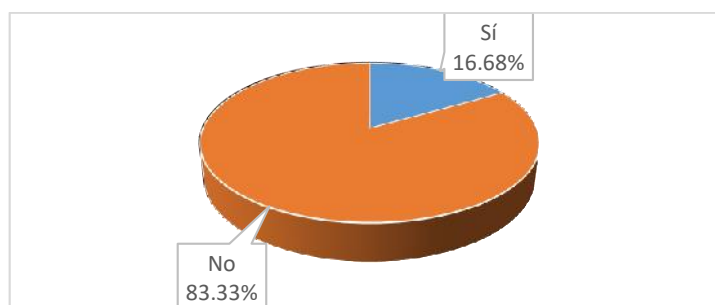
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, del cual el 40% si ha visitado el portal web, el 33.33% califica que la información brindada por el portal web de la MPCH es regular, y 6.67% como bueno; reflejando ello que la comunidad necesita información relevante de la gestión que realiza la MPCH, para así mejorar la calidad de esta información.

Tabla 20: El portal web refleja toda la gestión realizada por la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	6.67%
No	128	33.33%
TOTAL	154	40.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 18. El portal web refleja toda la gestión realizada por la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

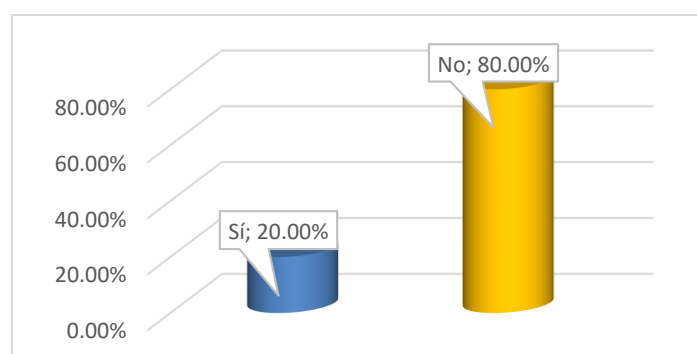
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 83.33% manifiesta que el portal web de la MPCH no refleja toda la gestión realizada, mientras que el 16.68% sí; reflejando ello que la comunidad en su mayoría no se encuentra conforme con la información que proporciona esta plataforma virtual.

Tabla 21: Existencia de preocupación por parte de la MPCH por cuidar el medio ambiente

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	77	20.00%
No	308	80.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 19. Existencia de preocupación por parte de la MPCH por cuidar el medio ambiente**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

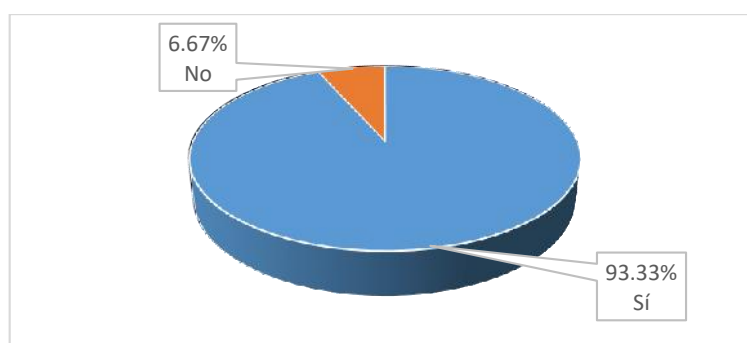
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 80% manifiesta que no existe preocupación por parte de la MPCH por cuidar el medio ambiente, mientras que el 20% sí; reflejando ello que la comunidad tiene una percepción de no responsabilidad ambiental por parte de la institución.

Tabla 22: Existencia de problemas de carácter ambiental en la Provincia de Chiclayo

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	359	93.33%
No	26	6.67%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 20. Existencia de problemas de carácter ambiental en la Provincia de Chiclayo**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

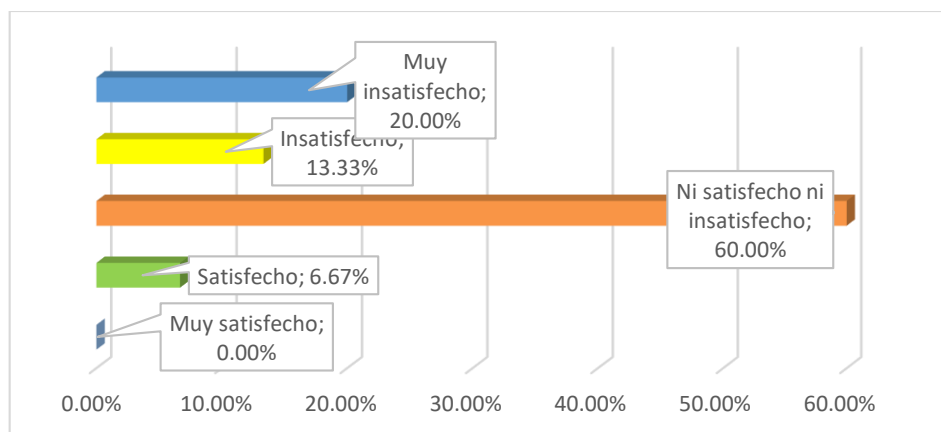
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 93.33% señala que sí existen problemas de carácter ambiental en la provincia de Chiclayo, mientras que el 6.67% no; reflejando ello que la comunidad presenta preocupación por las condiciones ambientales que actualmente vive la comunidad.

Tabla 23: Nivel de satisfacción del servicio de atención recibido por la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0.00%
Satisfecho	26	6.67%
Ni satisfecho ni insatisfecho	231	60.00%
Insatisfecho	51	13.33%
Muy insatisfecho	77	20.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 21. Nivel de satisfacción del servicio de atención recibido por la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

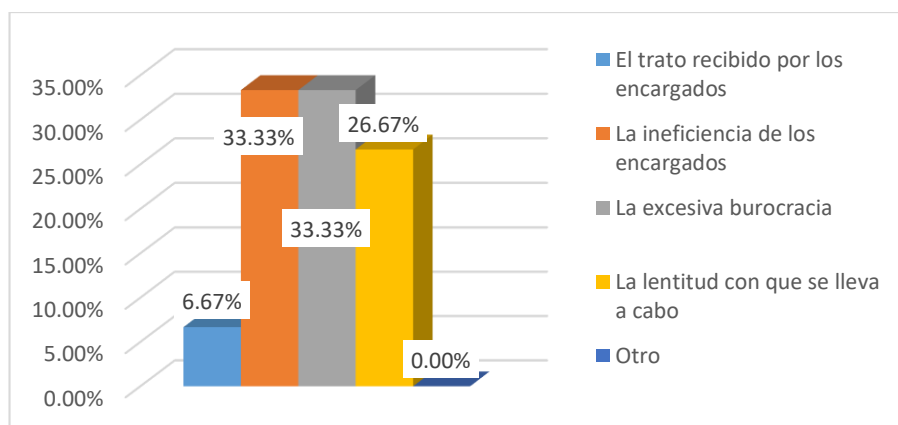
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chichilayanana, el 60% se presenta ni satisfecho ni insatisfecho con el servicio de atención recibido por la MPCH, el 20% muy insatisfecho, el 13.33% insatisfecho, y solo el 6.67% satisfecho; reflejando ello la mayoritaria disconformidad por parte de la población respecto a la atención que ofrece la institución.

**Tabla 24: Factores para calificar la atención dada por la MPCH**

	Frecuencia	Porcentaje
El trato recibido por los encargados	26	6.67%
La ineficiencia de los encargados	128	33.33%
La excesiva burocracia	128	33.33%
La lentitud con que se lleva a cabo	103	26.67%
Otro	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 22. Factores para calificar la atención dada por la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



Tabla 26: Tiempo de espera para la solución satisfactoria de algún trámite por parte de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Demasiado	51	13.33%
Mucho	154	40.00%
Regular	128	33.33%
Muy poco	0	0.00%
Poco	51	13.33%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

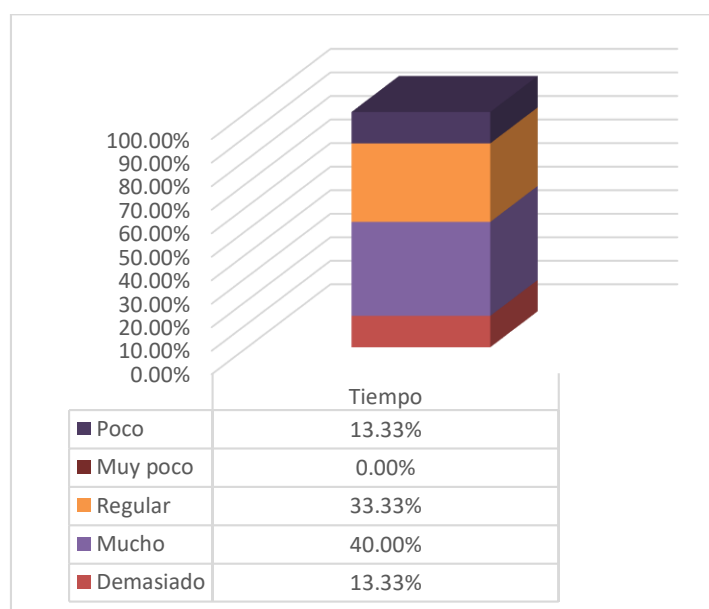


Figura 24. Tiempo de espera para la solución satisfactoria de algún trámite por parte de la MPCH

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

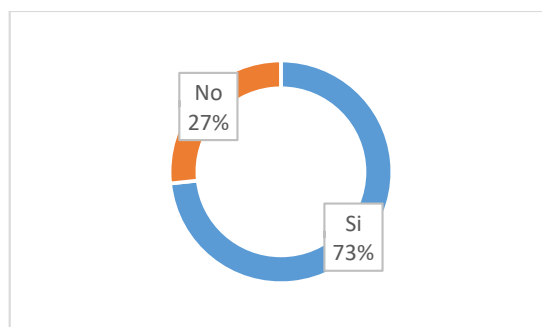
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 40% manifiesta que debe esperar mucho tiempo para la solución satisfactoria de algún trámite que realice en la MPCH, el 33.33% regular tiempo, el 13.33% demasiado tiempo, y el 13.33% poco tiempo; reflejando ello que la comunidad califica como lenta la administración llevada a cabo por la MPCH.

