



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Modelo de gestión basado en Business Process Management para el área de rentas de la
Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Alejandra de Fátima Centurión Mendoza (ORCID: 0000-0002-5667-8385)

ASESOR:

Mg. Juan Carlos Chero Zurita (ORCID: 0000-0003-3995-4226)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

Chiclayo – Perú

2020

Dedicatoria

A Dios, a mi familia y todos aquellos
que me apoyaron para la culminación
del presente proyecto de investigación.

Agradecimiento

A mi familia, docentes, amigos y todos aquellos
que participaron en la elaboración de este proyecto.

Página del Jurado



DICTAMEN DE SUTENTACIÓN DE TESIS

LA BACHILLER: Centurión Mendoza Alejandra de Fátima

Para obtener el Grado Académico de **Maestra en Gestión Pública**, ha sustentado la tesis titulada:

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA EL ÁREA DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL MANUEL MESONES MURO,

Fecha: 21 de Enero del 2020 Hora: 5.00 pm

JURADOS:

PRESIDENTE : Dr. Luis Manuel Suclupe Quevedo

Firma:

SECRETARIO : Dr. Ulises Guevara Paico

Firma:

VOCAL : Mg. Juan Carlos Chero Zurita

Firma:

El jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobar por Unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis

.....
.....
.....

Recomendaciones sobre la tesis:

.....
.....
.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de 15 días, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de autenticidad

Declaratoria de autenticidad

Yo, Alejandra de Fátima Centurión Mendoza estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 71584355, con la tesis titulada "Modelo de gestión basado en Business Process Management para el área de rentas de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro"

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las faltas de: fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 15 de enero 2020



Alejandra de Fátima Centurión Mendoza

DNI: 71584355

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice... ..	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras.....	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO	13
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	13
2.2. Operacionalización de variables.....	14
2.3. Población, muestra y muestreo.....	15
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	16
2.5. Procedimiento	16
2.6. Método de análisis de datos	16
2.7. Aspectos éticos.....	16
III. RESULTADOS.....	18
IV. DISCUSIÓN.....	23
V. CONCLUSIONES.....	27
VI. RECOMENDACIONES	28
VII. PROPUESTA	29
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS.....	33
Matriz de Consistencia	33
Instrumento de medición de la variable.....	35
Organigrama.....	37
Propuesta Completa.....	38
Autorización para el desarrollo de la Tesis.....	44
Solicitud presentada a Municipalidad de Manuel Mesones Muro.....	45
Autorización para la Publicación Electrónica de la Tesis.....	46
Acta de aprobación de originalidad de la tesis	47
Reporte turnitin.....	48
Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	49

Índice de Tablas

Tabla1. Operacionalización de variables.	14
Tabla2.Población de estudio	15
Tabla 3. Resultados de la Dimensión Proceso	18
Tabla 4. Resultados de la Dimensión Personal	19
Tabla 5. Resultados de la Dimensión Tecnología	20
Tabla 6. Resultados de la Dimensión Efectividad de eficiencia y eficacia	21
Tabla 7. Resultados de la Variable Área de rentas	22
Tabla 8: Matriz de consistencia.	34

Índice de Figuras

Figura 1: Fases de la metodología BPM	6
Figura 2: Funciones de la Municipalidad distrital de Manuel Mesones Muro	11
Figura 3. Resultados de la Dimensión Proceso	18
Figura 4. Resultados de la Dimensión Personal	19
Figura 5. Resultados de la Dimensión Tecnología	20
Figura 6. Resultados de la Dimensión Efectividad de eficiencia y eficacia	21
Figura 7. Resultados de la Variable Área de rentas	22
Figura 8. Diagrama de procesos	40
Figura 9. Diagrama de arquitectura del sistema para las áreas involucradas considerando modelo BPM	42

RESUMEN

En la actualidad, las entidades públicas tienen como uno de los principales objetivos el brindar un adecuado servicio a los ciudadanos por tanto para lograr ello con el presente trabajo de investigación se realizó un análisis del proceso del área de rentas de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro, lo cual permitió determinar los actores principales y secundarios del proceso siendo estos importantes para optimizar el desempeño del área con eficiencia y eficacia de los procesos ayudando de una manera significativa en la disminución de la tasa de morosidad del área en cuestión.

La presente investigación tiene como finalidad proponer el uso del modelo Business Process Management o Gestión de Procesos de Negocio en el área de rentas de la entidad pública que no tiene la orientación a la gestión de procesos, lo cual aportaría significativamente a cumplir con los objetivos trazados de la organización.

Palabras clave: Business Process Management, gestión pública, procesos, municipalidad, modernización.

ABSTRACT

States entities actually have as main objectives to provide an adequate service to citizens, therefore, in the present investigation carried out analysis the process of the income area at Manuel Mesones Muro Municipality, it determining the responsibility of people involucrated in this process. This people are important to optimize yield with efficiency and effectiveness, helping significantly in the decrease late payment rate in the area of investigation.

The present investigation propose the use Business Process Management model in the income area of the city council, this state entity does not have a process management orientation. Business Process Management model contributes significantly to complying with objectives the organization.

Keywords: Business Process Management, public management, processes, municipality, modernization.

I. INTRODUCCIÓN

El enfoque de la metodología BPM (Business Process Management) tiene orientación centrada en la mejora de los procesos para optimizar el rendimiento apoyándose en un conglomerado de procedimientos, instrumentos y tecnologías empleados para plantear, analizar y mantener control sobre los procesos de las operaciones. Por tal motivo al iniciarse un nuevo gobierno distrital y en harás de mejora se ha creído conveniente hacerse la propuesta de elaborar un modelo de gestión para mejorar el proceso de recaudación del área de rentas basado en la metodología BPM en la Municipalidad Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro.

La presente investigación tiene como finalidad proponer el uso del modelo Business Process Management o Gestión de Procesos de Negocio en el área de rentas de la entidad pública que no tiene la orientación a la gestión de procesos, lo cual aportaría significativamente a cumplir con los objetivos establecidos en la entidad.

En la actualidad, el principal objetivo de las entidades públicas es brindar el mejor servicio a los ciudadanos por tanto para lograr ello en el presente trabajo se realizará un análisis minucioso del proceso del área de rentas de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro, lo cual permitirá determinar los actores principales y secundarios del proceso. Después de la elaboración de los flujos de proceso del área de rentas se realizará un planteamiento de mejora para el proceso con el modelo de Gestión de Procesos de Negocio para optimizar el ejercicio del área con eficiencia y eficacia de los procesos ayudando de una manera significativa en la disminución de la tasa de morosidad del área en cuestión.

El área de rentas de la municipalidad es la encargada de establecer, regular y fiscalizar la generación de ingresos por el pago de tributos y otros conceptos de acuerdo a la normativa legal vigente, además puede proponer medidas de simplificación para el sistema tributario de la municipalidad. En el caso de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro se presenta el problema con respecto a la generación de los ingresos propios pues no se logra recaudar los tributos correspondientes creando un atraso en las actividades que se tienen programadas.

A pesar de los beneficios y ser una propuesta ambiciosa, no existe evidencia de haber prosperado con el método trabajado a la fecha por ello este trabajo de investigación, el cual

permitirá realizar un modelo en base a la metodología BPM en la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro generando valor institucional.

Con respecto a la modernización del Estado y su nuevo enfoque bajo la Ley N° 27658, en el Capítulo II y Artículo 4, cita que el proceso de mejora para la modernización en la gestión del aparato estatal en todos sus niveles tiene como propósito lograr y obtener mejores resultados con respecto a la eficiencia a nivel nacional logrando de esta manera que la ciudadanía se vea beneficiada con una mejor atención y la optimización del uso de los recursos públicos. Teniendo como objetivo la transparencia en la gestión y que estén al servicio de la ciudadanía.

Según Huaman & Villanueva (2016) manifiestan que cuando se desea que las entidades sean más flexibles es necesario añadir una nueva forma de trabajo siendo un poco más variable la estructura organizacional y orientada a los procesos haciendo de esta manera una empresa horizontal en la cual todas las áreas se involucran en las metas.

Según Estévez (2017), en su investigación presentada a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Internacional del Ecuador, Escuela de Postgrado para obtener grado académico de magíster en Administración de Empresas, denominada “La administración de procesos con metodología BPM, Creación de un instructivo de implementación”, la cual consiste en un estudio que busca identificar los elementos de un BPM (Business Process Management) marcando las variaciones que existe entre un “programa” y un “proyecto de mejoramiento y automatización” con los cuales siempre concurren confusiones además de la propuesta de algunos componentes claves a tener en cuenta para cuando se ejecuten éstas prácticas a profundidad. Los métodos utilizados en la investigación fueron Inductivo y Deductivo; las técnicas de investigación utilizadas abarcan dentro de un estudio exploratorio. De acuerdo los resultados obtenidos, se busca señalar claramente que el programa BPM es un esfuerzo desarrollado y cuyos elementos son varios proyectos de mejoramiento que las mismas organizaciones promuevan.

