



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ EN
LA PROVINCIA DE CHICLAYO DEL DEPARTAMENTO DE
LAMBAYEQUE - PERÚ”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTOR:

Ing. ROBERTO CARLOS ARTEAGA LORA

Ing. OMAR WILTON SAAVEDRA SALAZAR

ASESOR:

M. Sc. ERNESTO KARLO CELI AREVALO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

Modelo de gestión por procesos de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú

Ing. Roberto Carlos Arteaga Lora

AUTOR

Ing. Omar Wilton Saavedra Salazar

AUTOR

Msc. Ernesto Karlo Celi Arevalo

ASESOR

Presentada a la escuela de postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para optar el grado de **Magister en Administración con Mención en Gerencia Empresarial**.

APROBADO POR:

Dr. Adriel Rios Villacorta

PRESIDENTE
DEL
JURADO

M. Sc. Guadalupe Colter Apaza

SECRETARIO
DEL
JURADO

M. Sc. Luis Campos Contreras

VOCAL
DEL
JURADO

Abril, 2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar, este trabajo a grandes personas que pasaron por momentos importantes de mi vida, en primer lugar; mis padres Manuel y María por darme una vida de inmensa felicidad, con gratificantes experiencias que fueron un regalo invaluable; en segundo lugar a mi esposa Cori, por ser la gran compañera y apoyo; con quien forme una familia, y me dio la inmensa dicha de ver las cosas de otra manera con la oportunidad de ser padre y con quienes trato de aplicar lo valiosamente aprendido en la vida. Finalmente, agradecer a Dios por su inmenso amor y bendición y porque sé que sin El nada hubiera sido posible.

Roberto Arteaga

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer, a todos aquellos que me apoyaron en la elaboración del presente trabajo, en primer lugar a Dios por su bendición; a mi familia por representar mi motivación y fortalecer mi voluntad de hacer las cosas; a mi Universidad a la que quiero, respeto y a la que le deseo su máxima grandeza en el futuro al que rete.

Roberto Arteaga

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
1.1. UBICACIÓN	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	27
1.5. OBJETIVOS	27
1.6. METODOLOGÍA	28
1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA	32
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	34
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.2 BASE TEÓRICA	38
2.3 PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	51
3.1.1 Analizar el propósito de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz	51
3.1.2 Identificar los servicios brindados por la Municipalidad y a los ciudadanos destinatarios de los mismos	60
3.1.3 Priorizar los procesos de la municipalidad	86
3.1.4 Describir el proceso de interés para el presente estudio	87
3.1.5 Evaluar el proceso de interés	104
3.2 ETAPA DE SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA	109
3.2.1 Documentar el proceso de interés mejorado	109
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
GLOSARIO	127
ANEXOS	130
ANEXO 1: NOTACIÓN BPMN	131

ANEXO 2: ZONAS DE RECOJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DEL DISTRITO DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ	136
ANEXO 3: MAQUINARIA	141
ANEXO 4: INDICADORES DE LIMPIEZA PÚBLICA.....	147
ANEXO 5: REGISTRO FOTOGRÁFICO	151

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla N° 1. Estimación del nivel poblacional según INEI.....	19
Tabla N° 2. Destinatarios de bienes y servicios que ofrece una entidad	29
Tabla N° 3. Ficha técnica de proceso	31
Tabla N° 4. Ficha de indicador.....	31
Tabla N° 5. Análisis del alineamiento a nivel de visión y valores del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo	54
Tabla N° 6. Ejes y objetivos generales del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz	55
Tabla N° 7. Objetivos estratégicos y Actividades y/o Proyectos planteado en el Plan Estratégico Institucional - MDJLO	56
Tabla N° 8. Inventario de procesos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.....	61
Tabla N° 9. Procedimientos administrativos que se realizan en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2014	68
Tabla N° 10. Ejemplo de alteración de los residuos sólidos	92
Tabla N° 11. Distribución de personal obrero de la gerencia de Limpieza Pública MDJLO, según el turno, función y salario e ingreso promedio.	94
Tabla N° 12. Distribución de personal obrero de la gerencia de Limpieza Pública MDJLO, según el turno, función y condición laboral.....	94
Tabla N° 13. Vehículos disponibles para el recojo de residuos sólidos en el distrito de José Leonardo Ortiz.....	95
Tabla N° 14. Avenidas principales que deberían ser limpiadas MDJLO	98
Tabla N° 15. Destinatarios de bienes y servicios para Limpieza Pública	98
Tabla N° 16. Ficha técnica de proceso nivel 0 actual	99
Tabla N° 17. Tabla ASME de la situación actual para la Limpieza Pública....	103
Tabla N° 18. Consumo diario de petróleo de los vehículos volquete y compactadora de Limpieza Pública según turno.....	103

Tabla N° 19. Población estimada al 2015 y Superficie del distrito, para José Leonado y La Victoria.....	104
Tabla N° 20. Recaudación por arbitrios por Limpieza Pública, para los distritos de José Leonado y La Victoria en los años 2014 y 2015.	104
Tabla N° 21. Tabla ASME de la situación propuesta para la Limpieza Pública	115

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura N° 1. Mapa de ubicación geográfica del distrito de José Leonardo Ortiz	18
Figura N° 2. Organigrama de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz	20
Figura N° 3. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021	24
Figura N° 4. Organigrama de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz - Vista parcial.....	25
Figura N° 5. Gestión funcional.....	26
Figura N° 6. Metodología.....	28
Figura N° 7. Los subsistemas organizativos.....	41
Figura N° 8. Desarrollo del Balanced Scorecard BSC.....	48
Figura N° 9. Modelo teórico	50
Los procesos nivel 0 (cero), desde el punto de vista de una gestión por procesos, pueden ser agrupados y organizados en un mapa de procesos, que representa el modelo general municipal.....	67
Figura N° 10. Modelo general de procesos operativos o misionales de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz	67
Figura N° 11. Registro Civil: Proceso de solicitud de certificado de soltería ...	69
Figura N° 12. Registro Civil: Proceso de solicitud de partida de nacimiento ...	70
Figura N° 13. Registro Civil: Proceso de modificación de partidas.....	71
Figura N° 14. Registro Civil: Proceso de contraer matrimonio	72
Figura N° 15. Registro Civil: Proceso de Divorcio	73
Figura N° 16. Tránsito viabilidad y transporte público: Proceso de permiso de operación para prestar servicio con vehículos menores	74
Figura N° 17. Tránsito viabilidad y transporte público: Procesos de curso de capacitación para obtener el carné de educación y seguridad vial	75
Figura N° 18. Tránsito viabilidad y transporte público: Proceso de tarjeta de circulación vehicular para prestar el servicio con vehículos menores	76

Figura N° 19. Tránsito viabilidad y transporte público: Proceso de autorización para servicio de carga en vehículo menor.....	77
Figura N° 20. Administración de mercados: Proceso de otorgamiento de autorizaciones que requieren inspección ocular para comerciantes	78
Figura N° 21. Sanidad: Proceso de certificado de salubridad	79
Figura N° 22. Sanidad: Sub procesos de Certificado de salubridad	80
Figura N° 23. Sanidad: Proceso de análisis de matrimonio ordinario / masivo en la municipalidad.....	81
Figura N° 24. Sanidad: Proceso de carné de sanidad municipal.....	82
Figura N° 25. Licencias y autorizaciones: Proceso de obtención de licencia de funcionamiento	83
Figura N° 26. Licencias y autorizaciones: Proceso de obtención de autorizaciones para espectáculos y eventos	84
Figura N° 27. Recaudación tributaria: Proceso de emisión mecanizada de la declaración jurada de autovaluo.....	85
Figura N° 28. Encuesta a ciudadanos de José Leonardo Ortiz	87
Figura N° 29. Servicio público considerado para su análisis	87
Figura N° 30. Aprovechamiento de petróleo y disposición final de los residuos sólidos	93
Figura N° 31. Método y distancia de barrido de vías públicas	96
Figura N° 32. Servicio de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.....	99
Figura N° 33. Proceso actual para la limpieza de vías y espacios públicos ..	100
Figura N° 34. Proceso Actual para el recojo y disposición final de Residuos Sólidos	101
Figura N° 35. Sub proceso de Disposición final de los residuos sólidos	102
Figura N° 36. Estructura orgánica propuesta para Limpieza Pública.	110
Figura N° 37. Monitoreo de vehículos de Limpieza	111
Figura N° 38. Ruta 1 para vehículos recolectores de basura	112
Fuente: Ministerio de ambiente	112

Figura N° 39. Ruta 2 para vehículos recolectores de basura	112
Fuente: Ministerio de ambiente	112
Figura N° 40. Propuesta que considera el desarrollo económico en armonía con el medio ambiente	113
Figura N° 41. Planta de transferencia y botadero de Reque, proyecto Chiclayo limpio	114
Figura N° 42. Proceso propuesto que considera el recojo, traslado y disposición final de los Residuos Sólidos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.....	116
Figura N° 43. Mapa del Proceso de Limpieza Pública de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz	117
Figura N° 44. Propuesta Tablero de Mando Integral para el servicio de Limpieza Pública	118

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
Anexo N° 1. Notación BPMN	107
Anexo N° 2. Zonas de recojo de residuos sólidos	112
Anexo N° 3. Maquinaria	117
Anexo N° 4. Indicadores de limpieza pública	123
Anexo N° 5. Registro fotográfico	127

ABREVIATURAS

BPMN	: Notación de Gestión de Procesos de Negocio
BSC	: Balanced Scorecard
CAP	: Cuadro de Asignación de Personal
DIGESA	: Dirección General de Salud Ambiental
GERESA	: Gerencia Regional de Salud
GPC	: Índice de Generación Percapita
GPS	: Sistema de Posicionamiento Geográfico
INEI	: Instituto Nacional de Estadística
MAPRO	: Manual de Procedimientos
MDJLO	: Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz
MOF	: Manual de Organización y Funciones
OEFA	: Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
OGICA	: Oficina de Gestión Integral de la Calidad Ambiental
PAP	: Presupuesto Analítico de Personal
PDRCL	: Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque
PEI	: Plan Estratégico Institucional
PCM	: Presidencia del Consejo de Ministros
POI	: Plan Operativo Institucional
ROF	: Reglamento de Organización y Funciones
SGP	: Secretaría de Gestión Pública
TUPA	: Texto Único de Procedimientos Administrativos

RESUMEN

Los cambios vertiginosos en el mundo, vienen impactando la naturaleza del Estado en su estructura organizativa, las municipalidades como entidades públicas extienden el Estado hacia el ciudadano. Al amparo de su autonomía política, económica y administrativa, deben cumplir con los fines que las normas le asignan, como son: adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Sin embargo, presentan diversos problemas que afectan la eficacia y eficiencia de los servicios públicos que reciben los ciudadanos, limitando por consiguiente su desarrollo humano. Contar con una adecuada gestión administrativa, alineada a las políticas de un estado moderno que sea abierto, electrónico e inter institucional, es fundamental para impulsar cambios significativos que aseguren una implementación progresiva de bienes y servicios de calidad para el ciudadano. La presente investigación, describe, el proceso de formulación de un Modelo de Gestión por procesos para los Servicios Públicos Vitales, ofrecidos por la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz de la Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque, en el marco de modernización del estado peruano. Planteándose para ello la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión pública en la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú?, de aquí se desprende la hipótesis de que, el modelo de gestión por procesos mejora los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú. El diseño de la investigación es descriptivo transversal y considera al proceso operativo de Limpieza Pública como el de mayor prioridad para el ciudadano. Reportándose actividades concebidas empíricamente, un servicio con una cobertura del 24% para el barrido de calles y parques y de 31% para el recojo de residuos sólidos, 111 puntos críticos de basura, donde la solución debe ser vista desde la perspectiva de organización horizontal basada en procesos, con actividades que aporten valor e indicadores claros para tener una adecuada gestión, que requiere el apoyo clave de planificación, logística y tecnologías de información.

Palabras clave: Proceso, Modelo de Gestión, Limpieza Pública.

ABSTRACT

The vertiginous changes in the world are impacting the nature of the State in its organizational structure, the municipalities as public entities extend the State towards the citizen. Under the protection of their political, economic and administrative autonomy, they must fulfill the purposes assigned by the norms, such as: adequate provision of local public services and the integral, sustainable and harmonious development of their constituency. However, they present various problems that affect the effectiveness and efficiency of public services that citizens receive, thereby limiting their human development. Having an adequate administrative management, aligned to the policies of a modern state that is open, electronic and inter institutional, is fundamental to promote significant changes that ensure a progressive implementation of quality goods and services for the citizen. The present investigation describes the process of formulating a Management Model by processes for the Vital Public Services, offered by the district municipality of José Leonardo Ortiz of the Province of Chiclayo, Department of Lambayeque, within the framework of modernization of the Peruvian state. The following research question is proposed for this purpose: How to improve the levels of efficiency and effectiveness in public administration in the district municipality of José Leonardo Ortiz in the province of Chiclayo of the department of Lambayeque - Peru? From this the hypothesis of that, the process management model improves the efficiency and effectiveness levels in public management in the District Municipality of José Leonardo Ortiz in the Province of Chiclayo of the Department of Lambayeque - Peru. The research design is cross-sectional descriptive and considers the Public Cleaning operating process as the highest priority for the citizen. Reporting empirically conceived activities, a service with a coverage of 24% for sweeping streets and parks and 31% for the collection of solid waste, 111 critical junk points, where the solution should be viewed from the perspective of horizontal organization based in processes, with activities that provide value and clear indicators to have an adequate management, which requires the key support of planning, logistics and information technologies.

Keywords: Process, Management Model, Public Cleaning.

INTRODUCCIÓN

Diversos estudios realizados en el distrito de José Leonardo Ortiz de la Provincia de Chiclayo, región Lambayeque, determinan que entre otros, los principales problemas que percibe el ciudadano son: Contaminación por basura, Político, Mala Gestión Administrativa, Inadecuada Infraestructura e Inseguridad ciudadana. También se revela falta de capacidades para formular planes alineados al desarrollo nacional y regional. Es importante mencionar que la Autonomía administrativa (Congreso Constituyente Democrático, 1993), señalada en la constitución para los gobiernos locales, no es aplicada para definir adecuadamente una gestión por procesos que mejore la efectividad del servicio, eficiencia y eficacia de la organización; sumando a esto se tiene a la Burocracia señalada incluso por el presidente de la república (Presidente del Perú Pedro Pablo Kuczynsky, 2016), todos estos factores explican la percepción negativa que tiene el ciudadano para con los servicios públicos recibidos por parte de la Municipalidad.

El ciudadano constituye el principio fundamental, el Estado debe mejorar la atención en general, proporcionando bienes y servicios públicos de calidad. Una buena atención al ciudadano pasa por interiorizar que todas las acciones o inacciones de los servidores públicos, a lo largo del ciclo de la gestión pública, impacten en el servicio final que la entidad presta al ciudadano (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, 2012).

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, impulsa el proceso de Modernización de la Gestión Pública, los municipios, sin afectar su autonomía, conferida por ley, deben basarse en un enfoque de gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas. Dicha Modernización comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones municipales respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que los municipios hacen las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes. Asimismo, plantea llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2016).

Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basada en las “cadenas de valor” de cada entidad, que asegure que los bienes y servicios bajo su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, así como se minimicen los

riesgos a la seguridad o a la salud, inherentes a los procesos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

La simplificación administrativa, contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la Administración Pública, a través del conjunto de principios y acciones derivadas de éstos que tienen como objeto eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la ciudadanía.

El presente trabajo de investigación, está estructurado en tres capítulos, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I: se expone un análisis del objeto de estudio, donde se cubre la ubicación, el planteamiento del problema, formulación de la pregunta de investigación, la justificación e importancia de la investigación, los objetivos.

En el Capítulo II: se desarrolló el conocimiento teórico, que sustenta la investigación, en la forma de antecedentes y base teórica, que apoyan en la comprensión de la situación problema abordada en el presente trabajo de investigación.

En el Capítulo III: se describe el análisis y discusión de los resultados de la investigación.

A continuación se mencionan las conclusiones a las que se arribaron con la realización del presente estudio.

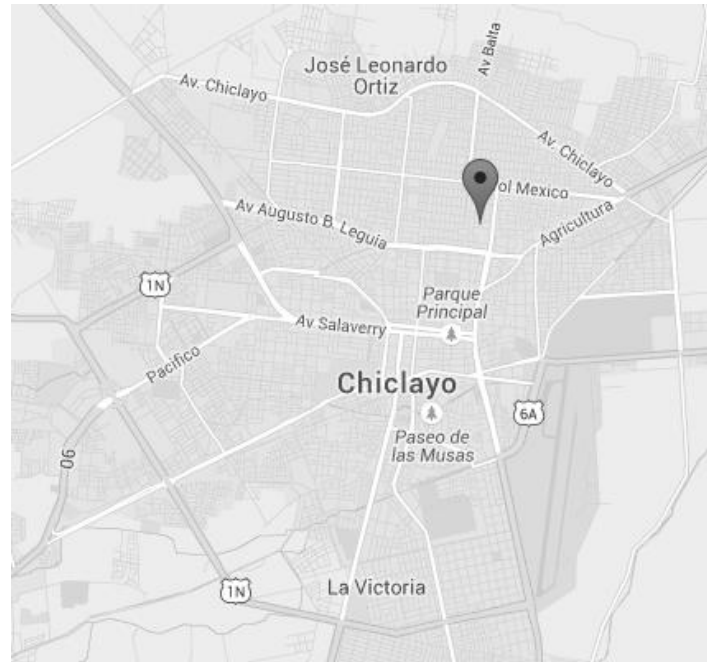
Finalmente, se describen las recomendaciones formuladas por los autores, a partir de su experiencia práctica y de la situación problema encontrada.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN

El distrito de José Leonardo Ortiz está ubicado en el Perú en el departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo.

Figura N° 1. Mapa de ubicación geográfica del distrito de José Leonardo Ortiz



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI, 2016)

Es uno de los 20 distritos de la provincia de Chiclayo y está bajo la administración del gobierno regional de Lambayeque.

Fue creado por ley 13734 del 28 de noviembre de 1961 con el nombre de San Carlos, durante el segundo gobierno de Manuel Prado Ugarteche; cambiando su nombre por el actual según ley 16048 del 05 de Febrero de 1966.

Tiene una superficie de 28.22 km² y una población estimada según INEI de

Tabla N° 1. Estimación del nivel poblacional según INEI

Distrito	Año	Población
JOSE LEONARDO ORTIZ	2013	187,530
	2014	190,388
	2015	193,232
	2016	195,447

Fuente: INEI

Se encuentra ubicado a una altitud de 40 m.s.n.m. y su geografía está representada por Latitud: 06° 44' 54", Longitud: 79° 50' 06".

Limita por el norte con distritos de Lambayeque y Picsi, por el este con distritos de Picsi y Chiclayo, por el sur con distrito de Chiclayo y por oeste con distrito de Pimentel.

A la fecha el gobierno local del distrito se encuentra en la municipalidad bajo la dirección del señor Epifanio Cubas Coronado, alcalde elegido para el periodo 2015-2018. <http://www.munijlo.gob.pe/>

La municipalidad tiene una organización jerárquica como se muestra:

Figura N° 2. Organigrama de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz



Fuente: (Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2013)

La municipalidad tiene como misión:

"Nuestra responsabilidad social con la población Leonardina constituye al mejoramiento en la calidad de vida por cuanto estamos dispuestos a la prestación de servicios públicos en todos los niveles, mediante la ejecución de obras de corto y largo plazo que garanticen ser oportunos y óptimos con una administración transparente, capacidad de gestión adecuada y práctica concertadora, abierta al dialogo y al cambio social",

Y como visión:

"Ser competentes en el gobierno municipal, demostrando acercamiento a los pueblos jóvenes, garantizando su bienestar y progreso acorde con la tecnología, la democracia y la ciencia."

Así mismo, con resolución de alcaldía N° 573-2014-MDJLO/A se aprobó el plan estratégico institucional 2014-2018, el cual toma como base el plan de

desarrollo concertado del distrito al año 2021, en el cual contempla como visión del plan de desarrollo concertado del distrito al 2021:

“La población del distrito de José Leonardo Ortiz presenta un desarrollo armónico entre lo social y ambiental; comparte valores éticos y principios de equidad social y de género, orgullosa de su diversidad cultural y fortalecida institucionalmente. En el distrito funciona un estado democrático, libre de violencia, eficiente, transparente y sin corrupción; con acceso a servicios públicos universales de calidad. Es el distrito líder comercial de la región norte, con turismo cultural desarrollado, que utiliza tecnologías innovadoras adecuadas, con empresas públicas y privadas competitivas y articuladas, que asumen su responsabilidad social y ambiental; y preparado para los desafíos de la globalización.”

Y como visión institucional:

“Nuestra visión es que en el año 2021, nuestro distrito José Leonardo Ortiz, se modernice, sea un distrito seguro y ordenado, limpio, que respeten el medio ambiente, con jóvenes altamente calificados, que en nuestra comunidad gocen de calidad de vida, participen en su desarrollo y bienestar de la población organizada.”

Así mismo, como parte del plan estratégico institucional se plantean 6 ejes estratégicos:

“

- Desarrollo institucional y financiamiento; distrito participativo y democrático con institucionalidad fortalecida.
- Desarrollo económico; desarrollo económico local y familiar sostenido basado en el trabajo digno y el potenciamiento del capital humano con equidad y responsabilidad social.
- Desarrollo humano y social; desarrollo humano y social sostenido.
- Desarrollo urbano; desarrollo urbano sostenible y sustentable.
- Desarrollo educativo; educación para el trabajo, la competitividad y el desarrollo humano.
- Cultura de paz y seguridad ciudadana; distrito con ejercicio de cultura de paz y seguridad ciudadana.

“

Finalmente, en el plan estratégico institucional se han formulado un conjunto de objetivos estratégicos, entre los cuales cabe destacar:

“Promover la mejora de la gestión municipal en la adecuada prestación de los servicios públicos locales, para un desarrollo integral, sostenible y armónico.”

En este contexto de modernización de la gestión pública, a nivel del gobierno central se han emprendido programas orientados a la modernización del estado en general para un mejor servicio a los ciudadanos desde las distintas entidades del sector público.

Según Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, corresponde al Presidente del Consejo de Ministros coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial, así como formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la administración pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, y coordinar y dirigir la modernización del Estado.

El estado, según Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se declara en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un estado principalmente al servicio del ciudadano.

Este proceso de modernización de la gestión del estado está bajo la dirección de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros viene promoviendo el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión por resultados expresado ello principalmente en una mejora del servicio a los ciudadanos. En este proceso se aprobó mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM.

La modernización de la gestión pública está orientada a mejorar los servicios al ciudadano por parte del estado, de tal manera que prime en la prestación de los mismos los criterios de eficacia y eficiencia, lo cual implica que los servicios respondan a las necesidades de los ciudadanos y que estos se desarrollen

optimizando los recursos que se utilizan para la prestación de los mismos sin afectar la calidad de los mismos.

Este proceso de modernización de la gestión pública surge a raíz de las deficiencias en el desempeño del estado en general en lo que respecta a la prestación de servicios a los ciudadanos, lo cual tiene un impacto negativo significativo en la vida de los mismos.

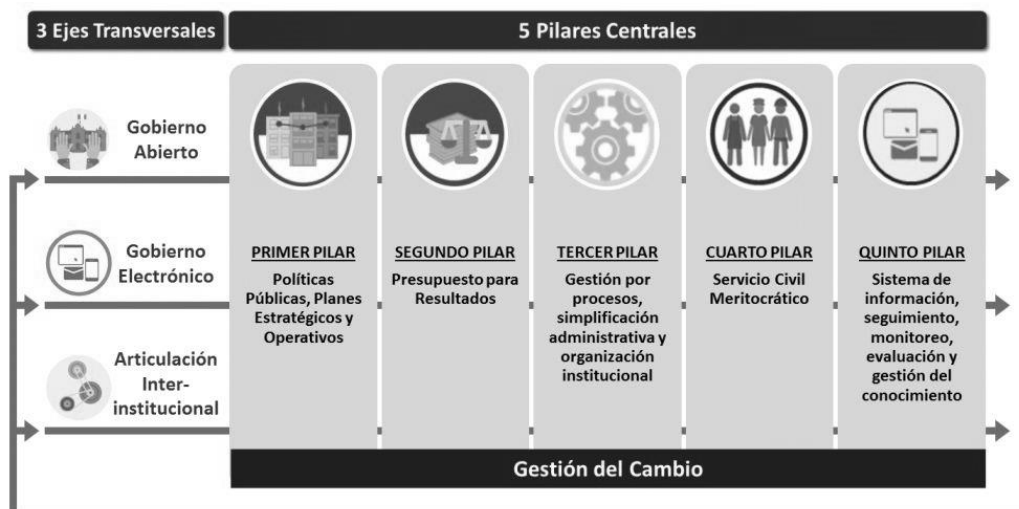
Una de las deficiencias de la gestión pública que justifican el impulso de la modernización del estado a través de una política de modernización de la gestión pública es:

“Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones:

En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuesto. Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos.” (DECRETO SUPREMO N° 004-2013-PCM)

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 constituye una guía para el proceso de modernización de la gestión pública en el Perú que permita mejorar el servicio a los ciudadanos, estableciendo una visión, principios y lineamientos que orienten el esfuerzo de los actores involucrados en el sector público; para lo cual plantea cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, como se muestra luego:

Figura N° 3. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021



Fuente: (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, 2012)

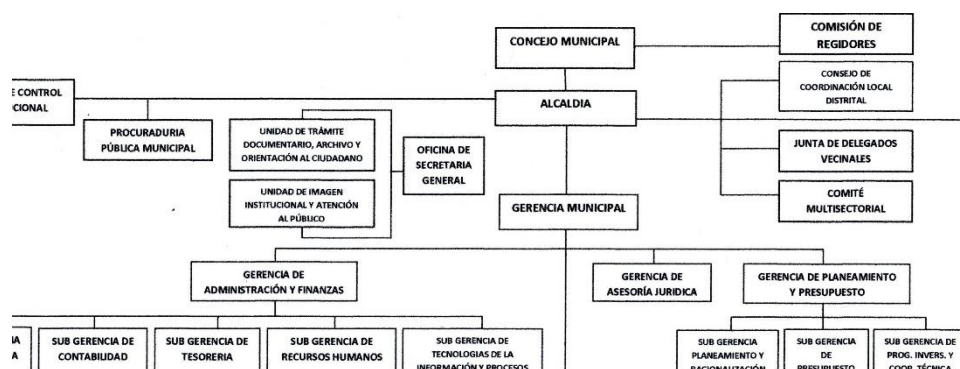
Uno de los pilares de la política nacional de modernización de la gestión pública es la gestión por procesos que promueve la implementación de un nuevo modelo de gestión en las instituciones públicas con una visión de las mismas como un conjunto de procesos diseñados para prestar un servicio de calidad a los ciudadanos con base en un uso adecuado de los recursos.

Finalmente, el nuevo de modelo de gestión por procesos planteado como uno de los pilares de política de modernización del estado, constituye una opción importante para el gobierno local de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, que contribuirá a diseñar una organización que tendrá como eje central el servicio al ciudadano y como consecuencia de ello una adecuada gestión municipal.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz implementa en la actualidad un modelo de gestión de carácter funcional con base en una organización vertical.

Figura N° 4. Organigrama de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz - Vista parcial

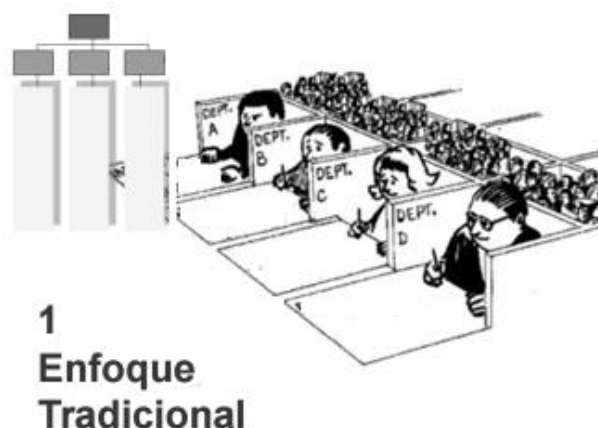


Fuente: (Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2013)

El modelo de gestión por funciones se basa en el funcionamiento del municipio de forma vertical, seccionando a la misma en áreas y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos representados éstos últimos por los ciudadanos. Este enfoque ha demostrado su poca efectividad al ser incapaz de orientar al municipio en lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes en general.

Este modelo funcional no ha permitido a la municipalidad orientar sus esfuerzos en brindar un servicio de calidad a los ciudadanos, dado que la división por áreas ha generado que los trabajadores no tengan en consideración que su labor desarrollada forma parte de una tarea mayor orientada a darle un servicio al ciudadano y que lo bien o mal que desarrolle su tarea tendrá un impacto significativo positivo o negativo en el servicio final a los ciudadanos. Ello no ha permitido un trabajo en equipo con un enfoque integrador del trabajo que realiza y que el desarrollo de su labor adecuadamente genera y aporta valor a los ciudadanos y clientes en general.

Figura N° 5. Gestión funcional



Fuente: (Gómez Aquino, n.d.)

Este esquema de gestión ha tenido una incidencia importante sobre la eficacia y eficiencia. Debido al enfoque reduccionista no se ha podido identificar las actividades que no generan valor a los ciudadanos y que representan un sobre costo.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión administrativa del servicio público más urgente de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz en la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque - Perú?

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Justificación:

Los resultados de la investigación servirán como modelo para su consecuente implementación a modo de experiencia piloto a fin de mejorar los resultados de la gestión pública en términos de servicio al ciudadano en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú, así como mejorar el uso de los recursos.

Así mismo, los resultados obtenidos en la investigación servirán como modelo base para que la experiencia piloto producto de su implementación se haga extensible a todos los procesos en general que se desarrollan en el municipio en estudio, mejorando en los mismos términos en el marco de modernización del estado.

En ese mismo sentido, los resultados de la investigación constituirán un modelo de referencia para su aplicación a nivel de los gobiernos locales en lo referente a municipios distritales, con el propósito de contribuir a mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia en la gestión pública que desarrollan.

Importancia:

El presente trabajo de investigación reviste especial importancia, porque esta experiencia piloto se va a constituir en un modelo de referencia que podría aplicarse en otros municipios con el propósito de revertir los malos resultados de la gestión pública municipal.

1.5. OBJETIVOS

General:

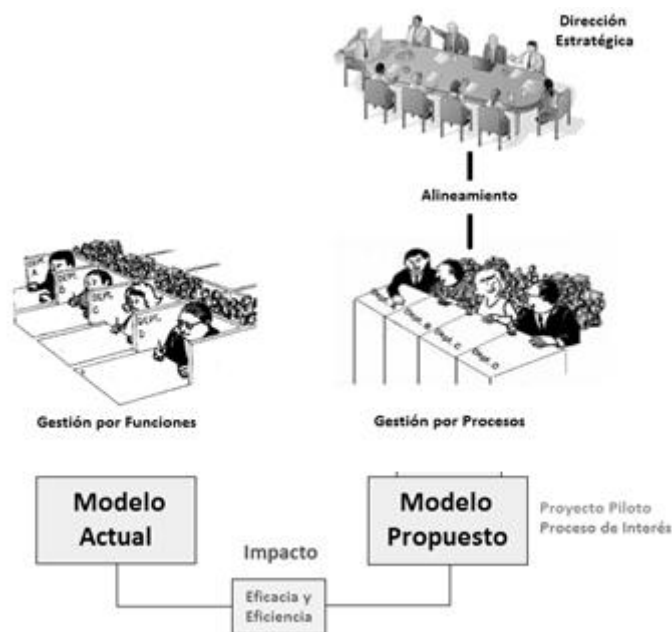
Formular un modelo de gestión por procesos para el servicio Público más urgente de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú.

Específicos:

- Analizar el propósito de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.
- Identificar los servicios públicos brindados a los ciudadanos por parte de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.
- Plantear un modelo general para los procesos misionales
- Priorizar los procesos misionales de la municipalidad, que soportan los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz.
- Describir el proceso de interés para el presente estudio
- Evaluar el proceso de interés.
- Documentar el proceso de interés.

1.6. METODOLOGÍA

Figura N° 6. Metodología



Fuente: Elaboración propia

Para contrastar la hipótesis, a fin de determinar si el modelo de gestión por procesos propuesto mejora los niveles de eficacia y eficiencia en la gestión pública en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú, se realizarán las siguientes actividades:

Etapa I: Diagnóstico e Identificación de Procesos

- Análisis del propósito del municipio

Se realizará una revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales, a fin de comprender la razón de ser del municipio; tomando como base los documentos de gestión como el plan estratégico y el plan operativo.

- Identificación de los destinatarios de los servicios, así como los servicios que brinda el municipio

Se identificará los destinatarios de los servicios que brinda el municipio, así como los servicios que se brindan, tomando como base los documentos de gestión como el Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA. Los destinatarios de los servicios que brinda el municipio pueden ser ciudadanos, empresas privadas y entidades del sector público.

Los destinatarios deben ser presentados debidamente clasificados.

Tabla N° 2. Destinatarios de bienes y servicios que ofrece una entidad

<div>PRODUCTO bien o servicio</div> <div>CLIENTE destinatario bien o servicio</div>		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	Producto A	Producto B
Categoría A	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						
Categoría B	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						
Categoría C	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						

Fuente: (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)

- Priorización de los procesos del municipio

Los procesos municipales pueden ser: estratégicos, operativos o misionales y de apoyo. El presente trabajo de investigación aborda el estudio de los

procesos operativos o misionales, los cuales están vinculados directamente a los servicios que ofrece el municipio.

A partir de la lista de procesos operativos o misionales se realizará una priorización de los mismos teniendo en consideración la frecuencia con la que se solicitan los servicios que estos producen. La lista de procesos será elaborada sobre la base de la lista de servicios que brinda el municipio, teniendo en consideración que cada servicio constituye la salida de un proceso.

A efectos de determinar la frecuencia con la que se solicitan los servicios que brinda el municipio, se consultará el libro de mesa de partes y/o el sistema de trámite documentario y se revisará el registro realizado durante el año 2015.

Así mismo, como parte de la priorización de los procesos se determinará los procesos que denominaremos críticos o vitales, dado que su mejora tendría un impacto significativo en la gestión del municipio por la cobertura de los mismos en lo que respecta al servicio al ciudadano en términos de eficacia y eficiencia. Para ello se aplicará el principio de PARETO (80-20), bajo la idea:

“Una mejora en el 20% de los servicios municipales y por ende de sus procesos vinculados genera un impacto positivo significativo en el 80% de los ciudadanos que utilizan los servicios municipales”.

Finalmente, como resultado de la priorización de los procesos, se tendrá identificado el proceso de mayor prioridad que representará para el presente estudio el proceso de interés que será materia de análisis y mejora.

- Descripción del proceso de interés

Se elaborará la ficha técnica en la que presentará una descripción detallada del proceso de interés, en lo que respecta a su situación actual, incluyendo el diagrama de flujo del mismo.

Tabla N° 3. Ficha técnica de proceso

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre			4) Responsable	
2) Objetivo			5) Requisitos	
3) Alcance			6) Clasificación	
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario del bien o servicio
		Nivel 1		
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o Inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
EVIDENCIA E INDICADORES DE PROCESO				
15) Registro		16) Indicadores		

Fuente: (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)

Etapa II: Mejora de Procesos

- Medición, análisis y evaluación del proceso de interés

Se identificarán, formularán y documentarán un conjunto de indicadores para medir el desempeño del proceso de interés.

Tabla N° 4. Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del proceso	
Nombre del indicador	
Descripción del indicador	
Objetivo del indicador	
Forma de cálculo	
Fuentes de información	
Periodicidad de medición	
Responsable de medición	
Meta	

Fuente: (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, 2013)

- Mejoramiento del proceso de interés

Se realizará un análisis de la situación actual con respecto al desempeño del proceso de interés, con base en el comportamiento de sus indicadores de gestión, identificando las causas que impiden lograr los resultados esperados y que constituyen oportunidades de mejora.

A partir del modelo de la situación actual se elaborará un modelo que represente una propuesta de mejora con base en las oportunidades de mejora identificadas; propuesta que se simulará a fin de determinar su

impacto sobre los niveles de eficacia y eficiencia que finalmente se evaluarán comparativamente con relación al estado que caracteriza a la situación actual, luego de lo cual se concluirá si se experimentó una mejora en ese aspecto.

Finalmente, en base al análisis comparativo del impacto sobre los niveles de eficacia y eficiencia, se concluirá sobre la influencia que tuvo el modelo de gestión por procesos sobre tales indicadores.