Tabla 27: Existencia de algún soborno para "agilizar" algún trámite

	Frecuencia	Porcentaje
Si	282	73.33%
No	103	26.67%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 25. Existencia de algún soborno para "agilizar" algún trámite**

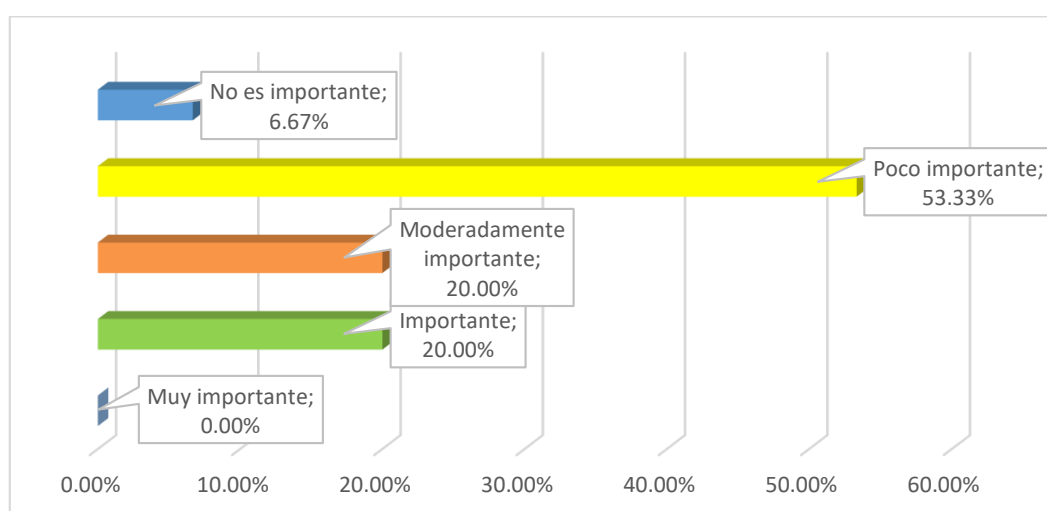
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 73% considera que si existen Sobornos para “agilizar” algún trámite lleva a cabo en la MPCH, mientras que el 27% no; reflejando ello que la comunidad evidencia la existencia de prácticas corruptas en la MPCH.

**Tabla 28: La gestión realizada por la MPCH como considera a la comunidad chiclayana**

	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	0	0.00%
Importante	77	20.00%
Moderadamente importante	77	20.00%
Poco importante	205	53.33%
No es importante	26	6.67%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 26. La gestión realizada por la MPCH considera a la comunidad chiclayana**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 53.33% manifiesta que la MPCH considera a la comunidad como poco importante, el 20% como moderadamente importante, el 20% como importante, y el 6.67% no importante; reflejando ello que la comunidad se siente muy ignorada en la gestión llevada a cabo por la MPCH.

Tabla 29: En base a la pregunta anterior, factores que hacen que considere así

	Frecuencia	Porcentaje
Por como la toma en cuenta en sus decisiones	26	6.67%
Por lo que hecho por mejorar la calidad vida de la comunidad	154	40.00%
Por el trato que recibe la comunidad	128	33.33%
Otro	77	20.00%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

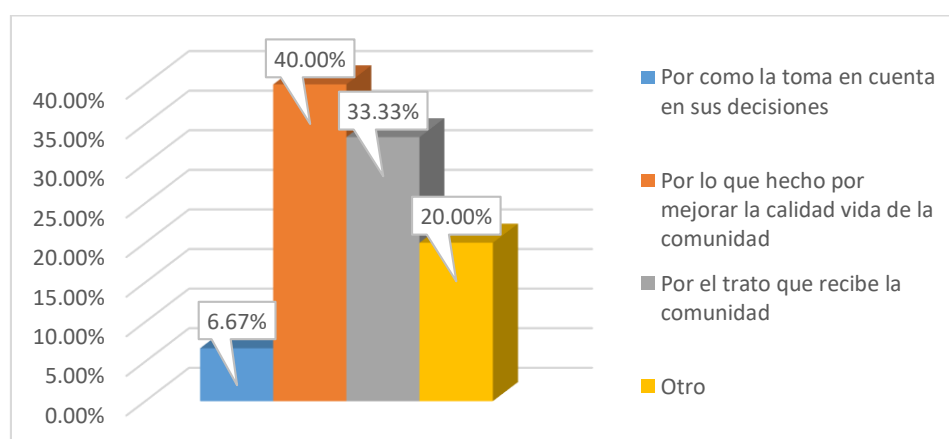


Figura 27. En base a la pregunta anterior, factores que hacen que considere así

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

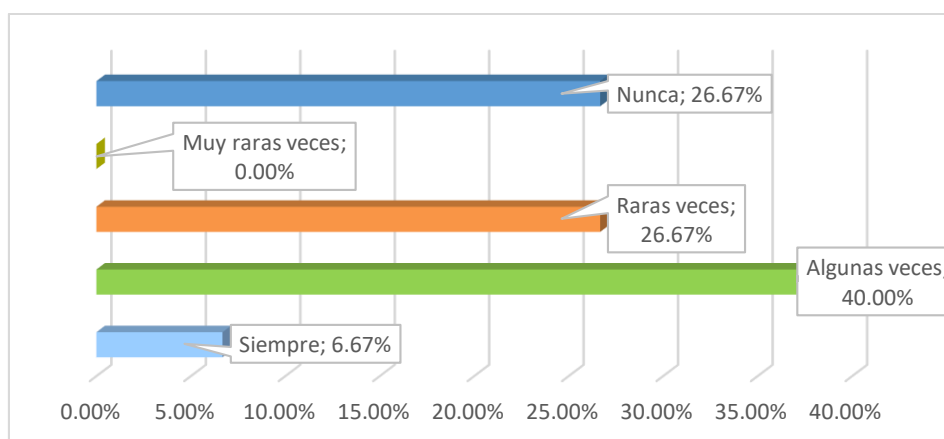
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 40% señala como factor para que la MPCH considere como tal a la población, es por lo que ha hecho para mejorar la calidad de vida de la comunidad, el 33.33% por el trato que recibe la comunidad, el 20% por otros factores, y el 6.67% por como la toma en cuenta en sus decisiones; reflejando ello que la población considera que la institución ha hecho poco por la comunidad.

Tabla 30: Existencia de preocupación por los problemas comunitarios, y solución a estos, por parte de la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	6.67%
Algunas veces	154	40.00%
Raras veces	103	26.67%
Muy raras veces	0	0.00%
Nunca	103	26.67%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 28. Existencia de preocupación por los problemas comunitarios, y solución a estos, por parte de la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

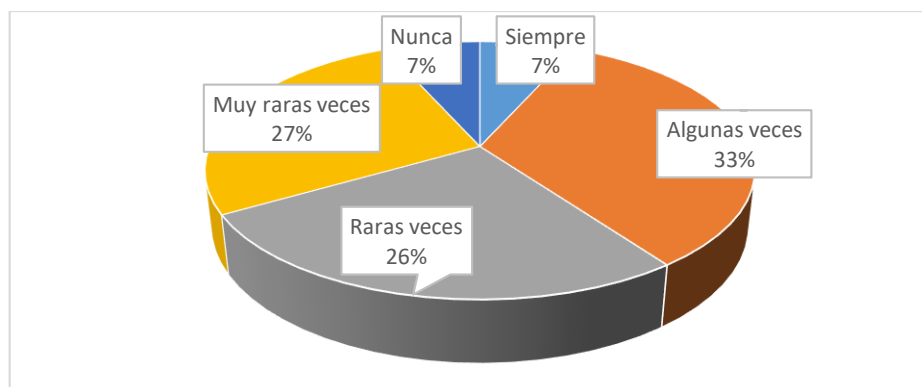
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 40% manifiesta que la MPCH algunas veces se preocupa por los problemas comunitarios y la solución de estos, el 26.67% raras veces, el 26.67% nunca, y solo el 6.67% como que siempre lo hace; reflejando ello que la población siente que la MPCH no se preocupa por los problemas que los acarrea a diario.

Tabla 31 Oportunidades laborales, formación técnica-profesional, salud, etc. en mejora de la calidad de vida de la comunidad

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	6.67%
Algunas veces	128	33.33%
Raras veces	103	26.67%
Muy raras veces	103	26.67%
Nunca	26	6.67%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 29. Oportunidades laborales, formación técnica-profesional, salud, etc. en mejora de la calidad de vida de la comunidad**

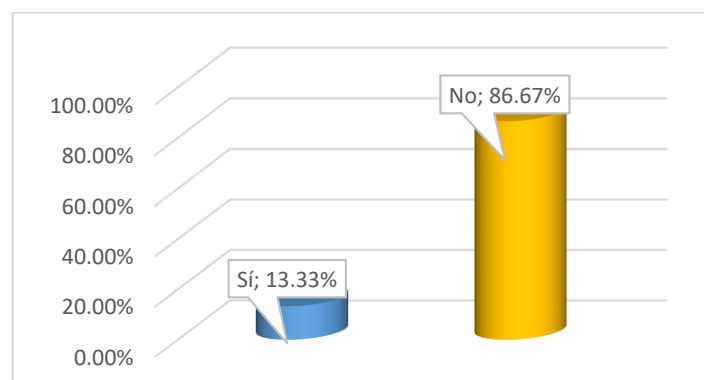
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 33% considera que la MPCH algunas veces contribuye a la comunidad mediante mejores oportunidades laborales, formación técnica-profesional, salud, entre otros, en bien de mejorar la calidad de vida de esta, el 27% muy raras veces, el 26% raras veces, el 7% nunca, y el 7% siempre.

**Tabla 32: Realización de una gestión en pro de mejorar el desarrollo socioeconómico, por parte de la MPCH**

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	51	13.33%
No	334	86.67%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 30. Realización de una gestión en pro de mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, por parte de la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

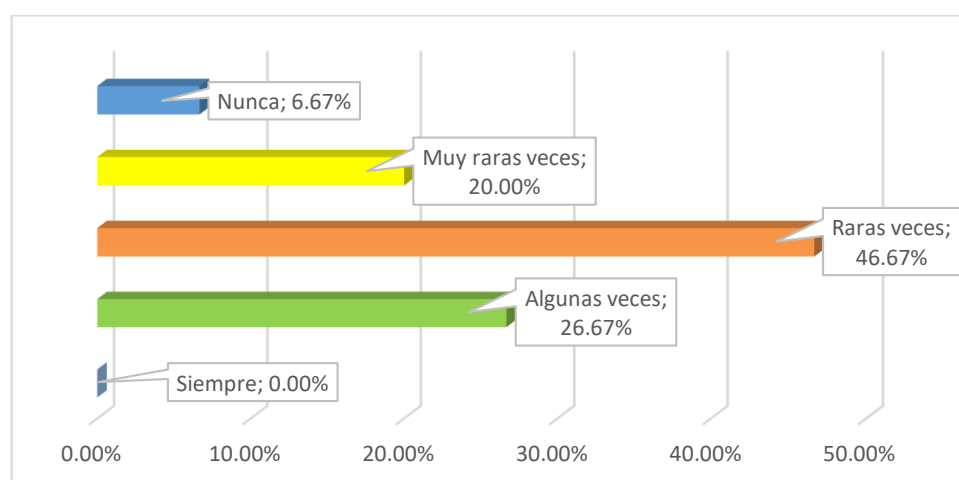
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 86.67% considera que la gestión de la MPCH no se lleva a cabo en pro de mejorar el desarrollo socioeconómico de la comunidad, mientras que el 13.33% si lo considera; esto refleja que la población no percibe a la institución como un actor que contribuya a su desarrollo.