Según Lizano (2014) en su investigación presentada a la Escuela de Computación – Programa de maestría del Instituto tecnológico de Costa Rica para la obtención del grado académico de magíster en Sistemas de Información, titulada “Desarrollo del Marco Metodológico de Aplicación de BPM en La Universidad de Costa Rica”, la investigación consiste en recalcar la importancia de la Gestión de Procesos de Negocio (BPM) disciplina

en la que se concentran varias metodologías de gestión y tecnología con el objetivo de mejorar los procesos de la organización. Aunque muchas de las organizaciones del país en mención no lo reconocen como tal, a pesar que el término se utiliza desde el año 2002 a raíz de un artículo Howard & Fingar, *The third wave*, así como también los beneficios que la aplicación de este trae consigo. Esta investigación ha sido de campo, en la Universidad de Costa Rica. Se utilizó como técnica de recolección de datos: entrevistas, focusgroup, evidencia documental, y un estricto seguimiento a través de los resultados obtenidos y las conclusiones por parte de los involucrados. Es un estudio cualitativo-deductivo. Se obtuvo como resultado según el análisis de datos obtenidos, identificar el estado situacional de las TI en la Oficina de Servicios Generales para con ello validar la viabilidad de implementación y establecer contacto con las oficinas involucradas. Además, determinar que la BPM se ajusta a la realidad del proceso y a las necesidades de las personas que conforman dicha organización para proceder con el desarrollo de procesos de manera óptima y aplicar sobre una amplia gama de casuística que se pueda presentar.

Según Ogozi (2017), en su investigación presentada a la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, para conseguir el grado académico de maestro en Ingeniería Industrial, titulada “Estudio para la Implementación de Administración de Procesos de Negocio (BPM) en la Fuerza Aérea Colombiana”, esta investigación radica en comprobar el nivel de madurez de la Institución en relación a la gestión de sus procesos, instituir un plan de acción que determine los procesos que debe seguir la FAC (Fuerza Aérea Colombiana) para avanzar al siguiente nivel de madurez, realizar una propuesta de replanteo para el proceso que genera mayor impacto en el desempeño estratégico de la FAC bajo la metodología de procesos denominada BPM, desarrollar una simulación de la automatización del proceso crítico y efectuar un estudio costo/beneficio de la sistematización de los procesos. La metodología empleada: observación, elaboración y aplicación de la herramienta de estimación del nivel de madurez de la FAC, análisis de los resultados obtenidos para en base a ellos concluir en que al utilizar las propuestas de mejora, la FAC podría conseguir un ahorro significativo en costo/beneficio en relación a su productividad. Y no sólo en el proceso reestructurado sino también en todos los procesos donde esta disciplina de mejoramiento pueda ser implantada.

Según Guerrero (2017), en su investigación presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico para conseguir el grado académico de magíster en Gestión Pública, titulada “Propuesta para Mejorar los Procesos de la DGGRP del MEF y

Recomendaciones para su Implementación”, la investigación consistió en elaborar una propuesta para optimizar la gestión interna de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos (DGGRP), órgano de línea del Viceministerio de Hacienda del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que es el encargado de analizar el aspecto financiero y técnico sobre las políticas de remuneración, compensación económica, beneficio económico y de las pensiones de los sistemas de contribución de los cuales son atendidos por el aparato estatal involucrando el uso de recursos del estado, de acuerdo a la ley y normativa vigente. Para la investigación en mención se utilizó un enfoque cualitativo siendo del tipo investigación acción la cual comprende tres fases según Stringer (1999) citado por Guerrero (2017): la primera consiste en la observación para realizar la recopilación de datos y elaborar un esquema del problema, la segunda en analizar la información obtenida para luego interpretarla y como tercera fase la de ejecución de las medidas elegidas para la resolución del problema y obtener las mejoras deseadas, de las cuales se desarrollan de forma constante, hasta que se haya logrado resolver el problema, realizado la inserción de los cambios o mejoras y todo este marchando convenientemente. Finalmente al concluir la investigación se logró elaborar la Cadena de Valor de la DGGRP, de acuerdo a la reingeniería de los procesos, del cual se puede reconocer 3 macro procesos: estratégico, funcional y operativo, siendo de esta manera descritas las actividades propias y esenciales de la dirección general; también se logró diseñar una “Guía metodológica para la Contratación de Personal idóneo” según las pautas dadas por SERVIR, considerando todos los cambios planteados en los procesos de la DGGRP.

Según Ogosi (2017), en su investigación presentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo sede Lima, denominada “Rediseño de procesos organizacionales con BPM para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional”, la investigación consiste en determinar la repercusión de la reingeniería de los procesos de la organización bajo la disciplina de la metodología BPM en la desregulación de documentos empleados en el área de Normalización Previsional. La metodología empleada en la investigación fue hipotética-deductiva, el diseño de la investigación fue no experimental de nivel correlacional causal de corte transversal, para ello se elaboró un cuestionario de 76 interrogantes considerando la escala de Likert siendo aplicado a los colaboradores involucrados del área en cuestión. Finalmente, como resultado de la investigación y según el análisis realizado se obtuvo que la reestructuración de procesos con

la metodología BPM es favorable para oficina de Normalización Previsional; dependiendo casi del 65% de la reingeniería de los procesos con la metodología propuesta.

Según García (2013) en su estudio “Análisis, diseño e implementación de un sistema BPM para la oficina de gestión de médicos de una clínica” señala lo siguiente: entender, formar y demostrar los procesos de la oficina en cuestión por medio de instrumentos utilizados en la metodología BPM de tal forma que las responsabilidades y la información que se obtenga en cada uno de los procesos del área queden claramente establecidos. La adecuación de un sistema de gestión basado en la metodología BPM facilita la automatización de los procesos en la organización, realizar el monitoreo respectivo de los procesos, generando información en tiempo de real de costos, ganancias, periodos de ejecución de tareas, nivel de desempeño de los trabajadores, indicadores de eficiencia y eficacia del área y en caso existan dificultades con algún proceso con otra área relacionada facilitando la identificación para solucionar y reconoce el análisis del impacto de futuros cambios a realizarse dentro de los procesos.

De acuerdo a la revisión teórica realizada para la presente investigación se definieron las variables consideradas, en este caso el Business Process Management (BPM) o también conocido como Gestión por Procesos de Negocio es un conjunto de métodos y tecnologías creadas para empresas privadas y entidades públicas pues el fin es mejorar los procesos internos de una organización para que se realicen eficiente y eficazmente las actividades logrando así el mejor desenvolvimiento de las personas en la institución.

La gestión por procesos propone la estandarización como una nueva forma de administrar las organizaciones siendo pieza clave en el perfeccionamiento del desarrollo de las actividades incrementando el rendimiento y la eficiencia de los colaboradores.

Según Paredes (2018) manifiesta que la metodología de trabajo BPM sirve a todas las entidades para alinearse y lograr los objetivos institucionales pues se ve reflejado en el incremento de las ganancias, en el mejor desempeño de los colaboradores, mayor grado de innovación, mejores indicadores de fidelización de los usuarios, excelentes resultados en los niveles de satisfacción del usuario y altos índices de eficiencia de los colaboradores.

Los principios de la gestión por procesos según Conte (2015), la revisión de los criterios desarrollados siendo factible reconocer que el mejor resultado se obtiene cuando la

entidad desarrolla sus procesos enfocándose en los clientes , el tener un organigrama o estructura organizacional horizontal y no vertical, la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios en los procesos, lograr que el cliente interno busque cubrir o solucionar las necesidades de los clientes externos y por último pero no menos importante esta la implementación de tecnología para descartar las acciones que no suman o generan valor ni contribuyen al logro de los objetivos.

La metodología BPM o gestión de procesos de negocio tiene como objetivo mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores en su área y también la eficiencia y eficacia de la entidad aprovechando los procesos internos, permitiendo mantener un mayor control y desempeño sobre todos los procesos.

Para la presente investigación considerando las necesidades y después de revisar varios autores se consideraron las siguientes fases de la metodología para optimizar de manera permanente:

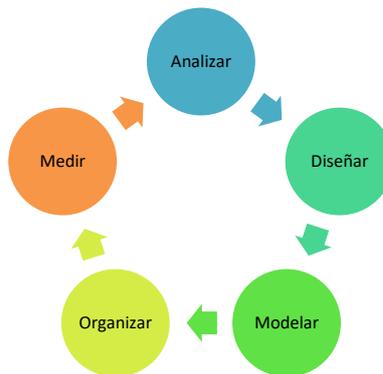


Figura 1. *Fases de la metodología BPM*

Las ventajas del uso de la metodología BPM o gestión de procesos de negocio es que te permite medir y analizar los procesos para brindar un mejor servicio al usuario, que los trabajadores contribuyan significativamente al logro de los objetivos mediante la prestación de servicios con procesos ágiles y eficientes, generar flexibilidad en los procesos, garantizar la disminución de errores y tiempo en los procesos y alinear los recursos tecnológicos con los procesos internos asegurando la calidad.