- Documentación del proceso de interés mejorado

Se elaborará la ficha técnica en la que presentará una descripción detallada del proceso de interés mejorado, incluyendo el diagrama de flujo del mismo.

Las actividades se han formulado tomando como base el:

“Documento orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”

Presidencia del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión Pública

http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Está representada por la relación de procesos misionales u operativos documentados en el Texto Único de Procedimientos Administrativo (TUPA vigente) del municipio distrital de José Leonardo Ortiz, que soportan a los servicios públicos recibidos por los ciudadanos. Entre los que se pueden totalizar 153 procesos.

Muestra:

Es una muestra intencionada y está representada por el proceso operativo o misional de mayor prioridad para el ciudadano, denominado proceso de interés, de acuerdo al resultado de la priorización de los procesos. Los resultados de la investigación constituirán una experiencia piloto de la gestión por procesos que podrá aplicarse al resto de los procesos (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Al término del presente capítulo, mencionar que el distrito de José Leonardo Ortiz, es uno de los distritos de la provincia de Chiclayo, que tiene como actividad económica principal al comercio, destaca el mercado mayorista de abasto Moshoqueque. A nivel poblacional se trata de uno de los distritos más poblados del Perú. La municipalidad como gobierno local responsable del desarrollo económico y del bienestar de sus ciudadanos, tiene como base de su gestión administrativa un modelo funcional, en el presente estudio se pretende definir si esto es un factor relevante en la eficiencia y eficacia del servicios público más urgente para los ciudadanos de este distrito y plantea un modelo de gestión por procesos alineado a la política nacional de modernización del estado que mejore dicha realidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Un primer antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Castillo Castillo, 2013), quien ha centrado su interés en estudiar las actividades que se desarrollan en el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja las cuales no se encuentran integradas bajo el concepto de servicio al cliente, siendo algunas actividades redundantes y que no aportan valor. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de las actividades administrativas del Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular; para lo cual el autor realizó un diagnóstico de la situación actual y en base a ello elaborar una propuesta de mejora con base en la gestión de procesos. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta un modelo de gestión por procesos con un conjunto de indicadores que permiten monitorear el desempeño de los procesos para propósitos de mejora continua. Este trabajo de investigación plantea un esquema de especificación de indicadores para monitorear el desempeño de los procesos que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un segundo antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Hernández Aguirre, 2014), quien ha centrado su interés en estudiar el servicio al cliente en los Talleres FACONZA y las posibilidades de mejora con base en la redefinición del modelo de gestión. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente de Talleres FACONZA; para lo cual el autor realizó una análisis estratégico y en base a ello elaborar una propuesta de mejora con base en la gestión de procesos. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta un modelo de gestión por procesos conceptualizado con base en un enfoque estratégico alineado al cliente. Este trabajo de investigación resalta la idea de que el modelo de gestión por procesos debe ser concebido con un enfoque estratégico, lo cual constituye un aspecto a considerar en el presente estudio.

Un tercer antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Martínez Cruz, 2012), quien ha centrado su interés en estudiar la obtención de beneficios y rendimientos en las organizaciones sobre la base de la mejora

continúa que le permita satisfacer a sus clientes con un nivel de calidad aceptable. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo diseñar una metodología en base a las mejores prácticas que han demostrado un éxito sostenido, para cumplir exitosamente los objetivos estratégicos de la organización a través de la mejora, gestión y control de los procesos vitales de la organización; para lo cual el autor realizó una revisión del estado del arte de la gestión por procesos y los que dicen los expertos al respecto, así como realizó un análisis de diferentes modelos propuestos considerados como buenas prácticas, presentando luego de ello la propuesta integral formulada. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta una metodología para implantar una gestión por procesos. Este trabajo de investigación presenta una metodología que tiene como base una experiencia del autor en diversos sectores de la realidad y que puede enriquecer el presente estudio.

Un cuarto antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Carrasco Zanocco, 2011), quien ha centrado su interés en estudiar la histórica ineficiencia a nivel operativo presentada en BANCOESTADO que a pesar de los avances logrados en materias comerciales como operativas, BANCOESTADO sigue siendo catalogada como una organización lenta, burocrática e ineficiente. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de BANCOESTADO; para lo cual el autor estimó, a partir de su experiencia y a la teoría reunida en el área de gestión de operaciones, la identificación y análisis de las variables que condicionan el éxito de esta implementación metodológica. Ello implica comprender el alcance de los cambios y sus efectos en las prácticas de trabajo, como en evolución sus estructuras organizacionales necesarias para su desarrollo. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta un conjunto de propuestas de mejora, que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos. Este trabajo de investigación plantea un análisis interno de la metodología, (tanto las fortalezas o debilidades) con la finalidad de producir puntos de mejora, que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un quinto antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Montenegro Arias, 2015), quien ha centrado su interés en estudiar la gestión

por procesos en la APE (Autoridad Portuaria de Esmeraldas). En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión por procesos de APE, diseñar un modelo de gestión por procesos y elaborar una guía metodológica para su aplicación; para lo cual el autor realizó entrevistas y encuestas a funcionarios seleccionados en la entidad complementando ello con una investigación bibliográfica. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta una manual de procesos para la APE, que se encuentra a cargo de la administración de procesos, siendo el modelo muy versátil y puede servir como elemento de estudio para quienes presenten interés por la gestión de procesos. Este trabajo de investigación plantea un modelo de referencia que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un sexto antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Hurtado Erazo, 2012), quien ha centrado su interés en estudiar los centros de innovación tecnológica (CITEs) y el modelo de gestión que implementan. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo proponer un modelo de gestión para el centro de innovación tecnológica de la madera (CITE madera); para lo cual el autor revisó los diversos modelos teóricos de gestión de la innovación tecnológica, de los procesos de transferencia tecnológica, la gestión por procesos; y aspectos claves como es la gestión de la propiedad intelectual, así mismo se revisó el sector productivo de la madera y se analiza al CITE madera. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta el diseño de un modelo de gestión basado en procesos, que incluye los procesos a nivel estratégico, a nivel operativo y de apoyo. Este trabajo de investigación plantea un modelo de gestión de procesos que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un séptimo antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Barzallo Salazar, 2015), quien ha centrado su interés en estudiar el proceso de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ANDINA Ltda.”. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo optimizar los procesos crediticios añadiendo eficiencia y efectividad; para lo cual el autor realizó un análisis de la realidad de la cooperativa así como entrevistas y encuestas. Finalmente, como producto del trabajo realizado se diseñó el Modelo de Gestión por Procesos del área de negocios con la finalidad de optimizar los procesos crediticios añadiendo eficiencia y efectividad, y se

espera se constituya en un instrumento que permitirá agilizar el proceso de Crédito y Cobranzas optimizando los recursos con los que cuenta la organización y asegurando el retorno de los capitales entregados a los socios. Este trabajo de investigación plantea un modelo de gestión de procesos que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un octavo antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Llivicura Vásquez, 2016), quien ha centrado su interés en estudiar el costo del servicio judicial en la Unidad Judicial de Familia del Cantón Quito. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo diseñar una metodología para la determinación del costo del servicio judicial; para lo cual el autor realizó una revisión de la metodología ABC - Costeo Basado en Actividades y su aplicación en el contexto de la gestión por procesos. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta una metodología para la determinación del costo del servicio judicial, orientado ello a disminuir los costos, disminuir los tiempos y movimientos, a evitar el desperdicio y la mano de obra subutilizada, a brindar un mejor servicio al ciudadano. Este trabajo de investigación plantea un modelo para abordar el costeo de los procesos como parte de la gestión de procesos que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un noveno antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Calle Ochoa, 2012), quien ha centrado su interés en estudiar los procesos claves del negocio de la COOPERATIVA JEP para apoyar en la organización, asignación y manejo de recursos relacionados al servicio de operatividad del sistema transaccional. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo desarrollar modelos de procesos para los diferentes servicios que brinda, considerando que la tecnología constituye un elemento fundamental para la continuidad del negocio, dado el entorno competitivo y la razón de ser de la institución; para lo cual el autor realizó un análisis de los marcos de trabajo y mejores prácticas de la industria, efectuando el estudio y revisión de COBIT, ITIL, ISO 27001:2005 y la normativa externa vigente y aplicable, en función de la cual se determina que todas estas buenas prácticas no son excluyentes, al contrario pueden integrarse, y en función del servicio requerido se estiman cuáles son aquellos procesos que se necesitan levantar, gestionar y mejorar para poder alcanzar los objetivos planteados. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta un modelo de procesos desarrollado

y validado en función de un análisis de la situación actual y en función de un proceso clave del negocio, estimando que el mismo se ajusta a la realidad de la Cooperativa. Este trabajo de investigación plantea un modelo de procesos que puede ser de utilidad para el presente estudio.

Un décimo antecedente constituye el trabajo de investigación realizado por (Carchipulla Gordillo, 2014), quien ha centrado su interés en estudiar la importancia que tienen los procesos en las instituciones, con la premisa que si estos son administrados eficientemente generan un valor agregado tanto para la empresa como para el cliente. En este trabajo de investigación, el autor tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A. FIDASA; para lo cual el autor realizó un análisis del valor agregado y de la capacidad instalada de la empresa para la ejecución de los procesos; con los resultados obtenidos en los análisis, se puede realizar propuestas de mejora, y con ello obtener una situación mejorada de la empresa, en donde se ejecuten los procesos de manera ágil y eficiente y se optimice el uso de los recursos. Otra etapa es el monitoreo y control de los procesos, que se puede realizar a través de la aplicación de indicadores de gestión; permitiéndole a la alta dirección tener una vista panorámica de la empresa; y conocer cuáles son los procesos que deben ser mejorados. Finalmente, como producto del trabajo realizado se presenta un modelo de gestión de procesos. Este trabajo de investigación plantea un modelo de procesos que puede ser de utilidad para el presente estudio.

2.2 BASE TEÓRICA

Para (Miguel, 2000) la Administración Pública es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado.

Se lleva a cabo mediante las actividades que tienen el siguiente contenido: a) Mantener el orden público; b) Satisfacer las necesidades de la población y c) Conducir el desarrollo económico y social, partiendo siempre de la base jurídica.

También se considera a la administración pública como un esfuerzo racional del gobernante para cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan con motivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, y a ella corresponde la tarea de manejar/y administrar el patrimonio del Estado, de acuerdo con las leyes de la materia, para la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo buscar en todo caso un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público.

Representa la actividad de uno de los órganos originarios del Estado: el ejecutivo, es la concreción de la voluntad del poder político, por lo cual, la administración no puede ni debe considerarse como un fin en sí mismo, sino el medio o instrumento a través del cual el Estado satisface las necesidades de su población llevando a cabo los servicios públicos que requiere la comunidad y todas las tareas que benefician a la misma y justifiquen su existencia a través de la historia.

(Brugué & Goma, n.d.), indican que la tesis de la nacionalización, se ha visto superada durante la última década por un proceso que la literatura especializada identifica con la etiqueta de nuevo localismo. La tesis del nuevo localismo postula que, en un entorno cada vez más diversificado y más globalizado, el rol de los gobiernos locales no sólo no se ve debilitado, sino que experimenta un fuerte impulso. Intentando formular más sintéticamente los argumentos del nuevo localismo, deberíamos referirnos a dos variables fundamentales: la diversificación de las demandas sociales y la globalización de la economía.

En este nuevo contexto, los gobiernos locales se encuentran en una situación privilegiada, tanto para adaptar sus servicios a las demandas cada vez más diversificadas de sus ciudadanos integrados como para acceder a las necesidades de sus ciudadanos excluidos. De su posición de proximidad, en definitiva, se ha deducido un reforzamiento del municipio, entendido como el ámbito mejor situado para conocer y dar respuesta a las demandas y a las necesidades de los ciudadanos. Al respecto, el sociólogo Daniel Bell escribía que «el Estado – nación es demasiado pequeño para los grandes problemas y demasiado grande para los pequeños problemas de cada día», que nos

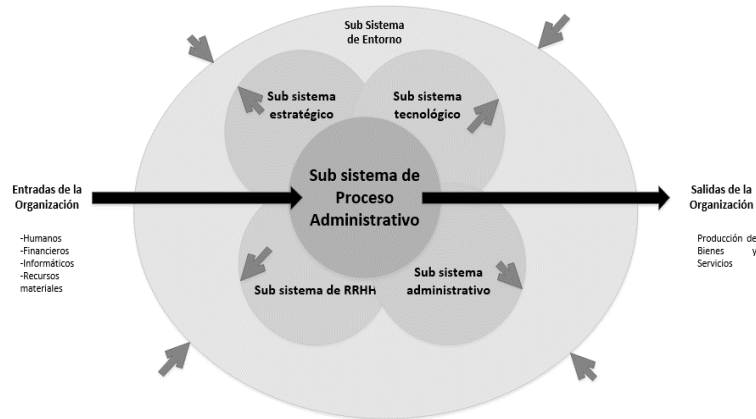
permite intuir que algunos de los problemas que sufrimos -de los «pequeños» problemas de cada día- podrían ser resueltos con mayor éxito en un nivel infraestatal; es decir, en el ámbito local.

Se trata, además, de una intuición corroborada por el propio dinamismo que, desde finales de los años ochenta, están mostrando las unidades locales. Los municipios canalizan un número creciente de demandas políticas y económicas, desarrollan iniciativas novedosas destinadas a ofrecer nuevas respuestas a los problemas de la colectividad, y participan en los múltiples escenarios donde se toman las decisiones que afectarán a la calidad de vida de los ciudadanos. Todo ello se debe a que el propio proceso de globalización potencia el rol de los responsables locales.

De acuerdo a (Ramió, 1999), en los años 60, la Teoría de la Organización dio un salto cualitativo importante de la mano de la Teoría General de Sistemas al comprender que las organizaciones debían analizarse de manera integral sin dejar de lado ninguna de sus dimensiones fundamentales. En este sentido, una organización (en este caso una organización pública) agrupa las siguientes dimensiones fundamentales (figura 06):

- entorno,
- objetivos,
- estructura administrativa,
- recursos humanos,
- recursos tecnológicos, financieros y materiales,
- procesos administrativos.

Figura N° 7. Los subsistemas organizativos



Fuente: Kast, F.E., Rosenzbeig, J.A. (1976), "Administración en las organizaciones", México McGraw Hill.

(OSBORNE & GAEBLER, 2002) explican que el tipo de gobierno que se desarrolló durante la era industrial, con sus burocracias perezosas y centralizadas, su preocupación por las reglas y las regulaciones y sus cadenas jerárquicas de mando, ya no funcionan del todo bien. En su momento lograron grandes cosas, pero volvieron excesivamente abultados, derrochadores e ineficaces. Las burocracias jerárquicas y centralizadas que se diseñaron en los años treinta y cuarenta del pasado siglo no funcionan bien en la sociedad y la economía de los noventa, incesantemente cambiante, rica en información y animada por una intensa actividad cognoscitiva.

Ante estas nuevas realidades si se quiere incrementar la eficiencia del gobierno la tarea urgente es reinventarlo; esto es: "pasar de un tipo de un gobierno de tipo burocrático a otro de carácter empresarial, basado en la capacidad de aprender con rapidez nuevas formas de acción y de ofrecer servicios a la gente de manera innovadora y eficaz ". Para (OSBORNE & GAEBLER, 2002), los tiempos que corren, exigen instituciones extremadamente flexibles y adaptables. Instituciones responsables antes sus clientes que ofrezcan bienes y opciones de servicios no estandarizados y de gran calidad. Instituciones que gobiernen más por la persuasión y los incentivos que mediante órdenes, y que desarrollen en sus empleados un sentimiento de significado, de control e incluso de propiedad. Exigen instituciones que capaciten y autoricen a los ciudadanos antes que limitarse a servirlos.

Desde mediados de los años ochenta, se sabe que la Mejora Continua de Procesos ha sido entendida y desarrollada por diversos autores desde diversas

perspectivas tales como: la incremental, la de rediseño o las más radicales como la Reingeniería (Childe, Maull, & Bennett, 1994). Otras investigaciones han comenzado a explorar las organizaciones que aplican de manera combinada estos tres tipos de perspectivas de mejoras, como un sólo concepto integral denominado: «Innovación Continua» (Boer & Gertsen, 2003), resaltando la importancia que el enfoque de procesos sigue teniendo en la arena académica.

Ante todo este panorama, la lógica de la modernización y mejora de la gestión pública sustentada en la eficacia y eficiencia (sinónimo de capacidad de gestión), fue adquirida por algunas Municipalidades españolas a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, con el único propósito de hacer frente a estos factores de cambio, que los llevara paulatinamente a recuperar una legitimidad por rendimiento pérdida frente a los ciudadanos (Elena Córdoba, 1998; Giner-Rodríguez, 1998; Olías de Lima, 2007).

Una Municipalidad es en su esencia misma, una organización pública compleja y dinámica, que requiere y necesita mejorar continuamente sus modelos gestión de acuerdo a los cambios de su entorno (Federación Española de Municipios y Provincias, 1999). En otros términos, a través de los procesos de la institución. Por lo tanto, las organizaciones públicas también pueden ser concebidas como una red de procesos de gestión interconectados entre sí (Gulledge & Sommer, 2002; Martín-Castilla, 2006). De dicha concepción se extrae, que todas las Municipalidades españolas que han acogido estos modelos en su seno, han asumido que la noción de la mejora de su gestión municipal, se centra en los resultados de los procesos – el servicio proporcionado que da valor al usuario que lo utiliza (los outcomes deseados que impacten al ciudadano), – es decir, el énfasis recae por lo tanto, en la gestión y mejora de los procesos que producen los servicios públicos, para que realmente se logre un impacto en términos de resultados y respuestas a las necesidades sociales (Federación Española de Municipios y Provincias, 2003).

La Ley Orgánica de Municipalidades (Congreso de la República del Perú, 2003), menciona que las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Tienen por misión, representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los

servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción.

Un servicio público de calidad, ha de tener una doble referencia o propósito: el cumplimiento de las especificaciones esperadas por el ciudadano – cliente y el cumplimiento de las especificaciones de la comunidad entendida como interés y beneficio común.

Para la norma ISO 9000:2000 un proceso se define como: “Un sistema de actividades, susceptibles de ser identificadas, que se pueden administrar desde un punto de vista holístico y sistemático que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en elementos de salida “. Mientras que para el EFQM en su versión de 1999, un proceso se define como: «Una secuencia de actividades que añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones».

(Moore, 1998) resalta que: «en la práctica el producto y el proceso de producción están íntimamente relacionados, especialmente en las organizaciones del sector público», por tres razones fundamentales. La primera razón está relacionada con el servicio público que se entrega, es decir, no se puede diseñar un proceso operativo sin saber qué servicio público (output-producto) se desea entregar. La segunda razón está vinculada a la naturaleza de indivisibilidad e intangibilidad del servicio. En otras palabras, el servicio y el proceso funcionan como un sólo elemento cuando el ciudadano los recibe y los percibe. Finalmente la tercera razón, los atributos o características del proceso son importantes en el control del mismo para el funcionario público, es decir, si se tiene un compromiso de entregar cierto servicio público a la ciudadanía, éste se traducirá en un objetivo estratégico que a su vez se operará a través de un proceso determinado.

El concepto de gestión por procesos proviene del sector privado y tiene como enfoque a la gestión de procesos de negocio, o BPM, que tiene por fin a la gestión y mejora (eficiencia y efectividad) de los procesos en la organización. Tiene sus raíces en la gestión de la calidad total (TQM) y en la reingeniería de procesos empresariales (BPR). Es un concepto clave en el gobierno electrónico y en la reforma del estado (la gestión por procesos, es uno de los pilares de la modernización del estado). Se trata de un enfoque holístico para la gestión de

las organizaciones. Desde una perspectiva teórica puede ser entendido como un conjunto de capacidades dinámicas para adaptar los procesos de negocio existentes y crear nuevos que logren un ajuste con el entorno organizacional. La evaluación de las capacidades BPM en los gobiernos locales estudia seis áreas de capacidad: alineación estratégica, gobernabilidad, métodos, tecnologías de información, gente y cultura (Niehaves, Plattfaut, & Becker, 2013).

La Ley General de Residuos Sólidos (Congreso de la República del Perú, 2000), se aplica a las actividades, procesos y operaciones de la gestión y manejo de residuos sólidos, desde la generación hasta su disposición final, incluyendo las distintas fuentes de generación de dichos residuos, en los sectores económicos, sociales y de la población. Asimismo, comprende las actividades de internamiento y tránsito por el territorio nacional de residuos sólidos.

Las municipalidades provinciales son responsables por la gestión de los residuos sólidos de origen domiciliario, comercial y de aquellas actividades que generen residuos similares a éstos, en todo el ámbito de su jurisdicción, efectuando las coordinaciones con el gobierno regional al que corresponden, para promover la ejecución, revalorización o adecuación, de infraestructura para el manejo de los residuos sólidos, así como para la erradicación de botaderos que pongan en riesgo la salud de las personas y del ambiente. Están obligadas a:

- Planificar la gestión integral de los residuos sólidos en el ámbito de su jurisdicción, compatibilizando los planes de manejo de residuos sólidos de sus distritos y centros poblados menores, con las políticas de desarrollo local y regional y con sus respectivos Planes de Acondicionamiento Territorial y de Desarrollo Urbano.
- Regular y fiscalizar el manejo y la prestación de los servicios de residuos sólidos de su jurisdicción.
- Emitir opinión fundamentada sobre los proyectos de ordenanzas distritales referidos al manejo de residuos sólidos, incluyendo la cobranza de arbitrios correspondientes.
- Asegurar la adecuada limpieza de vías, espacios y monumentos públicos, la recolección y transporte de residuos sólidos en el Distrito del Cercado de las ciudades capitales correspondientes.

- Aprobar los proyectos de infraestructura de residuos sólidos del ámbito de gestión municipal.
- Autorizar el funcionamiento de la infraestructura de residuos sólidos del ámbito de gestión municipal y no municipal.
- Asumir, en coordinación con la autoridad de salud de su jurisdicción y el Ministerio del Ambiente, o a pedido de cualquiera de dichas autoridades, según corresponda, la prestación de los servicios de residuos sólidos para complementar o suplir la acción de aquellos distritos que no puedan hacerse cargo de los mismos en forma adecuada o que hayan sido declarados en emergencia sanitaria o ambiental. El costo de los servicios prestados deberá ser sufragado por la municipalidad distrital correspondiente.

Adoptar medidas conducentes a promover la constitución de empresas prestadoras de servicios de residuos sólidos, así como incentivar y priorizar la prestación privada de dichos servicios.

- Promover y garantizar servicios de residuos sólidos administrados bajo principios, criterios y contabilidad de costos de carácter empresarial.
- Suscribir contratos de prestación de servicios de residuos sólidos con las empresas registradas en el Ministerio de Salud.
- Autorizar y fiscalizar el transporte de residuos peligrosos en su jurisdicción, en concordancia con lo establecido en la Ley, que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, con excepción del que se realiza en las vías nacionales y regionales.
- Implementar progresivamente programas de segregación en la fuente y la recolección selectiva de los residuos sólidos en todo el ámbito de su jurisdicción, facilitando su reaprovechamiento y asegurando su disposición final diferenciada y técnicamente adecuada.
- Las municipalidades distritales y las provinciales en lo que concierne a los distritos del cercado, son responsables por la prestación de los servicios de recolección y transporte de los residuos sólidos municipales y de la limpieza de vías, espacios y monumentos públicos en su jurisdicción. Los residuos sólidos en su totalidad deberán ser conducidos directamente a infraestructuras de residuos autorizadas por la municipalidad provincial, estando obligados los municipios distritales al pago de los derechos correspondientes.
- Las municipalidades deben ejecutar programas para la progresiva formalización de las personas, operadores y demás entidades que

intervienen en el manejo de los residuos sólidos sin las autorizaciones correspondientes.”

Se considera residuos sólidos aquellas sustancias, productos o subproductos, (incluye a los generados por eventos naturales), en estado sólido o semisólido de los que su generador dispone, o está obligado a disponer, en virtud de lo establecido en la normatividad nacional o de los riesgos que causan a la salud y el ambiente, para ser manejados a través de un sistema que incluya, según corresponda, las siguientes operaciones o procesos:

- Minimización de residuos
- Segregación en la fuente
- Reaprovechamiento
- Almacenamiento
- Recolección
- Comercialización
- Transporte
- Tratamiento
- Transferencia
- Disposición final

Los residuos sólidos se clasifican según su origen en:

- Residuo domiciliario
- Residuo comercial
- Residuo de limpieza de espacios públicos
- Residuo de establecimiento de atención de salud
- Residuo industrial
- Residuo de las actividades de construcción
- Residuo agropecuario
- Residuo de instalaciones o actividades especiales

Los montos recaudados por los municipios por concepto del manejo de residuos sólidos deben ser depositados en una cuenta especial intangible que sólo podrá ser utilizada para la gestión municipal de residuos sólidos.

Según el Comité de Gerencia Pública (PUMA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se entiende como evaluación

de la gestión, a la medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012).

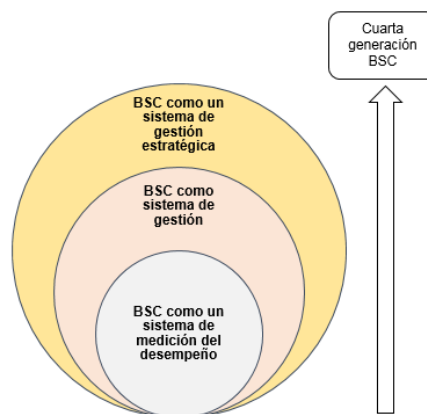
Para la evaluación de resultados y gestión de las instituciones públicas en diferentes niveles (Nacional, Regional, Local), se usan indicadores de desempeño, apoyados en procesos previos de planeación estratégica, con el propósito de evaluar la gestión, uso de los recursos y en general el desarrollo óptimo de las entidades en busca de fines mayores gubernamentales.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.⁹
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites.

En 1992 Norton & Kaplan publicó su primer artículo sobre el Balanced Scorecard. En (Kádárová, Durká, & Kalafusová, 2014), se describe como desde entonces, el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta, enfoque y filosofía ha cambiado. Se ha desarrollado desde el primer sistema de control de medidas simplistas, hasta un enfoque que ha apoyado la ejecución de la estrategia y la gestión del desempeño en los últimos años. Las etapas del pensamiento sobre la estrategia y el rendimiento, llamadas generaciones (Fig. 8), tienen diferentes enfoques y beneficios.

Figura N° 8. Desarrollo del Balanced Scorecard BSC.



Fuente: (Gavurová, 2010), (Karabašová, 2010)

Primera Generación: BSC como un sistema de medición del desempeño

- La primera generación del BSC proporcionó una visión integral del desempeño del negocio e implicó la medición multidimensional de resultados basada en la integración de indicadores financieros y no financieros.
- Cuatro perspectivas: financiero, cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento.
- Hacer hincapié en las medidas en las perspectivas.
- Por a describir la estrategia y el cambio.

Segunda Generación: BSC como sistema de gestión

- Ampliación del rol original del BSC de la medición del desempeño para apoyar e implementar la estrategia.
- El BSC se centró en los objetivos estratégicos, no sólo en las medidas.
- Componente básico: mapas estratégicos.
- Establecer en cascada y alinear los objetivos dentro de las perspectivas y conectar indicadores claves de desempeño a estos objetivos.
- Modelo de causa y efecto: describe lo que quieres lograr (el objetivo), cómo lo logras (las medidas), el nivel de ambición (el objetivo) y qué va a cambiar el rendimiento.

Tercera Generación: BSC como un sistema de gestión estratégica

- El pensamiento de tercera generación, desarrollado a finales de los noventa, trata de la implementación sistemática y metódica de la estrategia y de la integración de los procesos de planificación y presupuestación con el BSC.
- Nuevo elemento: Declaración de destino es una indicación planificada de dónde desea que una organización se encuentre en un horizonte temporal específico.
- Los atributos clave son: objetivos estratégicos, mapas estratégicos, perspectivas y KPI - base para desarrollar escenarios y análisis de "qué pasa si".
- Nuevo componente: Iniciativas estratégicas - proyectos que están diseñados para ayudar a la organización a lograr su desempeño objetivo.

El BSC de Cuarta Generación (1) comienza con un modelo de aprendizaje sobre la estrategia a medida que se implementa, asume que el ambiente es incierto, contiene riesgos y suposiciones, (2) apoya la estrategia y la toma de decisiones durante la incertidumbre y el cambio; Que incorporan el impacto social y ambiental sin destruir el modelo de causa y efecto a través de las perspectivas originales de los cuadros de mando, porque reconocen que éstas son consecuencia de las actividades y el comportamiento de la organización. El impacto medioambiental se agrega como perspectiva externa junto con las perspectivas financieras. El impacto social puede agregarse por encima de la perspectiva del cliente. Esto representa un impacto más amplio en la sociedad o en la comunidad que el que representa la perspectiva del cliente, (4) utiliza indicadores externos de predicción (EPIs), que se derivan del mapa de futuro

tangible y estrategia. Los EPIs aseguran que los gerentes están conectados al entorno en el que se está ejecutando su estrategia, de modo que cuando están revisando la estrategia con su mapa estratégico, también son conscientes del potencial de su entorno para cambiar.

2.3 PRESENTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

HIPÓTESIS

Un modelo de gestión por procesos mejora la eficacia y eficiencia de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque – Perú.

VARIABLES

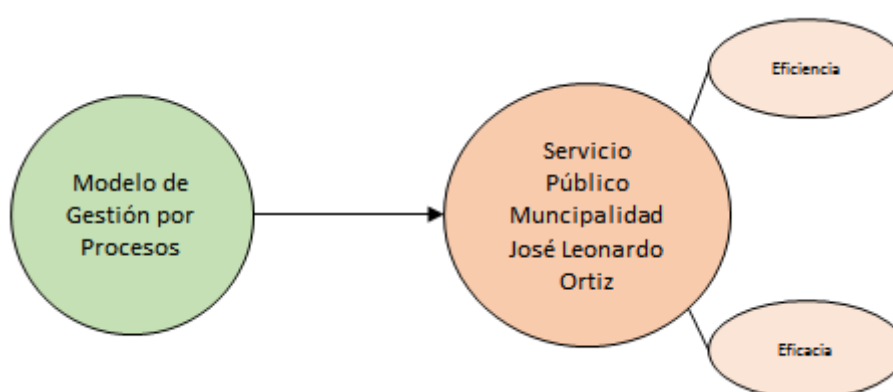
Variable independiente

Modelo de gestión por procesos en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú

Variable dependiente

Niveles de eficacia y eficiencia de los servicios públicos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz en la Provincia de Chiclayo del Departamento de Lambayeque - Perú.

Figura N° 9. Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia

La base teórica que sostiene la presente investigación, permitió identificar el modelo teórico. El mismo que se validó en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, siguiendo la metodología prevista.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se desarrollan los objetivos propuestos para la investigación planteada, que van desde el estudio de la realidad actual para el servicio de limpieza pública hasta la determinación de una propuesta modelo que contribuya a que el ciudadano reciba un mejor servicio público.

3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1 Analizar el propósito de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz

Según la (Sub-gerencia de planeamiento y racionalización de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, 2014), la situación al 2014, en relación a los documentos de planeamiento y los instrumentos de gestión fue la siguiente:

Documentos de planeamiento:

- Plan de desarrollo concertado distrital, año 2011 al 2021, se encuentra aprobado mediante acuerdo municipal N 015-2012-MDJLO.
- Plan estratégico institucional, año 2014 al 2018, se encuentra aprobado (Resolución de alcaldía N° 573 -2014-MDJLO/A)
- Plan de desarrollo de capacidades institucionales, no elaborado
- Plan de participación ciudadana. Coordinado con la Coordinación de la gerencia de planeamiento y presupuesto
- Plan de desarrollo económico o de inversiones, no elaborado
- Plan de acondicionamiento territorial, no elaborado
- Catastro urbano distrital de José Leonardo Ortiz, en proceso de actualización

Instrumentos de gestión:

- Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del año 2011, se encuentra aprobado (ordenanza municipal N° 006/16-6-2011-MDJLO).
- Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del año 2014, se encuentra en proceso de actualización para aprobación.
- Manual de Organización y Funciones (MOF) del año 2007, se encuentra aprobado.
- Manual de Organización y Funciones (MOF) del año 2014, se encuentra en proceso de actualización para aprobación.

- Cuadro de asignación de personal (CAP) del año 2006, se encuentra aprobado.
- Cuadro de asignación de personal (CAP) del año 2014, se encuentra en proceso para su aprobación.
- Presupuesto analítico de personal (PAP) del año 2006, se encuentra aprobado.
- Presupuesto analítico de personal (PAP) del año 2014, se encuentra en proceso para su aprobación.
- Texto único de procedimientos administrativos (TUPA) del año 2009, se encuentra aprobado.
- Texto único de procedimientos administrativos (TUPA) del año 2014, se encuentra en actualización para su aprobación.
- Manual de Procedimientos Administrativos MAPRO, se encuentra en proceso para su elaboración.
- Plan operativo institucional (POI) del año 2012, se encuentra aprobado.
- Plan operativo institucional (POI) del año 2013, se encuentra elaborado y actualizado de acuerdo a un plan de actividades para su aprobación.

El ROF, aprobado mediante ordenanza municipal N° 006/16-6-2011-MDJLO, ha sido diseñado, de tal manera que los órganos de Alta dirección se aboquen a la formulación y control de las políticas de desarrollo ejerciendo el principio de la unidad de dirección; que los órganos administrativos desarrollen funciones de apoyo y asesoramiento de carácter general; y que los órganos de línea sean quienes ejecuten la misión de la municipalidad, los servicios públicos locales: seguridad, transporte, los servicios sociales, así como el desarrollo urbano y social para elevar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la comunidad.

En relación al Modelo de gestión imperante, este se caracteriza por ser funcional, es decir, se basa en las competencias y funciones especificadas determinadas desde la Constitución hasta la Ley Orgánica de Municipalidades, por lo tanto, su organización está basada legalmente, sin embargo, existe contradicciones dentro de estas. Las normas establecidas, desde la constitución política del Perú, la Ley de bases de la descentralización, la Ley orgánica de municipalidades y otras normas, determinan que los gobiernos locales son autónomos en su administración, sin embargo, existen también acotaciones o restricciones, veamos:

Las normas (artículo 194 de la constitución; inciso d) del artículo 42 y el inciso 9,2 del artículo 9 de la ley N 17783, Ley de bases de la descentralización), dan a las municipalidades autonomía en cuanto a su organización interna, se puede modificar el modelo, hacer cambios estructurales, organizativos o cambios parciales, esta responsabilidad es estrictamente del gobierno local.

Haciendo una revisión de los documentos de gestión municipal, publicados en (Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2016), solo es posible encontrar los siguientes:

- Plan del Desarrollo Concertado 2012-2021
- Plan operativo institucional POI 2014
- Plan estratégico institucional 2014-2018
- Texto único de Procedimientos Administrativos 2009
- Cuadro de Asignación de Personal 2006
- Manual de organización y funciones ¿año?
- Organigrama de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz
- Reglamento de Organización y funciones 2011

Lo lamentable, es que al mes de octubre del presente año, no se tiene elaborado ni por supuesto aprobado el Plan Operativo Institucional 2016.