Tabla 33: La gestión llevada a cabo por la MPCH ha sabido reconocer sus errores y corregirlos

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0.00%
Algunas veces	103	26.67%
Raras veces	180	46.67%
Muy raras veces	77	20.00%
Nunca	26	6.67%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 31. La gestión llevada a cabo por la MPCH ha sabido reconocer sus errores y corregirlos**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

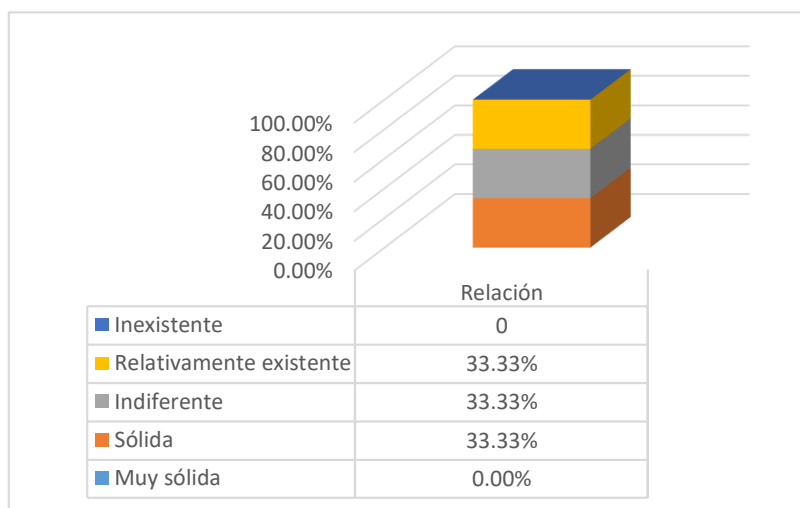
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 46.67% considera que la gestión llevada a cabo por la MPCH raras veces ha sabido reconocer sus errores y corregirlos, el 26.67% algunas veces, el 20% muy raras veces, y el 6.67% como que nunca lo ha hecho.

Tabla 34: Tipo de relación de la MPCH con el Gobierno central

	Frecuencia	Porcentaje
Muy sólida	0	0.00%
Sólida	128	33.33%
Indiferente	128	33.33%
Relativamente existente	128	33.33%
Inexistente	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

**Figura 32. Tipo de relación de la MPCH con el Gobierno central**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

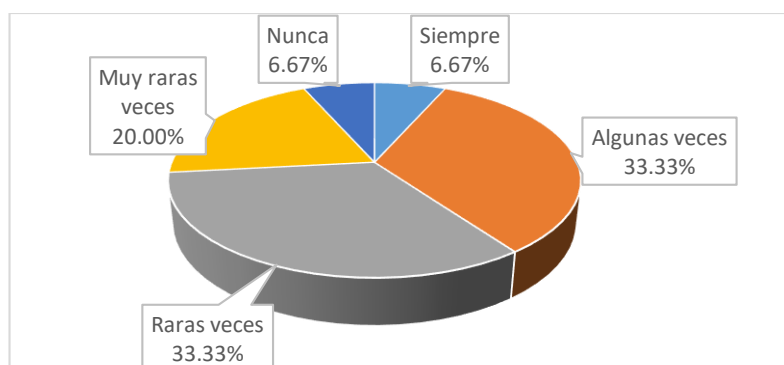
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 33.33% señala que la relación existente entre la MPCH y el Gobierno central es tanto relativamente existente, indiferente, y sólida, respectivamente.

Tabla 35: Recibimiento de apoyo por parte del Gobierno central a la MPCH

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	6.67%
Algunas veces	128	33.33%
Raras veces	128	33.33%
Muy raras veces	77	20.00%
Nunca	26	6.67%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 33. Recibimiento de apoyo por parte del Gobierno central a la MPCH**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

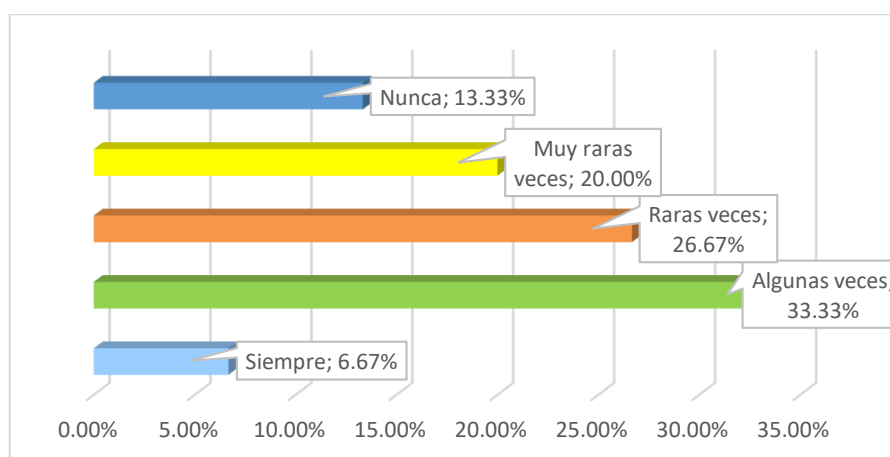
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 33.33% manifiesta que raras veces el Gobierno central apoya a la MPCH, el 33.33% algunas veces, el 20% muy raras veces, el 6.67% nunca, y el 6.67% siempre.

**Tabla 36: Existencia de preocupación por parte de la MPCH, de establecer alianzas con otros organismos públicos, privados u otros, para mejorar su gestión**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	6.67%
Algunas veces	128	33.33%
Raras veces	103	26.67%
Muy raras veces	77	20.00%
Nunca	51	13.33%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 34. Existencia de preocupación por parte de la MPCH, de establecer alianzas con otros organismos públicos, privados u otros, para mejorar su gestión**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

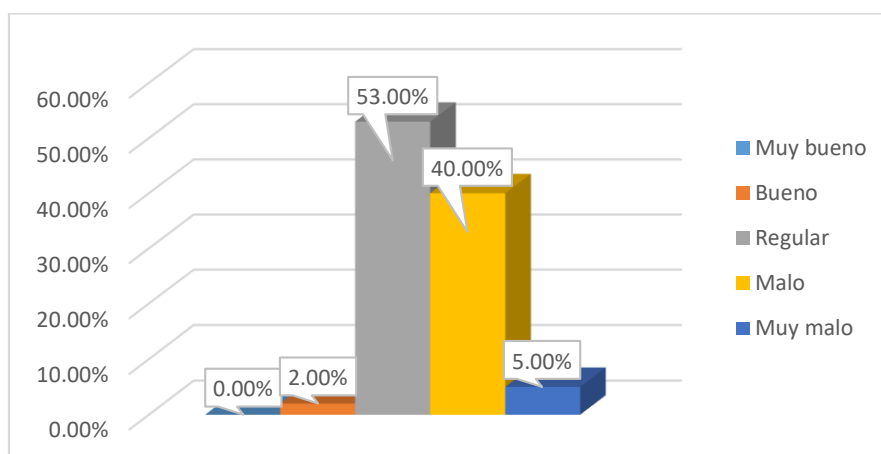
**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 33.33% señala que algunas veces la MPCH se preocupa por establecer alianzas con otros organismos públicos, privados u otros, en beneficio de la gestión realizada, el 26.67% raras veces, el 20% muy raras veces, el 13.33% nunca, y solo el 6.67% considera que siempre se preocupa.

Tabla 37: Calificación hasta la fecha, del último mandato municipal

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	0	0.00%
Bueno	8	2.00%
Regular	204	53.00%
Malo	154	40.00%
Muy malo	19	5.00%
TOTAL	385	100.00%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia



**Figura 35. Calificación hasta la fecha, del último mandato municipal**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración propia

**Interpretación:** Del 100% personas encuestadas de la comunidad chiclayana, el 53% califica al último mandato municipal como regular, el 40% como malo, y el 5% como muy malo; reflejando ello que a la fecha un significativo porcentaje de la población no aprueba la gestión que viene desarrollando el actual mandato.

## 4.2. Discusión

De la investigación realizada, puede señalarse que de la revisión de los resultados obtenidos se desprenden las siguientes consideraciones finales:

Desde la perspectiva institucional el comportamiento llevado a cabo por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, es percibida por la comunidad en términos nada favorables para esta, pues el 86.67% considera que no cumple con las normas que la rigen como institución pública, teniendo al 60% que califica como regular la forma en que la MPCH informa acerca de su gestión, gestión que para el 60% ni satisface ni insatisface sus demandas, las cuales en su mayoría es causado por la ineficiencias de los servidores públicos (33.33%) y la excesiva burocracia existente (33.33%), por lo que el 60% de los encuestados señalan que solo algunas veces la institución hace caso de sugerencias, reclamos u opiniones que estos puedan tener.

Así mismo la imagen expresada en la ética que presenta la institución, es totalmente lamentable, pues el 100% manifestó que existen servidores públicos corruptos en la institución, donde el 53.33% señaló que estos son muchos, ello evidenciado en que el 73.33% tiene conocimiento de la existencia de algún soborno pedido por los servidores públicos para “agilizar” los trámites que estos llevan a cabo en la Municipalidad, y donde el 80% menciona que no se aplican sanciones a estas autoridades ediles. Esto nuevamente refleja la preocupante imagen que tiene la MPCH, más aun siendo esta pública y tan cercana a la población, cercanía que debería estar basada en la confianza y respeto hacia la institución en sí, y los servidores que en ella laboran.

En esta línea la comunidad se considera poco importante para la MPCH (53.33%), pues califica que esta no ha ejecutado acciones significativas por mejorar la calidad de vida de esta (40%) y por el trato que recibe (33.33%), por lo que el 40% afirma que algunas veces la MPCH se preocupa por los problemas de la comunidad y trata de solucionarlos. En tanto respecto al cuidado del medio ambiente, el 80% de los encuestados opinó que la MPCH no se preocupa por este tema, donde el 46.67% califica como mala la gestión llevada a cabo por la institución en pro del ambiente, a pesar de que el 93.33% considera que existen problemas de carácter ambiental en la Provincia. Con ello se observa el abandono que siente la comunidad por parte de una institución cuyo fin último debería ser, y es, velar por el bienestar de esta, tanto en el ámbito social, ambiental y económico.

## **CAPÍTULO V: Presentación de la propuesta de investigación**

### **UN PROGRAMA DE GESTIÓN PÚBLICA EN BASE AL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PÚBLICA, PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO 2018 – 2021, CHICLAYO 2017**

#### **5.1. Diagnóstico de la Gestión pública de la MPCH**

##### **5.1.1. Aspectos institucionales y administrativos.**

La Municipalidad Provincial de Chiclayo, es la institución responsable de fomentar el desarrollo local provincial, coordinar las relaciones con el Gobierno Nacional, Gobierno Regional y con la sociedad civil, sin interferir en sus funciones y atribuciones.

La institución presenta como misión y visión, respectivamente:

*“Promover el desarrollo integral de la jurisdicción con un enfoque sistemático, fortaleciendo capacidades de sus actores para brindar servicios públicos de calidad”.*

*“Ser un gobierno local metropolitano, participativo, promotor del desarrollo humano, social y sostenible, brindando servicios de calidad con servidores comprometidos con el bienestar ciudadano”.*

Según los diferentes planes en que la Municipalidad basa su gestión como lo es el Plan Operativo Institucional (POI) 2016-2018, los valores que la rigen con institución son Transparencia-honradez, responsabilidad, vocación de servicio, lealtad y compromiso, cada uno de los cuales limita el comportamiento que esta deber tener, expresada en los actos realizados por los servidores públicos, la relación entre estos y la para con la comunidad.