Por otro lado, Conte (2015) considera como beneficios de la gestión procesos a que la entidad considere dentro de sus objetivos el cubrir las necesidades y expectativas de los

usuarios brindándoles un valor agregado en lo que ellos requieren, que se cuenta con un patrón o flujograma mediante el cual se indica cómo deben desarrollarse los procesos internos como se interrelacionan los procesos haciendo de esta manera un trabajo integral y completo.

Las características de la gestión de procesos es que se basa netamente en los procesos ordenando las actividades de la institución con la tecnología contribuyendo y facilitando la alineación de las personas con las funciones de la entidad, constante y rápida implementación de mejoras en los procesos siendo estos transparentes y visibles en tiempo real para los miembros internos y externos.

Los indicadores de medición o KPI, también conocidos como key performance indicator, son elaborados para medir o valorar acciones, el progreso o el rendimiento de un proceso y/o actividad. En la gestión por procesos se usan para identificar la situación actual de un proceso y para medir la acción futura del avance de las medidas tomadas.

Para la segunda variable considerada en el estudio es el área de rentas de la municipalidad para ello la conoceremos.

Del mismo modo según (Pérez Porto & Merino, 2015) indica que las municipalidades son entes estatales que deben realizar la tarea de gestionar adecuadamente los recursos de un lugar específico rigiéndose según las leyes y normativa establecida por la entidad principal, el gobierno.

El Perú se encuentra dividido en 24 regiones, 196 provincias y 1874 distritos a nivel nacional, regional y local los cuales permiten organizar el estado siendo la provincia de Lima de régimen especial. En el caso de las municipalidades desempeñan sus actividades de acuerdo a las funciones establecidas en la Constitución del Estado y la Ley Orgánica de Municipalidades las cuales a través de un marco general decide en determinadas situaciones de forma legal y/o administrativa lo cual permitirá que esta institución sea considerada como confiable, de garantía y con la misión de buscar brindar un adecuado servicio a los vecinos mediante la ejecución de obras.

Las funciones de los Órganos de Gobierno provincial y distrital, Municipalidades, son la organización, manejo adecuado de los recursos humanos y económicos, planificación

y ejecución de obras para el desarrollo urbano y rural, mejorando la infraestructura y satisfaciendo las necesidades de los pobladores. Para el logro de estas funciones es necesario el financiamiento por ello son parte importante las rentas municipales y el conocer el grado de captación que se tiene como recurso siendo el Ministerio de Economía un aliado para tener una recaudación óptima.

Los tipos de municipalidad varían de acuerdo a su zona de influencia pueden ser provinciales o distritales. Como características de las mismas se puede decir que no cuentan con una estructura orgánica común pues depende de la complejidad del lugar, considerando que las funciones y responsabilidades de los puestos se otorgan con el propósito de lograr los objetivos institucionales para una administración adecuada que contribuya de manera significativa en brindar los servicios y un desarrollo continuo.

Las municipalidades ejercen dos funciones primordiales la primera de gobierno que la realiza el alcalde y los regidores a través de los objetivos corporativos y la segunda función es ejecutiva que la ejecutan los responsables de línea al momento de realizar los objetivos corporativos.

Por otro lado, en administración existen dos términos que ayudan a identificar la manera en cómo se vienen realizando las actividades en la organización. Con respecto a la eficiencia consiste en aprovechar la mejor cantidad de recursos y utilizarlos de la mejor manera para lograr de los objetivos institucionales.

Mientras en la eficacia es lograr los objetivos sin importar los medios y el uso que se le dé a los recursos empleados.

Lo ideal en una gestión es trabajar bajo la combinación de ambas, eficacia y eficiencia, pues el logro de objetivos debería alcanzarse con el uso adecuado de los recursos.

Los sistemas de información proporcionan el apoyo necesario para la organización manteniendo los datos en el tiempo oportuno para de esta manera utilizar los recursos humanos, económicos y tecnológicos adecuadamente.

Integrar los procesos internos de una organización con la tecnología de información puede ser la mejor estrategia para lograr los objetivos institucionales pues de esta manera se agilizan los procesos.

La mayor dificultad a la que se enfrentan las tecnologías de la información es la resistencia al cambio de los colaboradores involucrados en los nuevos procesos pues si no existe una adecuada motivación y gestión del talento no podrá ser utilizada como un instrumento para el resultado que se espera al alcanzar los objetivos trazados.

El adecuado uso de las tecnologías de la información en una organización es una ventaja competitiva pues permite el ahorro de tiempo, reducción de los costos, mejora y simplicidad en los procesos y soluciones inmediatas.

Los Impuestos Municipales de acuerdo a los artículos 5°, 6° y 13° del Decreto Supremo N° 156-2004-EF, los impuestos municipales son la manera directa de contribución la cual no genera una compensación inmediata de la Municipalidad con el contribuyente sin embargo es una manera de recaudar y fiscalizar.

Los impuestos mediante los cuales se generan los ingresos para las municipalidades son: impuesto predial que proviene de los pagos por vivienda, impuesto de alcabala que procede de la compraventa de inmuebles, impuesto al patrimonio vehicular que deriva del pago que realizan los propietarios de automóviles, etc.

Para la presente investigación trabajaremos en referencia al problema suscitado con el impuesto predial el cual se cobra de manera anual y mediante este registra el valor de las propiedades sean urbanas o rural y también sobre los arbitrios municipales que se pagan por los servicios de: limpieza pública, parques y jardines, serenazgo.

El distrito de Manuel Antonio Mesones Muro es uno de los seis distritos que tiene la Provincia de Ferreñafe y es denominado como Tres Tomas, que pertenece a la Región Lambayeque.

Tres tomas como era conocido un caserío de la ciudad de Ferreñafe; hasta el 17 de Febrero de 1951 que por Ley N° 11590 fue promovido a categoría de Distrito; de acuerdo al acta del 31 de Marzo de 1951; siendo su primer alcalde el Dr. Genaro Barragán Muro.

El 13 de agosto de 1964, el diputado de Lambayeque el Dr. Rómulo Biaggi Rodríguez, obtuvo que por ley se autorice la remodelación de la ciudad de Ferreñafe y también para sus distritos, consiguiendo una partida específica para tres tomas.

Actualmente la Municipalidad está ubicada en la Calle San Isidro Labrador N° 201, la cual abrió sus puertas el 27 de diciembre de 1969, siendo alcalde de ese entonces el Sr. Miguel Bustamante y estando como presidente del Perú el General Juan Velasco Alvarado.

El distrito de Mesones Muro es una zona productiva, una de las mejores de la región Lambayeque puede se puede lograr producir todo tipo de sembrío y árboles frutales.

La misión de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro es contribuir con el bienestar de los vecinos mejorando su calidad de vida y promoviendo el desarrollo integral y sostenido del distrito con la participación de la sociedad civil.

Brindar en forma eficiente los servicios públicos, conservar el medio ambiente y promover una gestión municipal moderna, democrática, transparente y eficiente.

La visión de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro es que el Distrito de Manuel Mesones Muro al bicentenario de la independencia sea una ciudad moderna, segura, organizada, turística y ecológica sin perder su identidad cultural, con servicios básicos aceptables, con producción y productividad de calidad en un medio ambiente saludable y sostenible, con una población en pleno ejercicio de sus deberes y derechos con equidad de género, basado en el desarrollo de sus principales actividades económicas con las que cuenta el distrito.

Las Funciones de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro se detallan a continuación en forma de esquema, Véase (Figura 1).



Figura 2. *Funciones de la Municipalidad distrital de Manuel Mesones Muro*

El distrito de Manuel Mesones Muro cuenta con una estructura organizacional definida a través de un organigrama, el cual permite conocer las áreas en que se divide el trabajo y la delegación de funciones de cada una. A continuación el organigrama de la municipalidad. Figura: Organigrama Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro

La situación problemática que fomentó la presente investigación es que el estado peruano viene promoviendo la mejora continua de las instituciones públicas teniendo en consideración el entorno cambiante y moderno. Mediante la optimización de procesos y de actividades en todas las entidades públicas se busca la erradicación de la corrupción en todos los niveles y áreas. Actualmente en el Perú se manejan dos enfoques de gestión sea por procesos y/o competencias. Por ello existe la necesidad de apoyarse en una metodología que permita realizar un trabajo eficiente y eficaz para el logro de los objetivos institucionales.

Por ello la formulación del problema para el presente estudio es ¿Cómo establecer un modelo de gestión basado en la metodología Business Process Management para mejorar en el desarrollo de las actividades del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro?

La presente investigación se realizó con el fin de elaborar un modelo para mejorar la gestión del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro basándose en el enfoque BPM (Business Process Management) logrando determinar si esta metodología favorecerá a la mejora de los procesos logrando de esta manera la eficiencia en

los procesos, la modernización de la entidad y de este modo ofrecer un mejor servicio al usuario.