Tabla N° 5. Análisis del alineamiento a nivel de visión y valores del Distrito de José Leonardo Ortiz - Chiclayo

VISIÓN PAÍS AL 2021	VISIÓN PDRCL +	VISIÓN PDC - DJLO ++	MISIÓN DJLO	VALORES MDJLO
<p>Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental. (Centro Estratégico de Planeamiento Estratégico CEPLAN, 2013)</p>	<p>Lambayeque, sociedad integrada, con identidad y autonomía en el contexto de un Estado unitario, representativo y descentralizado; con sólidos valores éticos que ejerce sus derechos y obligaciones con igualdad de oportunidades y equidad de género; con acceso universal a servicios sociales básicos de calidad y con una gestión pública regional y local eficiente, eficaz, descentralizada, participativa y concertada. Los procesos políticos, socioculturales, económicos y medioambientales permiten alcanzar una vida digna y el pleno desarrollo de las potencialidades regionales, que lo insertan competitivamente en un mundo globalizado y cambiante. Lambayeque consolida su rol de eje de articulación y de integración de la macroregión norte del Perú, desarrollando actividades económicas productivas y de servicios diversificados y sostenibles con énfasis en la agroindustria, el turismo y el comercio. (Gobierno Regional de Lambayeque, 2011)</p>	<p>La población del distrito de José Leonardo Ortiz presenta un desarrollo armónico entre lo social, y ambiental; comparte valores éticos y principios de equidad social y de género. Orgullosa de su diversidad cultural y fortalecida institucionalmente. En el distrito funciona un estado democrático, participativo, libre de violencia, eficiente, transparente, sin corrupción; con acceso a servicios públicos universales de calidad. Es el distrito líder comercial de la Región Norte, con turismo cultural desarrollado, que utiliza tecnologías innovadoras adecuadas, con empresas públicas y privadas competitivas y articuladas, que asumen su responsabilidad social y ambiental; y preparado para los desafíos de la globalización (Municipio del distrito de José Leonardo Ortiz de la Provincia de Chiclayo, 2012)</p>	<p>Somos un distrito grande en la región, es necesario contribuir mejorando la calidad de vida de nuestra comunidad, fomentando y promoviendo un desarrollo económico integral con participación concertada de los agentes del distrito, manteniendo los niveles óptimos de servicios públicos, valores comunes e identidad colectiva propia; en un contexto de orden y preservación del medio ambiente, valorando el elemento humano tanto de nuestro distrito, como nuestra institución, poniendo a su disposición, información y tecnología y conociendo para la optimización de uso de recursos disponibles (Sub-gerencia de planeamiento y racionalización de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, 2014)</p>	<p>* Respetuoso de los derechos humanos.</p> <p>* Promotor del acceso ciudadano a la gestión pública</p> <p>* Responsable del fortalecimiento y optimización de los procesos sociales que promueven el desarrollo local.</p> <p>* Impulsor de la incorporación de los enfoques de desarrollo humano (Sub-gerencia de planeamiento y racionalización de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, 2014)</p>

Fuente: Elaboración propia.

++ PDC DJLO: Plan de desarrollo Concertado del - Distrito de José Leonardo Ortiz.

+ PDRCL: Plan de desarrollo regional concertado de Lambayeque.

Tabla N° 6. Ejes y objetivos generales del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

EJES	EJE 1	EJE 2	EJE 3	EJE 4	EJE 5
	Oportunidades, equidad y acceso a servicios universales básicos de calidad	Desarrollo económico competitivo, inclusivo y que genera desarrollo local	Derechos, democracia, institucionalidad, justicia y gestión estatal eficaz y transparente	Recursos naturales, ambiente y gestión territorial ambiental	Seguridad ciudadana integral en una sociedad sin violencia
OBJETIVO GENERAL	Promover el desarrollo de capacidades, el acceso universal a los servicios básicos de calidad y cerrar las inequidades en la provisión y acceso a los servicios, en el marco de la seguridad alimentaria.	Promover el desarrollo económico inclusivo, en base a las potencialidades del distrito y las capacidades de sus empresarios y trabajadores, con alta creación de empleo digno y productivo	Fortalecer la vigencia de los derechos de las personas, la democracia participativa, la institucionalidad, la justicia para todos y la gestión estatal eficaz y transparente	Fortalecer políticas y programas para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un ambiente que permita una buena calidad de vida para la población y para las generaciones futuras.	Fortalecer una seguridad ciudadana integral, con cultura de paz y en una sociedad libre de violencia.

Fuente: Elaboración propia.

Aquí, es importante resaltar la existencia de una discrepancia en los planes: Desarrollo Concertado Distrital de JLO y Estratégico Institucional. El primero identifica cinco ejes y define un objetivo general por cada eje, mientras que el segundo referencia a seis ejes para el Plan de Desarrollo Concertado Distrital de JLO y especifica objetivos estratégicos para cada unidad orgánica de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.

Tabla N° 7. Objetivos estratégicos y Actividades y/o Proyectos planteado en el Plan Estratégico Institucional - MDJLO

N°	Área funcional	Objetivos estratégico	Actividades y/o proyectos
I	Gerencia Municipal	Promover la mejora de la gestión municipal en la adecuada prestación de los servicios públicos locales, para un desarrollo integral, sostenible y armónico.	1 Programa de modernización municipal e incentivos a la gestión municipal.
			2 Mejoramiento de los servicios públicos.
			3 Ejecución de las normas y/o directivas presupuestarias y financieras.
			4 Ejecución del plan de trabajo de la gerencia municipal.
			5 Implementación del sistema de control interno.
II	Procuraduría Municipal	Desarrollar la defensa legal de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz, impulsando una política de paz basada en el respeto a los derechos consagrados en la ley y en la constitución política del Perú.	1 Atención a la defensa municipal.
III	Órgano de control institucional	Desarrollar el control gubernamental en la municipalidad, promoviendo la correcta y transparente gestión de recursos y bienes, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, e incidiendo en el logro de sus resultados y metas programadas.	1 Acciones y actividades de control.
			2 Implementación de memorandos de recomendación.
			3 Resultado de las acciones y actividades de control.
			4 Evaluación de la implementación del control interno de la institución.
IV	Gerencia de planeamiento y presupuesto	Fortalecer la planificación participativa, concertada, descentralizada y por resultados: autoridades - sociedad civil y sector privado, sobre la base de visión de desarrollo del distrito de José Leonardo Ortiz. Promover impulsar y contribuir a la	1 Implementación de los programas presupuestales por resultados.
			2 Presupuesto participativo basado en resultados.
			3 Talleres de validación actualización del plan de desarrollo concertado.
			4 Acciones de apoyo a secretaria técnica del CCL.

N°	Área funcional	Objetivos estratégico	Actividades y/o proyectos
		modernización de la organización municipal con orientación a fomentar el valor público al servicio de la población	
V	Gerencia de Planeamiento y Racionalización	Documento de Racionalización Administrativa Actualizada.	1 Elaboración del Plan de trabajo. 2 Elaborar, modificar y actualizar documentos de racionalización, (ROF, Estructura orgánica, MOF, TUPA, CAP, MAPRO. 3 Elaboración del Plan Operativo 2014, Elaboración del Plan Estratégico 2014. 4 Elaboración de Directivas, Eco eficiencia - Ahorro, Medidas de austeridad
VI	Oficina de Secretaria General	Desarrollar y administrar el control del archivo de la municipalidad DJLO.	1 Citar y asistir a las sesiones de consejo 2 Organizar y Administrar la normatividad de la municipalidad 3 Publicación de normas municipales conforme la Ley 4 Certificar documentos oficiales de la municipalidad
VII	Oficina de Secretaria General - Imagen institucional y Relaciones Públicas	Desarrollar una política de paz, integración y democracia general con el fortalecimiento de las instituciones, estableciendo acuerdos de integración física y cooperación para el desarrollo sostenible del distrito.	1 Formulación y presentación de la memoria anual institucional. 2 Actividades y acciones de imagen institucional. 3 Publicación de normas municipales conforme la Ley 4 Cumplimiento de la agenda del alcalde
VIII	Oficina de Secretaria General - Unidad de trámite administrativo	Promover una gestión de calidad, ecoeficiencia e /entrega tecnificada al servicio de la comunidad del DJLO.	1 Búsqueda de documentos al archivo 2 Remisión de documentos al archivo central 3 Elaboración de documentos del archivo central 4 Recepción y clasificación y distribución de documentos internos
IX	Gerencia de administración y finanzas	Lograr una economía dinámica y diversificar en un marco de reglas estables que promuevan la inversión privada, asegurando la credibilidad de la política económica, garantizando servicios públicos de calidad.	1 Acciones de cumplimiento de medida de austeridad 2 Actualización del margesí de bienes patrimoniales. 3 Programa de fiscalización de cumplimiento a las normas tributarias 4 Acciones de transparencia
X	Gerencia de administración y finanzas -	Promover la práctica de valores éticos, morales en el servicio, buscando eficiencia, transparencia, lealtad e	1 Capacitación sobre el reglamento interno de trabajo y otras normas de personal. 2 Elaboración del plan de capacidades y su aprobación. 3 Programa de transparencia en el ejercicio del servicio público.

N°	Área funcional	Objetivos estratégico	Actividades y/o proyectos
	recursos humanos	identidad de los servidores en cumplimiento de la función pública.	4 Implementación de recomendaciones del OCI en materia de recursos humanos.
XI	Gerencia de infraestructura y desarrollo urbano	Orientar y promover la integración del territorio que genere el desarrollo y crecimiento ordenado del distrito de acuerdo con sus planes urbanos en armonía y equilibrio con su ambiente, garantizando una buena calidad de vida a su población. Así mismo, brindar servicios administrativos públicos eficientes, sistematizando y con personal capacitado.	1 Ejecución del programa de catastro.
			2 Aprobación y ejecución del plan de acondicionamiento territorial
			3 Programa de capacitación al personal de la gerencia de desarrollo urbano
XII	Sub gerencia de infraestructura	Generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas locales.	1 Programa de ejecución de proyectos viables
XIII	Gerencia de administración tributaria	Incrementar los ingresos tributarios de la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz optimizando procesos de simplificación para una adecuada gestión municipal.	1 Modernizar el sistema de información tributaria (software integral de administración tributaria)
			2 Contar con el registro de los principales contribuyentes
			3 Incrementar semestralmente el impuesto predial, mediante un programa de modernización municipal.
			4 Ejecutar coordinaciones con las diferentes áreas relacionadas para un óptimo control tributario.
XIV	Gerencia de seguridad ciudadana	Promover la participación de los ciudadanos, la sociedad civil, el sector privado y los medios de comunicación. Disponer de un sistema nacional de seguridad ciudadana articulado y fortalecido.	1 Elección de juntas vecinales comunales.
			2 Organizar talleres distritales de capacitación y fortalecimiento de organizaciones sociales, mesas temáticas y juntas vecinales comunales.
			3 Organizar, monitorear y evaluar asambleas zonales.
			4 Organizar talleres de trabajo zonales y distrital del presupuesto participativo 2014
			5 Informar y capacitar a los vecinos sobre mecanismos de gestión local, racional e interdistrital
			6 Formular y elaborar y proyectar dispositivos legales, normativos y reguladores de las unidades de desarrollo comunal.

N°	Área funcional	Objetivos estratégico	Actividades y/o proyectos
XV	Gerencia de defensa civil	Fortalecer la capacidad operativa de la gestión del riesgo, la acción social y protección ambiental, mediante el control eficiente del talento humano.	1 Prevención y atención de desastres
			2 Simulacro de precipitación pluvial
			3 Activación - Actualización de planes operativos ante fenómenos naturales
			4 Capacitación a brigadistas escolares y vecinales de defensa civil
			5 Visitas inopinadas e inspecciones técnicas de seguridad en defensa civil a locales comerciales e instituciones educativas.
			6 Evaluación de riesgos en zonas vulnerables urbano / rural de la jurisdicción leonardina.
XVI	Sub gerencia de transportes y seguridad vial	Impulsar la elaboración y ejecución de proyectos para el ordenamiento vial, la construcción de redes viales.	1 Planes de rutas
			2 Proyectos viales para solución vial.
XVII	Sub gerencia del medio ambiente y desarrollo económico	Desarrollar acciones para proteger la biodiversidad, con especial atención del aire y los residuos sólidos, la protección de la salud y los ecosistemas, fomentando la ecoeficiencia ambiental y las medidas para mitigar los efectos del cambio climático.	1 Ejecución del plan ambiental.
			2 Ejecución del programa de sensibilización a la población para actividades de limpieza pública y preservación del medio ambiente
			3 Programa de ordenamiento y fiscalización de comercio ambulatorio.
XVIII	Gerencia de desarrollo económico social	Promocionar el acceso universal a servicios básicos de calidad en educación, salud, alimentación, agua y desagüe, electricidad; igualdad de oportunidades para el desarrollo como seres humanos, como familia y como nación, fomento del turismo, afianzamiento de la identidad nacional con enfoque intercultural, el derecho de las personas, fomento de la cultura de paz y la práctica de la inclusión.	1 Identificación y actualización de la población beneficiaria de los programas sociales a cargo de la municipalidad identificados con DNI
			2 Capacitación de las organizaciones sociales de base en materia alimentaria
			3 Transparencia de las contrataciones de alimentos con la sociedad civil
			4 Proyecto de actualización de material y equipo para la biblioteca municipal
			5 Realización de eventos deportivos con inclusión social
			6 Realización de eventos educativos y culturales con inclusión social
			7 Realización de actividades turísticas con inclusión social
			8 Promoción de la unión conyugal con inclusión social

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia al (Sub-gerencia de planeamiento y racionalización de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, 2014)

3.1.2 Identificar los servicios brindados por la Municipalidad y a los ciudadanos destinatarios de los mismos

En la municipalidad de José Leonardo Ortiz, no existe “ventanilla única” que registre los requerimientos del ciudadano, la información está dispersa. Para considerar los servicios se toma en cuenta lo existente en el vigente Texto Único Procedimientos Administrativos. A partir del mismo, se identifican los procesos operativos o misionales de nivel 1, que son de interés al presente estudio. Esto se aprecia en el siguiente inventario de procesos:

Tabla N° 8. Inventario de procesos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

N°	PROCESOS NIVEL 0	N° /CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
1	PARTICIPACIÓN VECINAL Y PROGRAMAS SOCIALES	1.1	RECONOCIMIENTO DE JUNTA DIRECTIVA DE LAS CENTRALES DE POBLADORES.
		1.2	RECONOCIMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE BASES CON FINES ASISTENCIALES.
		1.3	INSCRIPCIÓN DE TALLERES OCUPACIONALES.
		1.4	RECONOCIMIENTO DE CLUBES DE MADRES Y/O COMITÉS DE VASO DE LECHE Y COMEDORES POPULARES
		1.5	INSCRIPCIÓN DE CLUB DE LA TERCERA EDAD.
		1.6	CERTIFICADO DE POSESIÓN DE ASENTAMIENTOS HUMANOS NO REGULADOS.
		1.7	CONSTANCIA DE EXTREMA POBREZA.
2	DEFENSA CIVIL	2.1	INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD EN DEFENSA CIVIL BÁSICA.
		2.2	INSPECCIÓN TÉCNICA DE SEGURIDAD BÁSICA PREVIA A EVENTOS Y/O ESPECTÁCULO PÚBLICO.
		2.3	RENOVACIÓN DE CERTIFICADO DE SEGURIDAD EN DEFENSA CIVIL
		2.4	DECLARACIÓN DE PREDIOS EN ESTADO RUINOSO
		2.5	DECLARACIÓN DE PREDIOS EN ESTADO RUINOSO - EXTREMA PRECARIEDAD
		2.6	DERECHO PARA INSTALACIÓN DE EQUIPOS DE SEGURIDAD (EXTINTORES)
3	DEFENSORIA MUNICIPAL DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE (DEMUNA)	3.1	DEFENSORIA MUNICIPAL EN MATERIA DE DEFENSA Y PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO Y ADOLESCENTES
		3.2	TRÁMITE DE EXONERACIÓN DE CERTIFICADO DE NO INSCRIPCIÓN DE NACIMIENTO
		3.3	INSPECCIÓN PERMANENTE DE PARTE U/O OFICIO
		3.4	SOLICITUD DE LIQUIDACIÓN DE PENSIONES ALIMENTICIAS
4	OFICINA MUNICIPAL DE ATENCIÓN A LA PERSONA CON DISCAPACIDAD (OMAPED)	4.1	CONSTANCIA CERTIFICADO DE POBREZA CON DISCAPACIDAD
		4.2	CAPACITACIÓN PARA DISCAPACITADOS DE OMAPED
5	EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES.	5.1	ALQUILER DE LOS AMBIENTES DEL ESTADIO: "CARLOS CASTAÑEDA IPARRAGUIRRE"
		5.2	PROYECTO DEPORTIVO FUTBOL "CRECIENDO CON EL FUTBOL" EN CRECIENDO CON EL FUTBOL EN JOSÉ LEONARDO ORTIZ. DIRIGIDO A NIÑOS Y JOVENES
		5.3	VACACIONES ÚTILES
6	REGISTRO CIVIL	6.1	ANOTACIONES MARGINALES (RECTIFICACIONES JUDICIALES O NOTARIALES DE ACTAS DE NACIMIENTO, DEFUNCIÓN, MATRIM, FILIACIONES Y DIVORCIO)

N°	PROCESOS NIVEL 0	N° /CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
		6.2	MATRIMONIO ORDINARIO
		6.3	DERECHO DE CEREMONIA
		6.4	MATRIMONIO COMUNITARIO
		6.5	COPIAS CERTIFICADAS (PARTIDAS)
		6.6	COPIAS CERTIFICADAS DE LOS DOCUMENTOS DE REGISTRO CIVIL
		6.7	CERTIFICACIÓN PARA EL EXTRANJERO
		6.8	SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE NO REGISTRADO, SOLTERÍA, VIUDEZ, OTROS
		6.9	SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE NO REGISTRADO, SOLTERÍA, VIUDEZ, OTROS
7	ABASTECIMIENTO	7.1	ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE INFORMACIÓN QUE POSEA O PRODUZCAN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS, EXCEPTO LAS PRECISADAS EN OTROS PROCEDIMIENTOS
		7.2	RECURSO DE RECONSIDERACIÓN CONTRA LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS EMITIDOS POR EL TITULAR DE LA ENTIDAD
		7.3	INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PARTICIPANTES PARA RECEPCIÓN DE TÉRMINOS DE REFERENCIA EN ADJUDICACIÓN DIRECTA DE MENOR CUANTÍA EN BIENES Y SERVICIOS
8	SECRETARIA GENERAL	8.1	QUEJAS
		8.2	RECURSOS DE RECONSIDERACIÓN CONTRA RESOLUCIÓN GERENCIAL
		8.3	RECURSOS DE APELACIÓN CONTRA RESOLUCIÓN GERENCIAL
		8.4	RECURSOS DE REVISIÓN
9	INFORMACIÓN PÚBLICA	9.1	ACCESO A LA INFORMACIÓN
		9.2	CERTIFICADO DE DOMICILIO
10	REGISTROS TRIBUTARIOS	10.1	EMISIÓN MECANIZADA DE LA DECLARACIÓN JURADA DE AUTOVALUO.
		10.2	COMPENSACIÓN POR PAGOS INDEBIDOS.
		10.3	COPIA CERTIFICADA DE DECLARACIÓN JURADA
		10.4	DUPLICADO DE DECLARACIÓN JURADA
		10.5	DEDUCCIÓN DE BASE IMPONIBLE DE IMPUESTO PREDIAL PARA PENSIONISTAS
		10.6	RECEPCIÓN DE IMPUESTO DE ALCABALA
		10.7	CERTIFICADOS O CONSTANCIAS
		10.8	REPORTE DE DEUDA
		10.9	FRACCIONAMIENTO DE DEUDA TRIBUTARIA
		10.10	INAFECCIÓN AL PAGO DE IMPUESTO PREDIAL Y ARBITRIOS

N°	PROCESOS NIVEL 0	N° /CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
11	FISCALIZACIÓN Y CONTROL MUNICIPAL	11.1	OMISIÓN A LA INSCRIPCIÓN DEL PREDIO
		11.2	RECTIFICACIÓN DE DECLARACIÓN JURADA DE AUTOVALUO
		11.3	RECTIFICACIÓN DE DECLARACIÓN JURADA CON DESGLOSE COMERCIAL
		11.4	CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL DE PADRÓN GENERAL DE CONTRIBUYENTES
		11.5	RECLAMACIONES Y REVISIONES DE DECLARACIONES JURADAS POR ACOTACIONES DE TRIBUTOS
		11.6	TRANSFERENCIA Y BAJA DE DECLARACIÓN JURADA
		11.7	RECURSO DE RECONSIDERACIÓN DE MULTA-DERIVADO A MULTAS Y SANCIONES
		11.8	RECURSOS DE APELACIÓN CONTRA RESOLUCIÓN DE MULTA-DERIVADO A MULTAS Y SANCIONES
		11.9	RECURSOS DE IMPUGNACIÓN DE MULTA-DERIVADO A MULTAS Y SANCIONES
		11.10	SOLICITUD DE RECONSIDERACIÓN Y ANULACIÓN DE SANCIONES TRIBUTARIAS Y ADMINISTRATIVAS
		11.11	ASIGNACIÓN DE PLACA DOMICILIARIA
12	COMERCIALIZACIÓN-EMAIL	12.1	PERMISO PARA INSTALACIÓN DE TOLDOS Y OTROS PARA DEMOSTRACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS EN LAS AV. CALLES Y PASAJES DE LA JURISDICCIÓN.
		12.2	AUTORIZACIÓN PARA INSTALACIÓN DE KIOSKOS Y MÓDULOS EN GENERAL QUE OCUPAN LA VIA PÚBLICA
		12.3	AUTORIZACIÓN PARA FUNCIONAMIENTO DE FERIA EN LOCAL O ESPACIO PARTICULAR
		12.4	AUTORIZACIÓN PARA FUNCIONAMIENTO DE FERIA EN ESPACIO PÚBLICO
		12.5	AUTORIZACIÓN PROVISIONAL PARA REALIZAR RECORRIDO DE VENTA DE RIFAS, TOMBOLAS, Y OTROS EN EL MERCADO Y CALLES.
		12.6	CONTROL DE PESAS Y MEDIDAS.
		12.7	CONSTANCIA DE NO EJERCER ACTIVIDAD COMERCIAL EN LOS MERCADOS MUNICIPALES.
		12.8	CREDENCIAL DE COMERCIANTE AMBULATORIO
		12.9	AUTORIZACIÓN PROVISIONAL PARA EJERCER LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA VIA PÚBLICA - NO MERCADOS
		12.10	AUTORIZACIÓN PROVISIONAL DE VITRINAS Y OTROS EN LAS AVENIDAS, CALLES, PASAJE, EN LA JURISDICCIÓN DEL DISTRITO
		12.11	COPIA CERTIFICADA DE FICHA DE EMPADRONAMIENTO COMERCIALES
		12.12	DECLARACIÓN JURADA ANUAL DE PERMANENCIA EN LA ACTIVIDAD AUTORIZADA
		12.13	ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS
		12.14	AUTORIZACIÓN PROVISIONAL DE CONDUCCIÓN DE PUESTOS EN EL INTERIOR DEL MERCADO QUE NO FIGURAN EN SU INFRAESTRUCTURA ORIGINAL.
		12.15	CONDUCCIÓN DIRECTA DE PUESTOS EN VENTA REVERTIDOS A DOMINIO MUNICIPAL
		12.16	CONDUCCIÓN EN USO DE PUESTO DE VENTA EN MERCADOS MUNICIPALES.

N°	PROCESOS NIVEL 0	N° /CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
		12.17	CAMBIO DE GIRO DE NEGOCIO EN PUESTO DE VENTA EN MERCADOS MUNICIPALES.
		12.18	AUTORIZACIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS EN LOS PUESTOS DE VENTA
		12.19	PERMISO PARA AUSENTARSE DEL PUESTO DE VENTA
		12.20	AUTORIZACIÓN DE ACUMULACIÓN DE ÁREAS DENTRO DE MERCADOS EN LAS UNIDADES COMERCIALES, TIENDAS O DEPÓSITOS.
		12.21	AUTORIZACIÓN PARA EFECTUAR CAMBIOS O MODIFICACIONES MENORES EN LOS PUESTOS DE VENTA (SIN MODIFICACIÓN DE ESTRUCTURAS)
		12.22	CERTIFICACIÓN POSITIVA O NEGATIVA DE CONDUCCIÓN DE PUESTO DE VENTA.
		12.23	AUTORIZACIÓN PARA RECONSTRUIR O REMODELAR LOS PUESTOS DE MERCADOS MUNICIPALES
		12.24	PERMISO TEMPORAL DE FERIAS EN LOS CENTROS DE ABASTOS
		12.25	SACRIFICIO DE GANADO MENOR
		12.26	SACRIFICIO DE GANADO MAYOR
		12.27	INGRESO DE VEHÍCULOS
		12.28	ACREDITACIÓN COMO ABASTECEDOR DEL CAMAL MUNICIPAL
		12.29	INGRESO Y PERMANENCIA DE GANADO MAYOR
		12.30	ALQUILER DE CORRAL PARA GANADO DE CRIA
		12.31	ALQUILER DE AMBIENTE
		12.32	INSTALACIÓN DE KIOSKOS
		12.33	FICHA SANITARIA
		12.34	DERECHO POR CONSERVACIÓN Y REFRIGERACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS
		12.35	DERECHO PARA INSTALACIÓN DE CIERRAS PARA PRODUCTOS CÁRNICOS.
13	SALUBRIDAD	13.1	RECEPCIÓN DE QUEJAS Y DENUNCIAS POR INFRACCIÓN A NORMAS SANITARIAS.
		13.2	CARNÉ DE SANIDAD
		13.3	CERTIFICADO DE SALUBRIDAD E HIGIENE.
		13.4	ANÁLISIS DE MATRIMONIO
		13.5	LICENCIA PARA CRIANZA, TENENCIA Y ACREDITACIÓN DE VACUNACIÓN DE CANES.
		13.6	INSCRIPCIÓN DE CRIADEROS DE CANES
		13.7	INSCRIPCIÓN Y REGISTRO ANUAL DE CANES
		13.8	INSPECCIÓN SANITARIA

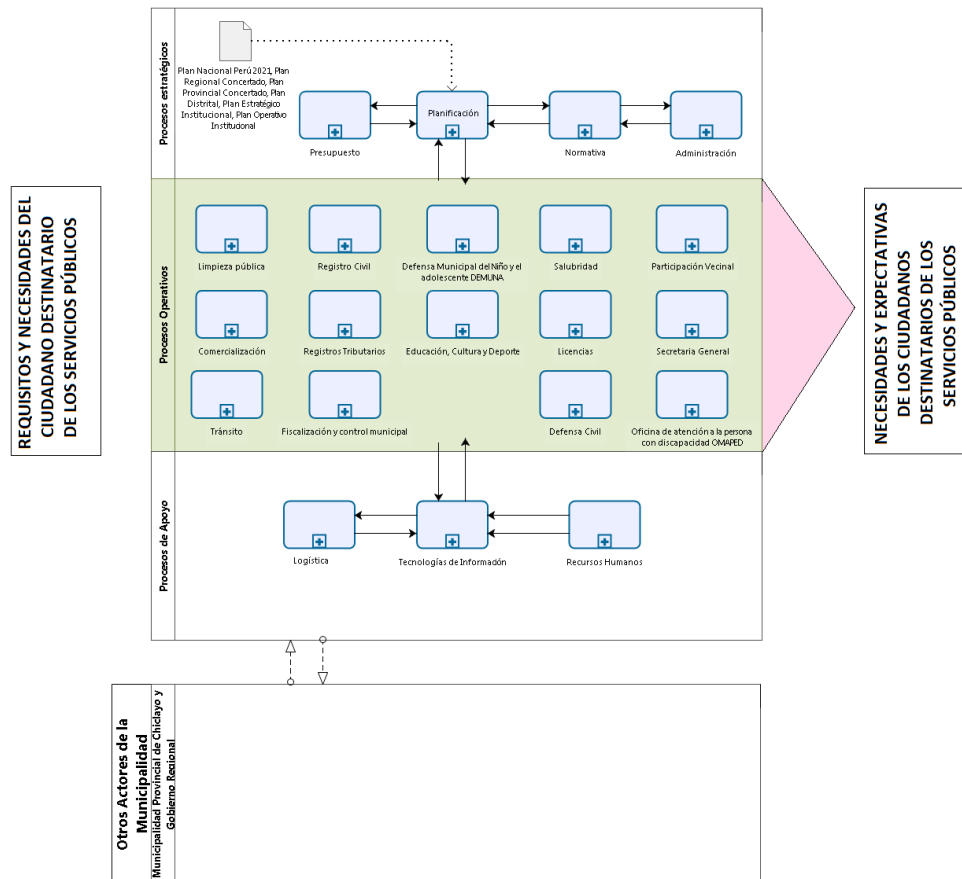
N°	PROCESOS NIVEL 0	N° /CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
14	LICENCIAS Y AUTORIZACIONES	14.1	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVO O TEMPORAL
		14.2	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVO O TEMPORAL CONJUNTAMENTE CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO ADOSADO FRONTALMENTE A LA FACHADA
		14.3	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVA O TEMPORAL PARA CESIONARIOS
		14.4	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVA O TEMPORAL PARA CESIONARIOS CONJUNTAMENTE CON LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO ADOSADO FRONTALMENTE A LA FACHADA
		14.5	LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVA O TEMPORAL PARA MERCADOS DE ABASTOS Y GALERIAS COMERCIALES
		14.6	CAMBIO DE DENOMINACIÓN Y RAZON SOCIAL EN LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVA O TEMPORAL
		14.7	DUPLICADO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVA O TEMPORAL
		14.8	AUTORIZACIÓN DE ANUNCIO ADOSADO FRONTALMENTE A LA FACHADA
		14.9	CESE DE ACTIVIDADES
15	A. HABILITACIONES URBANAS - EMAIL	15.1	LICENCIA DE HABILITACIÓN URBANA MODALIDAD B
		15.2	LICENCIA DE HABILITACIÓN URBANA MODALIDAD C
		15.3	LICENCIA DE HABILITACIÓN URBANA MODALIDAD C
		15.4	LICENCIA DE HABILITACIÓN URBANA MODALIDAD D
		15.5	MODIFICACIÓN DE PROYECTOS DE HABILITACIÓN URBANA
		15.6	RECEPCIÓN DE OBRAS DE HABILITACIÓN URBANA
		15.7	INDEPENDIZACIÓN O PARCELACIÓN DE TERRENOS RÚSTICOS
		15.8	SUBDIVISIÓN DE LOTE URBANO
		15.9	REGULACIÓN DE HABILITACIONES URBANAS EJECUTADAS
16	B. EDIFICACIONES PRIVADAS - EMAIL	16.1	LICENCIA DE EDIFICACIÓN MODALIDAD A
		16.2	LICENCIA DE EDIFICACIÓN MODALIDAD B
		16.3	LICENCIA DE EDIFICACIÓN MODALIDAD C
		16.4	LICENCIA DE EDIFICACIÓN MODALIDAD C (APROBACIÓN CON EVALUACIÓN PREVIA DEL PROYECTO POR REVISORES URBANOS)
		16.5	LICENCIA DE EDIFICACIÓN MODALIDAD D
		16.6	MODIFICACIÓN DE PROYECTOS Y/O LICENCIAS DE EDIFICACIÓN
		16.7	PRE-DECLARACIÓN DE EDIFICACIÓN
		16.8	CONFORMIDAD DE OBRA Y DECLARATORIA DE EDIFICACIÓN SIN VARIACIONES
		16.9	CONFORMIDAD DE OBRA Y DECLARATORIA DE EDIFICACIÓN CON VARIACIONES

N°	PROCESOS NIVEL 0	N° /CÓDIGO	PROCESOS DE NIVEL 1
		16.10	ANTEPROYECTO EN CONSULTA
		16.11	LICENCIA DE EDIFICACIÓN EN VIAS DE REGULARIZACIÓN
		16.12	REVALIDACIÓN DE LICENCIA DE EDIFICACIÓN O DE HABILITACIÓN URBANA
		16.13	PRORROGA DE LA LICENCIA DE EDIFICACIÓN O DE HABILITACIÓN URBANA
17	TRÁNSITO, VIABILIDAD Y TRANSPORTE PÚBLICO	17.1	PERMISO DE OPERACIÓN PARA PRESTAR EL SERVICIO CON VEHÍCULOS MENORES MOTOTAXI MOTOCARGA FURGONETA
		17.2	RENOVACIÓN DEL PERMISO DE OPERACIÓN PARA PRESTAR EL SERVICIO CON VEHÍCULOS MENORES MOTOTAXI MOTOCARGA FURGONETA
		17.3	CERTIFICADO DE CONSTATAción DE CARACTERÍSTICAS VEHICULAR (CERTICAV) PARA VEHÍCULOS MENORES MOTOTAXI MOTOCARGA FURGONETA
		17.4	CURSO DE CAPACITACIÓN PARA OBTENER EL CARNÉ DE EDUCACIÓN Y SEGURIDAD VIAL
		17.5	TARJETA CIRCULACIÓN VEHICULAR PARA PRESTAR EL SERVICIO CON VEHÍCULOS MENORES O RENOVACIÓN
		17.6	AUTORIZACIÓN DE PARADERO PARA VEHÍCULOS MENORES MOTOTAXIS MOTOCARGA-FURGONETA O RENOVACIÓN
		17.7	MODIFICACIÓN DEL REGISTRO MUNICIPAL DE VEHÍCULOS MENORES MOTOTAXIS MOTOCARGA FURGONETA
		17.8	SUSTITUCIÓN DE VEHÍCULO MENOR MOTOTAXIS MOTOCARGA FURGONETA
		17.9	AUTORIZACIÓN PARA SERVICIO DE CARGA EN VEHÍCULO MENOR PARA PERSONA NATURAL CON NEGOCIO COMERCIAL Y/O JURÍDICA
		17.10	AUTORIZACIÓN PARA VEHÍCULOS MENORES NO MOTORIZADOS TRICICLOS
		17.11	RECORD DE INFRACCIONES
		17.12	REGISTRO Y AUTORIZACIÓN DE ENTIDADES PARA EL DICTADO DE CURSOS DE EDUCACIÓN Y SEGURIDAD VIAL
		17.13	LIBERACIÓN DE VEHÍCULO INTERNADO EN EL DEPÓSITO MUNICIPAL
		17.14	RECURSOS IMPUGNATIVOS
18	LIMPIEZA PÚBLICA	18.1	RECICLADO DE RESIDUOS SÓLIDOS
		18.2	RECOJO DE RESIDUOS SÓLIDOS
		18.3	TRASLADO DE RESIDUOS SÓLIDOS
		18.4	DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia al Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz

Los procesos nivel 0 (cero), desde el punto de vista de una gestión por procesos, pueden ser agrupados y organizados en un mapa de procesos, que representa el modelo general municipal.

Figura N° 10. Modelo general de procesos operativos o misionales de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz



Fuente: Elaboración propia.

El Instituto Nacional de Estadística INEI mantiene el siguiente registro de procedimientos administrativos realizados ante la municipalidad de José Leonardo Ortiz en el año 2014.