**Figura 36. Valores de la MPCH**

Fuente y Elaboración: Plan estratégico institucional 2016-2018



En este sentido la MPCH cuenta con 2,473 trabajadores, de los cuales 1,173 son obreros, 467 empleados, 572 trabajadores CAS. Siendo un total de 2, 212 trabajadores activos que se encuentran en planillas, y 261 pensionistas. En cuanto al nivel académico y condición laboral, estos presentan lo siguiente:

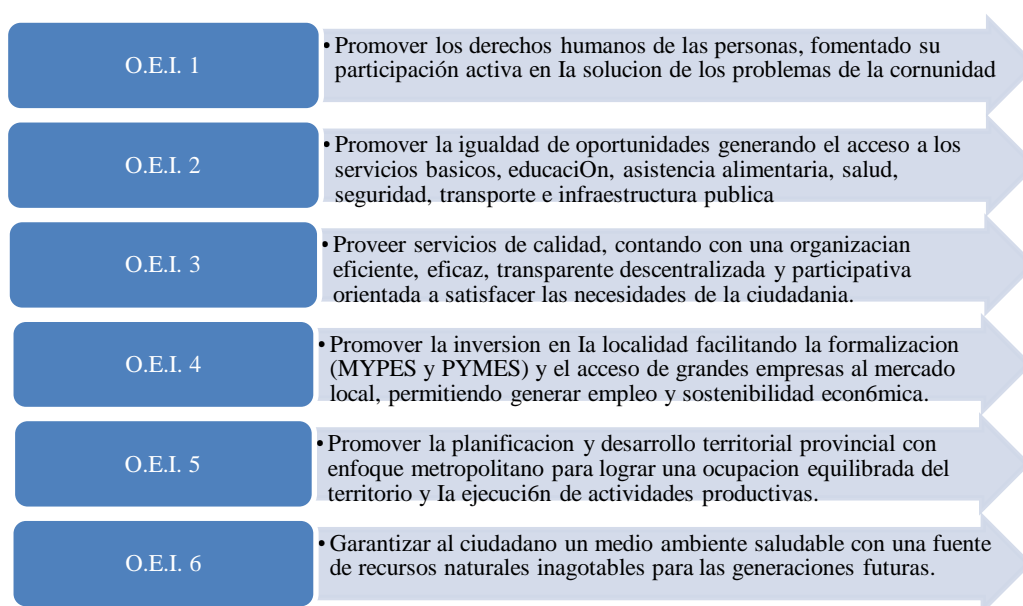
Tabla 38 Total de personal de la MPCH por nivel académico y condición laboral

CONDICIÓN LABORAL		CANT.	TOTAL
<b>EMPLEADOS NOMBRADOS</b>	Universitario	93	467
	Técnico	141	
	Auxiliar	233	
<b>OBREROS PERMANENTES</b>	Universitario	19	1,173
	Técnico	113	
	Sin Est. Sup.	1041	
<b>EMPLEADOS CAS</b>	Universitario	84	572
	Técnico	166	
	Sin Est. Sup.	322	
<b>TOTAL</b>			<b>2,212</b>

Fuente: Gerencia de Recursos Humano

Elaboración propia

Dentro del Plan Estratégico Institucional 2016-2018 (PEI) la MPCH tiene como lineamientos estratégicos se tiene 6 objetivos (Ver Figura 38), los cuales en términos generales se basa en lograr el bienestar de la comunidad, con la plena satisfacción de sus demandas; contando con acciones estratégicas y determinación de las áreas encargadas de ello.



**Figura 38. Objetivos estratégicos institucionales de la MPCH**

Fuente: Plan estratégico institucional

Elaboración propia

Pero a pesar de que la MPCH cuenta con un marco de referencia institucional al 2018, donde, tal como lo evidencia los diferentes planes de la institucional, la comunidad chiclayana y la mayoría de servidores públicos no muestra conocimiento en estos aspectos, y menos aún evidencia que estos se lleven cabo, de forma tal que estos se vean materializados (tal como lo mostró los resultados de la aplicación del cuestionario).

Son 7 los documentos de gestión municipal, de los cuales el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), es el principal instrumento técnico normativo, pues establece las funciones generales y específicas de cada órgano de la Municipalidad, este está vigente, desde su última aprobación en el año 2015. Así mismo, al igual que el ROF existen otros documentos de gestión que aún siguen vigentes desde su última aprobación entre ellos está el MOF y el RIS, que fueron aprobados en el año 2006 y 2015 respectivamente, pero que requieren de actualización.

Entre los documentos que aún están en proceso de modificación se encuentran el MAPRO aprobado el 2010, el TUPA aprobado en el año 2012 y el TUSNE en el 2010.

Tabla 39 Documentos de gestión institucional

Nº	DOCUMENTOS		NORMA APROBADA	AÑO	SITUACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Reglamento de organización y funciones	ROF	OM-008	2015	Vigente	Proceso de modificación
2	Manual de organización y funciones	MOF	DA-004	2006	Vigente	Proceso de modificación
3	Manual de procesos	MAPRO	RA-04	2010	Vigente	Proceso de modificación
4	Texto único de procedimientos administrativos	TUPA	OM-015	2012	Vigente	Proceso de modificación
5	Texto único de servicios no exclusivos	TUSNE	RA-011	2010	Vigente	Proceso de modificación
6	Reglamento interno del servidor	RIS	RA-555	2015	Vigente	Proceso de modificación

Fuente: Municipalidad Provincial de Chiclayo

Elaboración: Sub gerencia de planeamiento y racionalización

La institución también cuenta con 11 distintos planes de las cuales cuatro están vigentes (PEI, PIGARS, PSSCC y PDC) y los siete restantes tales como PDU, PRR, PDEL, PDCA, PDAH y PA están en formulación; por lo que se hace necesario la formulación y sobre todo ejecución de estos, más que solo redactarlo y estipular marcos teóricos.

Tabla 40 Planes institucionales

N°	DOCUMENTOS		NORMA APROBADA	AÑO	SITUACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Plan estratégico institucional	PEI	OM-013	2012	Vigente	Proceso de modificación
2	Plan integral de gestión ambiental de RES	PIGARS			Vigente	Proceso de modificación
3	Plan de seguridad ciudadana provincial y distrital de Chiclayo para el año 2015	PSC	OM-004	2015	Vigente	Proceso de modificación
4	Plan de ordenamiento territorial	POT			En planes de formulación	
5	Plan de desarrollo urbano	PDU			En planes de formulación	
6	Plan de regulador de rutas	PRR			En planes de formulación	
7	Plan de desarrollo económico local	POEL			En planes de formulación	
8	Plan de desarrollo concertado	PDC			En planes de formulación	
9	Plan de desarrollo de capacidades	PDCA			En planes de formulación	
10	Plan de desarrollo de asentamientos humanos	PDAH			En planes de formulación	
11	Plan anticorrupción	PA			En planes de formulación	

Fuente: Municipalidad Provincial de Chiclayo

Elaboración: Sub gerencia de planeamiento y racionalización

En el ámbito ambiental, tal como se observó en los resultados de la investigación el 93.33% de los encuestados considera la existencia de problemas ambientales en la ciudad, e igualmente la institución los reconoce (PEI 2016-2018).

Tabla 41. Principales problemas ambientales

Residuos sólidos	Servicios de agua potable y alcantarillado	Calidad del aire	Áreas verdes
Gestión	Cobertura y estado de las redes		Déficit de áreas verdes por la escasez del recurso hídrico
Acumulación de basura en 20 distritos	La ciudad de Chiclayo presenta coberturas de servicios de agua potable y alcantarillado aún insuficientes para alcanzar el 66.05% en agua potable y 57.07% en alcantarillado	La contaminación atmosférica en la Provincia de Chiclayo se debe a material articulado, emisiones de los molinos y de los automóviles.	No se cuenta con planes sostenibles de arborización, siembra de especies propias, ni sistemas de riego tecnificado.
Gestión municipal deficiente en RS			No se prioriza presupuesto para temas ambientales.
Administración inadecuada de residuos peligrosos			
Sensibilización	Control ambiental	Desorden territorial	Biodiversidad
La colectividad no se involucra en la limpieza pública	Poco control en el RS, provocando que la basura termine en los drenes. Por otro lado los agricultores utilizan aguas de los drenes para sus cultivos	Crecimiento urbano desorganizado, no considera áreas agrícolas, ni cuenta con eficiente aplicación de sistemas constructivos con sectores críticos con inadecuadas condiciones de seguridad y habitabilidad.	El proceso de urbanización ha afectado a la biodiversidad, alterando los ecosistemas.
Información			La tala indiscriminada del bosque seco del valle, ha generado la migración de especies endémicas y ha puesto en peligro de extinción a otras.
Se desconoce la composición de los residuos sólidos			
RSO	Tratamiento	Educación ambiental	Degradación del suelo
La fuente principal de los residuos sólidos son los hogares domésticos.	No existe un adecuado tratamiento de las aguas residuales	Gran parte de la población y autoridades tienen una educación y cultura ambiental limitada, agravando el estado actual de la ciudad	El manejo del agua de riesgo en los cultivos de arroz y caña de azúcar, genera salinización del suelo y elevación del agua freática, afectando las edificaciones
Frecuencia y cobertura	Drenaje pluvial		
En la zona urbana se recoge todos los días, mientras que en la zona rural, no. La cobertura de recojo de basura es deficiente generando puntos críticos.	No existe drenaje pluvial, vulnerables al Fenómeno del Niño.		

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2016-2018 / Elaboración: Sub Gerencia de presupuesto y racionalización

La gestión de residuos sólidos urbanos constituye sin duda alguna una problemática, la cual presenta una generación per cápita de 0.580 Kg/hab./día de residuos sólidos por día domiciliario, siendo la generación estimada de residuos domiciliarios de 167.34 TM/día, y la de residuos no domiciliarios de 66.08 TM/día; totalizando 233.42 TM/día (7002.60 TM/mes).

Tabla 42. Generación de residuos sólidos

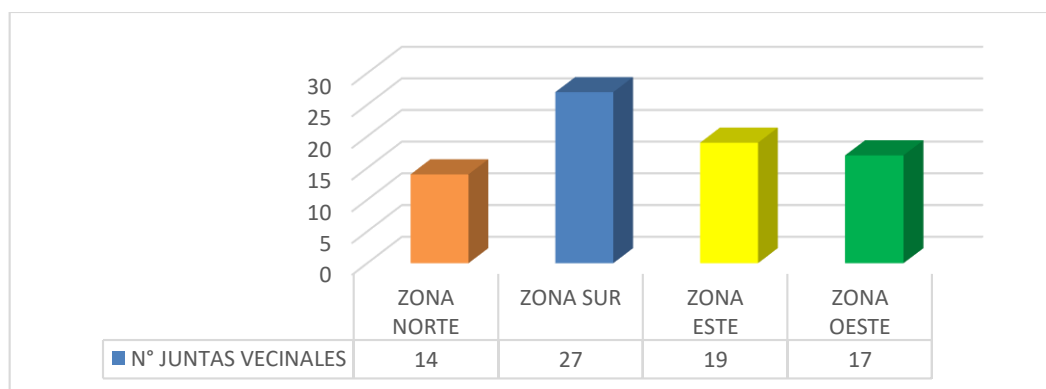
SECTORES	GENERACIÓN DE RESIDUOS POR SECTOR (TM/día)
<b>A. Residuos sólidos domiciliarios (288.529 Hab. X 0.58 GPC)</b>	<b>167.34</b>
<b>B. Residuos sólidos no domiciliarios</b>	<b>66.08</b>
Instituciones Públicas y Privadas (2011)	3.42
Comercios (2011)	16.54
Hoteles (2011)	2.46
Mercado (2011)	12.64
Restaurantes (2011)	6.56
Camal (2011)	6.89
Instituciones educativas (2011)	1.85
Barrido de calles (2015)	15.72
<b>TOTAL</b>	<b>233.42</b>

Fuente: Gerencia de Desarrollo Ambiental (2015)

Elaboración: MPCH

En este sentido la MPCH ha tenido a bien atender espacios, principalmente de parques, teniendo una cobertura de 72 espacios, con un área de 164, 900 m<sup>2</sup>, de los cuales 46 parques ya han sido atendidos. Según el Informe N°120-2015 MPCH-S.G.A y E de fecha 10 de mayo del 2015, emitido durante el Plan de acción de los primeros 100 días, refiere que existe un total 157 parques incluyendo óvalos y avenidas, por lo que faltaría atender 111 parques.