Los objetivos de la presente investigación se dividen en objetivo general, el mismo que es Proponer un modelo de gestión basado en el enfoque de la metodología Business Process Management para mejorar el área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro.

Los objetivos específicos que se plantean en el trabajo son el identificar la realidad del área de rentas desde la perspectiva de la metodología BPM para la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro, analizar la situación del proceso del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro y diseñar un modelo de gestión considerando la metodología BPM para la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro.

En lo que corresponde a la hipótesis es la siguiente que la propuesta de gestión basada en la metodología Business Process Management (BPM) mejorará favorablemente el área de rentas del gobierno Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro.

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
V. Independiente Metodología Business Process Management	Análisis (definición del entorno)	Mapa del proceso critico	Encuesta
		Objetivos del proceso	
	Diseñar (mejora del proceso)	Replanteo de proceso	
	Modelar (definición de Indicadores)	Planteamiento de indicadores	
V. Dependiente Área de Rentas	Proceso	Nº de procesos mapeados	Cuestionario
	Personal	Nº de trabajadores capacitados del área	
	Tecnología	Nº de procesos automatizados	
	Efectividad de Eficiencia y Eficacia	Indicador de eficacia en la cobranza de impuestos (arbitrios e impuestos predial)	
		Indicador de eficiencia en la cobranza de impuestos (arbitrios e impuestos predial)	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población, muestra y muestreo

La municipalidad del presente estudio se encuentra en el distrito de Manuel Antonio Mesones Muro siendo uno de los seis distritos que tiene la Provincia de Ferreñafe y está localizado en la región Lambayeque.

Según Sampieri (2006) especifica el término población como la agrupación de determinados elementos que poseen en común ciertas características.

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro con una población de 41 colaboradores actualmente.

Para la presente investigación, la población considerada es de 41 colaboradores de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro del periodo 2019

Tabla 2. *Población de estudio*

Personal	Total
Administrativo	25
Obrero	16
Población total	41

Fuente: Elaboración Propia.

Según Sampieri (2006) especifica el término de muestra como un pequeño grupo de un conjunto de elementos del cual se obtendrá información que permitirá conocer a la población.

La muestra considerada para el presente estudio fueron el alcalde, gerente, encargado del área de rentas, asistente y todos los involucrados con el área de rentas siendo un total de 14 colaboradores (personal administrativo).

Los participantes de la presente investigación son colaboradores de la Municipalidad Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro de los cuales fueron seleccionados de acuerdo al problema identificado para participar con el cuestionario siendo muy abiertos y contribuyendo a brindar la información necesaria para el estudio.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Con la intención de conseguir la información para la investigación se realizó una revisión bibliográfica y levantamiento de información mediante cuestionarios a los involucrados con el área en cuestión de la municipalidad distrital de Manuel Mesones Muro.

Se aplicó un cuestionario con los involucrados para conocer la situación real, dificultades o problemas en el área y conocer la percepción de los involucrados para el desarrollo de la propuesta de mejora.

Además de ello se solicitó a tres expertos dar el visto de validez y confiabilidad a las preguntas planteadas para la investigación.

2.5. Procedimiento

Para realizar el levantamiento de información se aplicó un cuestionario con el personal involucrado directamente con el área de rentas de la municipalidad distrital Manuel Mesones Muro.

Después de obtener la información necesaria acerca del proceso crítico de la municipalidad se realizó la discusión de las variables consideradas en la investigación, logrando plantear la propuesta de mejora.

2.6. Método de análisis de datos

El análisis de la información obtenida se contrastó con los objetivos planteados, marco teórico y con los estudios previos para elaborar una propuesta que beneficie y ayude a alcanzar los objetivos planteados por el municipio.

2.7. Aspectos éticos

Con respecto a las personas involucradas en la investigación han participado de manera activa y voluntaria favoreciendo con la recolección de datos la cual consistió en

conocer la percepción de los involucrados en los procesos críticos de la municipalidad de Manuel Mesones Muro.

Con respecto a la validación de la herramienta de recolección de datos por expertos se efectuó con magísteres con conocimiento específico del tema.

III. RESULTADOS

Tabla 3. *Resultados de la Dimensión Proceso*

Proceso	f	%
Malo	9	64.29
Regular	5	35.71
Bueno	0	0.00
Total	14	100.00

Fuente: Cuestionario

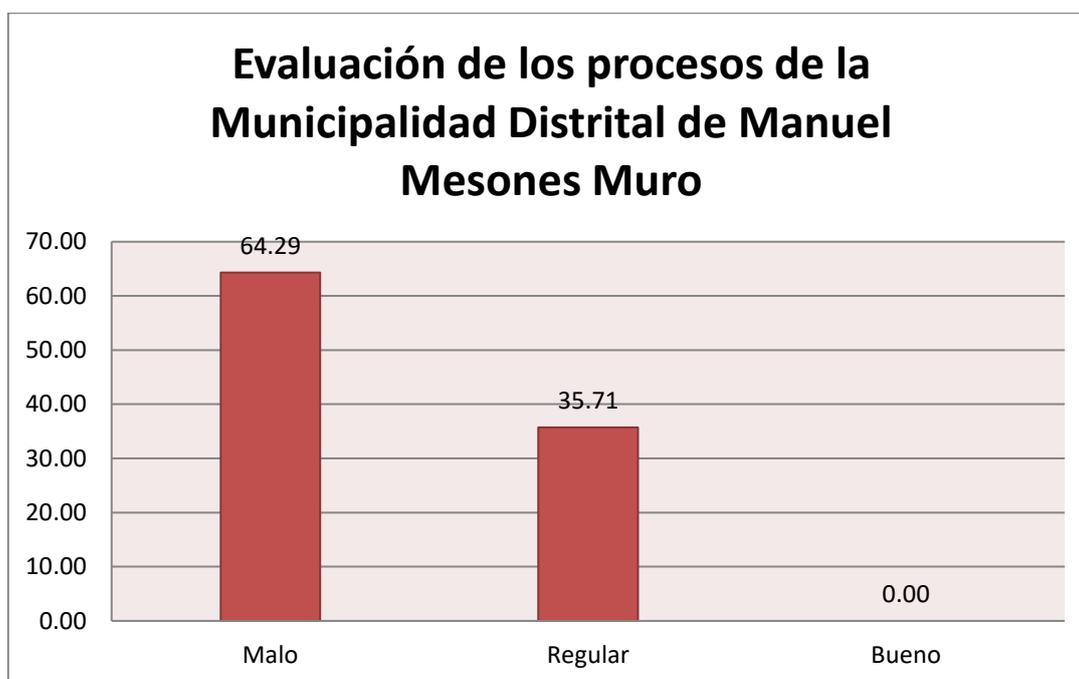


Figura 3. Se observa que, con respecto a la Dimensión de Proceso, la mayoría de los colaboradores calificaron como nivel malo con un 64.29% a los procesos internos ejecutados en la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro, seguido por una calificación regular con un 35.71% y ningún colaborador otorgó la calificación del nivel bueno siendo notoria la necesidad de que exista un modelo de gestión para los procesos mediante el cual se plantee una nueva forma de trabajo.

Tabla 4. Resultados de la Dimensión Personal

Personal	f	%
Malo	7	50.00
Regular	7	50.00
Bueno	0	0.00
Total	14	100.00

Fuente: Cuestionario

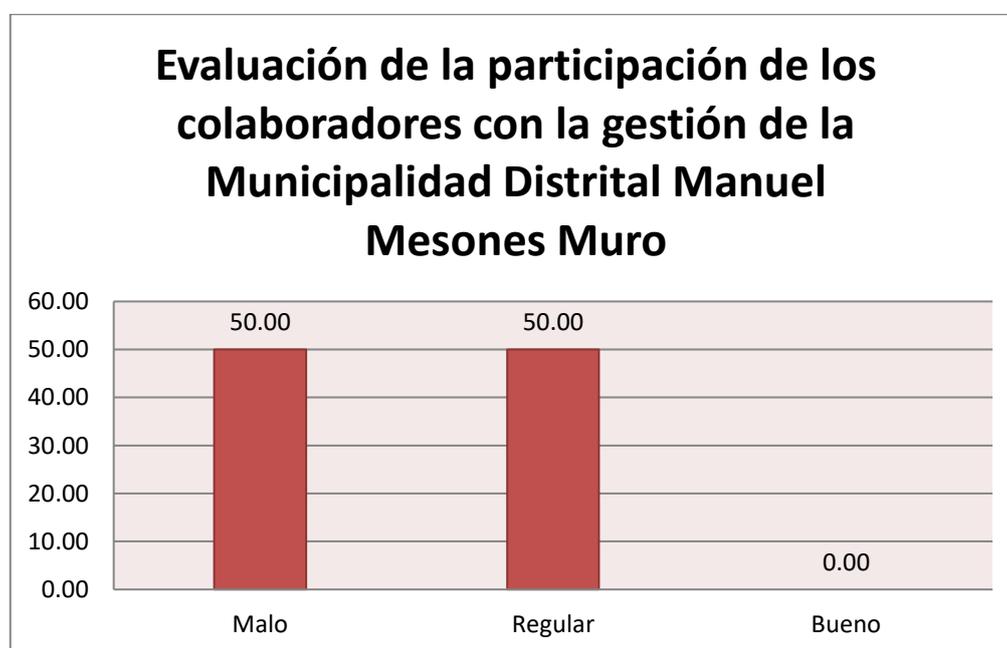


Figura 4. Se observa que con respecto a la dimensión de Personal, la mitad de los colaboradores encuestados con un 50% califican como malo y la otra mitad con un 50%, consideran como regular, mientras que ningún colaborador califica como bueno el trabajo en equipo y el involucramiento del personal entre las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro, siendo el factor humano uno de los más importantes pues son los que desempeñan las tareas día a día. Por ello se considera en la propuesta la interconexión entre las áreas para complementarse el trabajo de cada colaborador.