Tabla N° 9. Procedimientos administrativos que se realizan en la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2014

Tipo de Procedimiento Administrativo	Número de solicitudes			Costo de cada procedimiento (Nuevos Soles)	Número de requisitos	Plazo de atención (Días hábiles)
	Recepcionadas	Aprobadas	Desaprobadas			
Licencia de funcionamiento para establecimientos con área hasta 100 m2 con ITSE Básica Ex Post	502	502	0	128	6	10
Licencia de funcionamiento para establecimientos con área mayor a 100 m2 y hasta 500 m2 con ITSE Básica Ex Ante	114	114	0	285	6	10
Licencia de funcionamiento para establecimientos con área mayor a 500 m2 con ITSE de Detalle o Multidisciplinaria	0	0	0	0	0	0
Licencia de edificación para viviendas hasta 5 pisos o 3000 m2	0	0	0	0	0	0
Carné de sanidad para venta de alimentos	1,638	1,638	0	17	3	2
Autorización para interferir temporalmente el tránsito en la vía pública por ejecución de obras de conexión domiciliar de agua, desagüe y energía eléctrica	20	20	0	28	4	5
Copia certificada de partida de nacimiento	0	0	0	0	0	0
Copia certificada de partida de defunción	0	0	0	0	0	0
Copia certificada de partida de matrimonio	0	0	0	0	0	0
Acceso a la información pública (Copia fotostática simple) (El costo por hoja A4 en céntimos de nuevo sol)	0	0	0	0	0	0
Total	2,274	2,274	0	0	0	0

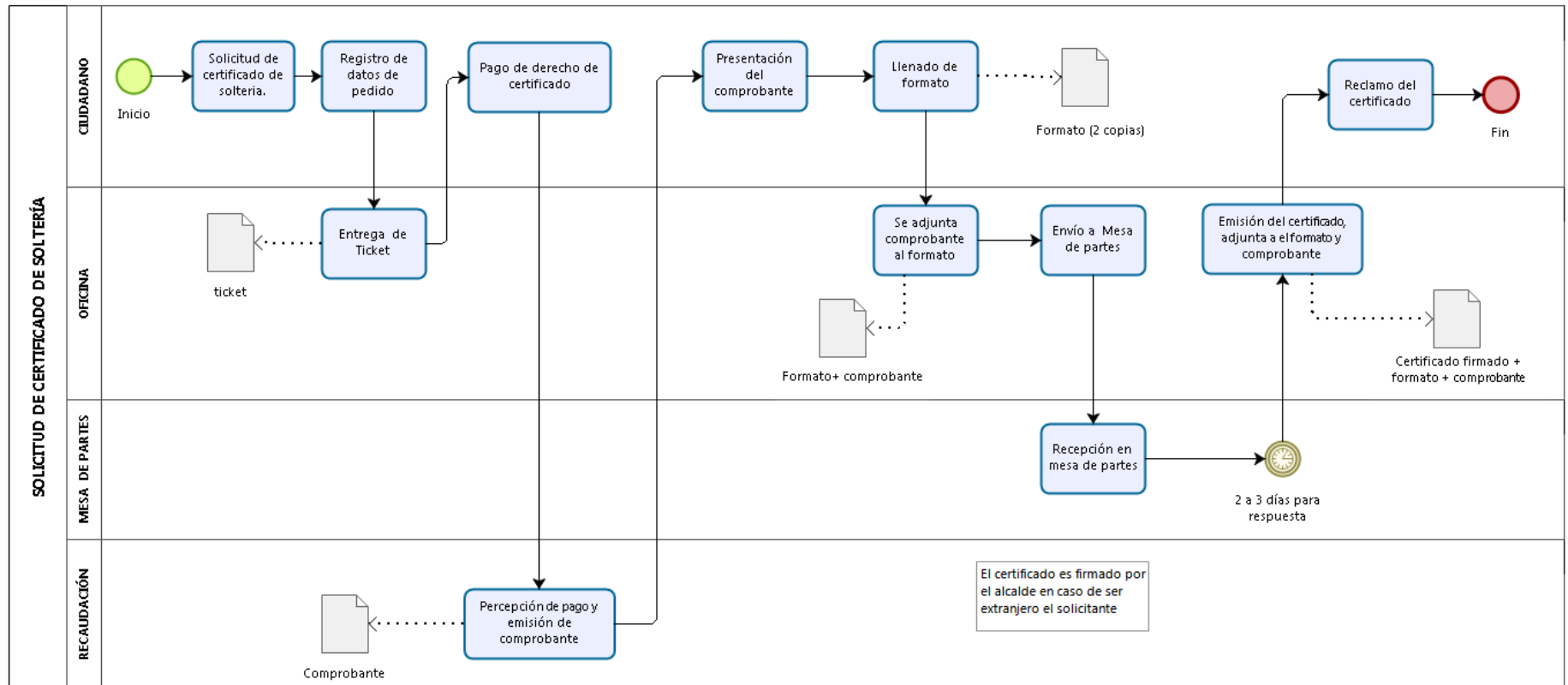
Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015)

A continuación, tomando en cuenta el modelo general de procesos de la Figura N° 10 y la Tabla N° 9, se recoge el flujo actual de la información para los servicios públicos que brinda la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz al ciudadano, que están soportados por los procesos operativos / misionales de la municipalidad. Fueron incluidos en el presente estudio aquellos donde fue posible tener acceso a la información, resaltando aquí, la existencia de diferencias entre el funcionamiento real municipal y lo considerado en el TUPA de la Municipalidad. Finalmente, se determina el proceso de interés donde se centró la investigación.

Gerencia de Servicios públicos (Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, 2011)

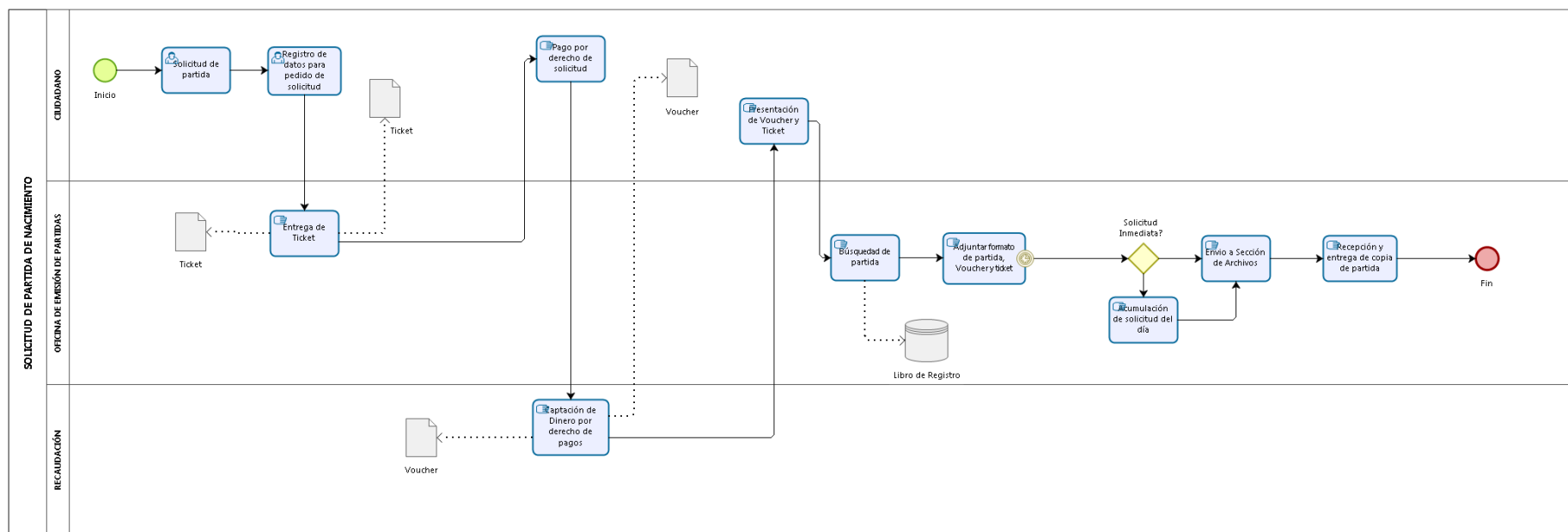
Órgano de línea encargado de programar, dirigir, ejecutar y controlar las acciones de limpieza pública, áreas verdes; tránsito vialidad y transporte público circulación. Así como, la Subgerencia de Servicios de Equipo Mecánico, la Administración de Mercados y Sanidad, Registro Civil, busca la máxima eficiencia en el uso de los recursos públicos y un adecuado servicio a la población. Para esta gerencia, se presenta la representación de los procesos existentes.

Figura N° 11. Registro Civil: Proceso de solicitud de certificado de soltería



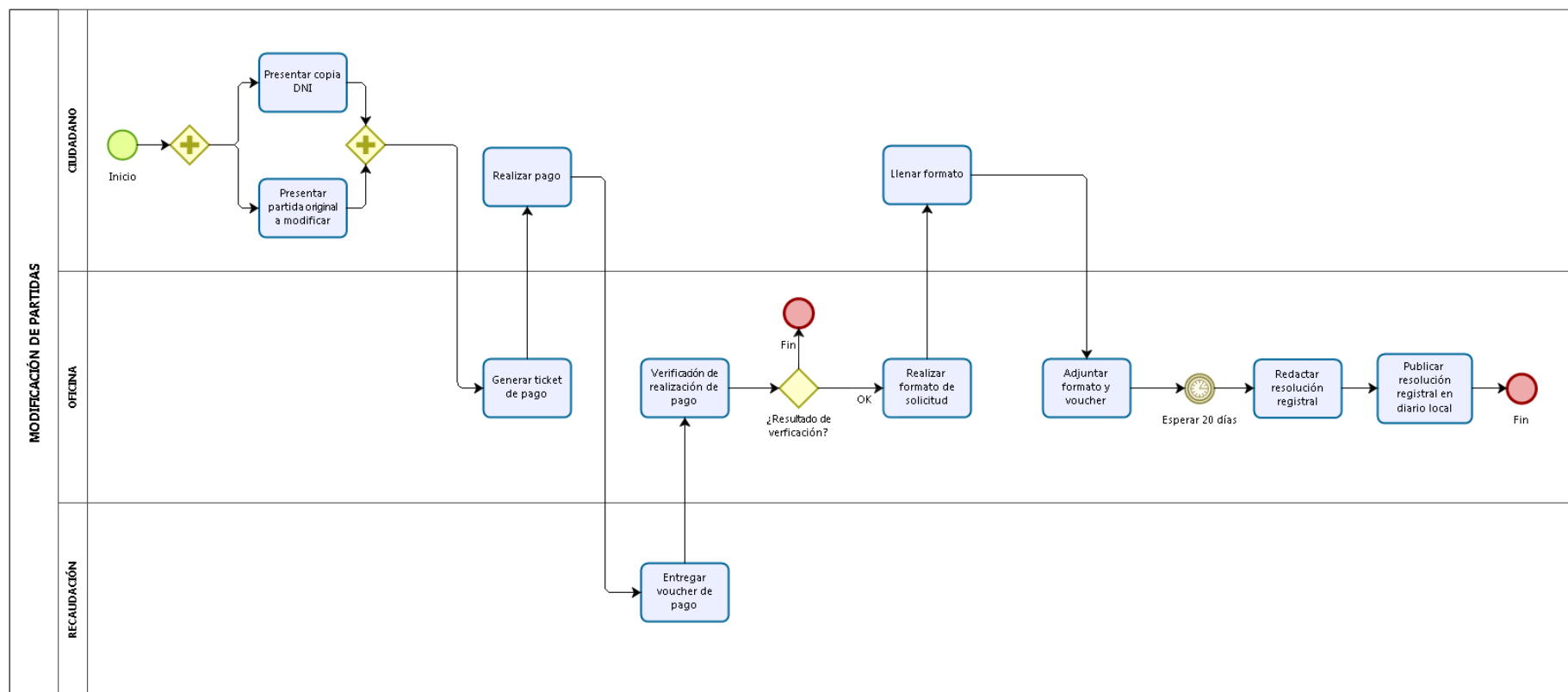
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 12. Registro Civil: Proceso de solicitud de partida de nacimiento



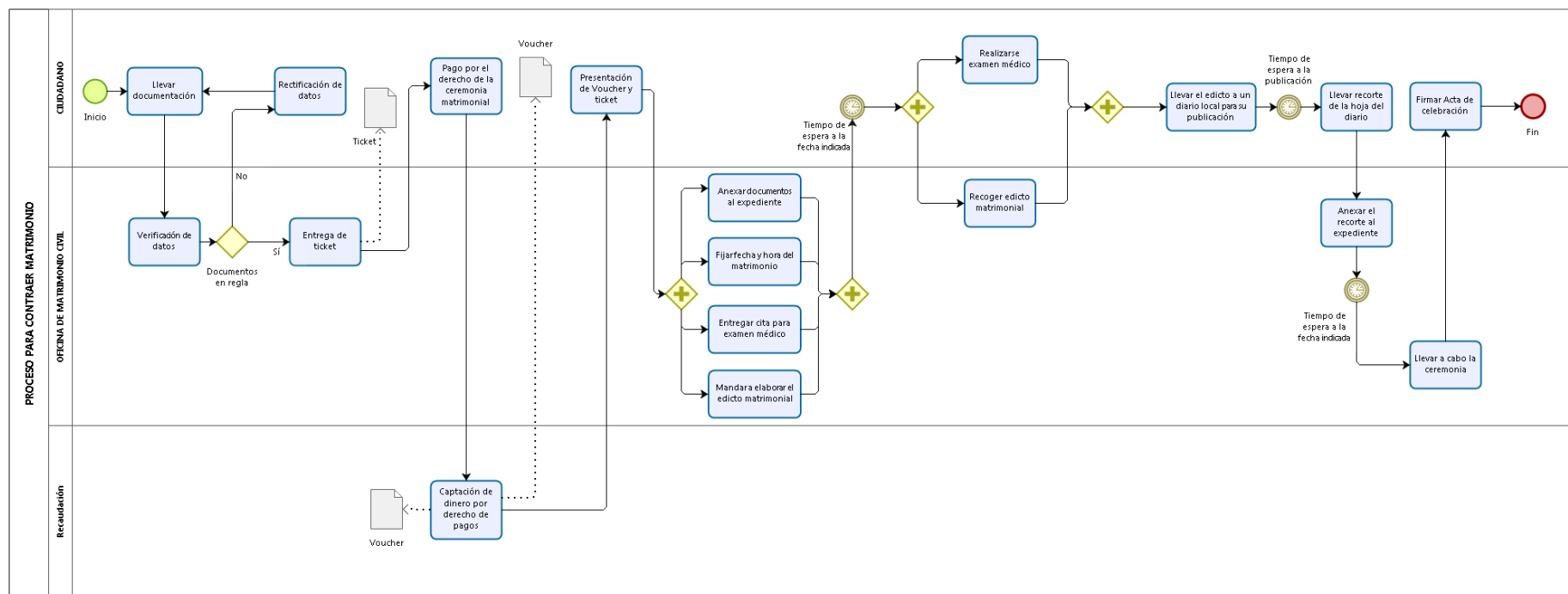
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 13. Registro Civil: Proceso de modificación de partidas



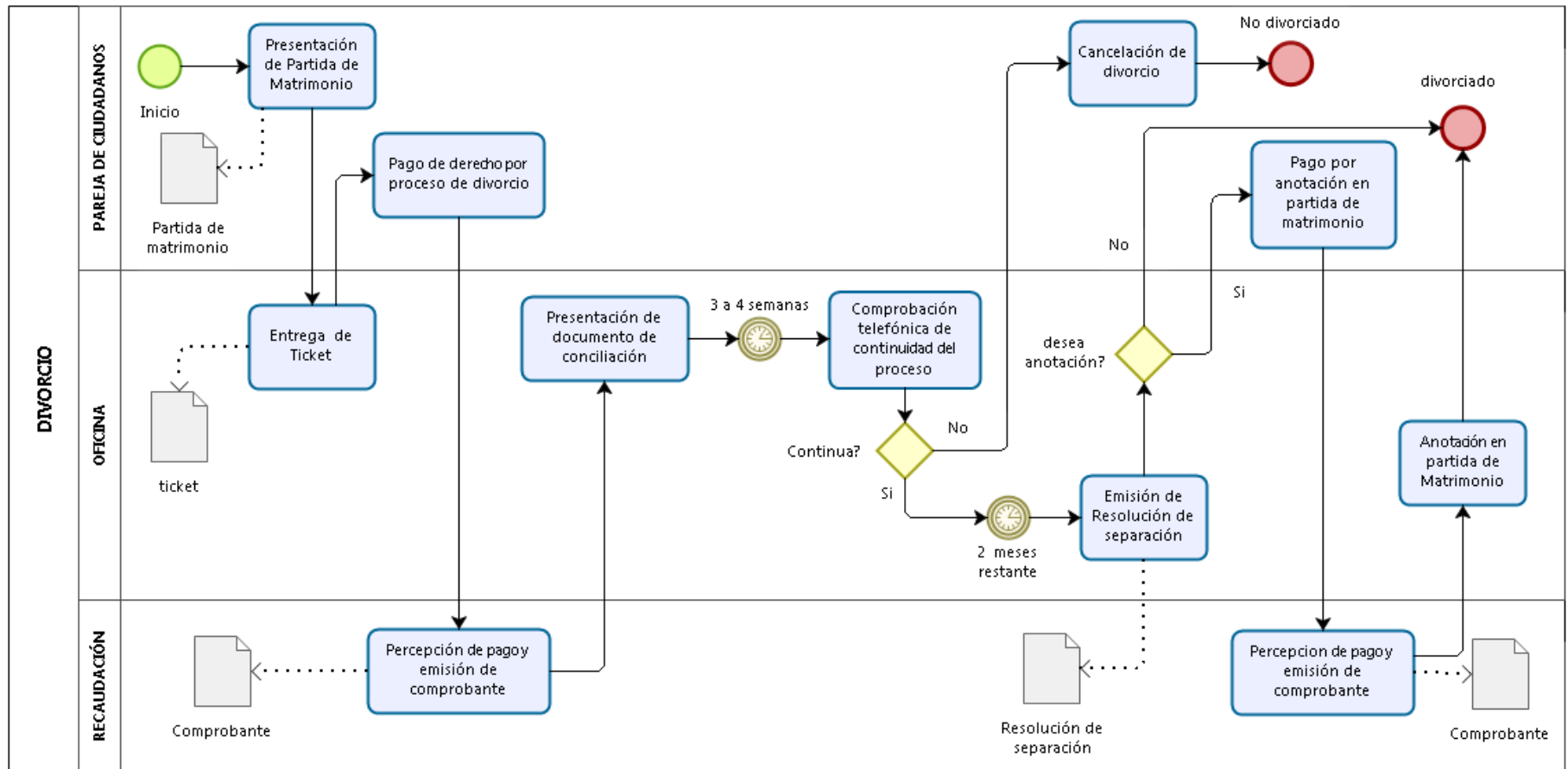
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 14. Registro Civil: Proceso de contraer matrimonio



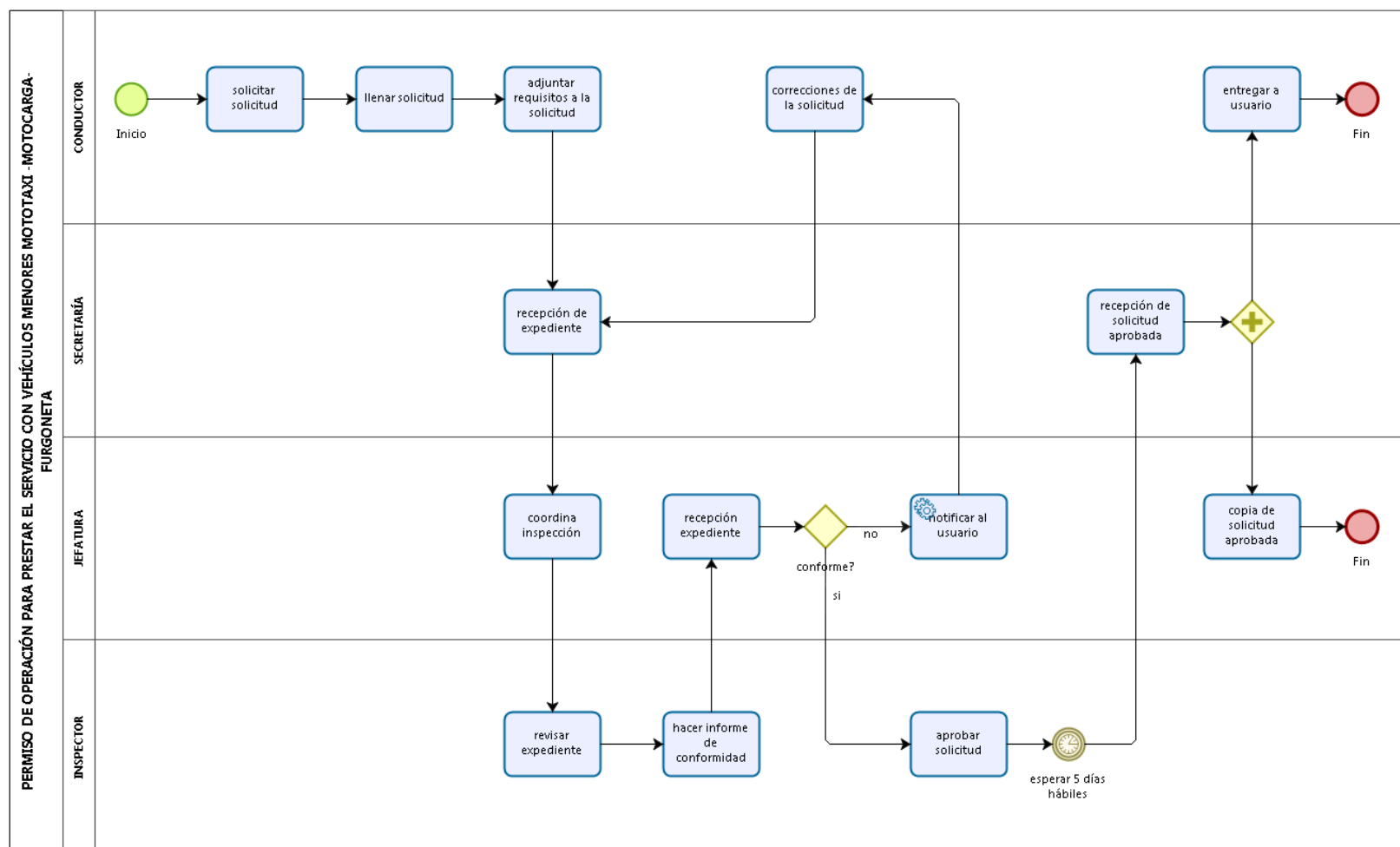
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 15. Registro Civil: Proceso de Divorcio



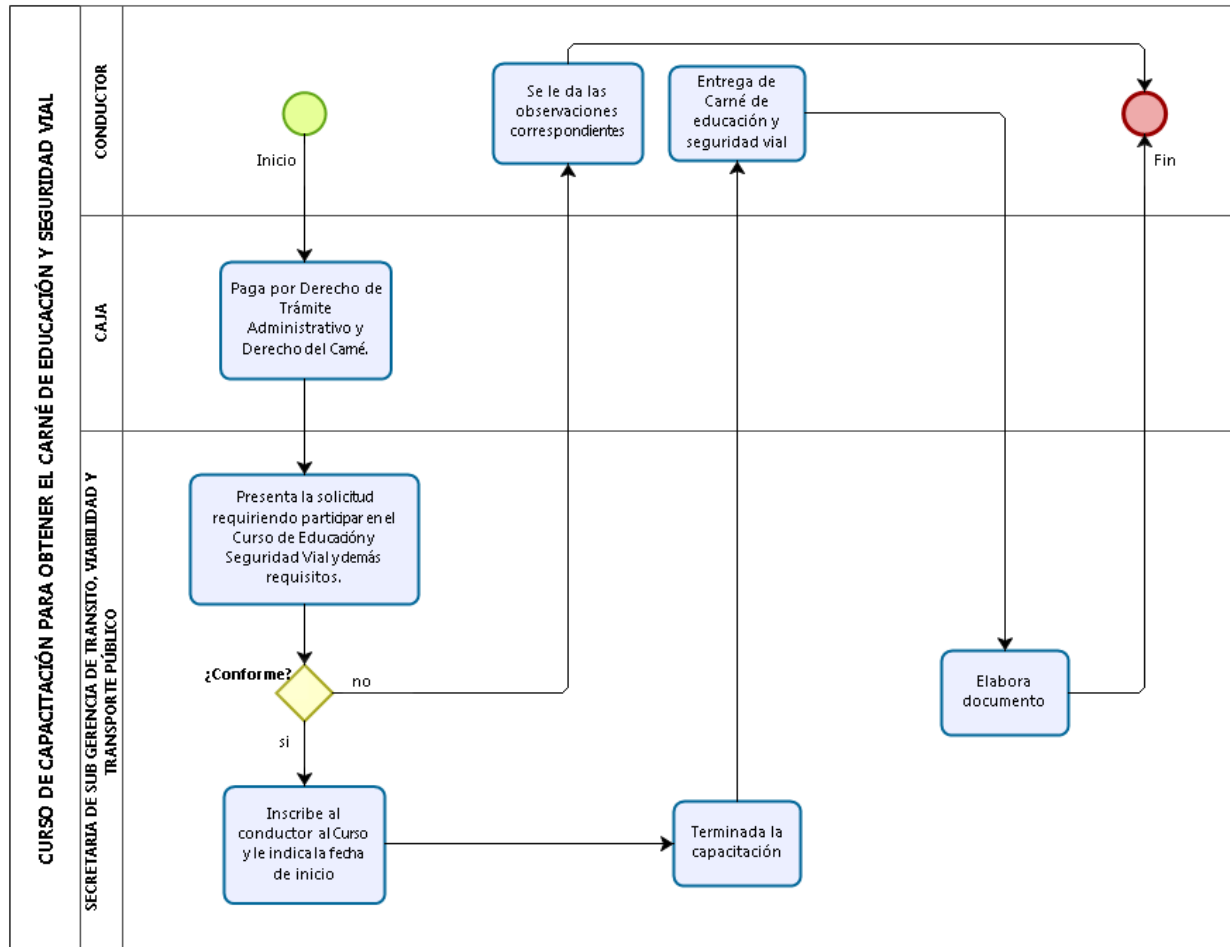
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 16. Tránsito viabilidad y transporte público: Proceso de permiso de operación para prestar servicio con vehículos menores



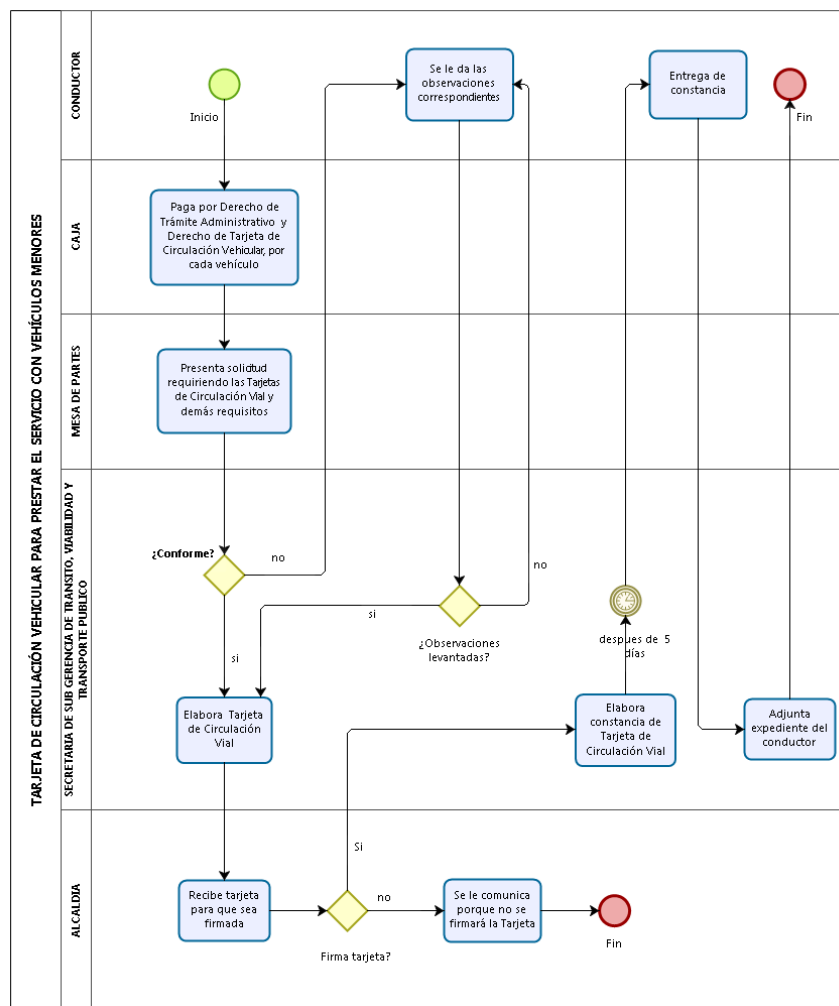
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 17. Tránsito viabilidad y transporte público: Procesos de curso de capacitación para obtener el carné de educación y seguridad vial



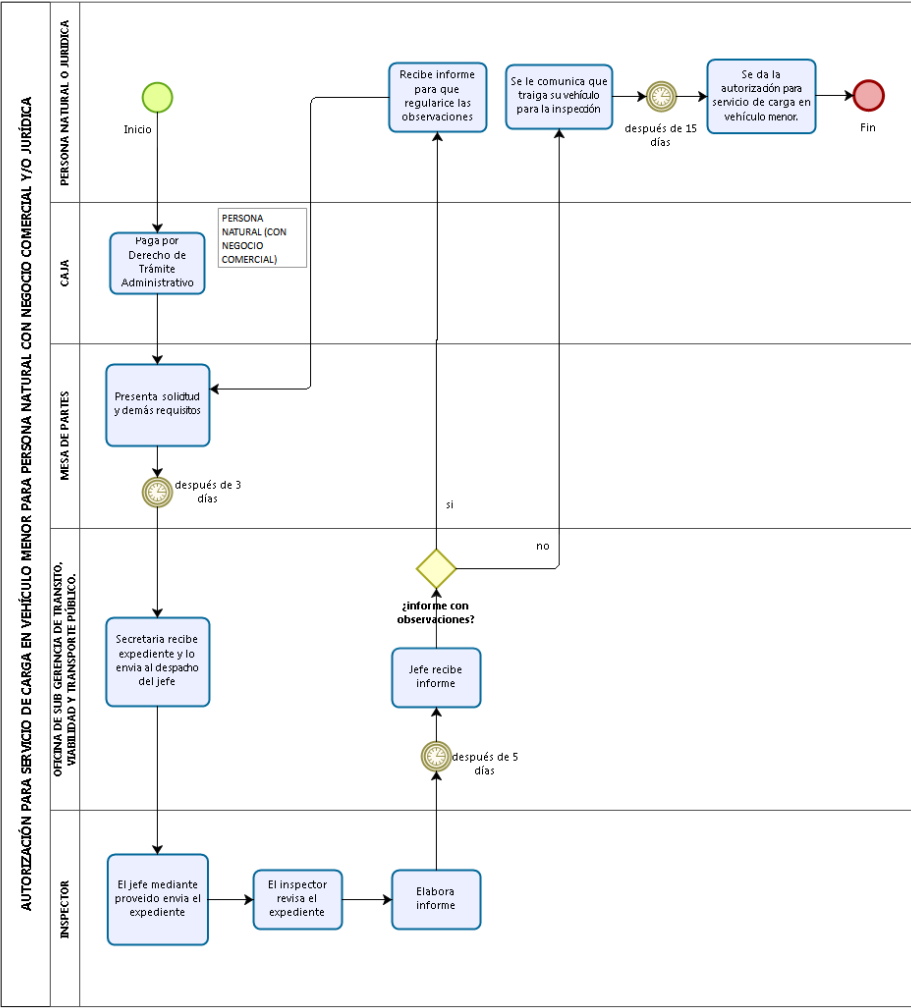
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 18. Tránsito viabilidad y transporte público: Proceso de tarjeta de circulación vehicular para prestar el servicio con vehículos menores



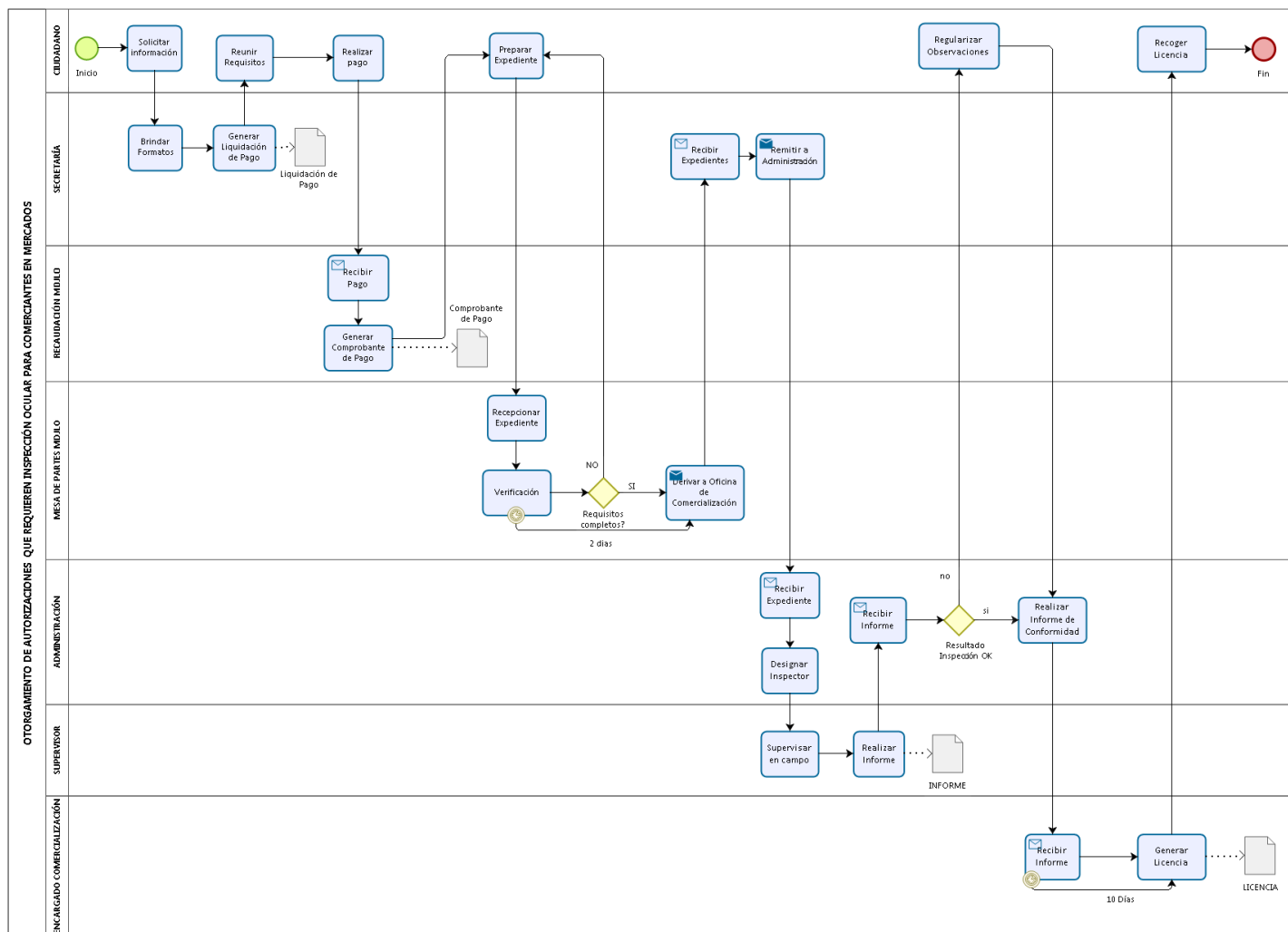
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 19. Tránsito viabilidad y transporte público: Proceso de autorización para servicio de carga en vehículo menor



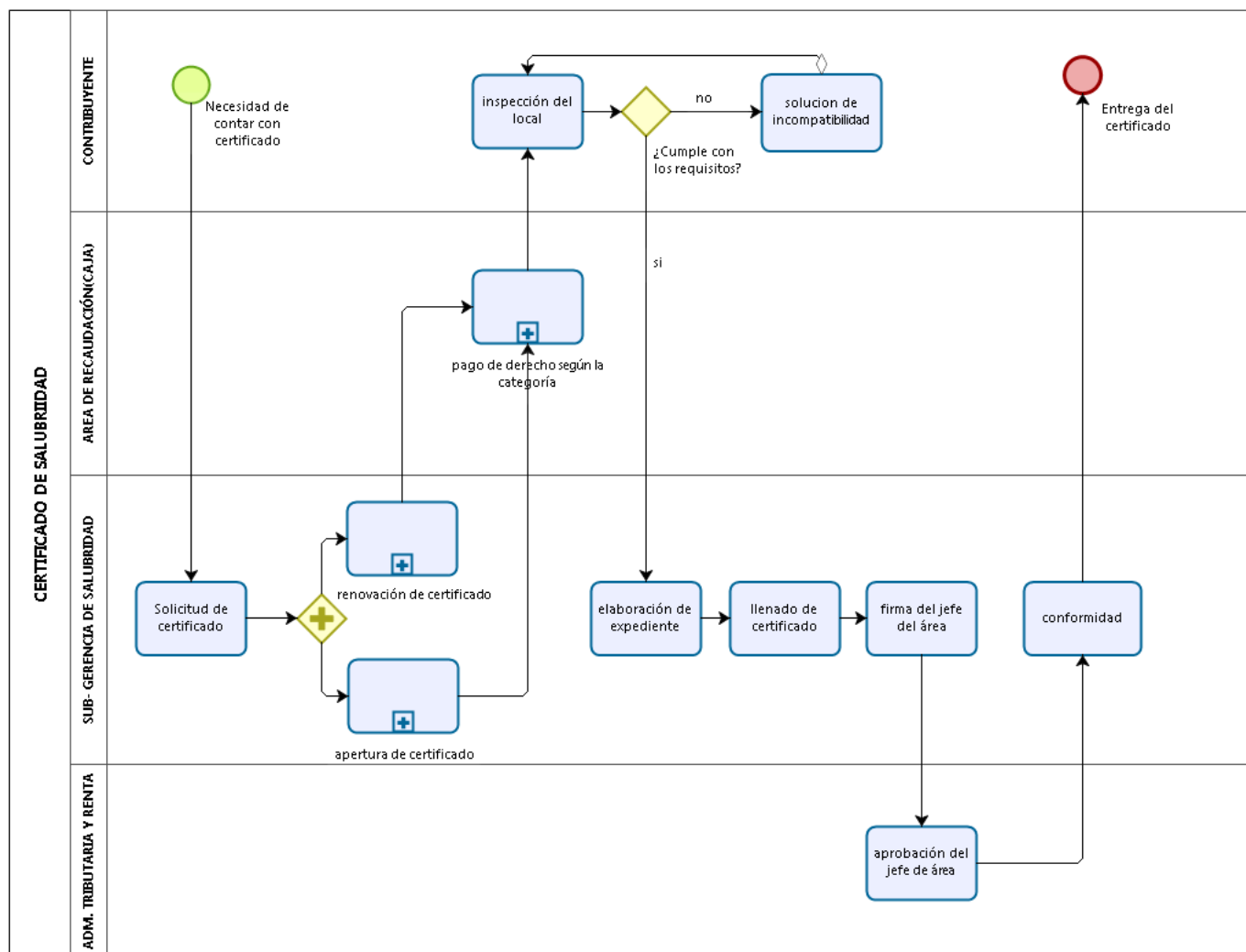
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 20. Administración de mercados: Proceso de otorgamiento de autorizaciones que requieren inspección ocular para comerciantes