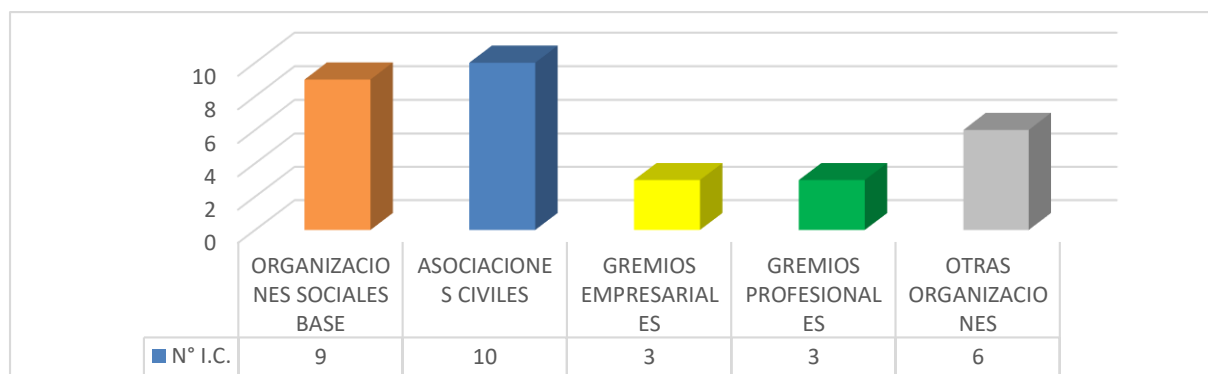
Ahora bien, la comunicación con la comunidad, denominados como stakeholders se ve expresada en las denominadas juntas vecinales (Jurisdicción distrital de Chiclayo), las cuales se encuentran inscritas en el padrón de la MPCH, además de otras instituciones civiles, tal como se observa.



**Figura 39. Número de juntas vecinales, según zonas**

Fuente: Gerencia de Desarrollo social

Elaboración: propi



**Figura 40. Número de instituciones civiles**

Fuente: Gerencia de desarrollo social

Elaboración propia

### 5.1.2. Aspecto económico – financiero.

Dentro del patrimonio que posee la MPCH se tiene un total de 274 en infraestructura que están entre local, mercados y terrenos, siendo este último el de mayor cantidad con 227; y el de menor cantidad, se tiene a los mercados, con solo 10 establecimientos. Así mismo en cuanto a maquinaria se tiene un total de 110, de los cuales 30 se encuentra en buen estado.

**Tabla 43. Inmuebles de propiedad de la MPCH, situación legal y física**

LUGARES	CANT.	SITUACIÓN FÍSICA	SITUACIÓN LEGAL
<b>TERRENOS</b>	<b>227</b>		
Cercado de distritos	23	Terrenos	Sin partida registral SUNARP
	2	Terrenos	Inscrito en SUNARP
Urbanizaciones	85	Aportaciones	Sin partida registral SUNARP
Pueblos jóvenes	33	Aportaciones	Inscrito COFOPRI
UPIS	27	Aportaciones	Inscrito COFOPRI
AA.HH.	54	Aportaciones	Inscrito COFOPRI
Habilitac. Urb.	3	Aportaciones	Inscrito COFOPRI
<b>LOCALES</b>	<b>37</b>		
Cercado de distritos	11	Inmueble	Inscrito en SUNARP
	26	Inmueble	Sin partida registral SUNARP
<b>MERCADOS</b>	<b>10</b>		
Cercado de distritos	8	Inmueble	Inscrito en SUNARP
	2	Inmueble	Sin partida registral SUNARP

Fuente: Gerencia de administración y finanzas

Elaboración: Gerencia de administración y finanzas

**Tabla 44. Maquinaria y vehículos de propiedad de la MPCH**

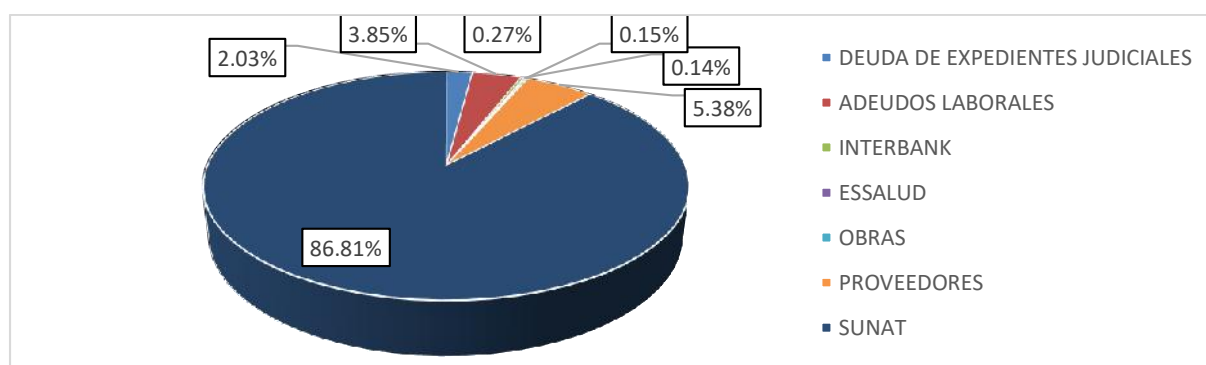
VEHÍCULOS Y MAQUINARIA PESADA	TOTAL	ESTADO (Mayo 2015)		
		BUENO	REGULAR	MALO
Flota vehicular - camionetas livianas	14	0	12	2
Flota vehicular - serenazgo (camionetas livianas)	25	21	4	0
Maquinaria pesada de construcción	16	0	6	10
Compactadoras de limpieza pública	17	0	9	8
Camiones volquetes	12	0	8	4
Camiones volquetes internacional – paystar	10	9	0	1

Camión cisterna	5	0	4	1
Camión remolque	3	0	1	2
Camión baranda	4	0	3	1
Automóviles	2	0	1	1
Trimotos	2	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>30</b>	<b>48</b>	<b>32</b>

Fuente: Gerencia de administración y finanzas

Elaboración: Sub gerencia de planeamiento y racionalización

Como pasivos que presenta la MPCH se tiene la deuda total de S/ 301, 565, 211.04 con distintas instituciones, siendo el mayor porcentaje de deuda con SUNAT (87%), y el de menor porcentaje con el Banco Interbank (0.27%).



**Figura 41. Pasivos de la MPCH, según deudas con instituciones**

Fuente: Gerencia de administración y finanzas

Elaboración: Gerencia de administración y finanzas

En cuanto al presupuesto de la MPCH, al pertenecer al gobierno local, el mayor porcentaje de sus ingresos provienen de los impuestos (92% de lo recaudado, la diferencia representa la comisión para CGT), los cuales en los últimos años han presentado un incremento significativo, aumentando respecto al 2011 (S/ 58,236), en 12.13%, para el 2015 (S/ 65,302), según lo indicó el Centro de Gestión tributaria (CGT) en el PEI 2016-2018; sin embargo los indicadores de morosidad tributaria también aumentaron en un 10%, siendo los más evadidos el tributo predial y vehicular.

**Tabla 45. Indicadores de morosidad tributaria y no tributaria**

AÑO	PREDIAL	VEHICULAR	LIMPIEZA PÚBLICA	PARQUES Y JARDINES	SERENAZGO
2011	0.3718	0.5498	0.5108	0.5401	0.6935
2012	0.385	0.5763	0.4987	0.5132	0.5458
2013	0.392	0.5842	0.4648	0.4814	0.5122
2014	0.3717	0.5654	0.4536	0.4791	0.524
2015	0.4772	0.6012	0.5541	0.5925	0.6373

Fuente: Centro de Gestión Tributaria (CGT)

Elaboración: MPCH

El presupuesto de la MPCH en su mayoría presenta ingresos de transferencias como lo son los recursos ordinarios, fondo de compensación municipal, impuestos máquinas tragamonedas, canon, rentas y regalías; y la recaudación de CGT, los cuales según la Sub Gerencia de presupuesto y estadística, crecerían para el 2018 en un 2.64%, tendencia que se mantendría para los siguientes años.

Tabla 46. Ingresos de la MPCH y estimaciones

ORIGEN	CONCEPTO DE INGRESO	2016	2017	2018
Transferencia	Recursos ordinarios	5,176,372	5,177,252	5,177,252
Transferencia	Fondo de compensación municipal	33,428,048	33,516,980	33,516,980
Transferencia	Impuestos, máquinas tragamonedas	3,200,000	3,400,000	3,600,000
Transferencia	Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	1,636	1,635	1,635
Ingresos propios	Recaudación CGT (ex SATCH)	60,108,559	60,108,559	62,608,559
<b>TOTAL</b>		<b>101,914,615</b>	<b>102,204,426</b>	<b>104,904,426</b>

Fuente: Subgerencia de presupuesto y estadística  
Elaboración: MPCH

Respecto a los gastos estos corresponden mayoritariamente a los gastos corriente (79%), seguido por los gastos de capital (21%), entre estos son los gastos en personal y obligaciones sociales los que representan la mayor proporción.

Tabla 47. Gastos de la MPCH y estimaciones

CATEGORÍA/GENÉRICA	2017	%	2018	%
<b>5.GASTO CORRIENTE</b>	<b>80,479,867</b>	<b>78.74%</b>	<b>78,964,301</b>	<b>75.27%</b>
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	49,882,502		49,882,502	
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	10,217,404		10,217,404	
2.3 BIENES Y SERVICIOS	17,688,400		16,172,834	
2.4 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	1,034,040		1,034,040	
2.5 OTROS GASTOS	1,657,521		1,657,521	
<b>6. GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>21,244,559</b>	<b>20.79%</b>	<b>25,460,125</b>	<b>24.27%</b>
2.6 ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	21,244,559		25,460,125	
<b>7. SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA</b>	<b>480,000</b>	<b>0.47%</b>	<b>480,000</b>	<b>0.46%</b>
2.8 SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA	480,000		480,000	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>102,204,426</b>	<b>100.00%</b>	<b>104,904,426</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Subgerencia de presupuesto y estadística  
Elaboración propia

Durante el año 2016 la MPCH, mediante Decreto Supremo N°320-2015-EF recibió una transferencia por el monto de S/ 2, 646, 261.00 por el cumplimiento de las metas correspondientes al 31 de Julio del 2015. Además en el año 2016, en el Presupuesto institucional, se incorporó el saldo de balance de S/ 364, 182.37, informado por la Subgerencia de Tesorería, mediante Informe 068-2015-SGTYF, los cuales fueron utilizados para dicho año fiscal.