Tabla 5. Resultados de la Dimensión Tecnología

Tecnología	F	%
Malo	14	100.00
Regular	0	0.00
Bueno	0	0.00
Total	14	100.00

Fuente: Encuesta

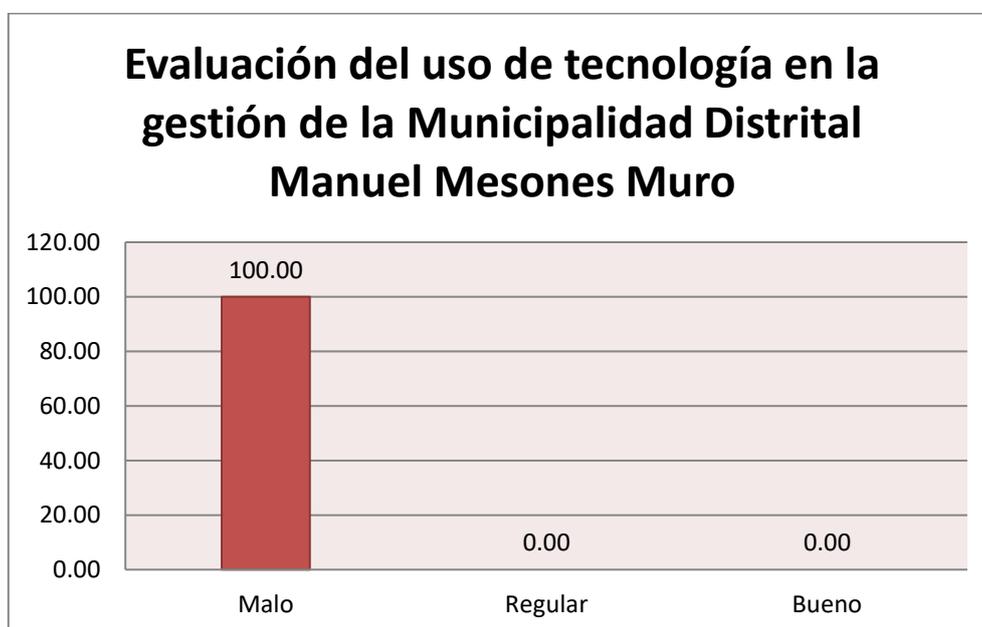


Figura 5. Se observa que con respecto a la Dimensión Tecnología, el total de los colaboradores encuestados califican como malo con un 100% y ningún colaborador califico como nivel regular o nivel bueno siendo preocupante esta apreciación pues en pleno siglo XXI las herramientas tecnológicas son grandes aliadas para el logro de los objetivos y el desarrollo más eficiente de las actividades cotidianas permitiendo realizar de manera automática algunos procesos.

Tabla 6. Resultados de la Dimensión Efectividad de eficiencia y eficacia

Efectividad de eficiencia y eficacia	f	%
Malo	2	14.29
Regular	12	85.71
Bueno	0	0.00
Total	14	100.00

Fuente: Cuestionario

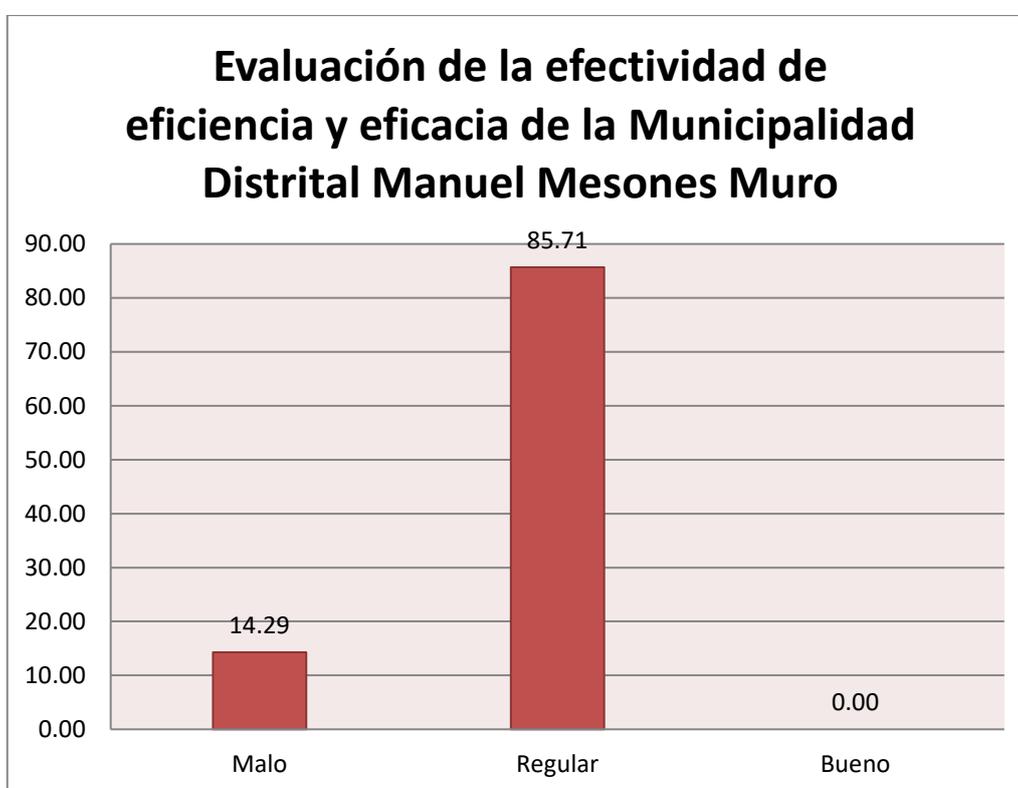


Figura 6. Se observa en relación a la dimensión de efectividad de eficiencia y eficacia que un porcentaje bajo de 14.29% de los colaboradores encuestados evalúa como malo, seguido por una calificación considerable de nivel regular con un 85.71% y ningún colaborador califico como nivel bueno este punto, indicando que el uso de los recursos utilizados por la Municipalidad de Manuel Mesones Muro deberá mejorar para que puedan realizarse mejor las actividades y lograr los objetivos esperados.

Tabla 7. Resultados de la Variable Área de rentas

Área de rentas	f	%
Malo	7	50.00
Regular	7	50.00
Bueno	0	0.00
Total	14	100.00

Fuente: Cuestionario

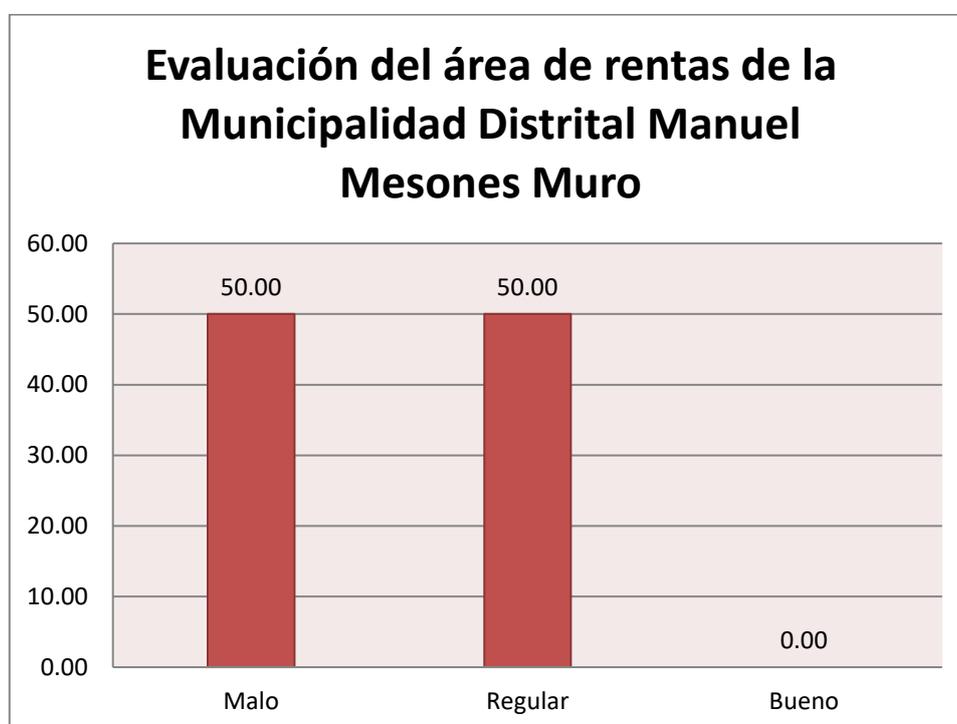


Figura 7. Se observa que con respecto a la variable del Área de rentas, la mitad de los colaboradores encuestados con un 50% califican como mala, mientras que la otra mitad de colaboradores califico como regular 50%, indicando con estos resultados que para la citada variable se debe realizar cambios pues es el área que genera los ingresos para la Municipalidad de Manuel Mesones Muro y esta pueda dar mantenimiento a las diferentes obras que se han realizado en el distrito.