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

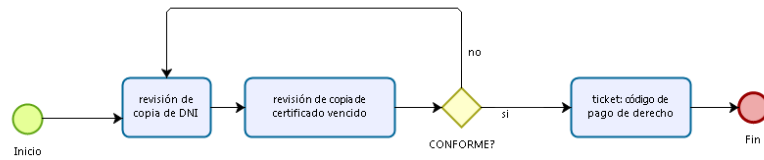
Figura N° 21. Sanidad: Proceso de certificado de salubridad



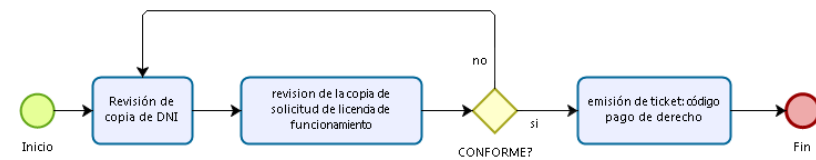
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 22. Sanidad: Sub procesos de Certificado de salubridad

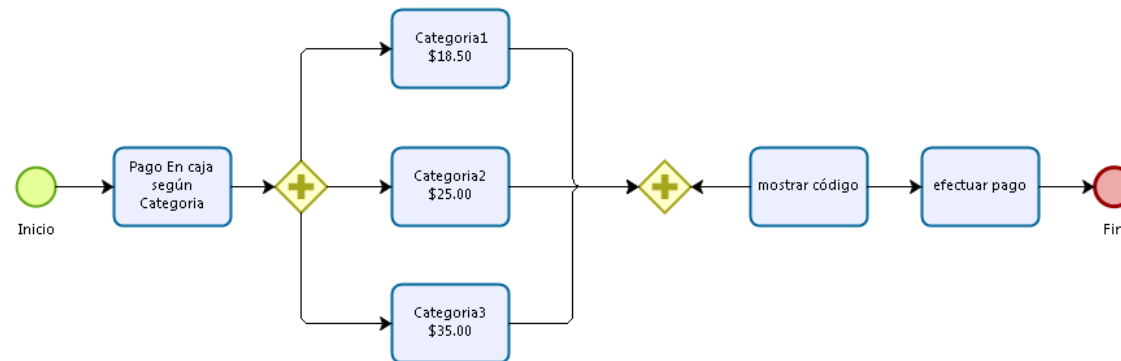
Renovación de certificado



Apertura de certificado

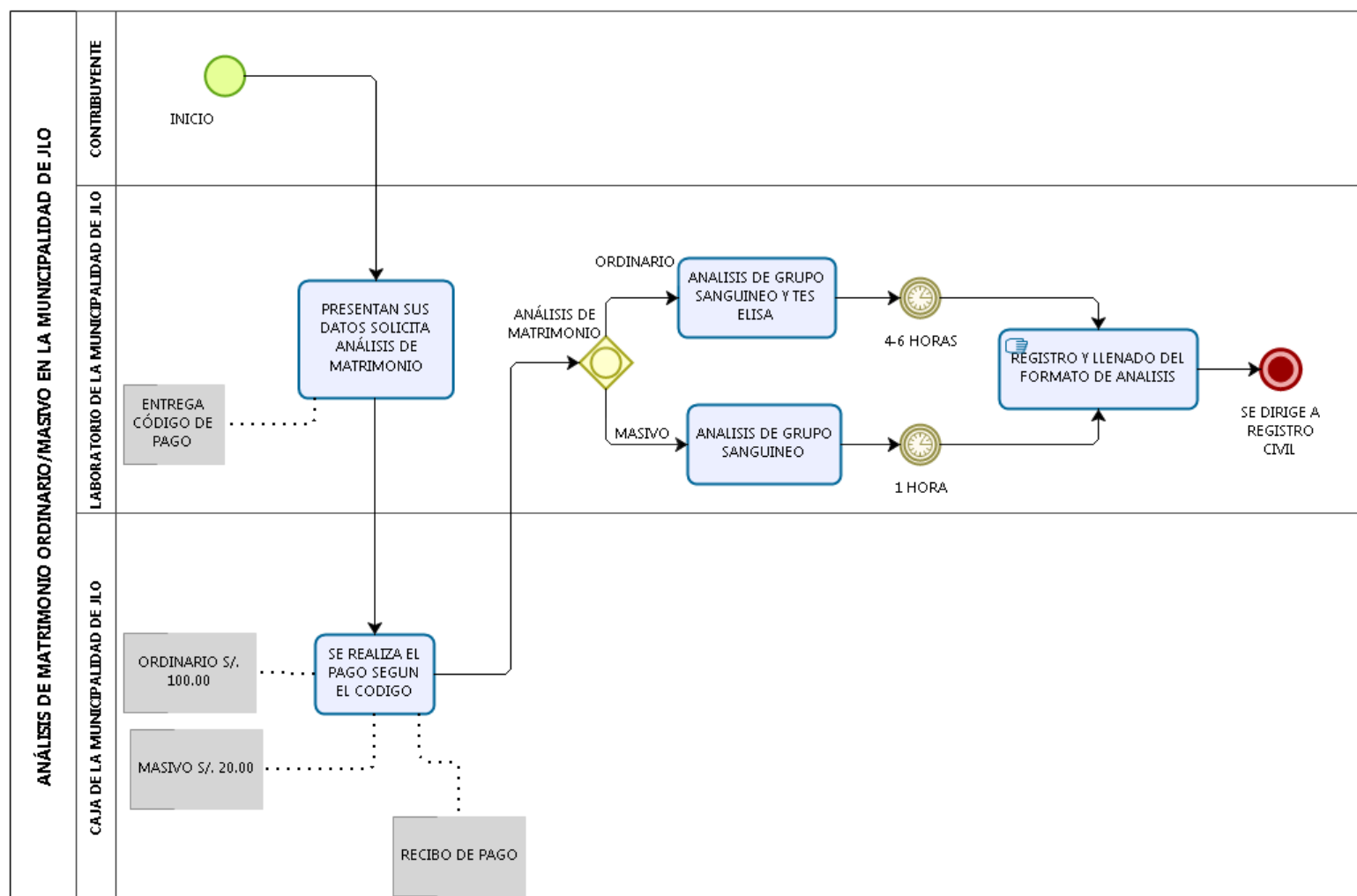


Pago derecho según la categoría



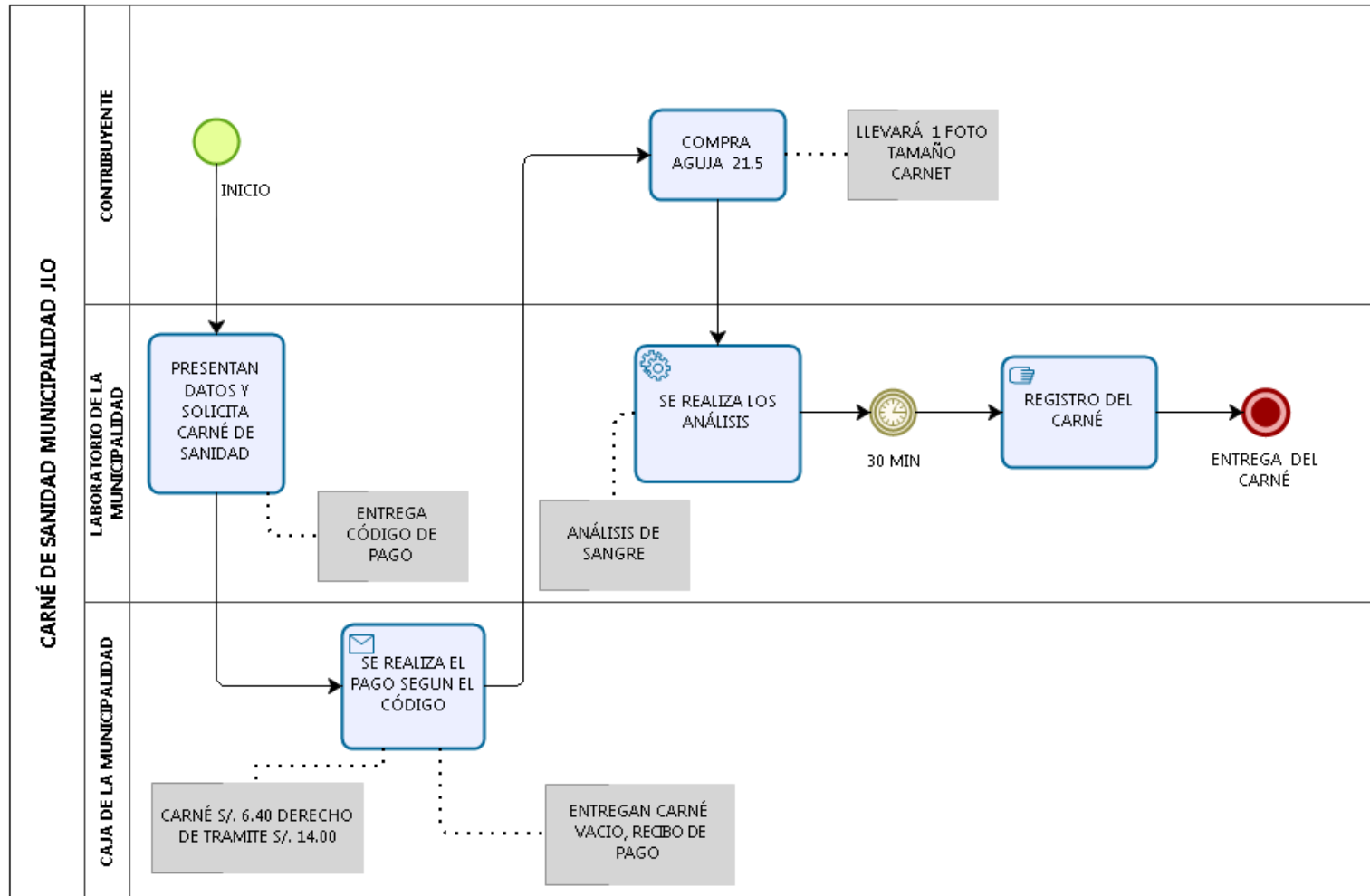
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 23. Sanidad: Proceso de análisis de matrimonio ordinario / masivo en la municipalidad



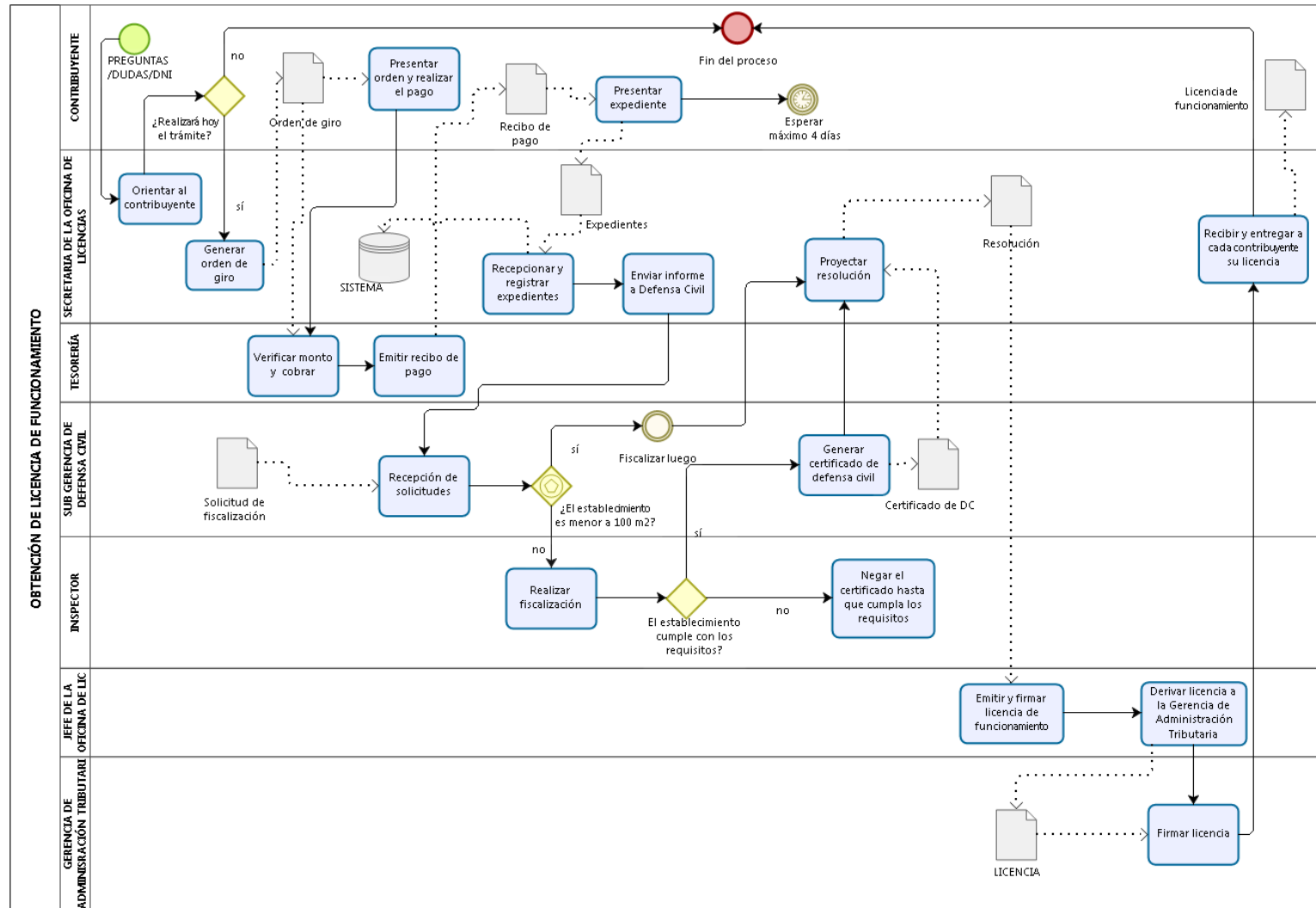
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 24. Sanidad: Proceso de carné de sanidad municipal



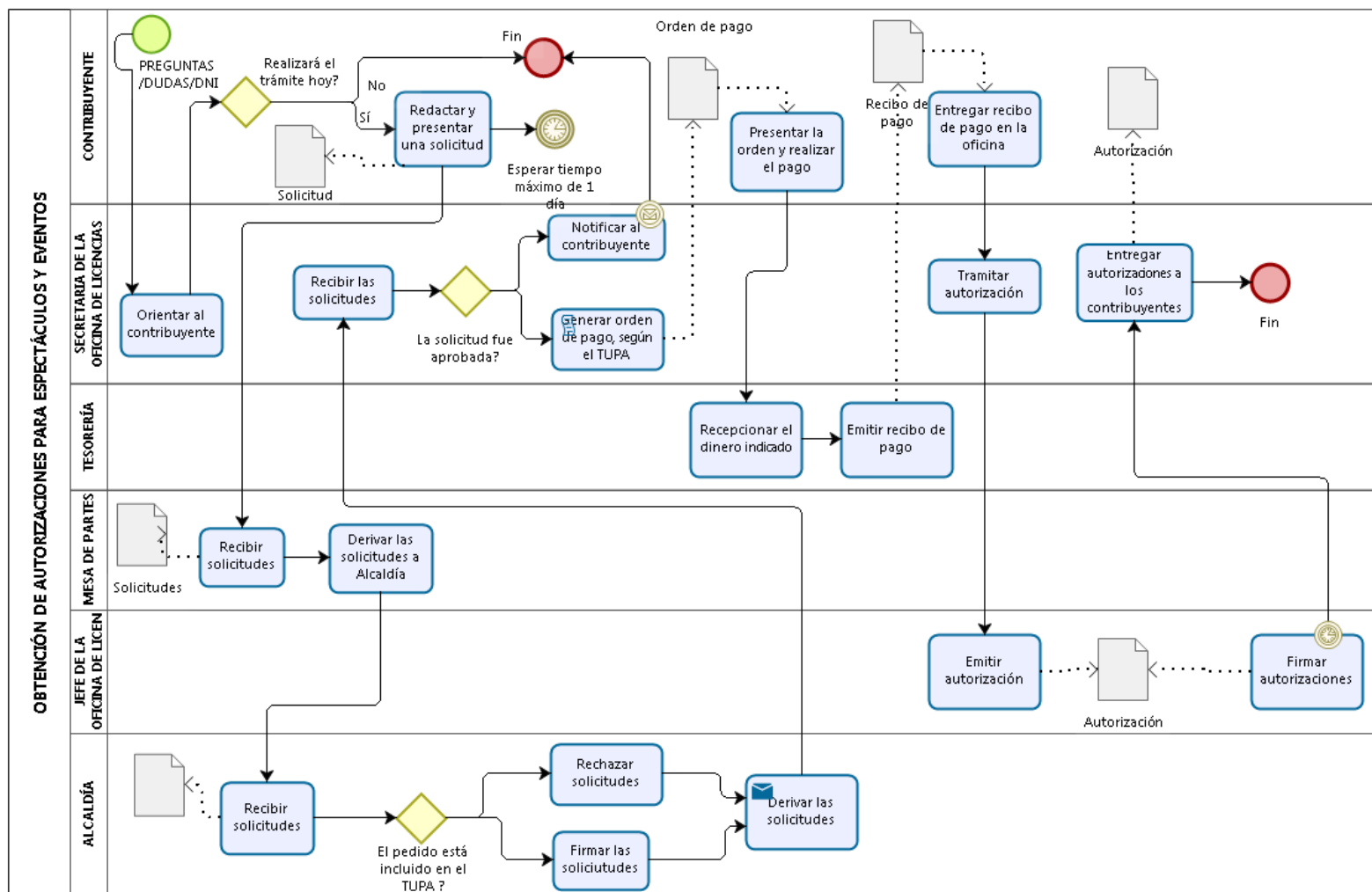
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 25. Licencias y autorizaciones: Proceso de obtención de licencia de funcionamiento



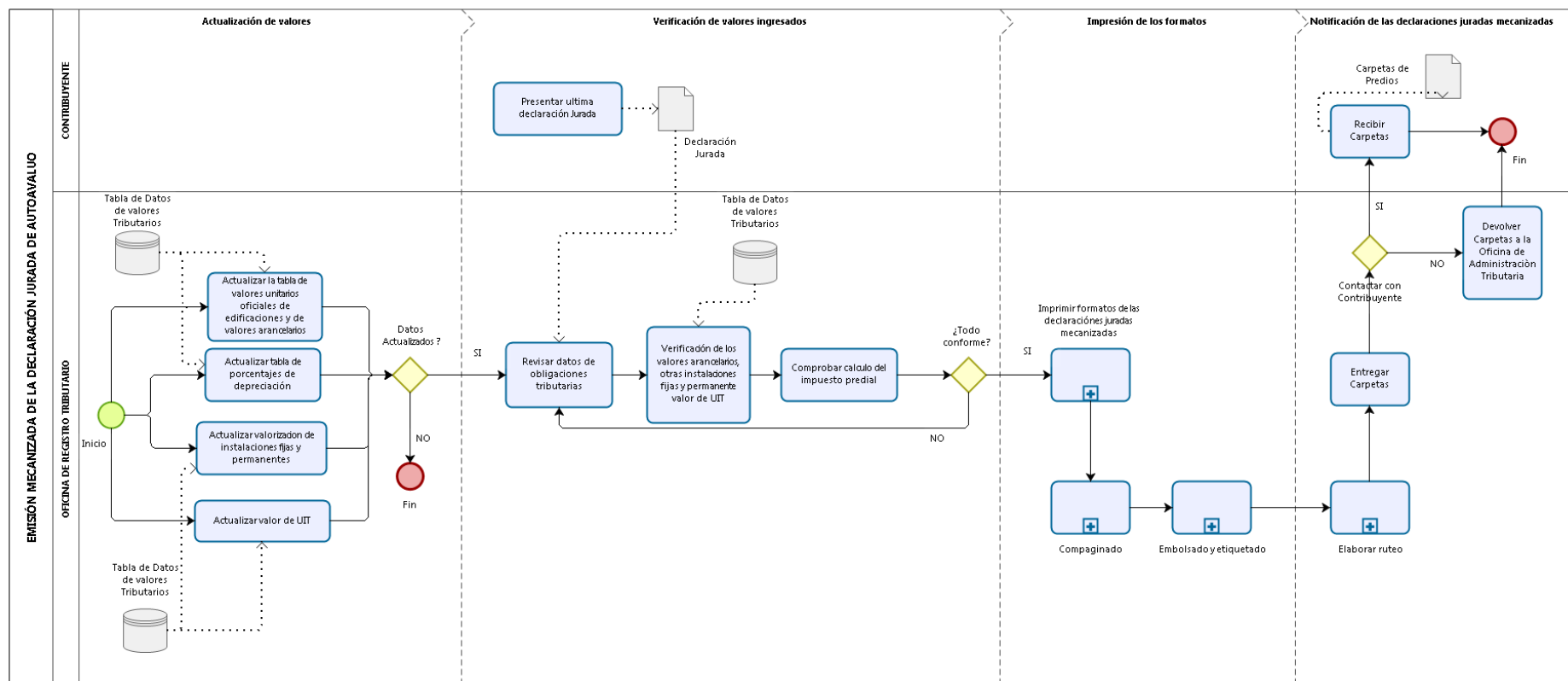
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 26. Licencias y autorizaciones: Proceso de obtención de autorizaciones para espectáculos y eventos



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 27. Recaudación tributaria: Proceso de emisión mecanizada de la declaración jurada de autovaluo



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

3.1.3 Priorizar los procesos de la municipalidad

El OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2016), en su informe de supervisión ha verificado que la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz no brinda un adecuado servicio de Limpieza Pública, habiendo generado una acumulación de residuos sólidos en diferentes calles y avenidas del distrito. Ello involucra el incumplimiento de las disposiciones que integran el marco legal aplicable a su entidad y los principios, deberes y prohibiciones señalados en las normas de ética y probidad de la función pública. La provincia de Chiclayo se encuentra en el último lugar de las capitales de departamento, según un ranking de fiscalización ambiental, con una nota de 2.5. Según el informe, la ubicación de Chiclayo está influenciada fuertemente por el inadecuado manejo de los residuos sólidos del distrito de José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

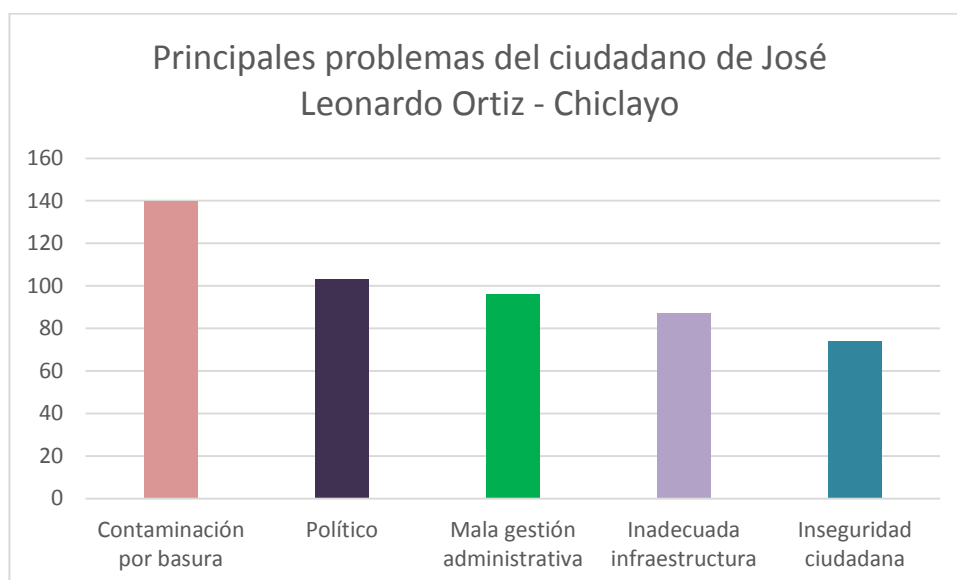
En el 2015, las municipalidades recogieron un promedio diario a nivel nacional de 20 mil 895 toneladas de residuos sólidos, lo que representa una recolección por habitante de 0,7 Kg. Los departamentos con mayor recojo diario per cápita son Tacna, La Libertad, Lambayeque y Ucayali con 0,8 Kg (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2015).

Según (Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), 2016), con resolución directoral n° 155-2016/DIGESA, en base al informe de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) de Lambayeque, que precisó que la prestación del servicio de recolección y transporte efectuada por la Municipalidad de José Leonardo Ortiz es deficiente, declarando al distrito en Emergencia Sanitaria.

Complementando esta información se realizó una encuesta en diferentes puntos de la ciudad (fuera del palacio municipal, urbanizaciones, mercados, pueblos jóvenes, etc.) a nivel exploratorio a los ciudadanos del distrito de José Leonardo Ortiz, afín de conocer cuál de los servicios públicos brindados por la municipalidad era el más problemático. Resultando la contaminación por basura el más preocupante problema en la ciudad, en relación con este problema, por parte de la Municipalidad se tiene al servicio de Limpieza Pública, es importante mencionar que la municipalidad no tiene habilitado un canal efectivo para que el ciudadano registre o informe sus requerimientos y

quejas para este servicio. Los resultados de la encuesta, se pueden apreciar en la siguiente figura.

Figura N° 28. Encuesta a ciudadanos de José Leonardo Ortiz



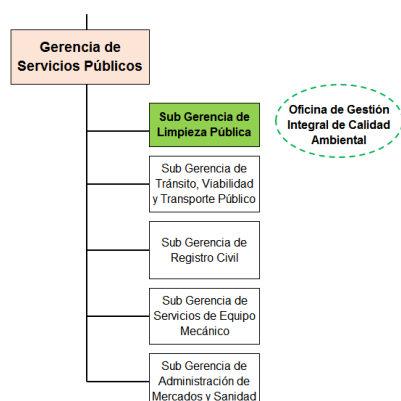
Fuente: Elaboración propia

Estos argumentos, sustentan la elección del Servicio de Limpieza Pública y a su proceso implementado, como objeto de estudio de la presente investigación.

3.1.4 Describir el proceso de interés para el presente estudio

La organización actual para el servicio de limpieza pública se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura N° 29. Servicio público considerado para su análisis



Fuente: Elaboración propia, tomado de Organigrama Municipalidad José Leonardo Ortiz

Según el Reglamento de Organización y Funciones ROF (Municipalidad de José Leonardo Ortiz, 2011), aprobado con ordenanza municipal N° 006-2011-MDJLO, la Subgerencia de Limpieza Pública, es el Órgano de ejecución y operaciones de servicios públicos y urbanos. Así mismo, de los procesos operativos de recolección domiciliaria, transporte, disposición final de residuos sólidos, barrido de calles y limpieza de espacios públicos. Sus funciones son las siguientes:

1. Planificar, dirigir y evaluar las actividades de la Subgerencia de Limpieza Pública.
2. Coordinar la formulación, evaluación, ejecución de proyectos y campañas de concientización y educación ambiental, a través de las áreas a su cargo.
3. Realizar la adecuada limpieza de vías, espacios y monumentos públicos; la recolección de residuos sólidos de origen domiciliario, comercial, concentraciones de aquellas actividades que generen residuos similares en el Distrito.
4. Velar por el cumplimiento de las normas técnicas y legales, de todos los aspectos de carácter medioambiental del distrito.
5. Asegurar el adecuado mantenimiento de las áreas verdes en calles, avenidas y espacios públicos. Así como, el cuidado el embellecimiento de parques y jardines.
6. Ejecutar actividades de conservación y mantenimiento de áreas verdes y difundir programas de forestación y reforestación.
7. Defender programas de saneamiento ambiental en coordinación con los pueblos jóvenes y los organismos regionales y nacionales pertinentes.
8. Proponer la creación de áreas de conservación ambiental.
9. Realizar campañas de limpieza de inmuebles abandonados, erradicación de desmontes, áreas de uso público y vías.
10. Formular y actualizar los planes y programas de trabajo de la Subgerencia.
11. Normar las actividades relacionadas a los servicios de limpieza pública, parques, jardines, medio ambiente, mantenimiento del ornato y administrar y reglamentar el servicio de limpieza pública y tratamiento de residuos sólidos.
12. Coordinar con la Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura la evaluación de las Declaraciones de Impacto Ambiental (DÍA), Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA).

13. Fiscalizar y realizar labores de control en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura; respecto a la emisión de humos, gases y demás elementos contaminantes de la atmósfera y el ambiente.
14. Establecer relaciones interinstitucionales a favor del medio ambiente.
15. Velar por el cumplimiento de los objetivos específicos de su competencia, establecidos en el Plan Estratégico Institucional.
16. Ejecutar y supervisar el cumplimiento de los proyectos de su competencia, contenidos en el Plan de Desarrollo Integral del Distrito.
17. Planificar, programar y proponer la adquisición de bienes y servicios para la Subgerencia de Limpieza Pública en coordinación con la Subgerencia de Logística.
18. Programar, dirigir y ejecutar las acciones referentes a la conservación, mantenimiento, recuperación y ampliación de las áreas verdes del distrito.
19. Promover la educación ambiental para el mejoramiento y conservación del medio ambiente, incentivando la investigación ambiental y la participación ciudadana en coordinación con la Gerencia de Servicios Públicos.
20. Efectuar acciones de control y prevención de la contaminación ambiental.
21. Administrar, controlar y supervisar la conservación del ornato y buena presentación de la ciudad.
22. Informar mensualmente al Gerente de Servicios Públicos, el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo.
23. Proyectar y visar resoluciones gerenciales de acuerdo a sus funciones.
24. Otras funciones que le asigne el Gerente de Servicios Públicos

Para los residuos sólidos, a nivel de gestión, la realidad es la siguiente:

- | | |
|--|----------|
| - Estudio de caracterización de Residuos sólidos | No tiene |
| - Plan de manejo de Residuos Sólidos | No tiene |
| - Programa de segregación en la fuente "Reciclemos juntos" | Si tiene |
| - Formalización de recicladores | No tiene |
| - Plan de cierre y recuperación de botaderos | No tiene |
| - Equipo técnico en Residuos Sólidos | No tiene |
| - Promoción de buenas prácticas ambientales | Si tiene |

Para los residuos sólidos, a nivel de manejo, la realidad es la siguiente:

- | | |
|--|----------|
| - Relleno sanitario | No tiene |
| - Instrumentos formales servicio de limpieza pública | No tiene |

- Planta de tratamiento de residuos orgánicos e inorgánicos No tiene
- Rutas de transporte de residuos peligrosos No tiene
- Manejo y segregación de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) No tiene
- Identificación y erradicación planificada de puntos críticos No tiene
- Escombreras No tiene

La municipalidad cuenta con una Oficina de Gestión Integral de la Calidad Ambiental (OGICA). Sin embargo, esta no se encuentra incluida dentro del Reglamento de Organización y Funciones, habiendo sido creada mediante resolución de alcaldía N° 117-2013-A/MDJLO de fecha 14 de febrero del 2013, cuyas funciones son: asegurar el cumplimiento de las disposiciones ambientales y el manejo eficiente de los residuos sólidos. De lo señalado, se evidencia una duplicidad de las funciones ambientales entre las oficinas OGICA y la sub gerencia de Limpieza Pública.

No se comunica al ciudadano horarios de recolección de basura, esto es así por la capacidad limitada del servicio de limpieza pública; adicionalmente a esto las vías públicas no se encuentran en buen estado, incluso no muchas están pavimentadas, el ciudadano tiene una percepción negativa de los servicios públicos. En el caso de la fiscalización ambiental, no existe, esta función es competencia de la oficina de Administración tributaria. Todo esto, explica en gran parte que la población se ha acostumbrado a arrojar la basura en cualquier parte de la ciudad.

Datos demográficos del distrito

Superficie	28.22 km ²
Habitantes al 2016 (INEI)	195,447
Pueblos jóvenes	90
Zonas para recojo de residuos sólidos	19

La sub gerencia de Limpieza Pública de la Municipalidad, tiene definidas 19 zonas para el recojo de residuos sólidos (ver anexo 02), las cuales no están basadas en estudios técnicos, en la tabla 12, se aprecia, la limitada capacidad de vehículos que existen para el servicio, siendo muy difícil que se pueda cumplir con un adecuado servicio.

La Jefatura de la sub gerencia de Limpieza Pública, es ocupada por un personal administrativo nombrado, que además es chofer del camión frontal.

En cuanto a los turnos de trabajo, estos son:

- Mañana : 04:00 AM – 12:00 PM
- Tarde : 01:00 PM – 08:00 PM
- Noche : 08:00 PM – 03:00 AM

Para los trabajos de recolección, los vehículos consumen petróleo Diesel, el cual es suministrado en un grifo de la ciudad de Chiclayo, ubicado a 3 kilómetros del estadio de José Leonardo Ortiz, lugar donde se guardan los vehículos y funcionan las oficinas administrativas de la gerencia de servicios públicos y la sub gerencia de limpieza pública, como se puede ver en la Figura N° 30, cabe resaltar, que existen grifos en la ciudad de José Leonardo Ortiz mucho más cercanos al estadio. El sub gerente de limpieza pública, tomando en cuenta la disponibilidad de vehículo y petróleo, organiza el trabajo de recolección de la siguiente manera:

- En la mañana

Se utiliza el cargador frontal y un volquete para recoger la basura acumulada por el trabajo de barrido de las calles principales, también se utilizan cinco volquetes para los puntos críticos de acumulación de basura. El total de residuos sólidos que se recogen es de: 64 m^3

- En la tarde

Para el recorrido, se utiliza el cargador frontal, camión compactadora y seis volquetes. El total de residuos sólidos que se recogen es de: 79 m^3

- En la noche

Se hace limpieza de los tres sectores del mercado Moshoqueque, se utiliza para esto tres vehículos uno por sector. El total de residuos sólidos que se recogen es de: 37 m^3

La densidad de los residuos sólidos, se altera de acuerdo a la etapa de su manejo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 10. Ejemplo de alteración de los residuos sólidos

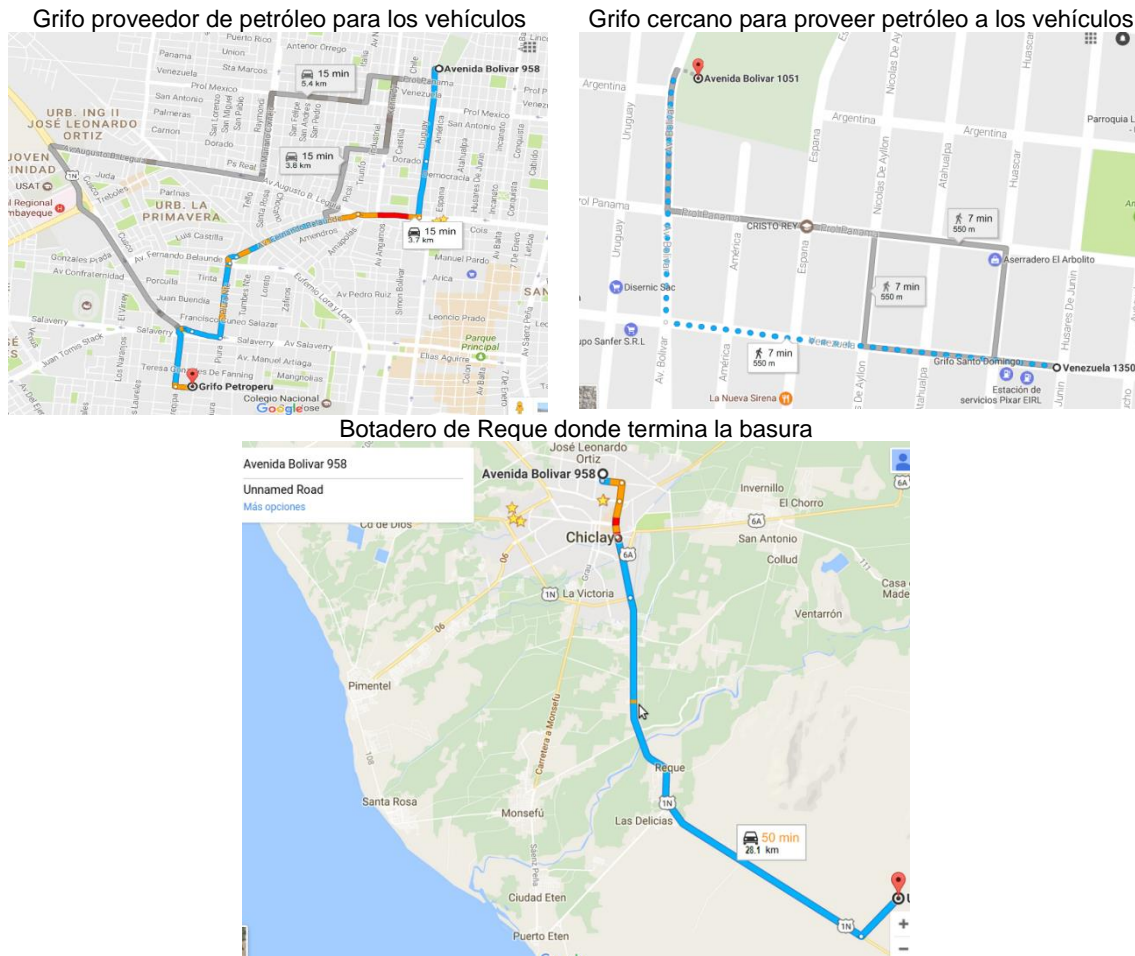
ETAPA		DENSIDAD PROMEDIO
A	Desechos sólidos sueltos en recipientes	200 Kg / M3
B	Desechos sólidos compactados en camiones compactadores	500 Kg / M3
C	Desechos sólidos sueltos descargados en los rellenos	400 Kg / M3
B	Desechos sólidos recién rellenos	600 Kg / M3
E	Desechos sólidos estabilizados en rellenos (luego de dos años)	900 Kg / M3

Fuente: Dr. Kunitoshi Sakurai. Hoja de Divulgación técnica CEPIS HDT 17. Página 3, citado por (Hernández Hernández, 2004)

El total de residuos sólidos recolectados por el área de Limpieza Pública de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, en los tres turnos equivale a 180 m^3 (150 m^3 sin compactar y 30 m^3 compactada), basándose en los datos existentes de densidad de la Tabla N° 10, se puede estimar aproximadamente un total de 45 toneladas recolectados **diariamente**. Si se tiene en cuenta, que según estimación de INEI en el 2016 existen 195,447 habitantes y se toma en cuenta el índice de generación per cápita de residuos sólidos de un distrito similar en población y actividad económica como es el distrito de La Victoria en Lima, se tiene que el GPC: 1.9 kilogramos / habitante / día (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI, 2015); entonces diariamente se producirían un total de 371 toneladas, lo cual evidencia un déficit aproximado del 87% para el servicio de Limpieza pública.