Tabla 48. Cartera de Proyectos de Inversión Multianual Provincial de Chiclayo

Nº	CARTERA	INVERSIÓN TOTAL Millones (S/)	INVERSIÓN 2015 (S/)	INVERSIÓN 2016 (S/)	INVERSIÓN 2017 (S/)	INVERSIÓN 2018 (S/)
1	Ideas de Proyecto	127,000,000.00		38,100,000.00	38,100,000.00	
2	Estudios de Pre inversión viables	24,422,766.00		7,326,829.80	7,326,829.80	50,800,000.00
3	Proyectos en ejecución	2,349,596.00	2,349,596.00			9,769,106.40
4	Proyectos a ejecutar (en licitación)	8,123,026.00		8,123,026.00		
5	Proyectos de Presupuesto Participativo 2016	4,612,965.00		4,612,965.00		
<b>TOTAL</b>		166,508,353.00	2,349,596.00	58,162,820.80	45,426,829.80	60,569,106.40

Fuente: OPI de la MPCH

Elaboración MPCH

Esta cartera de proyectos presentó 9 ideas por un valor de S/ 127, 000, 000, 21 proyectos que se encuentran en la etapa de pre inversión, 9 proyectos en ejecución, 10 proyectos en ejecutar (en licitación), y 6 proyectos de presupuesto participativo.

## 5.2. Aspectos generales del Programa

La identificación del problema por el cual se pretende elaborar el presente programa, se debe a la carencia de calidad institucional de la MPCH, que como se demostró en los capítulos I y II, representa una problemática trascendental que afecta el crecimiento y desarrollo económico de la localidad, en este caso, de la Provincia de Chiclayo.

De esta manera el objetivo principal del Programa es contribuir a la mejora de la calidad institucional de la MPCH, mediante un modelo de Responsabilidad Social Pública; este se propone para un período de 3 años (2018-2021), cuyo financiamiento será solventado por la misma institución, previa aprobación; esto mediante un mecanismo de sensibilización y ejecución del programa entre las diversas áreas que constituyen a la MPCH, como lo son la Alcaldía, Gobierno Municipal, Gerencias y Sub gerencias.

### 5.2.1. Marco lógico del Programa.

Tabla 49. Marco Lógico del Programa

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DE LOS INDICADORES	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la calidad institucional de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Variación de porcentaje de la comunidad que perciben a la institución como ineficiente e ineficaz.	Fichas de caracterización social disponibles en el Gobierno Municipal y estadísticas disponibles en el Gobierno Regional.	La comunidad presenta confianza en la institución, es decir, la MPCH.
<b>PROPÓSITO</b> 1. Contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de las instituciones de la Administración Pública, en este caso de la MPCH. 4. Establecer indicadores de desempeño que midan la eficiencia y eficacia en la gestión gubernamental. 5. Apoyar la construcción de sistemas de incentivos al desempeño, institucionales e individuales. 6. Proporcionar información relevante a la sociedad respecto al desempeño de las instituciones públicas.	Variación en el índice de satisfacción de la comunidad con la Gestión de la MPCH.	Encuesta aplicada a un grupo seleccionado aleatoriamente.	La comunidad realiza los diversos trámites en la MPCH con mayor facilidad y agilidad.
<b>RESULTADOS</b> 1. Disminución de tiempo y costo en la realización de trámites en la MPCH. 2. Actualización de los diversos documentos de gestión instituciones. 3. Servidores públicos capacitados.	Variación en el número de documentos institucionales correctamente actualizados. Nivel de sensibilización de los servidores públicos respecto a la gestión que desarrollan.	Encuestas aplicadas en cada mesa de trabajo.	Los funcionarios públicos aplican lo aprendido en sus gestiones.
<b>ACTIVIDADES</b> 1. Poner en conocimiento a todos los funcionarios el Programa y la importancia de este. 2. Preparación de materiales. 3. Realización de un diagnóstico interno. 4. Realización de talleres, sesiones y mesas de trabajo.	Nivel medio de participación activa de los servidores públicos.	Registros de asistencia de los servidores públicos.	Los funcionarios participan en las mesas de trabajo.

Elaboración propia

### 5.2.2. Cuadro resumen del Programa.

Tabla 50. Cuadro resumen del Programa

TEMA	ASPECTO ESPECÍFICO	OBJETIVOS	CRONOGRAMA	INDICADORES	RESPONSABLES
<b>RELACIÓN CON STAKEHOLDERS</b>	-RELACIÓN CON LA COMUNIDAD. -RELACIÓN CON PÚBLICO INTERNO -RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES.	Mejorar la relación existente entre la MPCH y los stakeholders o actores críticos.	Durante los 3 años que dura el programa, se llevará a cabo de manera simultánea y proporcionada, los cuatro temas que abarca el programa.	-Impacto de la institución en la Comunidad. -Relación con sindicatos y asociaciones. -Compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad. -Participación en proyectos sociales gubernamentales.	Sub Gerencia de Participación vecinal Gerencia de Desarrollo social y Promo. De la Familia – Sub Gerencia de educación, cultura, juventudes y turismo
<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	-GESTIÓN PÚBLICA LLEVADA A CABO. -DOCUMENTOS INSTITUCIONALES -COMPONENTE ECONÓMICO - FINANCIERO	Mejorar la funcionalidad y eficiencia de la gestión realizada por la MPCH.		-Funcionalidad y eficiencia del servicio. -Actualización permanente y adecuada de los planes y demás documentos. -Manejo de recursos económicos -Efectividad y beneficio de los proyectos realizados.	Alcaldía, GM, Gerencias, Subgerencias Sub Gerencia de imagen institucional y Relaciones Públicas Gerencia de Planeamiento y Presupuesto-Sub Gerencia de Planeamiento y Racionalización Gerencia de Administración y Finanzas
<b>GESTIÓN DE IMPACTOS ORGANIZACIONES</b>	-VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD	Concientizar a los servidores públicos de la importancia de la ética que estos desempeñan.		-Compromiso ético por parte de los funcionarios. -Gobierno corporativo. -Prácticas anticorrupción. -Balance social.	Comité de lucha contra la corrupción Alcaldía, GM, Gerencias, Subgerencias
<b>DESARROLLO SOSTENIBLE</b>	-ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MANTENER EL PROGRAMA	Mantener a largo plazo las buenas prácticas (Responsabilidad Social Pública) del Programa		-Permanencia de lo aprendido en el Programa por parte de los funcionarios, en la gestión que desarrollan.	Alcaldía, GM, Gerencias, Subgerencias

Elaboración propia

### **5.2.3. Operación del Programa.**

1. La MPCH dará a conocer anualmente las áreas, sistemas y acciones vinculadas al Programa
2. El Titular de la institución formalizará ante el Gobierno Local y Gobierno Regional u otras instituciones que correspondan, por medio de la firma de un convenio de compromisos de mejoramiento de la gestión, las acciones que la institución a su cargo se compromete a alcanzar los resultados planteados en el Programa.
3. También formarán parte de este Convenio las acciones a desarrollar para atender las recomendaciones que en el ámbito de la gestión se deriven de las evaluaciones realizadas a la institución o a los actores críticos.
4. El Titular de cada Gerencia designará a un responsable de organizar y coordinar la ejecución del Programa.
5. El responsable constituirá equipos de trabajo permanentes integrados por personal de las unidades administrativas responsables de instrumentar las acciones contenidas en el Programa.
6. El responsable tomará las medidas necesarias para la ejecución de las acciones previstas en el Programa, y considerará los requerimientos que en materia de recursos materiales, humanos y financieros se deban incluir en el proceso de programación y presupuestación del siguiente ejercicio.
7. El Órgano de Control Institucional por conducto de su área de Auditoría de Control, Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno promoverá, impulsará, asesorará y acompañará en la implementación de las acciones definidas en el Programa, de acuerdo a las disposiciones que para el efecto se establezcan.
8. El Titular de la institución informará trimestralmente al Órgano de Control Institucional en fechas previamente establecidas por la Secretaría General, los avances y resultados de las acciones comprometidas.
9. El Órgano de Control Institucional evaluará los resultados obtenidos en la aplicación de las acciones comprometidas en el Programa y los reportará a la Secretaría General, de acuerdo a las disposiciones que para el efecto se establezcan.
10. Con base en el seguimiento de indicadores y los resultados de las evaluaciones, tomará las medidas presupuestarias que se requieran para mejorar la gestión y la calidad del gasto público.

#### **5.2.4. Monitoreo y seguimiento del Programa.**

El Programa contará con un conjunto de indicadores que evaluarán los avances y resultados de los objetivos del programa. Estos se incorporarán progresivamente a otros sistemas de indicadores a fin de evitar duplicidades en el reporte de información.

El conjunto de indicadores del Programa:

1. Formará parte del sistema de monitoreo y seguimiento de la gestión de la MPCH.
2. Apoyará la evaluación del desempeño institucional.
3. Permitirá establecer estándares con base en las mejores prácticas locales que se identifiquen.
4. Se enfocará en indicadores de resultados, en lugar de actividades o resultados parciales.
5. Orientará la mejora en la gestión de la institución.
6. Apoyará la toma de decisiones para la asignación presupuestal.
7. Generará información útil y verificable sobre la actuación del gobierno que constituirá un elemento para la rendición de cuentas.

#### **5.2.5. Presupuesto.**

La ejecución del Programa, al igual que los otros programas que presenta la MPCH mediante previa ordenanza, será aprobada, y posteriormente se le agregará en el presupuesto de gastos. El programa formará parte de la Categoría 5: Gastos corrientes, dentro del cual se tendrá la Sub genérica 5.2.3 Bienes y servicios, donde mayoritariamente se contará material o equipos para llevar a cabo el programa, hay que tener en cuenta que al basarse el programa en una articulación de las diferentes áreas de la MPCH, más que gastos reales, se tendrá gastos relativos que complementará lo que de por sí ya cuenta la MPCH. Estos provendrán de los recursos ordinarios de la institución.

## Conclusiones

Desde la perspectiva institucional el comportamiento llevado a cabo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se presenta desde la mirada de la comunidad carente de eficiencia, eficacia y productividad, donde esta muestra una imagen de desconfianza y poco compromiso con esta, por la que la calificación de esta a nivel institucional es de baja calidad, prueba de ello es que el 86.67% de la comunidad considera que no se cumple con las normas que la rigen como institución pública, teniendo al 60% que califica como regular la forma en que la MPCH informa acerca de su gestión, gestión que para el 60% ni satisface ni insatisface sus demandas, las cuales en su mayoría es causado por la ineficiencias de los servidores públicos (33.33%) y la excesiva burocracia existente (33.33%), por lo que el 60% de los encuestados señalan que solo algunas veces la institución hace caso de sugerencias, reclamos u opiniones que estos puedan tener: así mismo el 100% manifestó que existen servidores públicos corruptos en la institución, donde el 53.33% señaló que estos son muchos, ello evidenciado en que el 73.33% tiene conocimiento de la existencia de algún soborno pedido por los servidores públicos para “agilizar” los trámites que estos llevan a cabo en la Municipalidad, y donde el 80% menciona que no se aplican sanciones a estas autoridades ediles En tanto desde la realización del diagnóstico, esta si bien en los últimos años ha implementado importantes elementos para la mejora de la institución, muchos de estos se presentan desactualizados y poco pertinentes para el aprovechamiento de la gestión pública, donde en algunos casos se consideran factores, solamente en el ámbito teórico, más no se trasladan en la práctica.