IV. DISCUSIÓN

El presente estudio de tipo descriptivo y con finalidad propositiva, con el objetivo de elaborar un modelo de gestión basado en la metodología Business Process Management para la municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro, la cual se detallará a continuación en base a los 5 pasos que maneja dicha metodología que son 1.analizar, 2.diseñar, 3.modelar, 4.organizar y 5.medir cabe resaltar que al ser una propuesta no se llegará a implementar por lo tanto solo se trabajará en base a los 3 primeros pasos, lo cuales son:

El primer paso es analizar el entorno, identificando los lineamientos de la gestión estratégica de la municipalidad como la misión, visión y objetivos en relación con el problema inicial identificado. Después de ello se han identificado los procesos que no están funcionando adecuadamente en la entidad, en este caso es el área de rentas de la municipalidad de acuerdo a los descrito en los resultado de los cuestionarios aplicados a los responsables.

Además de ello es necesario analizar los aspectos técnicos para identificar si la propuesta del enfoque BPM será factible, se consideran la disponibilidad de internet para los usuarios que participaran en el nuevo proceso, que los involucrados tengan cuenta de correo electrónico para que la comunicación sea virtual, que los procesos que se vayan a implementar y automatizar puedan ser integrados con los sistemas existentes.

En el proceso de diseñar consiste en elegir las mejores herramientas para automatizar y optimizar los procesos identificados en la fase anterior para la municipalidad se sugiere la implementación de un sistema integrado entre las diferentes áreas y pueda verse en tiempo real el avance y el logro de objetivos de acuerdo a su índole.

De acuerdo al enfoque del Business Process Management se tendría que las actividades entre operativas y tácticas, en el caso de las actividades manuales y de trato directo con el usuario deben de ser realizadas por el personal operativo, ellos deberán mantener la información actualizada, y con respecto al aspecto táctico serán responsables los jefe de cada área quedando bajo su criterio evaluar si están llegando a las metas o no, o qué está sucediendo, de esta manera se está cubriendo los dos niveles jerárquicos operativo y táctico.

Con respecto a la gerencia general ya no registra nada, ninguna de esas personas se dedica a la parte operativa ni tampoco a elaborar informes tácticos, ellos tienen un enfoque más global y más estratégico en el sentido de que todo lo orientan al logro de los objetivos institucionales, a realizar las evaluaciones y analizando todo como un flujo de manera diaria o mensual según sea la necesidad para poder medir la productividad de las actividades que se van realizando y de esta manera tienen que planear a corto plazo que necesitan hacer o qué estrategia implementar para lograr llegar a esa meta mejorando un proceso que esté generando contratiempos e impactando en la generación de ingresos.

Por ejemplo, de acuerdo a la proyección realizada por la municipalidad distrital de Manuel Mesones Muro mensual la recaudación debería ser de un 12% aproximadamente y en quincena del mes va al 3% es decir no se llega ni al 50% de lo proyectado por lo tanto esta información permite revisar que está pasando porque está en un 25% y porque me está faltando en base a esto se puede tomar ciertas decisiones no para llegar al 50% sino para no tener mucho impacto y recuperar a través de estrategias para el siguiente mes ya sea con amnistías y/o beneficios por estar al día en sus pagos.

Como tercer paso se considera a la modelación donde se incluye las actividades, detalles del proceso, los involucrados y los indicadores que ayudaran a medir el desempeño de los mismos.

De acuerdo a la teoría revisada y los antecedentes del presente estudio se puede comentar que la situación que genera el retraso en el logro de los objetivos puede considerarse la gestión pues deberían de presentarse los objetivos claros por área de esta manera se conseguiría que todas las áreas vayan a la par, contribuyendo significativamente en el logro de los objetivos entre ellas mismas.

Toda la información obtenida y analizada sirvió para generar la propuesta de gestión basada en la metodología Business Process Management que se presentará más adelante.

Después de conocer el problema, identificado las variables y dimensiones y habiéndose realizado el levantamiento de información correspondiente a la investigación se puede describir lo siguiente:

De acuerdo a los objetivos de la investigación que fue identificar el proceso del área de rentas desde la perspectiva de la metodología BPM Municipalidad Distrital de Manuel

Mesones Muro se realizó un cuestionario con el personal involucrado directamente con el área de rentas de la Municipalidad de Manuel Mesones Muro tiene un ingreso del FONCOMUN entre 80 a 100 mil soles mensuales de los cuales el 85% se destina a pagos de planillas y solo el 15% a proyectos de inversión pública, por lo cual las autoridades gestionan apoyo para el financiamiento de obras de mayor envergadura con ONG extranjeras o centros de apoyo social para generar mejoras del estilo de vida de los ciudadanos del distrito.

Uno de los problemas identificados por la autoridad de la Municipalidad de Manuel Mesones Muro es en el área de rentas pues la recaudación que permitiría realizar el mantenimiento a las obras ejecutadas anteriormente no es suficiente.

Después de la aplicación del instrumento se encontró que cuenta con una cartera de contribuyentes con un índice de 60% de morosidad lo cual no permite mejorar y brindar el mantenimiento de las diferentes obras realizadas por la alcaldía.

De acuerdo a la información recabada con los cuestionarios se halló que el trabajo en equipo es uno de los factores que no encontramos entre las diferentes áreas pues el área de imagen que debería ser un apoyo al área de rentas logrando una concientización con los vecinos y estos conozcan en que se utilizan sus tributos generando mayor confianza y estímulo de pago.

Por otro lado, los trabajadores manifestaron que ellos vienen laborando en el área pero no han recibido una capacitación completa para que ellos puedan realizar sus labores y actividades.

Según lo manifestado por las autoridades de la municipalidad es que las personas que se encuentran en el área de rentas son colaboradores nombrados que no muestran mayor interés por realizar bien su trabajo ni participar activamente en las capacitaciones.

El proceso y responsabilidad de las áreas actualmente descrito por los encuestados es el siguiente: el área de catastro, actualiza base de datos del valor de los bienes inmuebles, el área de rentas, establece impuestos prediales según la base de datos y efectúa la cobranza de impuestos y la administración, se encarga del mantenimiento de obras con la recaudación de impuestos.

El área crítica está relacionada directamente con el área de catastro pues ellos deben de actualizar y brindar la información para la generación correspondiente de los impuestos municipales a cobrar por el área de rentas.

Además de ello en el Distrito de Manuel Mesones Muro cuenta con 650 viviendas si bien es cierto se encuentran empadronadas pero en algunos casos no se cuenta con la actualización de la data pues, el registro de las viviendas está desfasado, la última base de datos que se utiliza por la Municipalidad de Manuel Mesones Muro es del año 2014 elaborada por COFOPRI. Por ejemplo una vivienda que fue registrada en el año 2014 como un lote ahora es una casa de tres pisos por lo tanto el autovalúo inscrito no corresponde al monto que debería reportar. Es decir existe un desfase de información con respecto a las características como: el valor de la ubicación del bien, área construida, tipo de acabados, servicios con los que cuenta, etc.

Los Problemas identificados por área de la Municipalidad de Manuel Mesones Muro en el área de catastro, base de datos desfasada de viviendas y características de los predios desactualizadas; área d rentas, informa 60% de morosidad en pago de impuestos prediales y base de datos desactualizada y administración, deficiencia en el mantenimiento de obras por bajos ingresos propios.

Con respecto a los sistemas de información trabajados en la municipalidad tanto en el área de rentas como en el área de catastro son independientes es decir no trabajan integralmente entre sí para mantener información compartida y en tiempo real.

En el caso del área de rentas trabajan con un sistema de información del Ministerio de Economía y Finanzas, el cual genera los reportes de ingresos.