Es importante mencionar que, para la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, el Registro Nacional de Municipalidades (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015), “consigna 63,000 Kilogramos como cantidad promedio diario de recojo de residuos sólidos, siendo esto un 30% de cobertura para el distrito”. Los residuos sólidos tienen como destino final un botadero a cielo abierto, ubicado en la ciudad de Reque (kilómetro 760 carretera panamericana). El Costo del servicio de limpieza (Soles), por el recojo domiciliario, transporte y destino final de los residuos sólidos, en el 2014 fue de 1'900,000 nuevos soles.

Figura N° 30. Aprovechamiento de petróleo y disposición final de los residuos sólidos



Fuente: Elaboración propia, en base a (Google, 2016).

En el distrito de José Leonardo Ortiz, no existe una estación de transferencia de residuos sólidos. Por este motivo, los vehículos transportan directamente los residuos hacia el lugar de disposición final en el botadero de Reque (ONG-ODS & AMBIDES, 2012).

Para el personal obrero que trabaja en la oficina de Limpieza Pública, considerando a los guardianes existen 125 obreros, la edad mínima y máxima respectivamente es de 25 y 77 años de edad; mientras que el ingreso mínimo y máximo respectivamente es de 250 y 2607 soles mensuales. Para el desarrollo del trabajo, en lo que va de la presente gestión municipal 2015 – 2018, los obreros, no recibieron equipo de protección personal; los barredores solo reciben una escoba un recogedor y una carretilla.

Tabla N° 11. Distribución de personal obrero de la gerencia de Limpieza Pública MDJLO, según el turno, función y salario e ingreso promedio.

TURNO / FUNCIÓN	CANTIDAD DE TRABAJADORES	EDAD PROMEDIO	SALARIO PROMEDIO MENSUAL
MAÑANA	57	50.21	S/. 1,169.66
Asistente	1	36.00	S/. 847.00
Ayudante	24	45.08	S/. 1,290.30
Barredor	28	53.04	S/. 1,016.85
Guardian	3	72.33	S/. 1,675.43
Jefe	1	42.00	S/. 1,358.28
TARDE	25	50.24	S/. 1,241.69
Ayudante	19	47.74	S/. 1,129.85
Barredor	1	46.00	S/. 1,127.00
Guardian	5	60.60	S/. 1,689.63
NOCHE	43	52.07	S/. 1,200.92
Ayudante	21	47.19	S/. 1,265.26
Barredor	17	52.82	S/. 974.67
Guardian	4	70.50	S/. 1,818.77
Supervisor	1	68.00	S/. 1,224.85
TOTAL GENERAL	125	50.86	S/. 1,194.82

Fuente: Elaboración propia, tomando datos de la sub gerencia de limpieza pública

Tabla N° 12. Distribución de personal obrero de la gerencia de Limpieza Pública MDJLO, según el turno, función y condición laboral.

TURNO / FUNCIÓN	CONDICIÓN LABORAL			TOTAL GENERAL
	NOMBRADO	CONTRATADO	JUDICIAL	
MAÑANA	39	14	4	57
Asistente		1	0	1
Ayudante	18	6	0	24
Barredor	17	7	4	28
Guardian	3	0	0	3
Jefe	1	0	0	1
TARDE	17	5	3	25
Ayudante	12	4	3	19
Barredor	1	0	0	1
Guardian	4	1	0	5
NOCHE	27	12	4	43
Ayudante	13	7	1	21
Barredor	9	5	3	17
Guardian	4	0	0	4
Supervisor	1	0	0	1
TOTAL GENERAL	83	31	11	125

Fuente: Elaboración propia, tomando datos de la sub gerencia de limpieza pública

En cuanto a la flota vehicular para el recojo de residuos sólidos, en la Tabla N° 13 se detalla la actualmente existente, la falta de recursos económicos para suministros y partes, traen como consecuencia, limitaciones en el mantenimiento adecuado de los vehículos, existen algunos vehículos que se encuentran en mal estado (ver anexo 03). Esto afecta la disponibilidad de los mismos, hay que tener presente que trabajan un total de 36 choferes, muchos de los cuales no tienen un vehículo para trabajar, no pudiendo hacer mayor trabajo. Cuando uno de estos vehículos no sale, en el peor de los casos, se tiene tres choferes (uno por turno) y seis ayudantes (dos por turno) que no trabajan y quedan de “reten”.

Tabla N° 13. Vehículos disponibles para el recojo de residuos sólidos en el distrito de José Leonardo Ortiz

N°	VEHÍCULO	ESTADO SITUACIONAL	CAPACIDAD	COMBUSTIBLE	CONSUMO	OBSERVACIÓN
1	Camión cisterna	Operativo regular	5000 Galones	Petróleo Diesel	4 Galones / Turno	Falta mantenimiento
2	Camión compactador n°05	No operativo	15 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Falta mantenimiento
3	Camión compactador n°06	Operativo	15 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	----
4	Camión volquete	Operativo regular	8 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Falta mantenimiento
5	Camión volquete n° 03	Operativo regular	12 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Falta mantenimiento
6	Camión volquete n° 06	Operativo	10 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Acondicionado para 1 m3 adicional
7	Camión volquete n° 07	Operativo	10 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Acondicionado para 1 m3 adicional
8	Camión volquete n° 08	Operativo	10 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Acondicionado para 1 m3 adicional
9	Camión volquete n° 09	Operativo	10 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	Acondicionado para 1 m3 adicional
10	Camión volquete n° 10	Operativo	10 M3	Petróleo Diesel	7 Galones / Turno	No disponible
11	Cargador frontal	Operativo	----	Petróleo Diesel	9 Galones / Turno	Alquilado
12	Moto carguera	Operativa regular	1 M3	Petróleo Diesel	5 Galones / Turno	Falta mantenimiento

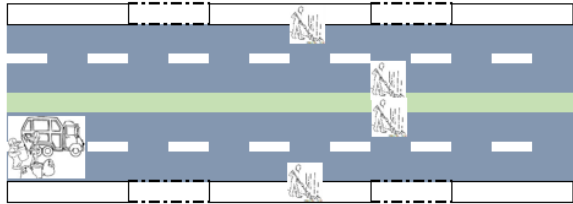
Fuente: Elaboración propia, tomando datos de la sub gerencia de servicio de equipo mecánico

Los camiones compactador y volquete en cada turno realizan para el recojo de residuos sólidos, un recorrido en la ciudad y la disposición final en el botadero de Reque. No existe un control estricto de las rutas de los vehículos, ni del consumo de petróleo.

La sub gerencia de Limpieza Pública, para el barrido de calles y avenidas del distrito, considera necesario que estas se encuentren pavimentadas. Además, la limitación de recursos, obliga a solo considerar algunas avenidas principales de diferentes distancias, el método de barrido consiste en utilizar cuatro personas, como puede verse en la siguiente figura:

Figura N° 31. Método y distancia de barrido de vías públicas

PERSONAL	TURNO			TOTAL
	MAÑANA	TARDE	NOCHE	
Barredor	28	1	17	46
Ayudante	24	19	21	64
TOTAL	52	20	38	110



N°	AVENIDA PRINCIPAL	DISTANCIA (metros)	BARREDORES
1	Avenida México (desde la avenida América hasta la avenida Agricultura)	1726	4
2	Avenida Sáenz Peña (desde la avenida Leguía hasta la avenida México)	780	4
3	Avenida Democracia (desde la avenida Balta hasta la avenida América)	524	4
4	Avenida El Dorado (desde la avenida Balta hasta la avenida América)	408	4
5	Avenida El Dorado (desde la avenida Kennedy hasta la avenida Salas)	342	4
6	Avenida Mariano Cornejo (desde la avenida Leguía hasta la avenida Antenor Orrego)	967	4
7	Avenida Balta (desde la avenida Leguía hasta la avenida Chiclayo)	1800	4
TOTAL (Kilómetros)		6.547	28

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que la Oficina de Gestión Integral de calidad ambiental, identificó 111 puntos críticos de acumulación de residuos sólidos, según consta en el informe del (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2016), localizados en las siguientes vías:

- Avenida Kennedy
- Avenida Salas
- Avenida Mariano Cornejo
- Avenida México
- Avenida Venezuela
- Avenida Leguía
- Avenida Balta
- Avenida Agricultura
- Avenida América cuadra 1
- Avenida España cuadra 1
- Avenida Chiclayo

La Sub gerencia de Limpieza Pública opina que los puntos críticos son los siguientes:

- Avenida Chiclayo
- Parque las piletas
- En el estadio la calle Bolívar
- El colegio Iturregui

- España
- Iglesia Mormones
- San Borja
- Valparaíso
- Venezuela

Mención especial tiene la avenida Chiclayo desde la avenida agricultura hasta la salida a la ciudad de Lambayeque, debido a que existe un convenio para que la limpieza de dicha avenida la realice la región Lambayeque, por ser responsable de dicha vía. El gobierno regional realiza una limpieza inter diaria y utiliza dos volquetes.

Las discrepancias en relación a la identificación de punto críticos, entre OGICA y la Sub gerencia de Limpieza Pública, evidencia la baja coordinación y organización existentes entre ambas oficinas para sumar esfuerzos que resuelvan el problema de fondo.

Entre las calles principales que deberían ser parte de la cobertura de limpieza, se tiene las siguientes:

Tabla N° 14. Avenidas principales que deberían ser limpiadas MDJLO

N°	AVENIDA PRINCIPAL	DISTANCIA (metros)
1	Avenida México (desde la avenida Lora y Lora hasta la avenida Agricultura)	4500
2	Avenida Sáenz Peña (desde la avenida Leguía hasta la avenida México)	780
3	Avenida Democracia (desde la avenida Dallas hasta la avenida Conquista)	524
4	Avenida El Dorado (desde la avenida Lora y Lora hasta la avenida Balta)	2300
5	Avenida Mariano Cornejo (desde la avenida Leguía hasta la avenida Chiclayo)	1300
6	Avenida Balta (desde la avenida Leguía hasta la avenida Chiclayo)	1800
7	Avenida Kennedy (desde la avenida Leguía hasta la avenida Chiclayo)	1700
8	Avenida América (desde la avenida Leguía hasta el estadio de JLO)	1000
9	Avenida Proceres (desde la avenida Leguía hasta la avenida México)	800
10	Avenida Bolívar (desde la avenida México hasta la avenida Chiclayo)	1100
11	Avenida Salas (desde la avenida Leguía hasta la avenida México)	750
12	Avenida Venezuela (desde la Panamericana Norte hasta la avenida Chiclayo)	5200
13	Avenida Lora y Lora (desde la avenida Leguía hasta la avenida Chiclayo)	2100
14	Avenida Jorge Chavez (desde la avenida Agricultura hasta la avenida México)	550
15	Avenida Chongoyape (desde avenida Cruz de Chalpon hasta la avenida México)	550
16	Avenida Virrey Toledo (desde la avenida Conquista hasta la avenida 27 de julio)	1300
TOTAL (Kilometros)		26.254

Fuente: Elaboración propia a partir del plano catastral de JLO

El déficit para el servicio de barrido solo considerando calles y avenidas principales, sería de aproximadamente 19.707 kilómetros.

A partir de la investigación, se encontró lo siguiente:

Tabla N° 15. Destinatarios de bienes y servicios para Limpieza Pública

<div>PRODUCTO bien o servicio</div> <div>CLIENTE destinatario bien o servicio</div>	Limpieza Pública		
	Barrido	Recojo	Segregación
Ciudadano	X	X	X
Empresas	X	X	X
Organizaciones Públicas	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

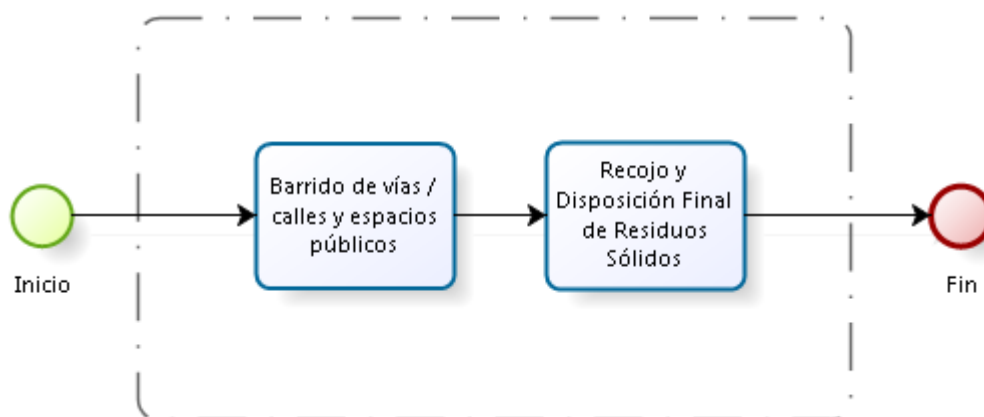
Tabla N° 16. Ficha técnica de proceso nivel 0 actual

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Limpieza Pública		4) Responsable	Sub gerencia de Limpieza Pública
2) Objetivo	Recolección domiciliaria, transporte, disposición final de residuos sólidos, barrido de calles y limpieza de espacios públicos		5) Requisitos	Reglamento de organización y funciones. No existen más requisitos.
3) Alcance	Distrito de José Leonardo Ortiz		6) Clasificación	Operativo
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario del bien o servicio
		Nivel 1		
Gerencia de Administración y Finanzas.	Personal ayudante y barredor, escobas, carretilla palana.	Limpieza de vías y espacios públicos. Recolección de residuos sólidos.	Recojo insuficiente de residuos sólidos	Ciudadano
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o Inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
Asistencia		Local (estadio del distrito), personal, maquinaria		Formato de asistencia
EVIDENCIA E INDICADORES DE PROCESO				
15) Registro			16) Indicadores	
Solo documentos de requerimientos de bienes y servicios necesarios para la realización del servicio de limpieza pública.			No existen	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al servicio de Limpieza Pública desde la perspectiva de procesos, se puede identificar solo a dos sub procesos. Como se aprecia en la siguiente figura.

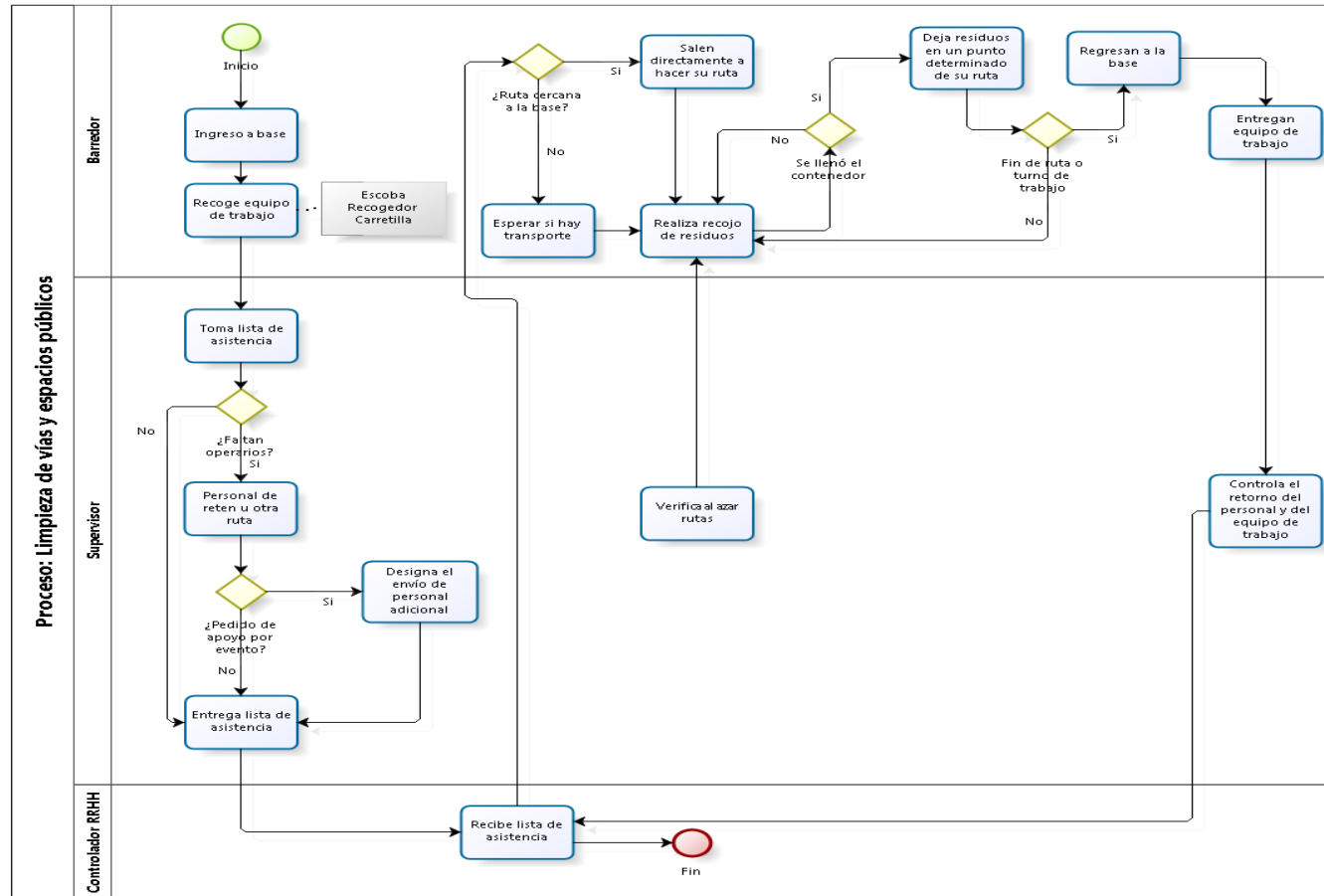
Figura N° 32. Servicio de Limpieza Pública de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016)

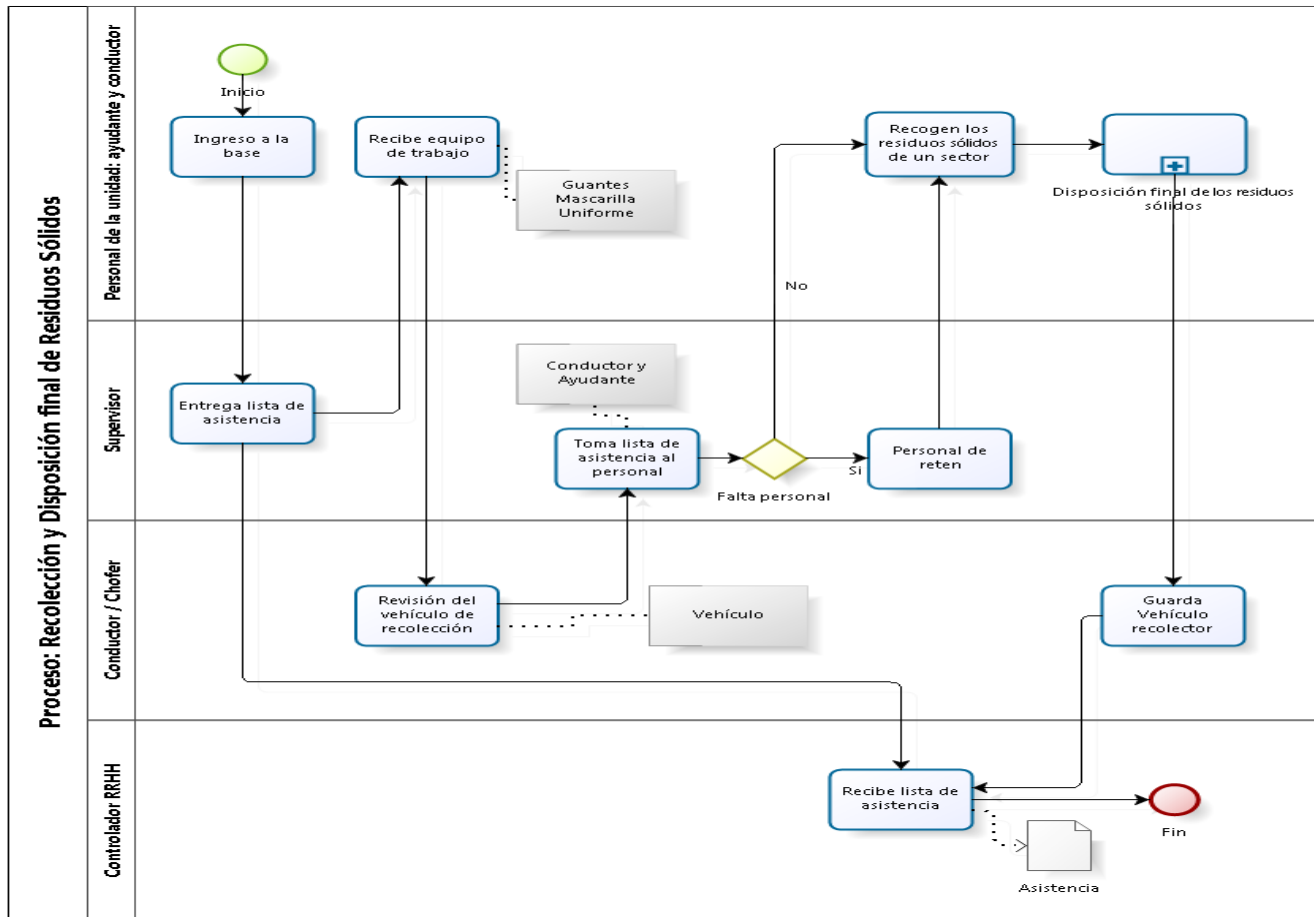
Los sub procesos también pueden ser apreciados en las siguientes figuras.

Figura N° 33. Proceso actual para la limpieza de vías y espacios públicos



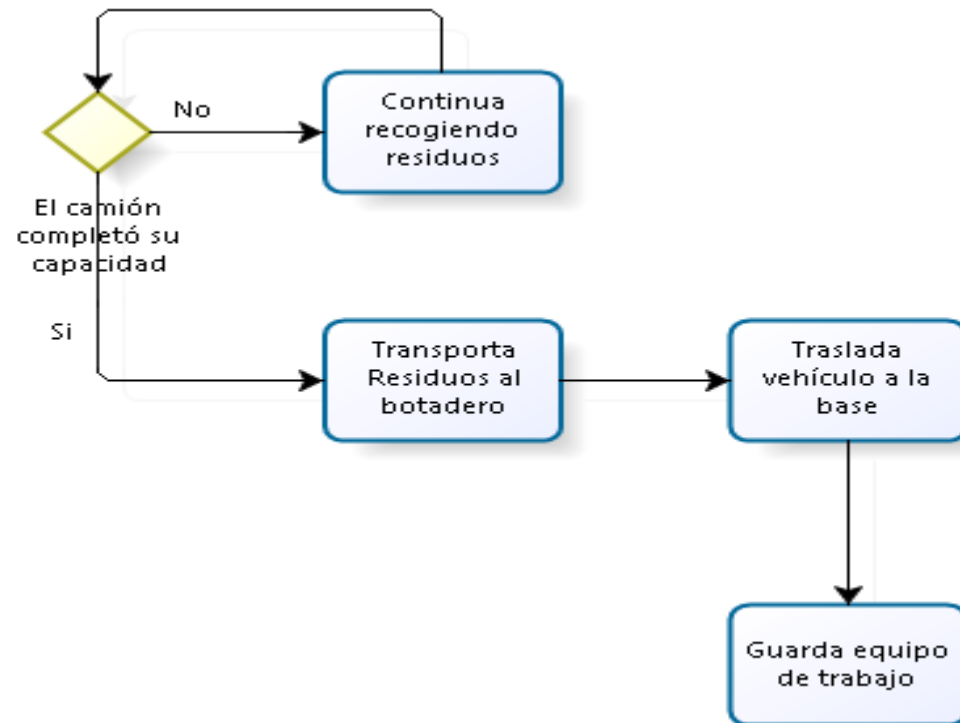
Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016)

Figura N° 34. Proceso Actual para el recojo y disposición final de Residuos Sólidos



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016)

Figura N° 35. Sub proceso de Disposición final de los residuos sólidos



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016)

A continuación se muestra en una tabla ASME, las actividades que forman parte de lo que viene realizando la sub gerencia de Limpieza Pública, durante los turnos (480 minutos) que realizan para la limpieza del distrito.

Tabla N° 17. Tabla ASME de la situación actual para la Limpieza Pública

Tabla ASME – Limpieza pública – Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz – Actual																																													
Paso	Actividad	Centro de Actividad	Tiempo (minutos)	Contador de Recursos														Identificador de Recursos		Tipo de actividad				Tipo de Valor																					
				Recursos Humanos							Recursos identificables							Recursos no identificables		Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA																		
				Chofer	Controlador de petróleo	Ayudante	Controlador de	Asistente	Sub gerente	Barredor *	Supervisor	Cargador frontal	Volquete/Compactadora	Petróleo	Palana	Escoba	Recogedor	Carretilla	Papel bond A4									Lapicero	Sello	Tinta de Impresora	Tampón	Energía													
																								○	□	↻	D	▽																	
1	Registrar asistencia la entrada y preparar el vehículo	Oficina de Limpieza Pública	30	1			1	1		1						1	1	1	1	1	1			●	●							x													
2	Se traslada el Vehículo al grifo al inicio de cada turno para llenar el tanque con 7 galones de petróleo.	Grifo de Chiclayo	60	1	1					1	1					1	1	1	1									●				x													
3	Hacer el recorrido de recojo de residuos sólidos	Zona del Distrito	180	1		1			1	1		1	1	1	1									●		●						x													
4	Trasladar vehículo al botadero de Reque	Vía pública	60	1		1						1														●						x													
5	Descarga de residuos en botadero de Reque	Botadero de Reque	70	1		1						1												●								x													
6	Regresa el vehículo al depósito de equipo mecánico de Limpieza Pública	Vía pública	60	1		1		1				1															●					x													
7	Registrar en asistencia la salida y guardar el vehículo	Oficina de Limpieza Pública	20	1			1			1						1	1	1			1		●									x													
TOTAL			480																																										

* Barredor realiza esta actividad las 7 horas

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los gastos incurridos para el servicio de Limpieza Pública, que viene realizando la sub gerencia de Limpieza Pública, se explica a continuación.

Tabla N° 18. Consumo diario de petróleo de los vehículos volquete y compactadora de Limpieza Pública según turno.

TURNO	VEHÍCULOS	CONSUMO DIARIO DE PETRÓLEO DIESEL	
		UNITARIO POR VEHÍCULO	TOTAL
MAÑANA	6	7 GALONES / TURNO	42 GALONES
TARDE	7	7 GALONES / TURNO	49 GALONES
NOCHE	3	7 GALONES / TURNO	21 GALONES
TOTAL	16	----	112 GALONES

Fuente: Elaboración propia, en base a la información del área de equipo mecánico de la municipalidad.

Mención aparte para el cargador frontal, es utilizado en dos turnos (mañana y tarde), el consumo de petróleo es de 16 galones / diario. Considerando el consumo diario de los volquetes indicado en la tabla anterior, hace un total de 128 galones / diario, para un mes de 30 días equivale a 3360 galones / mes. El

precio del galón de petróleo en el mercado es de S/. 10.19 (al día 16 de diciembre 2016), lo cual equivale a un gasto mensual de S/ 34,238.40. Aquí, se tiene que agregar un monto mensual de S/ 55,200 porque el cargador frontal es alquilado (S/ 27,600 por turno).

En el caso del personal obrero (sub gerente, ayudante, barredor, guardián), que trabaja en la sub gerencia de Limpieza pública, el gasto mensual por personal equivale a S/ 149,352.48.

El personal que realiza la labor de chofer, gana en promedio S/ 1,200.00 y la municipalidad cuenta con 36 choferes, en el servicio de Limpieza Pública. Esto equivale a un gasto mensual de S/ 43,200.

En la sub gerencia de Limpieza Pública, se informa que, pese a los reiterados requerimientos, el personal obrero durante la presente gestión municipal 2015 - 2018, no adquirió equipo de protección personal EPP, ni herramientas que apoyen a cumplir con el trabajo de limpieza del distrito.

Considerando todos los gastos antes descritos, se tiene un monto total que asciende a la suma de S/ 281,990.88.

3.1.5 Evaluar el proceso de interés

Para iniciar, se considera evaluar el rendimiento económico en la recaudación tributaria para el servicio de limpieza pública de dos distritos parecidos a partir de dos criterios: cantidad de población del distrito y Superficie del distrito. Encontrándose para ello al distrito de La Victoria de Lima y el distrito de José Leonardo Ortiz de Chiclayo. Teniendo el siguiente hallazgo:

Tabla N° 19. Población estimada al 2015 y Superficie del distrito, para José Leonado y La Victoria.

CARACTERÍSTICA	AÑO 2015	
	JLO	LA VICTORIA
POBLACIÓN	193,232	171,779
SUPERFICIE (Km2)	28.22	8.74

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del distrito y del INEI

Tabla N° 20. Recaudación por arbitrios por Limpieza Pública, para los distritos de José Leonado y La Victoria en los años 2014 y 2015.

DISTRITO	2014	2015
JLO	S/. 772,154.00	S/. 783,286.00
LA VICTORIA	S/. 16,382,519.00	S/. 13,989,741.00

Fuente: Elaboración propia, en base a Consulta amigable del Ministerio de Economía

De lo anterior se aprecian grandes ineficiencias en el distrito de José Leonardo Ortiz, debido a que en los años 2014 y 2015 en el distrito de La Victoria, se recaudó por arbitrios de Limpieza pública S/. 15'610,365 y S/. 13'206,455 más que lo recaudado en el distrito de José Leonardo Ortiz.

En cuanto al servicio de Limpieza Pública en el caso del distrito de La Victoria, al año 2014, el índice de generación per cápita GPC fue de 1.9 kilogramos / habitante /día (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI, 2015). Actualmente, el servicio está tercerizado a la empresa Petramas.SAC. Según la ordenanza municipal (Municipalidad Distrital de La Victoria - Lima, 2015), al año 2015, en el distrito de La Victoria, se generó un total de 399.83 toneladas/día (Servicio de Administración tributaria de Lima, 2015). En el presupuesto 2016, se consigna un costo total de S/. 17'565,718.304 (diecisiete millones quinientos sesenta y cinco mil setecientos dieciocho con 30/100 Nuevos Soles) los que serán distribuidos entre el número de 99,835 predios afectados. Se consideran como inafectos un total de 953 predios, siendo el total de 100,788 predios. Se encuentran inafectos predios de la Municipalidad, bomberos del Perú, terrenos sin construir y entidades religiosas.

En lo que se refiere al total de predios urbanos, según el censo de población y vivienda al año 2017, existen 34,510 viviendas urbanas. A la fecha, existen inconsistencias en la cantidad total de predios en el distrito, para la Gerencia de Administración tributaria existen en el sistema 33,000, pero opinan que por informalidad debe haber 60,000, mientras que para el área de catastro hay 50,000 predios.

Del análisis previo se pueden desprender los siguientes alcances:

- Actualmente no es posible tercerizar el servicio de limpieza pública, dada la baja recaudación económica, debido seguramente a la pésima percepción del servicio público
- Se puede mejorar la recaudación en dos etapas: en primer lugar ofreciendo un servicio de limpieza pública adecuado; en segundo lugar sincerando la cantidad de predios existentes en el distrito, para ello se podría realizar un trabajo de campo. Así mismo, realizar convenios con entidades como el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil y de esta forma mantener actualizado su registro tributario.

Indicadores

Para definir los indicadores del proceso de limpieza de vías y espacios públicos, se tomó en cuenta: la ficha indicador con la información contenida en (Paraguassú & Rojas, 2002). También se tomó en cuenta lo considerado en (Rojas Estrada, 2017), los resultados obtenidos ayudan a determinar la eficiencia del servicio de limpieza pública ofrecido por la municipalidad de José Leonardo Ortiz.

- Servicio de barrido

Cobertura del barrido de calles (%), este indicador permite evaluar el desempeño y rendimiento de los trabajadores.

Asegura el barrido del distrito.

Fuentes: Sub gerencia de Limpieza Pública de la Municipalidad

Periodicidad: anual

Responsable: Sub gerencia de Limpieza Pública de la Municipalidad.

$$\frac{\text{Longitud de calles barridas} \times 100}{\text{Longitud total de calles}}$$

Rango aceptable: 85 – 100 %

$$= \frac{6,547 \times 100}{26,254} = 24.93715\%$$

Índice de barredores, este indicador determina si la cantidad de trabajadores del ente operador para el servicio de barrido está de acuerdo con la cantidad de calles y plazas. Considera de manera implícita la edad, contextura y rendimiento del trabajador, turno y frecuencia del servicio, densidad poblacional, población flotante, apoyo del barrido mecánico y la educación y cooperación de la población.

Asegurar el barrido del distrito.

Fuentes: Estimación poblacional de INEI y la Sub gerencia de Limpieza Pública de la Municipalidad.

Periodicidad: anual.

Responsable: Sub gerencia de Limpieza Pública.

$$\frac{\text{Población total}}{\text{Cantidad de barredores}}$$

Rango aceptable: 2,000 – 2,500 habitantes / barredor
Rendimiento de 1.3 Km /barredor /día

$$= \frac{195,447}{46} = 4,248.8 \text{ habitantes / barredor}$$

- Servicio de recolección

Cobertura de recolección, este indicador permite evaluar el desempeño y rendimiento de los trabajadores, así como la utilización óptima de la flota vehicular.

Asegurar la recolección de los residuos sólidos del distrito.