Desde el punto de vista económico y financiero, el cumplimiento de las funciones de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, en su mayoría, según los documentos proporcionados por esta en su portal web, siguen los lineamientos presupuestarios que la rigen como parte del Gobierno de nivel Local, sin embargo se hace evidente y necesaria que la MPCH cuente con aseguramiento de los estados, recursos materiales, financieros, patrimoniales y de servicios mediante la ejecución eficiente y oportuna de los procesos administrativos, logísticos y contables.

El estado del compromiso con los stakeholders o actores críticos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, se presenta como distante y de mínimo impacto en el desarrollo de estos, siendo muchas veces considerada, como un obstáculo para el desarrollo de estos en sus diferentes actividades; prueba de ello es que la comunidad califica que la MPCH no ha ejecutado acciones significativas por mejorar la calidad de vida de esta (40%) y por el trato que recibe (33.33%), por lo que el 40% afirma que solo algunas veces la MPCH se preocupa por los problemas de la comunidad y trata de solucionarlos

El grado de interés con el medio ambiente por los actores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, presenta un total reconocimiento por parte de la institución de la existencia de problemas de carácter ambiental, prueba de ello es el Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental (PLANEFA), sin embargo la elaboración de este se remonta solo al marco teórico, radicando una de sus principales debilidades en la aplicación de este por parte de los funcionarios, pues a pesar de la existencia de este y su puesta en marcha, para la

comunidad, la MPCH no hace nada respecto a los problemas ambientales de la ciudad. En tanto desde la perspectiva de la comunidad del cuidado del medio ambiente, el 80% de los encuestados opinó que la MPCH no se preocupa por este tema, donde el 46.67% califica como mala la gestión llevada a cabo por la institución en pro del ambiente, a pesar de que el 93.33% considera que existen problemas de carácter ambiental en la Provincia.

En cuanto al objetivo general de la investigación que respondía a elaborar un programa de Gestión Pública, basado en el Modelo de Responsabilidad Social Pública, para la mejora de los procesos de gestión y se logre la calidad institucional de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; este se pudo cumplir como se observa en el apartado de la propuesta, no obstante es importante mencionar que existieron impedimentos de carácter institucional por parte de la MPCH para poder acceder de forma más precisa a la información que permitiera detallar aún más los elementos que componen la propuesta, como lo es por ejemplo el público objetivo y el presupuesto, aspectos no cubiertos en su totalidad por lo ya mencionado.

## **Recomendaciones**

Mediante la presente investigación indudablemente queda demostrado el importante reto que presenta la MPCH para darle calidad a su imagen institucional, esto mediante la mejora de la gestión que lleva a cabo, lo cual indudablemente no se logrará de un día a otro, sino mediante el trabajo constante, pero sobre todo del compromiso, por parte de los servidores públicos; por lo que un Programa de Gestión Pública en base al Modelo de Responsabilidad Social Pública, representa una buena alternativa, puesto que tiene como fin contribuir a mejorar la calidad institucional de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, donde este desde la perspectiva de financiamiento no tendrá gastos significativos, puesto que se prevé que los recursos a necesitar, en su mayoría la MPCH ya cuenta con ellos, como lo es infraestructura, materiales, equipos, entre otros.

## Bibliografía

- Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2012). *Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Por qué fracasan los países*. Ciudad, país: Deusto S.A. Ediciones
- Arnoletto, E. J. (2007). *Glosario de conceptos políticos usuales*. (Ed. Eumednet). Obtenido de <http://www.eumed.net/dices/listado.php?dic=3>
- Arroyo, L. (2012). *Promover al Promotor: El Estado ante la Responsabilidad Social Pública*. Obtenido de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?6308/investigacion\\_publicacion/centrum\\_catolicas\\_working\\_paper\\_series.html](http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?6308/investigacion_publicacion/centrum_catolicas_working_paper_series.html)
- Ascoli, K. & Benzaken, T. (2009). *BSR, Política pública y la promoción de la Responsabilidad Social Pública*. Obtenido de [http://drcafta.bsr.org/images/partners/Public\\_Policy\\_Promotion\\_of\\_CSR\\_final\\_translado.pdf](http://drcafta.bsr.org/images/partners/Public_Policy_Promotion_of_CSR_final_translado.pdf)
- Banco Mundial. (1994). *Governance: The World Bank's Experience*.
- Barzelay, M. (1994). *Metáforas en la Gestión de los servicios públicos. Gestión y Análisis de las Políticas Públicas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/>
- Bowles, S. (1998). Endogenous Preferences: The Cultural Consequences of Markets and other Economic Institutions. *Journal of Economic Literature*, 36, pp.76-111. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/2564952>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2014). *El Perú en los Indicadores Mundiales*. Obtenido de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s.f.). *Manual para la formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Obtenido de <https://www.google.com.pe/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2006). *Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el proceso ISO en la Región*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*.

Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm". *Economic*, 4, 386-405. Obtenido de <http://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>

Compañía Peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C. (CPI). (2014). *Estudio de opinión pública para evaluar la gestión municipal y candidaturas a la alcaldías de Chiclayo*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/OPNAC201401\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/OPNAC201401_01.pdf)

De Haan, J., Lundström, S. & Sturm, J. E. (2005). *Market oriented institutions and policies and economic growth: A critical survey*, 5, pp. 3-51. Obtenido de [http://www.twi-kreuzlingen.ch/uploads/tx\\_cal/media/TWI-RPS-005-Haan-Lundstroem-Sturm-2005-03.pdf](http://www.twi-kreuzlingen.ch/uploads/tx_cal/media/TWI-RPS-005-Haan-Lundstroem-Sturm-2005-03.pdf)

De Soto, H. (2000). *El Misterio del Capital. Por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo*. Lima, Perú: El Comercio S.A.

De Soto, H. (1986). *El otro sendero. La Revolución Informal*. Lima, Perú: Editorial el Barranco.

Doing Business, Measuring Regulatory Quality and Efficiency. (13<sup>ava</sup> Edition). (2016). Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/>

*Diario El Comercio*. (16 de Marzo del 2016). Zona ejecutiva. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/>

Esparta, I. (s.f.). *Análisis Económico Institucionalista: Una Economía Política para la Transformación Social*. Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec8/Datos/documentos/>

Fitch Ratings (2013). Recuperado de <https://www.fitchratings.com/site/home>

Franco, P. (2007). *Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú*. Obtenido de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/323>

Frank, J. (2011). *Perú: Gobernabilidad y Gestión Pública*. Banco Mundial.

*Fundación Ecológica y Desarrollo*. (2004). Informe Responsabilidad social corporativa y Políticas Públicas. (Colección: La empresa de mañana). Recuperado de <https://www.google.com.pe/>

- Fundación Libertad y Progreso. (2015). *Índice de Calidad Institucional 2015*. México D.F., México: RELIAL - Red Liberal de América Latina.
- Gaete, R. A. (2009). Aplicaciones de la Responsabilidad social a la nueva gestión pública. *Persona y Sociedad*, 22, pp.117-137. Obtenido de [http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/pys/docs/2008/agosto/22\\_2\\_pp117\\_137.pdf](http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/pys/docs/2008/agosto/22_2_pp117_137.pdf)
- García, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Instituto de Estudios fiscales*, 47, pp. 37-64. Obtenido de <http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas>
- Guerrero, O. (1997). *Principios de la Administración Pública*. Santa fe de Bogotá, Colombia: Unidad de publicaciones de ESAP (Escuela Superior de Administración Pública).
- Instituto de estudios peruanos (IEP). (2016). Informes de opinión pública: infografía. *Institucionalidad, Baja confianza en las instituciones peruanas afecta el ejercicio de su autoridad*. Recuperado de <http://www.iep.org.pe/>
- Jiménez, F. J. (s.f.). *Los organismos autónomos en el Derecho Público Español: Tipología y régimen jurídico*. (Ed. Instituto Nacional de Administración Pública). Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?tbm=bks&hl=es&q=jimenez#hl=es&tbm=bks&q=jimenez%2C+los+organismos+aut%C3%B3nomos>
- Landes, D. (1999). (Reseña del libro *La riqueza y la pobreza de las naciones. ¿Por qué algunas son tan ricas y otras son tan pobres?*, por A. I. López). Anuario Colombiano de Historia Social y la Cultura, 2001, 28 (6) 227-232 <http://www.jourlib.org/search?kw=L%C3%B3pez%20Abel%20Ignacio&searchField=authors>
- Landes, D. (1999). *La riqueza y la pobreza de las naciones. ¿Por qué algunas son tan ricas y otras son tan pobres?*. Revista de la Universidad Bolivariana, 2001, 1(10) 1-10 <http://www.redalyc.org/toc.oa?id=305&numero=1244>
- Loza, C. (2010). Responsabilidad Social Gubernamental: Significa incrementar el bienestar social de manera sostenible. Obtenido de <http://cristianlozaadaui.com/wp-content/uploads/2013/05/2010-Loza-Adaui-Stakeholders-24.pdf>
- Lozano, J. M., Albareda, L. & Ysa, T. (2005). ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)?. *CIRIEC-España, Revista de*

- Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, pp. 53-64. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405305>
- Lozano, J. M., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H. & Marccucio, M. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas Públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
- Marx, C. (1974). *El Capital*. Lima, Perú: Fondo Editorial Cultura Peruana.
- Ministerio de Economía y Finanzas Congela cuentas de la Municipio Provincial de Chiclayo. (03 de Noviembre del 2014). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/mef-congela-cuentas-municipio-provincial-chiclayo-2112788>
- Moreno, A. (s.f.). *El concepto de institución política*. Recuperado de <http://www.egrupos.net/cgi-bin/>
- Navarro, J. L. & Hernández, E. (s.f.). Responsabilidad social corporativa en el ámbito del sector público. Obtenido de <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/responsabilidad%20social%20corporativa>
- Nieto, P. (2008). ‘He Xie She Hui’, una sociedad armoniosa ¿Es posible la responsabilidad social corporativa en China?. *Revista China*, 13, pp. 3-5. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/china/13/pnm.pdf>
- North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Ordaz, V.Y. & Saldaña, G.E. (2005). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/>
- Padrón, A. (s.f.). *La crisis económica Venezolana y el control del cambio*. Instituto de investigaciones Económicas y Sociales. Universidad de los Andes, 10, pp.148-170. Recuperado de [http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista\\_10/Pdf/Rev10Padron.pdf](http://iies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_10/Pdf/Rev10Padron.pdf)
- Pérez, G., Arango M. D., & Sepulveda L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Dirección de Investigaciones de la*

- Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín*, 38, pp. 243-260. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/>
- Pérez, R., López, F., Dolores, P. & Municio, P. (3<sup>ra</sup> Edición). (2000). *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Ciudad, País: Narcea Ediciones
- Perú 2021. (2005). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo*. Autor: Canessa G. & García E. Recuperado de <http://centroderecursos.cultura.pe/>
- Pinillos, A. A. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, pp. 125-135. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405305>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2005). *Plan Nacional de Competitividad Matriz de estrategias, políticas y acciones*. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe/>
- Salom, J., De Pelekais, C. & Núñez, M. G. (2011). Responsabilidad social desde el enfoque de la gestión pública en el sector universitario. *Revista de Ciencias Sociales*, 17, pp. 70-80. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755007>
- Sánchez, J. J. (2006). *Gestión Pública y Governance*. Ioluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.E.
- Sánchez, F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES*, 32, pp. 01-80. Obtenido de <http://www.monitoreoyevaluacion.info/biblioteca/files/original/4a01ca4b0bc487bd11eb2f0b6f0f5461.pdf>
- Savas, E. S. (s.f.). *La Nueva Gerencia Pública*. Recuperado de [http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/nueva\\_gerencia.pdf](http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/nueva_gerencia.pdf)
- Schröder, P. (s.f.). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. Recuperado de <https://Fwww.la.fnst.org%2Findex.php%2Fbiblioteca-de-la-libertad%2Fbiblioteca-de-la-libertad-en-america-latina>
- Sindicatura General de la Nación, Argentina (s.f.). *Modelo de Responsabilidad Social Organizacional en la Gestión pública*.