Con respecto al uso de recursos, como pago de personal, equipos de cómputo, sistema, etc., que invierte la municipalidad en el área de rentas a criterio del gerente manifiesta que no están siendo utilizados eficientemente porque los resultados obtenidos del área no son los esperados.

Según la información obtenida con los cuestionarios es que actualmente no cuentan con indicadores de medición para las áreas, pero si participan de los planes de incentivos que crea el gobierno por el logro de metas de los cuales si logran cumplir con esos indicadores.

V. CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio de investigación se logró cumplir con los objetivos establecidos al inicio como fue:

1. Proponer un modelo de gestión basado en el enfoque de la metodología Business Process Management para el área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro para lo cual se ha realizado una propuesta de trabajo.
2. Identificar el proceso del área de rentas desde la perspectiva de la metodología Business Process Management hallando que no cuentan con un proceso establecido en el área.
3. Analizando lo encontrando es que existen falencias con respecto al proceso del área siendo afectado en gran parte por la poca coordinación entre las áreas pues cada área realiza sus labores de manera independiente no existiendo un proceso integrado entre las mismas.
4. Se diseñó una propuesta de gestión con indicadores para que los colaboradores tengan un proceso de trabajo y de esta manera mejore la gestión para la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro en el área de rentas.

VI. RECOMENDACIONES

1. Como recomendaciones para la investigación realizada en la Municipalidad de Manuel Mesones Muro son las siguientes:
2. Implementar paulatinamente la propuesta de gestión basada en la metodología BPM para evitar la resistencia a los cambios con el personal de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro.
3. Incentivar el trabajo en equipo entre las diferentes áreas, en este caso el área de imagen debería apoyar al área de rentas con la difusión, en medios de comunicación, de las actividades que se realizan con el pago de los tributos.
4. Mantener informados a los trabajadores acerca de los KPI o los indicadores que medirán su labor desempeñada en la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro.
5. Realizar alianza con INFOCORP para generar mayor responsabilidad en los pobladores poniendo en riesgo su historial crediticio.

VII. PROPUESTA

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BPM

I.- INFORMACIÓN GENERAL

Lugar de aplicación: Municipalidad Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro

Áreas Involucradas:

- Gerencia general
- Área de rentas
- Área de catastro
- Área de suministro

II.- FUNDAMENTACIÓN

Es importante mejorar el proceso del área de rentas pues a través de ello se lograrán también los objetivos institucionales siendo necesarios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

III.- OBJETIVOS

3.1- OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso del área de rentas basado en el desarrollo de la metodología Business Process Management.

3.2.- OBJETIVO ESPECÍFICO

- Optimizar la recaudación del área de rentas
- Alcanzar los objetivos operacionales del área de rentas.
- Mejorar el servicio brindado al usuario.

IV.- CRONOGRAMA

Actividad	Tiempo requerido
Desarrollo de Software	3 semanas
Aspectos técnicos	1 semana
Capacitaciones	1 semana
Total	5 semanas

V. ACTIVIDADES

El primer paso después del análisis es elaborar un sistema integral o software para que mediante este las áreas involucradas que son rentas, catastro y suministro puedan desarrollar sus actividades eficientemente. Posteriormente a ello será necesario que el área de logística se asegure que las áreas involucradas cuenten con los recursos necesarios para que, al tener el sistema listo, ellos puedan desarrollar sus actividades con normalidad.

El área de recursos humanos será la encargada de gestionar las capacitaciones con la persona idónea para que los colaboradores puedan conocer el nuevo sistema, no cometan errores y puedan trabajar en paralelo con lo que se busca es que las 4 áreas estén interconectadas en tiempo real es decir saber lo que está sucediendo y pasando incluso al ser un sistema web la gerencia puede monitorear el avance o retrasos desde el lugar donde se encuentre y tomar decisiones en cada cierto punto de los procesos y no esperar a fin de mes para recién ver resultados sino ellos ya pueden ir revisando y teniendo un estatus de lo que va sucediendo en el mes e ir proyectándose para tomar decisiones anticipadas.

El sistema integral que mediante el uso de tecnologías se interrelacionen las áreas como suministro, catastro y rentas para que cada una de acuerdo a sus funciones y actividades pueda compartir la información entre las áreas y del mismo modo este sistema sea monitoreado por los representantes de la municipalidad.

También se debe considerar un plan de trabajo desde el área de personal para incentivar y motivar al personal de las áreas críticas e involucradas, área de rentas, catastro y suministro, para que las personas involucradas puedan realizar sus labores adecuadamente.

REFERENCIAS

- Conte, O. E. (06 de Marzo de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/aportes-teoricos-al-analisis-y-la-gestion-por-procesos/>
- Estévez Cepeda, E. P. (2017). *La administración de procesos con metodología BPM, "Creación de un Instructivo de Implementación"*. Recuperado el Enero de 15 de 2019, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1887/1/T-UIDE-1412.pdf>
- Guerrero Lozano, F. C. (2017). *Propuesta para Mejorar los Procesos de la DGGRP del MEF y Recomendaciones para su Implementación*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2139/Flor_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huamán Cruzado, J. S., & Villanueva Muñoz, G. P. (Junio de 2016). *PROPUESTA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UPAGU, 2016*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/100/Tesis%20Huaman-Villanueva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEI. (30 de Junio de 2017). Recuperado el 2019 de 08 de 07, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yIIGXKib8Z0J:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1420/cuadros/lambaye/lambaye_14_3.xls+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Lizano Mora, H. (Enero de 2014). *Desarrollo de marco metodológico de aplicación de BPM en la Universidad de Costa Rica*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6697/desarrollo_marco_Metodologico_aplicacion_bpm_universidad_costa_rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ogosi Auqui, J. A. (2017). *Rediseño de procesos organizacionales con BPM para desjudicializar expedientes administrativos en la Oficina de Normalización Previsional*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8569/Ogosi_AJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paredes Ushiñahua, S. D. (2018). *MODELO DE NEGOCIO DEL SISTEMA DE ADQUISICIONES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA APLICANDO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2681/SISTEMAS%20-%20Sandro%20David%20Paredes%20Ushi%C3%B1ahua.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2015). *Definición.DE*. Recuperado el 16 de Enero de 2019, de Definición de Municipalidad: <https://definicion.de/municipalidad/>
- Portal del Estado Peruano. (2018). *Directorio Estatal*. Recuperado el 16 de Enero de 2019, de Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=11410
- Santamaría Rendón, P. A. (Noviembre de 2012). *Estudio para la Implementación de Administración de Procesos de Negocio (BPM) en la Fuerza Aérea Colombiana*. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13687/Santamar%C3%ADaRendonPaulaAndrea2013.pdf;sequence=1>
- Stringer, E. T. (1999). *Action research* (Segunda ed.). Sage Publications.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Tabla 8: Matriz de consistencia.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	MARCO TEÓRICO	DIMENSIÓN	INDICADOR	MÉTODOS
Problema general: ¿Cómo establecer un modelo de gestión basado en la metodología Business Process Management para mejorar en el desarrollo de las actividades del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro?	Objetivo general: Proponer un modelo de gestión basado en el enfoque de la metodología Business Process Management para mejorar el área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro.	Hipótesis general: La propuesta de gestión basada en la metodología Business Process Management (BPM) mejorará favorablemente el área de rentas del gobierno Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro.	Metodología Business Process Management	Definición de BPM	Análisis (definición del entorno)	Mapa del proceso crítico	Diseño: Enfoque Cuantitativo - Descriptivo. Población: 41 colaboradores. Muestra: 14 colaboradores administrativos
				Características de BPM		Objetivos del proceso	
				Fases de BPM	Diseñar (mejora del proceso)	Replanteo de proceso	
					Modelar (definición de Indicadores)	Planteamiento de indicadores	
Problema Específico:	Objetivos Específicos:	Manuel Antonio Mesones Muro.	Área de Rentas	Definición del área	Proceso	N° de procesos mapeados	Técnica: Encuesta
	Identificar la realidad del área de rentas desde la perspectiva de la metodología			Definición de funciones	Personal	N° de trabajadores capacitados del área	

	BPM para la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro			Tipos de municipios				
	Analizar la situación del proceso del área de rentas de la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro				Tecnología	N° de procesos automatizados		
	Diseñar un modelo de gestión considerando la metodología BPM para la Municipalidad Distrital de Manuel Mesones Muro				Efectividad de Eficiencia y Eficacia	Indicador de eficacia en la cobranza de impuestos (arbitrios e impuestos predial)	Indicador de eficiencia en la cobranza de impuestos (arbitrios e impuestos predial)	

Fuente: Elaboración Propia.

Instrumento de medición de la variable

CUESTIONARIO

Estimado colaborador, el presente cuestionario es el instrumento de medición del trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión basado en Business Process Management para el área de rentas de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro”. Por ellos se solicita su colaboración con el llenado del presente cuestionario, que es de carácter anónimo. Agradezco su colaboración y solicito la mayor sinceridad y veracidad.