Fuentes: Estimación poblacional de INEI y la Sub gerencia de Limpieza Pública de la Municipalidad.

Periodicidad: anual.

Responsable: Sub gerencia de Limpieza Pública.

$$\frac{\text{Población urbana servida (habitantes)} * 100}{\text{Población urbana total (incluye población flotante) (habitantes)}}$$

Rango aceptable: 85 – 100%

$$= \frac{60,979 \times 100}{195,447} = 31.199\%$$

Índice de ayudantes, este indicador determina la proporción adecuada recomendable, para el personal de apoyo al servicio de recojo de residuos sólidos.

Asegurar el personal de apoyo para el recojo de residuos sólidos del distrito.

Fuentes: Estimación poblacional de INEI y la Sub gerencia de Limpieza Pública.

Periodicidad: anual.

Responsable: Sub gerencia de Limpieza Pública.

$$\frac{\text{Población total}}{\text{Cantidad de ayudantes}}$$

Rango aceptable: 3000 – 4000 habitantes / ayudante
Compactadora de 14 m³

$$= \frac{195,447}{64} = 3,053.9 \text{ habitantes / ayudante}$$

Índice de vehículos, este indicador determina la proporción adecuada recomendable, de los vehículos necesarios para el servicio de recojo de residuos sólidos.

Asegurar la capacidad vehicular para el recojo de residuos sólidos del distrito.

Fuentes: Estimación poblacional de INEI y la Sub gerencia de Limpieza Pública.

Periodicidad: anual.

Responsable: Sub gerencia de Limpieza Pública.

Población total

Cantidad de vehículos

29,000 habitantes / vehículo

2 turnos / día

Rango aceptable: *Compactadora* de 14 m³

4 viajes / vehículo / día

19% vehículos de reserva

95% cobertura del servicio

$$= \frac{195,447}{7} = 27,921 \text{ habitantes / vehículo}$$

Número de unidades vehiculares requeridas para recolección de residuos sólidos

Se determina considerando ofrecer el servicio de limpieza pública al 100% de la población, la cantidad de recorridos necesarios y capacidad de las unidades vehiculares. Para ello se cumple la siguiente ecuación:

Producción de residuos sólidos en la ciudad (toneladas / día)

Número de viajes por día X Capacidad del vehículo (toneladas / viaje)

Donde

Producción de residuos en José Leonardo Ortiz es 371 toneladas / día

Número de viajes por día es 4

Capacidad de vehículos compactadores es de 7 toneladas por viaje

$$= \frac{371}{(4 * 7)} = 13.25 \text{ vehículos}$$

Equivale a 14 vehículos.

La sub gerencia de Limpieza Pública, no ha definido indicadores para evaluar el rendimiento y se encuentra por debajo del rango aceptable para los indicadores anteriormente listados. Es importante que se consideren también los mencionados en el anexo 04.

3.2 ETAPA DE SIGNIFICACIÓN PRÁCTICA

3.2.1 Documentar el proceso de interés mejorado

Considerando lo planteado por otras municipalidades, se considera lo siguiente para orientar los esfuerzos.

Visión del manejo de residuos sólidos

Alcanzar el compromiso y la participación activa de la ciudadanía, garantizando el manejo eficiente de los residuos sólidos, valorizando los residuos, bajo un esquema sostenible y ambiental que genere beneficio social y mejor calidad de vida.

Política

Impulsar medidas para mejorar la recaudación de los arbitrios de limpieza y la sostenibilidad financiera de los servicios de residuos sólidos municipales.

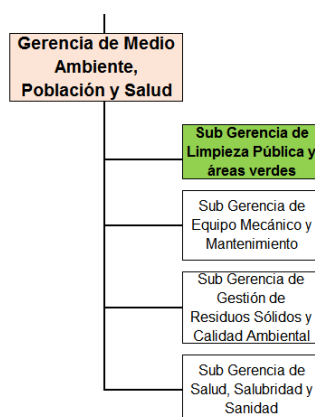
Política estratégica

Promover una gestión integral del ambiente que conserve el patrimonio natural y minimice los impactos negativos generados, buscando la sostenibilidad del distrito a través de acciones de conservación y desarrollo de una cultura ambiental entre los ciudadanos.

Que la Oficina de Gestión Integral de Calidad Ambiental, que actualmente no existe orgánicamente, se convierta en la Sub gerencia de Gestión de Residuos Sólidos y Calidad Ambiental, que coordine directamente con la nueva Gerencia de Medio Ambiente, Población y Salud. Esta nueva estructura organizacional, con una gestión basada en procesos, podrá asegurar la prestación de servicios adecuados para el ciudadano.

En cuanto al rol de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz como Evaluador y Fiscalizador Ambiental, la fiscalización ambiental debería ser competencia exclusiva de la sub gerencia de Gestión de Residuos Sólidos y Calidad Ambiental y de esta forma, se pueda hacer un control adecuado del medio ambiente.

Figura N° 36. Estructura orgánica propuesta para Limpieza Pública.



Fuente: Elaboración propia

Algo importante de mencionar es que el recojo de residuos sólidos para:

- Avenida Chiclayo con una distancia de 6.4 Kilómetros (desde la Panamericana Norte hasta la avenida Agricultura), es responsabilidad del Gobierno Regional de Lambayeque (según sub gerencia de Limpieza Pública de José Leonardo Ortiz).
- Avenida Augusto B. Leguía – Agricultura, con una distancia de 5.0 Kilómetros (desde la Panamericana Norte hasta la avenida Chiclayo), es asumido por la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

En cuanto al seguimiento de los vehículos se debería implementar un plan de rutas. Para el seguimiento y evaluación, es conveniente apoyarse en las tecnologías de información y comunicaciones, para implementar un Tablero de Mando Integral (BSC), que permita de ser el caso realizar los ajustes necesarios. A nivel operativo, se puede integrar con ayuda de GPS (sistemas de posicionamiento global) a los vehículos que formen parte de la flota utilizada para el servicio de Limpieza Pública.

Figura N° 37. Monitoreo de vehículos de Limpieza



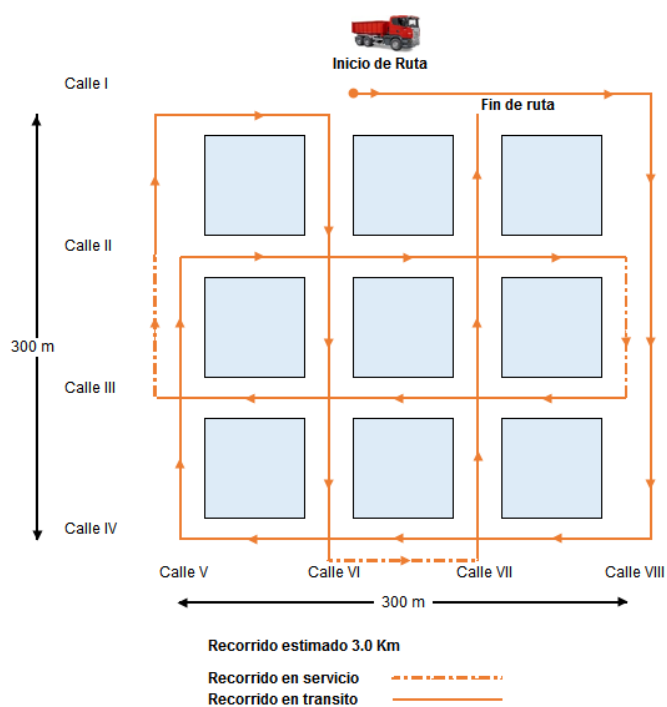
Fuente: Tomado de (EXPERTGPS.SAC, 2016)

Una buena idea podría ser que algunos trabajadores hagan las escobas y recogedores, según los requerimientos de durabilidad y calidad necesaria para la ciudad. Se puede formar asociaciones para prestar este servicio.

Para el recojo de residuos sólidos, el distrito está dividido en 19 sectores, los cuales no son atendidos diariamente. Es necesario realizar el análisis de caracterización de los residuos sólidos según las zonas y la cantidad de personas que habitan las viviendas, para de esta forma establecer cuantas zonas deberían considerarse para el distrito.

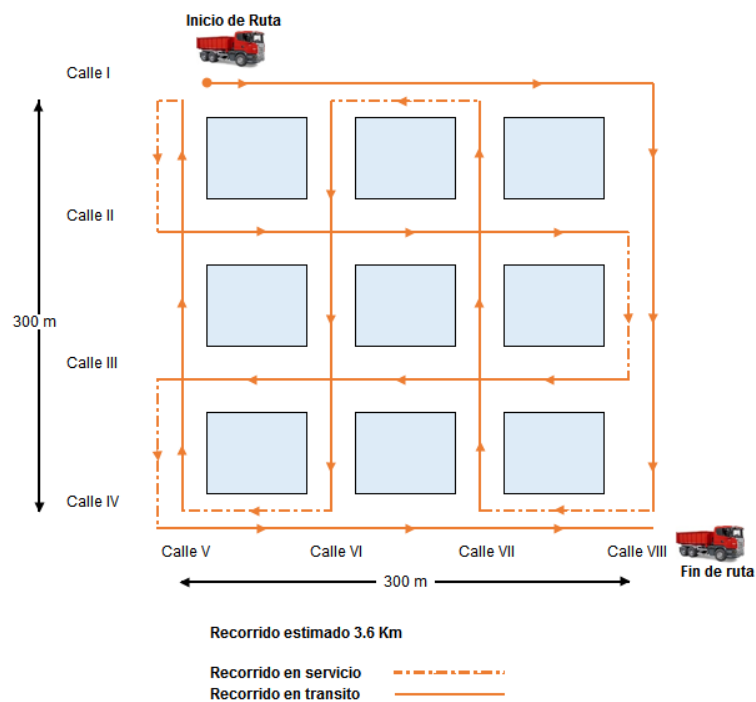
En cuanto al recorrido, según el ministerio de ambiente lo recomendable sería tener una ruta de 3.0 kilómetros o una ruta de 3.6 kilómetros, tal como se aprecia en la siguiente figura

Figura N° 38. Ruta 1 para vehículos recolectores de basura



Fuente: Ministerio de ambiente

Figura N° 39. Ruta 2 para vehículos recolectores de basura

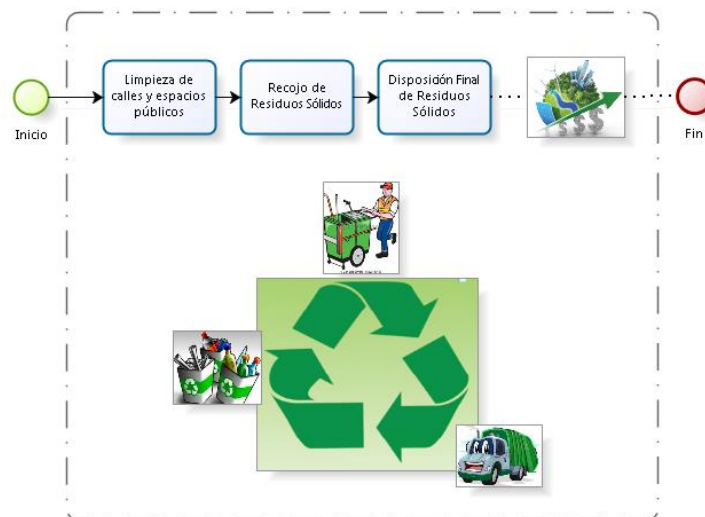


Fuente: Ministerio de ambiente

Para la adecuada operación y la reducción de costos es importante que la Municipalidad de José Leonardo Ortiz se integre a lo establecido en el Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque (ONG-ODS & AMBIDES, 2012).

La idea principal es una municipalidad promotora del desarrollo económico, en armonía con el medio ambiente.

Figura N° 40. Propuesta que considera el desarrollo económico en armonía con el medio ambiente

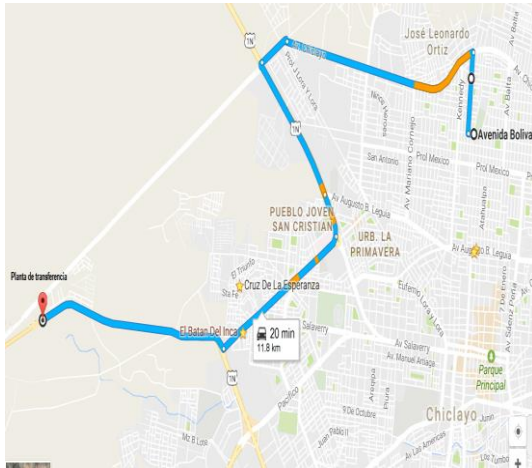


Fuente: Elaboración propia

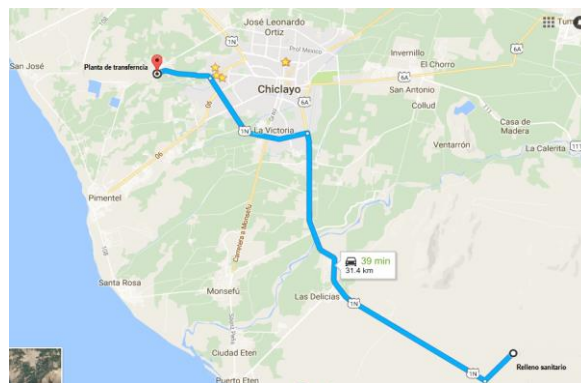
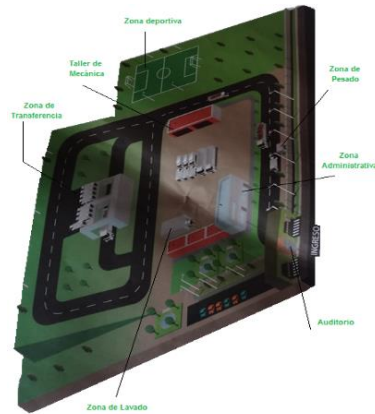
Así mismo, el proyecto Chiclayo Limpio, permitirá contar con una planta de transferencia de residuos sólidos y un relleno sanitario. Para el primero, ya se realizó la convocatoria pública – Licitación Internacional N° 001-2016-CLP-MPCH, para la obra: “Planta de transferencia de residuos sólidos municipales en la localidad de Chiclayo”, cuyo objeto es la construcción, equipamiento e instalación de la Planta de transferencia de Residuos sólidos municipales en la localidad de Chiclayo. Por un monto referencial de S/. 10’558,599.16 (<http://www.chiclayolimpio.pe/proyecto/licitaciones/>). Esto debería ser aprovechado para que los residuos sólidos producidos en el distrito de José Leonardo Ortiz, realicen la adecuada disposición final.

Figura N° 41. Planta de transferencia y botadero de Reque, proyecto Chiclayo limpio

Planta de transferencia



Diseño de planta de transferencia



Ruta desde planta de transferencia hasta botadero de Reque

Fuente: (ChiclaYo Limpio, 2016)

Tabla N° 21. Tabla ASME de la situación propuesta para la Limpieza Pública

Tabla ASME - Limpieza pública - Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz - Propuesto																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
Piso	Actividad	Centro de Actividad	Tiempo (minutos)	Contador de Recursos														Identificador de Recursos				Tipo de actividad					Tipo de Valor																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
				Recursos Humanos							Recursos identificables							Recursos no identificables				Operación	Revisión	Trabajo	Espera	Alcance	VA	Control	SMA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
				Chofer	Mecánico	Ayudante	Contador de asistencia	Asistente	Subgerente	Barredor *	Supervisor	Cargador frontal	Volquete/Compactadora	Petrolero	Palana	Escoba	Recogedor	Caretilla	Iluminación	Lapicero	Sello									Tinta de impresora	Tanque	Energía																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	</

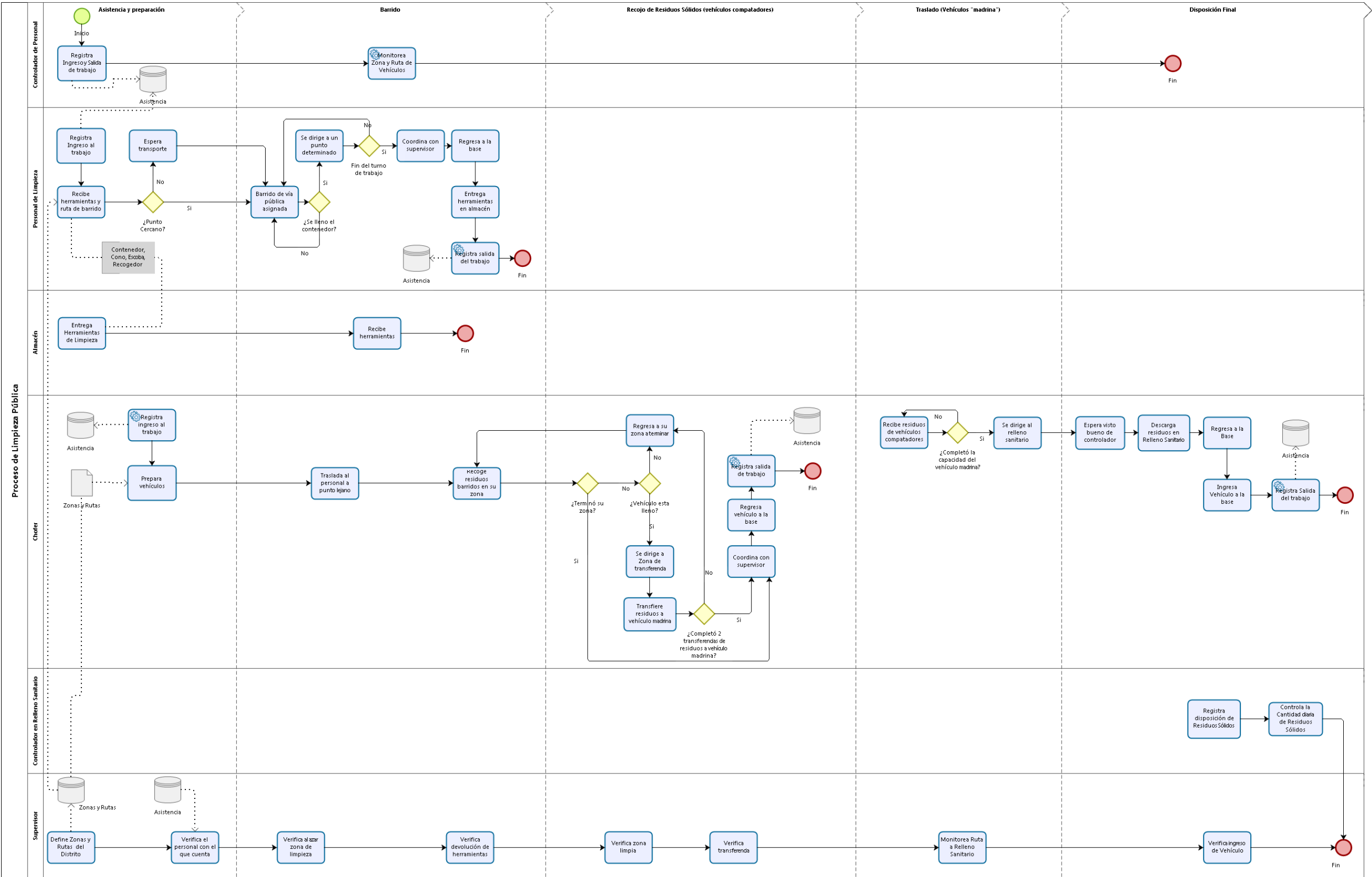
* Barredor realiza esta actividad 7 horas

Vehículos madrina se trasladan a relleno sanitario

Fuente: Elaboración propia.

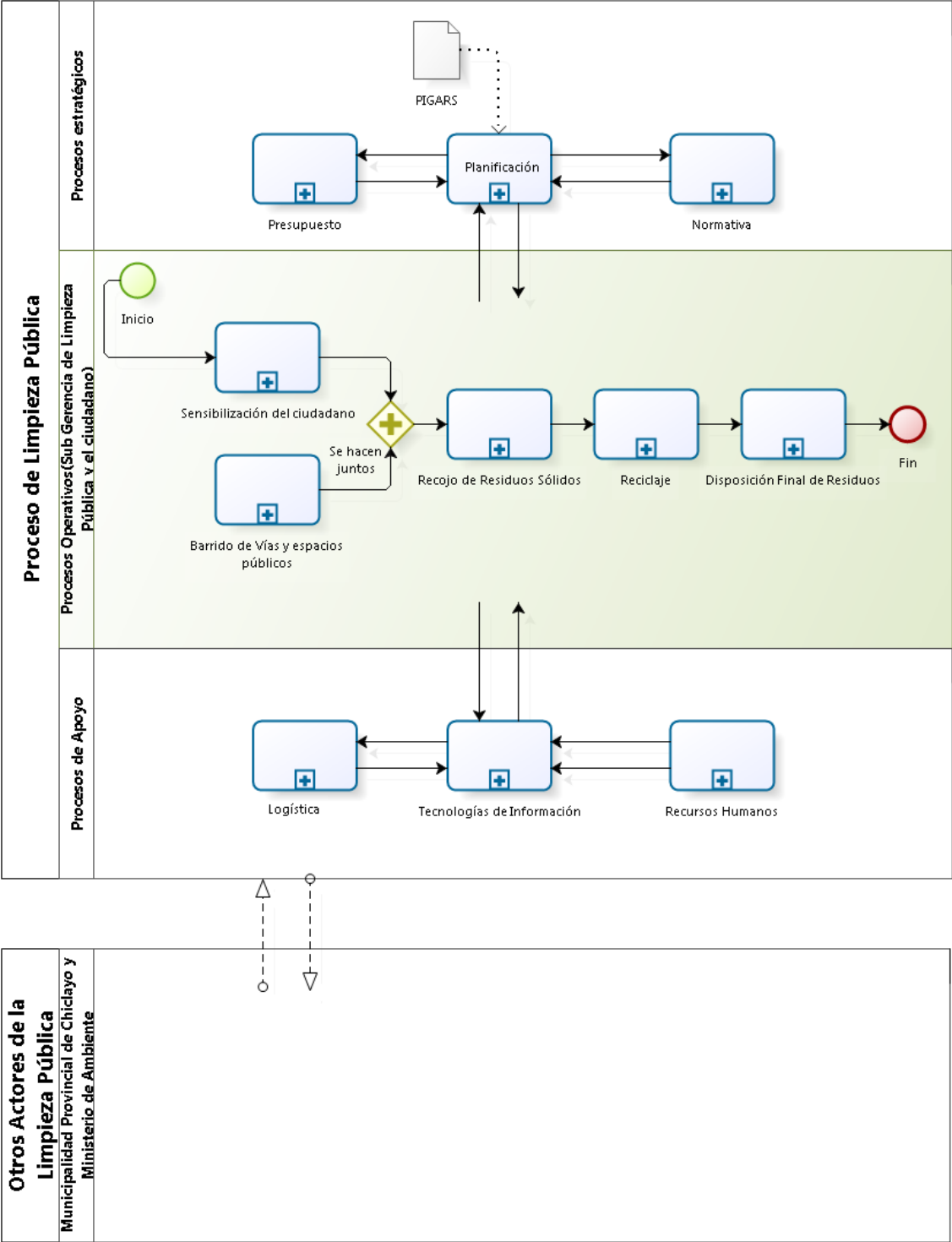
Estos cambios solo serán posibles si, a través de obras inicialmente de infraestructura pública del distrito, se puede brindar un mejor servicio. Esto permitirá cambiar la percepción negativa que los ciudadanos tienen de la gestión municipal y de esta manera mejorar la recaudación por servicios prestados por la Municipalidad dando viabilidad financiera al servicio, para que en el caso del servicio de limpieza pública, sea sostenible en el tiempo. La gestión por procesos ayuda a ver a la organización como un todo, considerando fundamental las relaciones existentes entre las áreas para dar un buen servicio al ciudadano.

Figura N° 42. Proceso propuesto que considera el recojo, traslado y disposición final de los Residuos Sólidos de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz



Fuente: Elaboración propia, usando (Group Object Management, 2016).

Figura N° 43. Mapa del Proceso de Limpieza Pública de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz

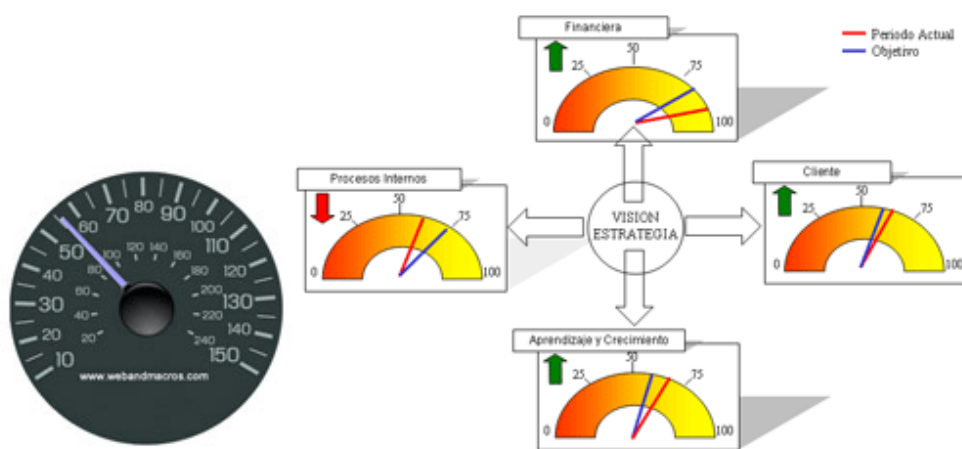


Fuente: Elaboración propia

Se tendrá que desarrollar una herramienta tecnológica que permita determinar el costo del servicio de limpieza, que sirva para conocer el monto que los ciudadanos deberían pagar por concepto de arbitrio de limpieza pública a la

Municipalidad. Para la evaluación y monitoreo del servicio de Limpieza pública, será necesario implementar un tablero de mando integral, que funcione como una herramienta estratégica.

Figura N° 44. Propuesta Tablero de Mando Integral para el servicio de Limpieza Pública



Fuente: <http://www.webandmacros.com/>

Al término del presente capítulo, se resalta el impacto de la falta de una planificación eficaz (PEI, POI), que se evidencia, en la ejecución empírica de las actividades conducentes a la prestación de un servicio público, ineficiente y burocrático en su gestión. Resulta fundamental, el liderazgo del alcalde para realizar la gestión de cambios y de esta forma mejorar la pobre cultura laboral, sobre la base de beneficios al trabajador y en el bienestar al ciudadano.

CONCLUSIONES

- El estudio muestra la situación actual del servicio de Limpieza Pública. Resulta fundamental realizar los estudios de caracterización de residuos sólidos y la formulación de un plan integral de gestión y manejo de residuos sólidos. Sin embargo, esto no serviría de mucho si no se cuenta con el compromiso de las autoridades elegidas por votación popular.
- Las actividades del proceso de Limpieza Pública son realizadas ciertamente con escasos recursos de forma ineficiente, no agregan valor respecto a aspectos como el tiempo consumido para realizar las actividades, el desempeño del proceso, del cual se puede decir que, la cobertura para el barrido de calles y parques es de 24.93% y para el recojo de los residuos sólidos es de 31.19%, identificándose inconvenientes de impacto significativo al problema en los recursos como: la disponibilidad de 7 vehículos cuando lo que se necesitan son 14 vehículos, el mantenimiento de vehículos, aprovisionamiento de petróleo para los vehículos 112 galones / día y un costo mensual para el personal obrero equivalente a S/. 281,990.88, las rutas se establecen sin planificación, el traslado y disposición final no son adecuados. Esta situación revela lo negativo del actual enfoque funcional, donde prima el individualismo para hacer las cosas y no la eficacia y eficiencia en el proceso, que se traduzca en un buen servicio al ciudadano, lo resaltado aquí es la realización de apenas un viaje hacia el botadero por cada turno laboral y 111 puntos críticos de basura. Frente a este panorama, el planteamiento basado en procesos para gestionar mejor el servicio público de Limpieza pública, permite ver a la organización de forma horizontal, mejora las actividades concebidas de forma empírica, proporciona indicadores que permiten a quien gestiona evaluar el proceso y las actividades que lo conforman, afín de dilucidar si estas aportan o no valor. Es importante considerar la logística y las tecnologías de información para que apoyen la coordinación, el monitoreo y control de los recursos, también la planta de transferencia de residuos sólidos del proyecto Chiclayo Limpio, es parte de la solución, todo esto en suma permitirá ampliar la cobertura del servicio, al punto de realizar 2 viajes al botadero por turno laboral, que conllevará a un mejor servicio al ciudadano.

- La percepción de los ciudadanos expresada a través de sus denuncias a entidades del estado (defensoría del pueblo, OEFA, contraloría, fiscalía, etc.), respecto a la calidad del servicio es “muy mala”. Esto se explica, por la falta de obras, deficientes servicios de agua y desagüe, inseguridad, corrupción entre otros; que hacen que el ciudadano no piense en pagar arbitrios, y si se agrega a esto, la cultura de no pago y de arrojo de basura en cualquier lugar, por parte de los ciudadanos, hace compleja esta realidad. Revertir esta situación, es parte de la gestión de cambio en la que se debe trabajar.
- Tomando en cuenta aspectos como: cantidad de población, actividad económica principal y superficie (Km²) del distrito, para los distritos de La Victoria en Lima en comparación con el distrito materia de estudio de José Leonardo Ortiz, se tiene que en el año 2015, para un distrito similar en población, pero 3 veces más pequeño en superficie como es La Victoria, la recaudación tributaria para el servicio de Limpieza Pública es 17.8 veces mayor. Esta evaluación, revela el potencial existente para mejorar el servicio de Limpieza Pública e incluir a más ciudadanos en el servicio y que esto impacte significativamente en la recaudación por concepto de Limpieza Pública, recursos que servirían para financiar la inversión en recursos adicionales necesarios para ampliar la capacidad del servicio, sensibilización del ciudadano y fiscalización ambiental del distrito. En base a esto, en el futuro se podría considerar la posibilidad de contratar a una empresa externa para el servicio de Limpieza Pública.
- Es necesario, llevar a cabo un cambio en la gestión administrativa actual liderada por el alcalde y apoyada por el cuerpo de regidores de la municipalidad. Este cambio implica una reingeniería de la forma actual de hacer las cosas, para que los servicios públicos contribuyan al bienestar del ciudadano. La mirada interna, puesta en la planificación; la gestión por procesos, debidamente apoyada en tecnologías de información y comunicaciones; el enfoque externo, implica mejorar las redes de coordinación con instituciones que permitan comunicar adecuadamente el cambio y sus implicaciones.
- Se cumplieron los objetivos propuestos en la investigación, utilizando para ello, en la metodología de investigación, el enfoque deductivo para el

planteamiento teórico y el enfoque inductivo, para analizar la realidad desde dentro, las entrevistas a diversos actores del problema fueron aclarando la realidad de estudio.

RECOMENDACIONES

- Con la participación de los ciudadanos organizados, se deben definir con claridad los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la visión propuesta por la Municipalidad alineada al Plan Nacional del Estado Peruano. Así mismo, se debe considerar las acciones que permitirán alcanzar dichos objetivos.
- Se recomienda elaborar un plan de gestión y manejo de residuos sólidos, que incluyan estudios de caracterización de los residuos sólidos domiciliarios, que se clasifique los residuos sólidos según su fuente, pesos volumétricos por zona y de composición de residuos sólidos por zona y se dimensione la cantidad diaria de residuos sólidos desde sus fuentes de origen.
- Realizar coordinaciones efectivas con las diferentes entidades del estado involucradas en dar solución a la problemática como son: gobierno regional, municipalidad provincial, Ministerios de Salud. Con la finalidad de recuperar el botadero de Reque para convertirlo en un relleno sanitario para la región y construir una planta de reciclaje.
- Sensibilizar al ciudadano para participar en la solución al problema sanitario, contribuyendo de dos maneras: la primera con una adecuada disposición de los residuos sólidos, en horarios establecidos para la zona donde vive, con un correcto reciclado de residuos. Para esto deberán darse campañas publicitarias efectivas inicialmente, para luego fiscalizar esto. y la segunda la segregación de los residuos sólidos.
- Realizar un trabajo coordinado con la Municipalidad Provincial de Chiclayo, aprovechando por un lado los recursos económicos provenientes de la cooperación Suiza (zona de transferencia y relleno sanitario) y desde el otro lado de los residuos sólidos provenientes de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, considerando un convenio para definir los ingresos producidos por una planta de reciclaje.
- Capacitar al personal en el manejo de residuos sólidos y reglamentar normas de trabajo y sanciones el comportamiento inadecuado en el trabajo.
- Adquirir vehículos (volquetes, baranda, compactadoras, cargador frontal, madrina, moto carguera), herramientas, indumentaria de limpieza y materiales para el correcto y seguro trabajo del personal.

- Definir un costeo por los servicios públicos ofrecidos al ciudadano y actualizar la data de los predios, especialmente las exoneraciones para jubilados y personas de pobreza. Para ello, será necesario establecer convenios con instituciones como RENIEC y coordinar con la asistencia social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barzallo Salazar, G. R. (2015). *Modelo de Gestión por Procesos para Reducir el indicador de Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.* Universidad Regional Autónoma de los Andes - UNIANDES.
- Boer, H., & Gertsen, F. (2003). From Continuous Improvement to Continuous Innovation : A (Retro)(per) spective, (January).
<https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.003391>
- Brugué, Q., & Goma, R. (n.d.). Gobiernos locales y políticas publicas. Barcelona.
- Calle Ochoa, S. P. (2012). *Modelo de procesos para la provisión de servicios de operatividad del sistema transaccional, enfocado a los procesos claves de la cooperativa JEP.* Universidad de Cuenca - Ecuador.
- Carchipulla Gordillo, M. A. (2014). *Modelo de Gestión por Procesos aplicado a Sociedad Financiera del Austro S.A.* Universidad de Cuenca - Ecuador.
- Carrasco Zanocco, F. J. (2011). *Estudio sobre implementación de gestión basada en procesos en BancoEstado.* Universidad de Chile - Chile.
- Castillo Castillo, L. J. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja.* Universidad Técnica Particular de Loja - Ecuador.
- Centro Estratégico de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2013). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado - Perú hacia el 2021. Lima - Perú.
- ChiclaYo Limpio. (2016). Planta de transferencia de Residuos Sólidos.
- Childe, S. J., Maull, R. S., & Bennett, J. (1994). Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering.
- Congreso Constituyente Democrático. (1993). Constitución Política del Perú 1993. Lima - Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2000). Ley General de Residuos Sólidos. Lima - Perú.
- Congreso de la República del Perú. (2003). Ley Orgánica de Municipalidades. *Diario Oficial El Peruano*. Lima - Perú. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión* (Segunda). Bogotá.
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA). (2016, November). Declaran en emergencia sanitaria al distrito chiclayano de Leonardo Ortiz. *Diario Oficial El Peruano*, p. 1.
- Elena Córdoba, A. (1998). Gestión de calidad en la Administración General del Estado. *Gestión Y Análisis de Políticas Públicas*, 11, 29–37.
- EXPERTGPS.SAC. (2016). EXPERT GPS.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (1999). Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local. Grupo de trabajo sobre calidad y modernización de las administraciones locales de la FEMP.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2003). Procesos de Mejora Continua.
- Gavurová, B. (2010). *Porovnanie teoretických princípov Balanced Scorecard s jeho implementáciou na Slovensku.. In: Look Days 2010 : international scientific conference.* Hédervár - Hungary.
- Giner-Rodríguez, E. (1998). La introducció d' un sistema gerencial: el caso de l' Adjuntament d' Esplugues de Llobregat.
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2011). *Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque 2011 -2021.* Chiclayo.
- Gómez Aquino, C. (n.d.). Gestión por Procesos. Retrieved July 19, 2016, from https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=18&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwibrvfuvu_MAhUCGx4KHUf_BB84ChAWCEYwBw&url=http://www.sencico.gob.pe/descargar.php?idFile=1425&usg=AFQjCNE9tcWz_cP

- WcZUWeQHRdgykLoaLrA&sig2=Mw1stPxoTS0YtSe009j6Q&b
- Google. (2016). Google maps.
- Group Object Management. (2016). Object Management Group Business Process Model and Notation.
- Gulledge, T., & Sommer, R. (2002). Business Process Management: Public Sector implications. *Business Process Management Journal*, 8, 13.
- Hernández Aguirre, M. V. (2014). *Diseño de un modelo de Gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso Talleres Faconza*. Universidad Andina Simón Bolívar - Quito Ecuador.
- Hernández Hernández, R. A. (2004). *Tratamiento y disposición final de los desechos sólidos para el pueblo de Santiago Sacatepéquez, Municipio de Santiago Sacatepéquez, departamento de Sacatepéquez*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hurtado Erazo, A. P. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos de los servicios tecnológicos del centro de innovación tecnológica de la madera - CITEmadera*. Universidad Nacional de Ingeniería - Lima Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Registro Nacional de Municipalidades 2015*. José Leonardo Ortiz - Chiclayo.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2015). *Registro Nacional de Municipalidades 2015*. Lima - Perú.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI. (2015). Residuos Sólidos. In *Anuario de estadísticas ambientales 2015* (p. 38). Lima - Perú.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática INEI. (2016). Mapa ubicación del distrito de José Leonardo Ortiz.
- Kádárová, J., Durká, M., & Kalafusová, L. (2014). Balanced Scorecard as an issue taught in the field of Industrial Engineering, 143, 174–179.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.382>
- Karabašová, L. (2010). *Metodický postup pre aplikáciu Balanced Scorecard do organizácie*.
- Llivicura Vásquez, M. R. (2016). *Modelo de Gestión por Proceso y Determinación de Costos del Servicio Judicial de Familia del Cantón Quito*. Universidad Politécnica Salesiana - Ecuador.
- Martín-Castilla, J. (2006). Guía 6: La Gestión por Procesos en la Administración Local. Orientación al servicio público de la ciudadanía. Madrid - España.
- Martínez Cruz, A. (2012). *Propuesta integral de un Modelo de Gestión por Procesos de Negocio (PIM-GPN)*. Instituto Politécnico Nacional - México D.F.
- Miguel, G. C. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México.
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Montenegro Arias, C. E. (2015). *Modelo de Administración por Procesos en la unidad de Planificación de APE*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona - España.
- Municipalidad de José Leonardo Ortiz. (2011). Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. José Leonardo Ortiz - Chiclayo.
- Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. Reglamento de Organización y Funciones MDJLO (2011). Perú.
- Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. (2013). organigrama_MDJLO. Retrieved July 19, 2016, from <http://www.munijlo.gob.pe/web/index.php/organigrama>
- Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz. (2016). Instrumentos de gestión, planes y políticas, que regulan las actividades de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz.
- Municipalidad Distrital de La Victoria - Lima. (2015). *ACUERDO DE CONCEJO N° 427 - Ordenanza N° 225-MDLV*. La Victoria - Lima.