- Smith, H. (1962). El concepto de institución: usos y tendencias. *Revista de estudios políticos*, 125, pp. 93-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2046692>
- Soria, D. A. (2014). La Responsabilidad Social Pública. Recuperado de <http://old.amfeafip.org.ar/seminario/2014/lecturas/soria.pdf>
- Superintendencia de Seguridad Social, Chile. (2011). *Responsabilidad Social en Empresas Públicas*.
- Tabellini, G. (2005). *Culture and institutions: Economic development in the regions of Europe*. Obtenido de: [www.CESifo.de](http://www.CESifo.de)
- Varghese, N.V. (s.f.). *Reformas en el gobierno y en la gobernanza en África*. International Higher Education. pp. 15-17.
- Weber, M. (1904). *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. Recuperado de [www.laeditorialvirtual.com.ar](http://www.laeditorialvirtual.com.ar)
- Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-261. Obtenido de [http://www.jstor.org/stable/725118?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/725118?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87, (pp.548-577). Obtenido de [https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb19/Williamson\\_AJS\\_1981.pdf](https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf)
- Williamson, O. (2007). Transaction Cost Economics: An Introduction. Obtenido de [www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers](http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers)
- Williamson, O. *Economía del costo de las transacciones: orígenes, aplicaciones y desafíos*, 22-24 de Noviembre 2011 (pp.27-35). Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social
- World Economic Forum. (2014–2015). *The Global Competitiveness Report*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report>
- Yera, T. & Pin, J. R. (2010). *La demanda social de la Responsabilidad Social Pública. Marco de referencia sobre RSC y buen gobierno*. Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0851.pdf>

## Anexo 01: Encuesta elaborada y ejecutada



### ENCUESTA



#### DIMENSIÓN: VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBERNABILIDAD

##### INDICADOR: Compromiso ético/Arraigo cultural

1. ¿Tiene conocimiento de cuáles son los compromisos éticos de la MPCH?  
Sí ☐ No ☐
2. ¿Por medio de material institucional, internet u otros medios se le ha dado a conocer estos compromisos éticos de la MPCH?  
Sí ☐ No ☐
3. ¿Cómo califica Ud. La forma en que la MPCH informa sobre su gestión?  
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala ☐
4. ¿Cree Ud. Que la MPCH cumple con las normas que la rigen como institución pública?  
Sí ☐ No ☐
5. ¿Conoce cuales son las funciones/competencias de la MPCH?  
Sí ☐ Mas o menos ☐ No ☐
6. ¿Cree usted que la MPCH cuenta con servidores públicos corruptos?  
Sí ☐ No ☐
7. ¿Estos servidores públicos que califica como corruptos, son:...?  
Todos ☐ Muchos ☐ Algunos ☐ Pocos ☐ Muy pocos ☐
8. ¿Cree Ud. Que la MPCH como institución realiza prácticas corruptas?  
Sí ☐ No ☐
9. ¿Cree Ud. Que la MPCH aplica sanciones ante la falta de ética de sus servidores públicos?  
Sí ☐ No ☐
10. ¿Estas sanciones son:...?  
Muy altas ☐ Altas ☐ Regulares ☐ Indiferentes ☐ Nulas ☐

##### INDICADOR: Gobierno corporativo

11. ¿Como considera que son elegidos los servidores públicos que laboran en la MPCH?  
Por capacidad profesional ☐ Por influencias ☐ Por lazos familiares ☐ Otro ☐
12. ¿Como calificaría el nivel de preparación de los servidores públicos que laboran en la MPCH?  
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala ☐
13. ¿Cómo considera el estatus laboral (si estan bien pagados, se cumple con sus derechos laborales, etc. Que significa laborar en la MPCH?  
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala ☐
14. ¿Cree que los servidores públicos de la MPCH cometen abusos de poder?  
Sí ☐ No ☐
15. ¿Ha sido testigo o víctima de este abuso?  
Sí ☐ No ☐
16. ¿Considera que la MPCH respeta los derechos humanos en la toma de sus decisiones como institución pública?  
Sí ☐ No ☐

##### INDICADOR: 1.1.2.2. Diálogo e involucramiento con los stakeholders

17. ¿Cuáles considera que son los principales grupos que deben trabajar en conjunto con la MPCH?  
Comunidad ☐ Gob. central ☐ Otras Inst. públicas ☐ Inst. privadas ☐ Otro ☐
18. ¿Considera que la MPCH tiene comunicación con todos estos grupos?  
Sí ☐ No ☐
19. ¿Qué nivel de importancia cree que la MPCH le da a la opinión de estos grupos?  
Muy alta ☐ Alta ☐ Regular ☐ Baja ☐ Muy baja ☐

##### INDICADOR: Balance social/Reporte de sostenibilidad

20. ¿Ha visitado el portal web de la MPCH?  
Sí ☐ No ☐

21. ¿Cuál fue el motivo?

Necesitaba  
información ☐

Por voluntad  
propia ☐

De casualidad ☐

Otro ☐

22. ¿Cómo califica el portal teniendo en cuenta información que brinda, aspecto, difusión, etc.?

Muy bueno ☐

Bueno ☐

Regular ☐

Malo ☐

Muy malo ☐

23. ¿Considera que este portal refleja todas la gestión realizada por la MPCH?

Sí ☐

No ☐

24. ¿Considera que este portal es suficiente para conocer lo realizago por la MPCH?

Sí ☐

No ☐

### DIMENSIÓN: PÚBLICO INTERNO

#### INDICADOR: Valoración de la diversidad racial/género

25. ¿Ha sido testigo de algún tipo de discriminación en la MPCH?

Sí ☐

No ☐

26. ¿De qué tipo fue?

Racial ☐

Género ☐

Nivel socioeco. ☐

Discapacidad ☐

Otro ☐

27. ¿Considera que existe equidad de género en la MPCH?

Sí ☐

No ☐

28. ¿Cómo calificaría el papel que se le da a la mujer en la MPCH?

Muy importante ☐

Importante ☐

Moderadamente  
importante ☐

Poco importante ☐

No es  
importante ☐

### DIMENSIÓN: MEDIO AMBIENTE

#### INDICADOR: Compromiso con el mejoramiento de la calidad ambiental

29. ¿Cree Ud. Que la MPCH se peocupa po cuidar el Medio Ambiente de la localidad?

Sí ☐

No ☐

30. ¿Como calificaría UD. la gestión de la MPCH en pro de cuidar el Medio Ambiente?

Muy buena ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Muy mala ☐

31. ¿Han existido o existen problemas de índole ambiental en la Provincia?

Sí ☐

No ☐

32. ¿Ante esto, ¿qué hace o hizo la MPCH?

Interviene ☐

Soluciona ☐

Ignora ☐

Absolutamente nada ☐

### DIMENSIÓN: CONSUMIDORES Y CLIENTES

#### INDICADOR: Excelencia en la atención

33. ¿Cómo es su nivel de satisfacción respecto al Servicio de Atención recibido por la MPCH?

Muy satisfecho ☐

Satisfecho ☐

Ni satisfecho ni  
insatisfecho ☐

Insatisfecho ☐

Muy  
insatisfecho ☐

34. ¿Qué factores hace que la atención dada por la MPCH la califique así?

El trato recibido  
por los  
encargados ☐

La ineficiencia de  
los encargados ☐

La excesiva burocracia ☐

La lentitud con  
que se lleva a  
cabo ☐

Otro ☐

35. ¿Cuándo ha realizado alguna sugerencia, opinión o reclamo se le ha atendido?

Siempre ☐

Algunas veces ☐

Raras veces ☐

Muy raras veces ☐

Nunca ☐

36. Cuando ha tenido algún problema ¿cuánto tiempo ha tenido que esperar para darle una solución satisfactoria?

Demasiado ☐

Mucho ☐

Regular ☐

Muy pco ☐

Poco ☐

37. ¿Tiene conocimiento de algún soborno que se haya realizado para poder "agilizar" algún trámite?

Sí ☐

No ☐

### DIMENSIÓN: COMUNIDAD

#### INDICADOR: Gerenciamiento del Impacto de la Empresa en la Comunidad de Entorno

38. ¿Con la gestión relizada por la MPCH como cree que esta considera a la comunidad chiclayana?

Muy importante ☐

Importante ☐

Moderadamente  
importante ☐

Poco importante ☐

No es  
importante ☐

39. Siguiendo la pregunta anterior ¿Por qué factores cree Ud ello?

- Por como la toma en cuenta en sus decisiones ☐ Por lo que hecho por mejorar la calidad vida de la comunidad ☐ Por el trato que recibe la comunidad ☐ Otro ☐
40. ¿Considera que la MPCH se preocupa por los problemas comunitarios y la solución de estos?
- Siempre ☐ Algunas veces ☐ Raras veces ☐ Muy raras veces ☐ Nunca ☐

41. ¿Cree que la MPCH contribuye con la comunidad dándole oportunidades laborales, de formación técnica-profesional, o de otro tipo, con el objetivo de aumentar los niveles de calificación de esta la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad u otras autoridades públicas?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Raras veces ☐ Muy raras veces ☐ Nunca ☐

42. ¿Cree que la MPCH realiza su gestión procurando perfeccionar el desarrollo socioeconómico de la comunidad?

Sí ☐ No ☐

43. ¿Considera que durante la gestión de la MPCH esta ha sabido reconocer sus errores y corregirlos en bien de la comunidad?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Raras veces ☐ Muy raras veces ☐ Nunca ☐

#### **DIMENSIÓN:GOBIERNO Y SOCIEDAD**

##### **INDICADOR:Prácticas Anticorrupción y Anticoima**

44. ¿La MPCH se ha visto involucrada en algún incidente que involucre el ofrecimiento de coima o la práctica de corrupción?

Muchas veces ☐ Algunas veces ☐ Pocas veces ☐ Muy pocas veces ☐ Nunca ☐

45. Siguiendo la pregunta anterior, ¿Ud. Esta de acuerdo con estas acusaciones?

Si ☐ No ☐

46. ¿Cree que la MPCH castiga a los colaboradores y empleados involucrados en prácticas corruptas y coimeras?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo ☐

##### **INDICADOR:Participación en proyectos sociales gubernamentales**

47. ¿Qué tipo de relación considera que la MPCH tiene con el Gobierno central?

Muy sólida ☐ Sólida ☐ Indiferente ☐ Relativamente existente ☐ Inexistente ☐

48. ¿Considera que el Gobierno Central apoya a la MPCH?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Raras veces ☐ Muy raras veces ☐ Nunca ☐

49. ¿La MPCH se preocupa por establecer alianzas con otros organismos públicos, no públicos o privados para mejorar su gestión?

Siempre ☐ Algunas veces ☐ Raras veces ☐ Muy raras veces ☐ Nunca ☐

50. ¿Como califica la gestión del último mandato municipal?.

Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala ☐