- Municipio del distrito de José Leonardo Ortiz de la Provincia de Chiclayo. (2012). Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de José Leonardo Ortiz 2012-2021. José Leonardo Ortiz - Chiclayo.
- Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002>
- Olías de Lima, B. (2007). Rendimiento Institucional, ética y democracia. *Administración Inteligente*, 17.
- ONG-ODS, O. para el D. S., & AMBIDES, A. y D. S. S. (2012). *Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de la Provincia de Chiclayo , Departamento de Lambayeque*. Chiclayo.
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (2016). *INF. SUPERV REGULAR. 019-2016-OEFA-OD LAMBAYEQUE.pdf*. Chiclayo.
- OSBORNE, D., & GAEBLER, T. (2002). La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público.
- Paraguassú, F., & Rojas, C. (2002). *Indicadores para el Gerenciamiento del Servicio de Limpieza Pública*. Lima - Perú.
- Presidente del Perú Pedro Pablo Kuczynsky. (2016, October). PPK: “lo importante es que para el Bicentenario seamos un país más unido y desarrollado.” *Diario Oficial El Peruano*, p. 1.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Retrieved from <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-Teoria-de-la-Organizacion.pdf>
- Rojas Estrada, I. L. (2017). *Propuesta de un sistema de gestión integral de residuos sólidos municipales en el distrito de Tarma de la provincia de Tarma*. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Retrieved from http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/135/Cueva_Mallqui_tesis_maestría_2014.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros. (2012). *Política Nacional de Modernización de la gestión pública al 2021*. Lima - Perú.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros. (2013). DOCUMENTO ORIENTADOR : METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Lima - Perú.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). DOCUMENTO ORIENTADOR : METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Lima - Perú.
- Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). ¿Qué es la modernización de la Gestión Pública? Retrieved July 21, 2016, from <http://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Servicio de Administración tributaria de Lima. (2015). *Informe N° 266-181-00000333*. Lima - Perú.
- Sub-gerencia de planeamiento y racionalización de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz. (2014). Plan Estratégico Institucional José Leonardo Ortiz 2014-2018. José Leonardo Ortiz - Chiclayo.

GLOSARIO

Acceso

Posibilidad de recibir efectivamente un servicio.

Botadero

Acumulación inapropiada de residuos sólidos en vías y espacios públicos, así como en áreas urbanas, rurales o baldías que generan riesgos sanitarios o ambientales. Carecen de autorización sanitaria.

Disposición final

Procesos u operaciones para tratar o disponer en un lugar los residuos sólidos como última etapa de su manejo en forma permanente, sanitaria y ambientalmente segura.

Estación de transferencia

Es una infraestructura que sirve para realizar la transferencia de los residuos sólidos de los camiones compactadores hacia un camión de mayor capacidad. Estos camiones son conocidos como camiones “madrina” llevan los residuos hasta el lugar para su disposición final.

Estado eficiente

Se refiere a un Estado que genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

Gestión de residuos sólidos

Toda actividad técnica administrativa de planificación, coordinación, concertación, diseño, aplicación y evaluación de políticas, estrategias, planes y programas de acción de manejo apropiado de los residuos sólidos de ámbito nacional, regional y local.

Indicador

Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Manejo de residuos sólidos

Toda actividad técnica operativa de residuos sólidos que involucre manipuleo, acondicionamiento, transporte, transferencia, tratamiento, disposición final o cualquier otro procedimiento técnico operativo utilizado desde la generación hasta la disposición final.

Manejo integral de residuos sólidos

Es un conjunto de acciones normativas, financieras y de planeamiento que se aplica a todas las etapas del manejo de residuos sólidos desde su generación, basándose en criterios sanitarios, ambientales y de viabilidad técnica y económica para la reducción en la fuente, el aprovechamiento, tratamiento y la disposición final de los residuos sólidos.

Planta de transferencia

Instalación en la cual se descargan y almacenan temporalmente los residuos sólidos de los camiones o contenedores de recolección, para luego continuar con su transporte en unidades de mayor capacidad.

Predio

Toda unidad de vivienda o habitacional, local comercial o industrial, oficina o terreno sin construir o en proceso de construcción, ubicado en un distrito.

Relleno sanitario

Instalación destinada a la disposición sanitaria y ambientalmente segura de los residuos sólidos en la superficie o bajo tierra, basados en los principios y métodos de la ingeniería sanitaria y ambiental.

Residuos de limpieza de espacios públicos

Son aquellos residuos generados por los servicios de barrido y limpieza de pistas, veredas, plazas, parques y otras áreas públicas.

Segregación

Acción de agrupar determinados componentes o elementos físicos de los residuos sólidos para ser manejados en forma especial.

Vehículo madrina

Vehículos de gran capacidad, utilizados para trasladar residuos sólidos desde planta de transferencia hasta relleno sanitario.

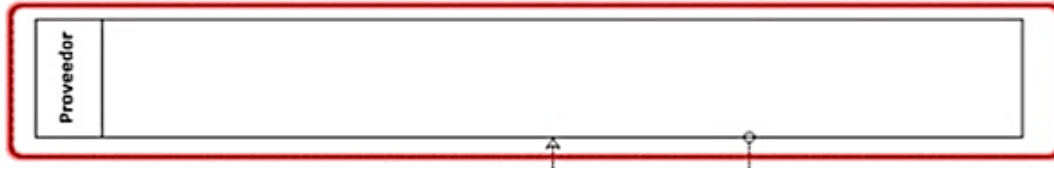
ANEXOS

ANEXO 1: NOTACIÓN BPMN

Este anexo corresponde a la presentación de los componentes utilizados en el modelamiento de procesos de la presente tesis.

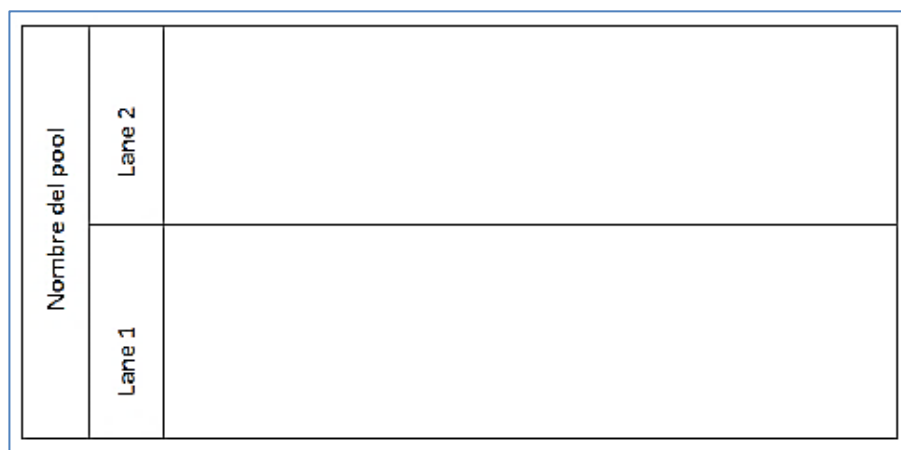
Pool

Representa un participante dentro del flujo de proceso. Actúa como contenedor para separar un conjunto de actividades dentro de los pools. A continuación, se presenta su representación.



Lane

Es una subdivisión al interior de un pool que se extiende a todo lo largo de ella ya sea de manera horizontal o vertical. Se utiliza para establecer o categorizar actividades. A continuación, se presenta su representación.



Eventos

Es algo que “pasa” durante un proceso de negocio que afecta al flujo del proceso, normalmente tienen una causa (disparador) o un impacto (resultado). Existen tres tipos básicos de eventos: Inicial, Final e intermedio. A continuación, se presenta su representación.



Actividades

Las actividades describen los trabajos que se realizan y se encuentran representados por un rectángulo con los vértices redondeados.

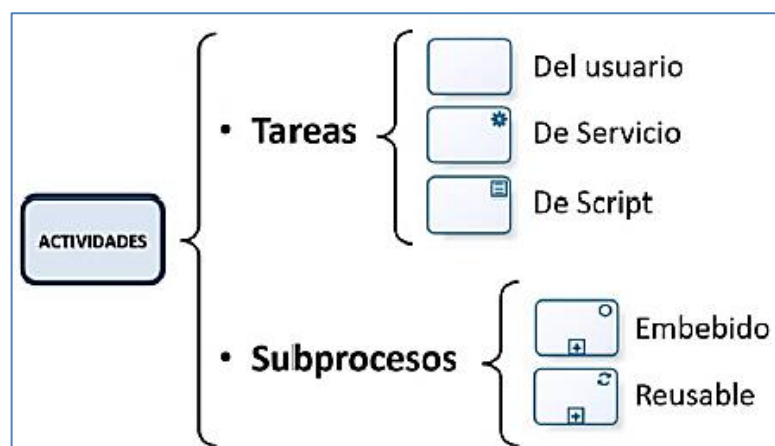
Las tareas se subdividen en de usuario, de servicio y de script:

- ✓ **De Usuario:** como su nombre lo indica son tareas que son realizadas un humano dentro del flujo de proceso.
- ✓ **De Servicio:** Permiten que un sistema externo tenga conectividad con el flujo de trabajo por medio de servicios.
- ✓ **De script:** Permiten escribir código de sistema para realizar una acción dentro del flujo del proceso sin interacción humana.

Los subprocessos se pueden subdividir en reusable y embebido:

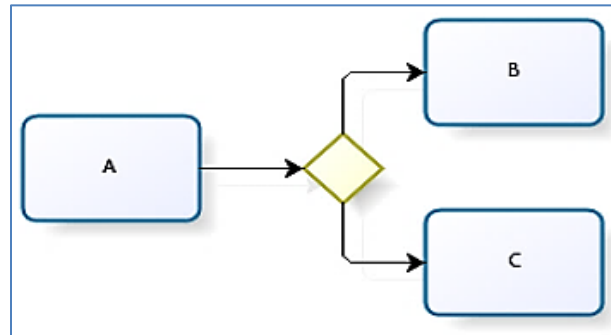
- ✓ **Reusable:** Contiene un conjunto de actividades que pueden ser llamadas desde diferentes etapas del proceso ya que son independientes del proceso inicial.
- ✓ **Embebido:** Contiene un conjunto de actividades pero que no son independientes del proceso inicial.

A continuación, se presenta su representación.



Compuertas

Se las utiliza para controlar en el flujo de secuencia, la divergencia y convergencia de actividades. Determinan ramificaciones, caminos, fusiones y uniones de rutas. A continuación, se presenta su representación.



Entre los tipos de compuertas tenemos:

- ✓ **Compleja:** Permiten combinar un conjunto de compuertas simples en una sola. Se usa un asterisco “*” para modelarlas. Pueden evaluar los datos del proceso y el estatus de los flujos de secuencia. Están pensadas para usarse como confluencias. A continuación, se presenta su representación.



- ✓ **Inclusiva:** Decisiones donde existe más de una salida posible, se usa el marcador “O” para identificarlas. A continuación, se presenta su representación.



- ✓ **Exclusiva Basada en Eventos:** Representan un punto de ramificación en el proceso donde las alternativas se basan en los eventos que ocurren en lugar de las condiciones. A continuación, se presenta su representación.



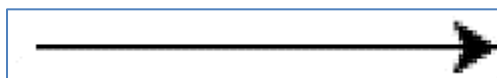
- ✓ **Paralela:** Ofrecen un mecanismo para sincronizar y crear flujos paralelos (no requeridos). Se usa el marcador “+” para identificarlos. Se considera una buena práctica modelarlas siempre que existan flujos paralelos. A continuación, se presenta su representación.



- ✓ **Exclusiva:** Son las más comunes, se pueden modelar con o sin el marcador “X”. El modelado debe ser consistente. Son compuertas de decisión, crean rutas alternativas basadas en los resultados de la expresión booleana evaluada. A continuación, se presenta su representación.



- ✓ **Flujo de secuencia:** Se utiliza para mostrar el orden en el que se desarrollan las actividades dentro de un mismo pool. Poseen un solo origen y un solo destino. Sirven para interconectar actividades, compuertas y eventos. A continuación, se presenta su representación.



**ANEXO 2: ZONAS DE RECOJO DE RESIDUOS SÓLIDOS DEL DISTRITO
DE JOSÉ LEONARDO ORTIZ**

Este anexo corresponde a las 19 zonas que la sub gerencia de Limpieza Pública definió para el recojo de residuos sólidos en el distrito de José Leonardo Ortiz.

ZONA	PERÍMETRO DE ZONA	SECTORES	INSTITUCIONES	REQUERIMIENTO
1	AV. BOLIVAR CALLLE 28 DE JULIO AV. SALAS AV. MEXICO	1er SECTOR DE MOSHOQUEQUE 2do SECTOR DE MOSHOQUEQUE URB. FRANCISCO BOLOGNESI UPIS ARTESANOS INDEPENDIENTES URB. NUEVO SAN LORENZO	I.E.I.P LOS GIRASOLES I.E.I.P TALENTOS I.E.P FRANCISCO BOLOGNESI I.E. 10924 ARTESANOS INDEPENDIENTES I.E.P.P. FLAMENCO PRONOI LOS CONEJITOS	TURNO CHOFER AYUDANTE
2	AV. LA DESPENSA AV. LAMBAYEQUE CALLE SAN FERNANDO AV. MARIANO CORNEJO AV. MEXICO	P.J. NUEVO SAN LORENZO FUNDO CASABLANCA URB. POPULAR CASA BLANCA	POSTA MEDICA PAUL HARRIS	TURNO CHOFER AYUDANTE
3	PROLONGACION AV. MEXICO AV. AGRICULTURA AV. NICOLAS DE PIEROLA CALLE TARAPACA CALLE LORETO CALLE CARLOS CASTAÑEDA	UPIS ATUSPARIAS P.J. FRANCISCO CABRERA P.J. MICHAELA BASTIDAS P.J. LAS MERCEDES	I.E.P.P. ATUSPARIAS I.E.P.P. MICHAELA BASTIDAS POSTA MEDICA DE ATUSPARIAS COMISARIA PNP ATUSPARIAS MODULO BASICO DE JUSTICIA	TURNO CHOFER AYUDANTE
4	CALLE AMERICA AV. MEXICO AV. JOSE BALTA AV. AUGUSTO B. LEGUIA	URBANIZACION GARCES URBANIZACION SAN CARLOS	I.E. MEDALLA MILAGROSA I.E. 1009 SANTA ROSA DE LIMA I.E. VIRGEN DEL CARMEN PUESTO POLICIAL GARCES	TURNO CHOFER AYUDANTE
5	AV. MEXICO CALLE CHONGOYAPE CALLE AREQUIPA CALLE EUGENIO MOTA CALLE CRUZ DE CHALPON AV. SAENZ PEÑA AV. NICOLAS DE PIEROLA AV. JOSE BALTA	URBANIZACION LATINA	I.E. SANTA ANA I.E.N. NICOLAS LA TORRE I.E. MATER ADMIRABILIS I.E.11011 SEÑOR DE LOS MILAGROS I.E. N° 001 I.E. SIMON BOLIVAR I.E.P. ANTONIO RIVAS I.S.P. "SAGRADO CORAZON DE JESUS" MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE J.L.O POLICLINICO ESSALUD MANUEL MANRIQUE NEVADO	TURNO CHOFER AYUDANTE
6	AV. CHICLAYO AV. JUAN VELASCO	URB. CARLOS STEIN CHAVEZ 1ra a 8va ETAPA URBANIZACION SAN EUGENIO	I.E.P. LA ANUNCIATA I.E.I.P. NUBE LUZ	TURNO CHOFER

ZONA	PERÍMETRO DE ZONA	SECTORES	INSTITUCIONES	REQUERIMIENTO
	ALVARADO CALLE CIRCUNVALACIÓN AV. CIRCUNVALATORIA CALLE LAS TETAS CALLE S/N CALLE LAS SANDIAS AV. CIRCUNVALATORIA AV. SIMON BOLIVAR	HABILITACION URBANA MAXIMILIANO DIAZ MUÑOZ MERCADO EL OBELISCO A.A.H.H. 05 DE JULIO URB. URRUNAGA 5TO SECTOR	I.E. INTERVIDA (ONG) I.E.P.P. ALBERT EINSTEIN I.E.I.P. ESTRELLITAS DE MARIA	AYUDANTE
7	AV. MARIANO CORNEJO AV. MEXICO AV. SALAS AV. AUGUSTO B. LEGUIA	AA.HH. SAN LORENZO 5to SECTOR AA.HH. 12 DE OCTUBRE	PRONOI "LAS NUBECITAS" I.E.P. PARAISO SCHOOL	TURNO CHOFER AYUDANTE
8	AV. CHICLAYO AV. VILLA HERMOSA CALLE LOS CAPOTES CALLE LOS OLIVOS CALLE LOS SAUSALES AV. SANCHEZ CERRO AV. JUAN VELASCO ALVARADO	1er AL 6to SECTOR DE VILLA HERMOSA P.J. LOS CLAVELES	I.E MIGUEL ANGEL BOUNARROTI I.E. YEHUDA SIMON MUNARO	TURNO CHOFER AYUDANTE
9	AV. MEXICO CALLE ESPAÑA AV. CHICLAYO AV. JHON F. KENNEDY	VILLA EL SOL UPIS 1ro DE MAYO 2do SECTOR UPIS 1ro DE MAYO 4to SECTOR UPIS 1ro DE MAYO 6to SECTOR P.J. ENCARNACION P.J. JORGE CHAVEZ URBANIZACION BARSALLO	COMISARIA JOSE LEONARDO ORTIZ COLEGIO NACIONAL PRIMARIO LUJAN KINDER SANTA MONICA	TURNO CHOFER AYUDANTE
10	AV. AUGUSTO B. LEGUIA AV. LORA Y LORA AV. LA DESPENSA AV. LAMBAYEQUE CALLE PROGRESO CALLE NIÑO HEROE	URBANIZACION SANTA MARIA URBANIZACION SALAMANCA FUNDO CASA BLANCA CASA BLANCA 1er SECTOR CASA BLANCA 2do SECTOR HAB. URBANA CRUZ DE CHALPON		TURNO CHOFER AYUDANTE

ZONA	PERÍMETRO DE ZONA	SECTORES	INSTITUCIONES	REQUERIMIENTO
	AV. MEXICO CALLE SAN LORENZO			
11	AV. MEXICO CALLE INDOAMERICA AV. LAMBAYEQUE CALLE SAN FERNANDO AV. MARIANO CORNEJO	P.J. SANTA ANA 1er SECTOR P.J. SAN LORENZO	POSTA MEDICA SANTA ANA COLEGIO NACIONAL PRIMARIO SANTA ANA COLEGIO NACIONAL SAN LORENZO	TURNO CHOFER AYUDANTE
12	AV. MEXICO AV. AGRICULTURA AV. CHICLAYO AV. JUAN VELASCO ALVARADO CALLE LA PRIMAVERA CALLE LINDON B. JHONSON	P.J. JOSE SANTOS CHOCANO P.J MEDIO MUNDO UPIS MARIA PARADO DE BELLIDO AMPLIACION UPIS MARIA PARADO DE BELLIDO P.J. URRUNAGA 5to SECTOR		TURNO CHOFER AYUDANTE
13	AV. MEXICO AV. JOSE BALTA AV. CHICLAYO CALLE ESPAÑA	UPIS 1ro DE MAYO 1er SECTOR A.A. H.H. PARRAGUEZ P.J. URRUNAGA 1er SECTOR	COLEGIO NACIONAL CRISTO REY COLEGIO NACIONAL JOSE LEONARDO ORTIZ POSTA MEDICA JUNIN	TURNO CHOFER AYUDANTE
14	AV. LAMBAYEQUE AV. CHICLAYO AV. SIMON BOLIVAR CALLE SANTA BEATRIZ CALLE PUNO AV. LA UNION AV. TACNA	UPIS SAN MIGUEL A.A.H.H SANTA BEATRIZ URB. POPULAR MIRAFLORES P.J. ALBERTO FUJIMORI P.J. RAMIRO PRIALE		TURNO CHOFER AYUDANTE
15	AV. MEXICO PROLONGACION LORENZO AV. AUGUSTO B. LEGUIA AV. MARIANO CORNEJO	AA.HH. LAS PALMERAS AA.HH. NUEVO SAN LORENZO ASOCIACION DE VIVIENDA PEDRO RUIZ GALLO		TURNO CHOFER AYUDANTE
16	AV. AUGUSTO B. LEGUIA PANAMERICANA NORTE AV. LAMBAYEQUE AV. LA DESPENSA	P.J. SANTA ANA A.A.H.H. JESUS DE NAZARENO A.A.HH. PARAISO DEL NORTE HABILITACION URBANA LA PARADA		TURNO CHOFER AYUDANTE

ZONA	PERÍMETRO DE ZONA	SECTORES	INSTITUCIONES	REQUERIMIENTO
		HABILITACION URBANA EL EDEN URBANIZACION EL INGENIERO II HABILITACION URBANA CRUZ DE CHALPON ASOCIACION LOS PATOS URBANIZACION LAS FLORES UPIS SAN JOSE OBRERO A.A.H.H. LOS LIRIOS		
17	AV. CHICLAYO AV. AGRICULTURA CALLE N° 07 AV. VILLA HERMOSA	UPIS MILAGRO DE DIOS P.J. LA EXPLANADA P.J. SANTA LUCIA AMPLIACION SANTA LUCIA P.J. JAVIER CASTRO CRUZ LOTIZACION EL NAZARENO P.J. 04 DE JULIO VILLA LOS ANGELES Sr. DE LA MISERICORDIA URB. VISTA ALEGRE SAN BORJA		TURNO CHOFER AYUDANTE
18	AV. SAN MARTIN AV. CHICLAYO CALLE CARLOS CASTAÑEDA AV. MEXICO	URBANIZACION URRUNAGA 3ER SECTOR URBANIZACION URRUNAGA 4TO SECTOR	I.E. FANNY ABANTO CALLE I.E. PRIMARIA MARIANO MELGAR I.E. SECUNDARIA MARIANO MELGAR MERCADO CAROLINA	TURNO CHOFER AYUDANTE
19	AV. JHON F. KENNEDY AV. CHICLAYO CALLE INDOAMERICA AV. MEXICO	UPIS 1ro DE MAYO VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE P.J. ENCARNACION P.J. LUJAN URBANIZACION BARSALLO		TURNO CHOFER AYUDANTE

ANEXO 3: MAQUINARIA

Este anexo corresponde a la presentación de un registro de la maquinaria existente en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz, según la sub gerencia de servicios de equipo mecánico.

N°	VEHICULO / MAQUINARIA	Área	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CAPACIDAD	ESTADO SITUACIONAL	OBSERVACIÓN
1	Camión	Limpieza pública	Marca: Mitsubishi Modelo: Canter Color: blanco	4 M3	Operativo regular	Faltan 07 llantas, cámaras y ponchos
2	Camión cisterna	Limpieza pública	Marca: Internacional Placa: EGH-982 Color: Blanco/verde	5000 galones	Operativo regular	Falta mantenimiento
3	Camión compactador n°02	Limpieza pública	Marca: Mercedes Benz Placa: EGF-498 Color: blanco	12 M3	Inoperativo	Falta bomba de inyección, llantas, ponchos, camaras
4	Camión compactador n°03	Limpieza pública	Marca: Mercedes Benz Placa: XC-1475 Color: blanco	12 M3	Inoperativo	Bateria, bombin de embrague, llantas, ponchos, cámaras, etc
5	Camión compactador n°04	Limpieza pública	Marca: Volkswagen Placa: EGD-851 Color: blanco	15 M3	Inoperativo	Falta reparación general del motor, pistones, anillos, baterias, llantas, ponchos, cámaras, etc
6	Camión compactador n°05	Limpieza pública	Marca: Volkswagen Placa: EGD-850 Color: blanco	15 M3	No operativo	Falta mantenimiento
7	Camión compactador n°06	Limpieza pública	Marca: Volkswagen Placa: EGD-857 Color: blanco	15 M3	Operativo	
8	Camión compactador n°07	Limpieza pública	Marca: Volkswagen Placa: EGD-853 Color: amarillo	15 M3	Inoperativo	Falta manenimiento (reparación general de motor y demás componentes, falta de llantas y aros, bomba de inyección y demás accesorios del motor
9	Camión Semitrailer	Limpieza pública	Marca: Volvo NB-88 Placa: XI-6944 Color: rojo	20 M3	Inoperativo	Reparación general del motor, arrancador, caja de cambios, etc.
10	Camión volquete	Limpieza pública	Marca: Nissan Modelo: ECO T200 Placa: S/P Color: blanco	8 M3	Operativo regular	Falta mantenimiento

N°	VEHICULO / MAQUINARIA	Área	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CAPACIDAD	ESTADO SITUACIONAL	OBSERVACIÓN
11	Camión volquete	Limpieza pública	Marca: Isuzu Modelo: XI-6987 Color: blanco	12 M3	Inoperativo	Reparación general de motor, caja de cambios y demás componentes, llantas
12	Camión volquete n° 01	Limpieza pública	Marca: Internacional Placa: EGH-503 Color: Blanco/verde	12 M3	Inoperativo	Falta reparación general del motor, kit de embrague completo, etc
13	Camión volquete n° 02	Limpieza pública	Marca: Internacional Placa: EGH-500 Color: Blanco/verde	12 M3	Inoperativo	Falta mantenimiento, collarin, bocina de cross de embrague, llantas, etc
14	Camión volquete n° 03	Limpieza pública	Marca: Internacional Placa: EGH-502 Color: Blanco/verde	12 M3	Operativo regular	Falta mantenimiento
15	Camión volquete n° 04	Limpieza pública	Marca: Internacional Placa: EGH-501 Color: Blanco/verde	12 M3	Inoperativo	Falta mantenimiento (desmontado de culata de motor, por cambio de 04 valvulas que se encuentran torcidas)
16	Camión volquete n° 06	Limpieza pública	Marca: Forland Modelo: Inkapower FD 130	10 M3	Operativo	Con tablas laterales lo utilizan para 11 M3
17	Camión volquete n° 07	Limpieza pública	Marca: Forland Modelo: Inkapower FD 130	10 M3	Operativo	Con tablas laterales lo utilizan para 11 M3
18	Camión volquete n° 08	Limpieza pública	Marca: Forland Modelo: Inkapower FD 130	10 M3	Operativo	Con tablas laterales lo utilizan para 11 M3
19	Camión volquete n° 09	Limpieza pública	Marca: Forland Modelo: Inkapower FD 130	10 M3	Operativo	Con tablas laterales lo utilizan para 11 M3
20	Camión volquete n° 10	Limpieza pública	Marca: Forland Modelo: Inkapower FD 130	10 M3	Operativo	No disponible
21	Camioneta	Administración tributaria	Marca: Nissan Modelo: Frontier Placa: EGM-956 Color: plomo		Operativa regular	

N°	VEHICULO / MAQUINARIA	Área	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CAPACIDAD	ESTADO SITUACIONAL	OBSERVACIÓN
22	Camioneta		Marca: Nissan Modelo: Mistral Placa: OC-3160 Color: blanco		Inoperativa DESUSO	
23	Camioneta		Marca: Mitsubishi Placa: PC-7874 Color: rojo		Inoperativo DESAPARECIDA	Entrega por la anterior gestión municipal
24	Camioneta		Marca: Toyota corola Placa: A-431 Color: blanco		Inoperativa DESUSO	
25	Camioneta	Serenazgo	Marca: Toyota Modelo: Picap Hilux Placa: EGW-606		Operativo	
26	Camioneta	Serenazgo	Marca: Toyota Modelo: Picap Hilux Placa: EGW-592		Operativo	
27	Camioneta	Serenazgo	Marca: Toyota Modelo: Picap Hilux Placa: EGW-593		Operativo	
28	Camioneta n° 01	Seguridad ciudadana	Marca: Great Wall Placa: OC-3227 Color: verde		Inoperativo	Falta reparación motor y demás componentes
29	Camioneta n° 02	Seguridad ciudadana	Marca: Great Wall Placa: OC-3228 Color: verde		Operativo	Recien reparado
30	Camioneta n° 03	Seguridad ciudadana	Marca: Great Wall Placa: OC-3225 Color: verde		Inoperativo (DESUSO)	
31	Camioneta n° 04	Seguridad ciudadana	Marca: Great Wall Placa: OC-3226 Color: verde		Inoperativo	Falta de mantenimiento reparación general del motor y demás componentes
32	Camioneta n° 05	Seguridad ciudadana	Marca: Great Wall Placa: OC-3187 Color: verde		Operativo regular	Falta mantenimiento, por estar botando aceite

N°	VEHICULO / MAQUINARIA	Área	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CAPACIDAD	ESTADO SITUACIONAL	OBSERVACIÓN
33	Cargador frontal	Limpieza pública	Marca: Komatsu Modelo: WA-180 Color: amarillo		Inoperativo	Reparación de tornamesa, cambiar pines, rodajes, mangueras hidráulicas, verificar motor.
34	Cargador frontal	Limpieza pública	Marca: Caterpillar Placa: 936 Color: amarillo		Inoperativa	Reparación general motor, demás componentes, llantas, etc. Obsoleto
35	Cargador frontal	Limpieza pública	Marca: Caterpillar Placa: 938 F Color: amarillo		Operativo	Alquilado
36	Moto carguera	Limpieza pública	Marca: Korea motor Placa: S/P Color: azul		Inoperativa	Reparación del motor
37	Moto carguera	Obras	Marca: Yansumi Placa: S/P Color: rojo		Operativa	
38	Moto carguera	Limpieza pública	Marca: Yansumi Placa: S/P Color: azul	1 M3	Operativa regular	Por mantenimiento
39	Moto carguera	Limpieza pública	Marca: Japón motor Placa: S/P Color: negro		Inoperativa	Reparación de motor
40	Moto carguera	OGICA	Marca: Son sheng Placa: S/P Color: azul		Operativa	
41	Moto carguera	OGICA	Marca: Yansumi Placa: S/P Color: azul		Operativa	
42	Moto carguera	Parques y jardines	Marca: Yansumi Placa: S/P Color: rojo		Operativa	
43	Moto niveladora	Limpieza pública	Marca: Komatsu Modelo: GD-511 Color: amarillo		Inoperativo	Falta mantenimiento (bomba hidráulica, llantas, etc)

N°	VEHICULO / MAQUINARIA	Área	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CAPACIDAD	ESTADO SITUACIONAL	OBSERVACIÓN
44	Tractor oruga	Limpieza pública	Marca: Caterpillar Placa: D7G Color: amarillo		Inoperativa	Falta mantenimiento anterior gestión municipal

ANEXO 4: INDICADORES DE LIMPIEZA PÚBLICA

Este anexo corresponde a la presentación de un registro de indicadores que apoyan la evaluación del servicio de Limpieza del distrito. Tomado de (Paraguassú & Rojas, 2002).

Cantidad de residuos recolectados al día
(Kg/día)

Población total

Servicio de transferencia

Toneladas transportadas por vehículo de transferencia (toneladas)

Capacidad del vehículo de transferencia (metro^3)

Servicio de disposición final

Cantidad de residuos recibidos en un periodo de tiempo (t)

Volumen ocupado por los residuos en un periodo de tiempo (metro^3)

- **Operacionales**

Servicio de barrido

Comparación de kilómetros barridos versus horas pagadas

Longitud total de calles barridas al mes (Km)

Cantidad de horas pagadas al mes

Consumo de bolsas barredor por día

Consumo total de bolsas al mes (número de bolsas)

Cantidad de barredores efectivos * días efectivos al mes

Consumo de bolsas por kilómetro barrido

Consumo total de bolsas al mes (número de bolsas)

Longitud total de calles barridas al mes

Consumo de escobas por kilómetro barrido

Consumo total de escobas al mes (número de escobas)

Longitud total de calles barridas al mes (Km)

Kilómetros lineales barridos por barredor por día (calles)

Longitud total de calles barridas al mes (Km lineales)

Cantidad de barredores efectivos * días efectivos al mes

Metros cuadrados barridos por barredor por día (plazas)

Áreas total de plazas barridas al mes (m^2)

Cantidad de barredores efectivos * días efectivos al mes

Servicio de recolección

Ayudantes por vehículo programados al día

Total de jornadas trabajadas de ayudantes por mes

(Cantidad de vehículos programados (ambos turnos)) * días efectivos al mes

Comparación de toneladas recolectadas versus horas pagadas

Cantidad de residuos recolectados al mes (toneladas)

Cantidad de horas pagadas al mes

Kilogramos por kilómetro de sector

Cantidad de residuos recolectados al mes * 1000 Kg

Longitud recorrida en los sectores al mes (Km)

Kilogramos por kilómetro total recorrido

Cantidad de residuos recolectados al mes * 1000 Kg

Longitud recorrida por los vehículos al mes (Km)

Toneladas ayudante por día

Cantidad de residuos recolectados al mes (toneladas)

Cantidad de ayudantes efectivos al mes * días efectivos al mes

Toneladas por sector por día

Cantidad de residuos recolectados al mes (toneladas)

Cantidad de sectores * días efectivos al mes

Toneladas por tiempo total de recolección

Cantidad de residuos recolectados al mes (toneladas)

Tiempo total de recolección al mes (horas de recolección)

Toneladas por vehículo programados al días

Cantidad de residuos recolectados al mes (toneladas)

(Cantidad de vehículos programados (diurno y nocturno) / 2) * días efectivos al mes

Toneladas por viaje

Cantidad de residuos recolectados al mes (toneladas)

Cantidad de viajes realizados al mes

ANEXO 5: REGISTRO FOTOGRÁFICO

Este anexo corresponde a la presentación de un registro fotográfico del trabajo de campo realizado durante la ejecución de la presente tesis.



Fotografía N° 1. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Kennedy.



Fotografía N° 2. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Kennedy.



Fotografía N° 3. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Kennedy.



Fotografía N° 4. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Salas.



Fotografía N° 5. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida México.



Fotografía N° 6. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Venezuela



Fotografía N° 7. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Leguía



Fotografía N° 8. Punto de acumulación de residuos sólidos urbanos identificados en la avenida Balta



Fotografía N° 9. Herramientas para realizar la Limpieza en el mercado Moshoqueque



Fotografía N° 10. Limpieza del sector 3 del mercado Moshoqueque



Fotografía N° 11. Carretillas utilizadas para la Limpieza Pública



Fotografía N° 12. Vecinos organizados para hacer frente a la contaminación por basura