GÉNERO:	M	F
---------	---	---

EDAD	
------	--

Lea Ud. con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro. Considere que: 0=Nunca 1=Casi Nunca 2=A Veces 3=Casi siempre 4=Siempre

N°	ÍTEMS	RESPUESTAS				
		0	1	2	3	4
	PROCESO					
1	El procedimiento actual ayuda a conocer el número de procesos mapeados en el área de rentas					
2	Se conoce en tiempo real la situación actualizada de los procesos en el área de rentas					
3	Se utiliza algún tipo de indicador para medir la gestión en el área de rentas en cuanto a sus procesos					
	PERSONAL					
4	Se trabaja en equipo con el resto de colaboradores para planificar el trabajo en el área de rentas					
5	Los recursos que se asignan a los colaboradores del área de rentas ayudan al desarrollo de su trabajo					
6	Se coordina entre el área de rentas y las demás áreas para un trabajo organizado					
	TECNOLOGÍA					
7	El sistema que integra a todas las áreas ayuda al desarrollo del trabajo del área de rentas					
8	El sistema de información con el que cuentan ayuda a que los procesos sean automatizados en el área de rentas					

9	El sistema integral o software que se utiliza ayuda a los objetivos del área de rentas					
	EFFECTIVIDAD DE EFICIENCIA Y EFICACIA					
10	Se logra alcanzar la meta propuesta en cuanto a la recaudación en el área de rentas					
11	Se mide a través de indicadores el logro de los objetivos en cuanto a la cobranza de impuestos					
12	Se aprovechan los recursos adecuadamente para la recaudación de impuestos					
13	Se logra alcanzar los objetivos operacionales en el área de rentas					

Muchas Gracias por su colaboración

Propuesta Completa

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BPM

I.- INFORMACIÓN GENERAL

Lugar de aplicación: Municipalidad Distrital de Manuel Antonio Mesones Muro

Áreas Involucradas

- Gerencia general
- Área de rentas
- Área de catastro
- Área de suministro

II.- FUNDAMENTACIÓN

Es importante mejorar el proceso del área de rentas pues a través de ello se lograrán también los objetivos institucionales siendo necesarios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

III.- OBJETIVOS

3.1- OBJETIVO GENERAL

Mejorar el proceso del área de rentas basado en el desarrollo de la metodología Business Process Management.

3.2.- OBJETIVO ESPECÍFICO

- Optimizar la recaudación del área de rentas
- Alcanzar los objetivos operacionales del área de rentas.
- Mejorar el servicio brindado al usuario.

IV.- CRONOGRAMA

Actividad	Tiempo requerido
Desarrollo de Software	3 semanas
Aspectos técnicos	1 semana
Capacitaciones	1 semana
Total	5 semanas

V. ACTIVIDADES

El primer paso después del análisis es elaborar un sistema integral o software para que mediante este las áreas involucradas que son rentas, catastro y suministro puedan desarrollar sus actividades eficientemente. Posteriormente a ello será necesario que el área de logística se asegure que las áreas involucradas cuenten con los recursos necesarios para que al tener el sistema listo, ellos puedan desarrollar sus actividades con normalidad.

El área de recursos humanos será la encargada de gestionar las capacitaciones con la persona idónea para que los colaboradores puedan conocer el nuevo sistema, no cometan errores y puedan trabajar en paralelo con lo que se busca es que las 4 áreas estén interconectadas en tiempo real es decir saber lo que está sucediendo y pasando incluso al ser un sistema web la gerencia puede monitorear el avance o retrasos desde el lugar donde se encuentre y tomar decisiones en cada cierto punto de los procesos y no esperar a fin de mes para recién ver resultados sino ellos ya pueden ir revisando y teniendo un estatus de lo que va sucediendo en el mes e ir proyectándose para tomar decisiones anticipadas.

El sistema integral que mediante el uso de tecnologías se interrelacionen las áreas como suministro, catastro y rentas para que cada una de acuerdo a sus funciones y actividades pueda compartir la información entre las áreas y del mismo modo este sistema sea monitoreado por los representantes de la municipalidad.

También se debe considerar un plan de trabajo desde el área de personal para incentivar y motivar al personal de las áreas críticas e involucradas, área de rentas,

catastro y suministro, para que las personas involucradas puedan realizar sus labores adecuadamente.

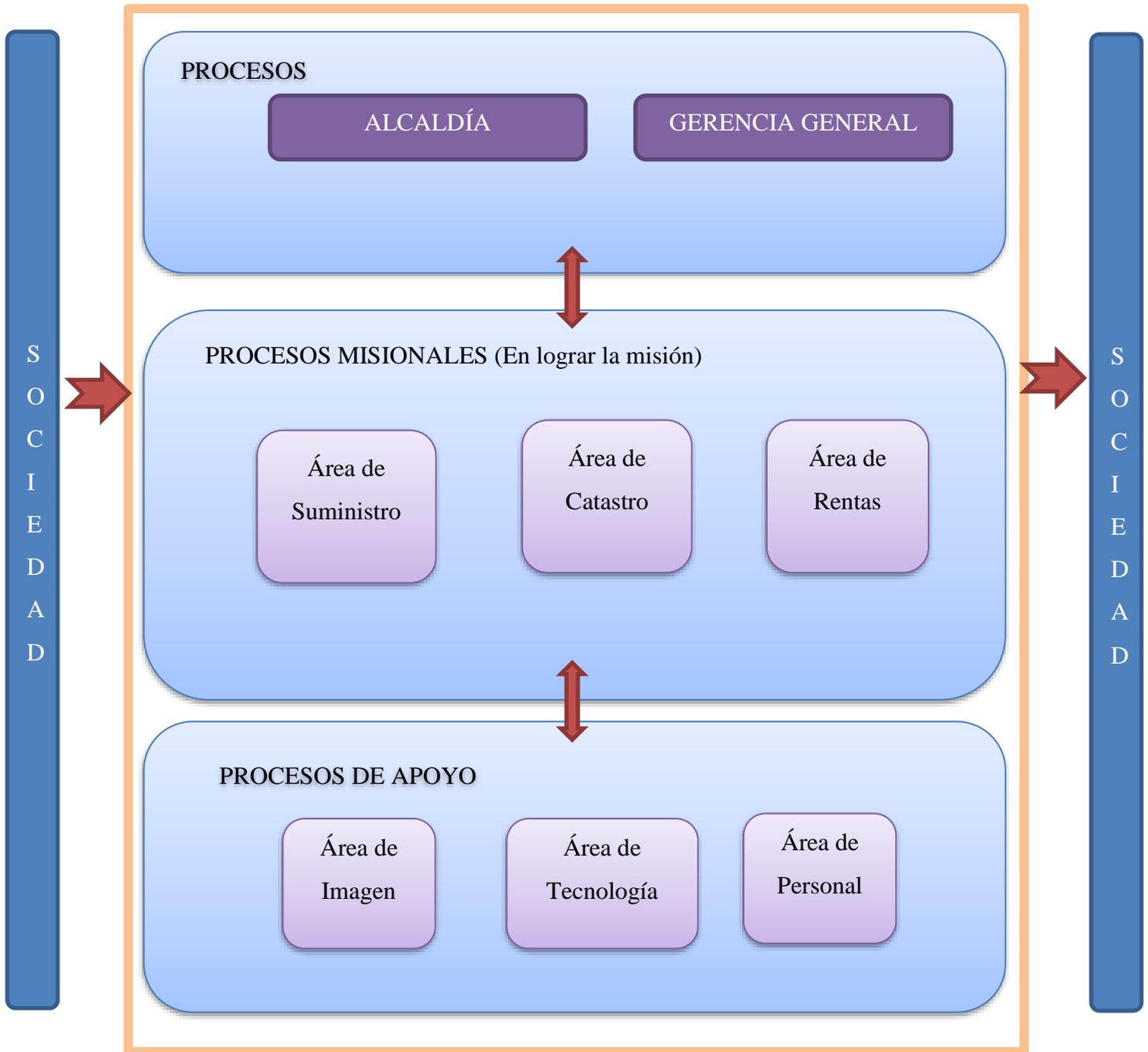


Figura 8: *Diagrama de procesos*

Elaboración propia

A continuación, observamos un diagrama de arquitectura del sistema integral según modelo BPM, este diseño de la propuesta las áreas de suministro, de catastro y de renta realizan algunas actividades en paralelo y no necesariamente tienen que ir en secuencia entonces haciendo actividades en paralelo podrán optimizar el proceso con lo cual ganarían eficiencia en el proceso.

En el gráfico de acuerdo al enfoque del Business Process Management tendría la siguiente explicación si las cajas 1, 2 y 3 realizan actividades entre operativas y tácticas, operativas porque el área de suministros tiene colaboradores que registran ciertas actividades y del mismo modo, el área de catastro, pero catastro necesita cierta información del área de suministros por eso es que tiene una secuencia y por eso se le ordena mediante una secuencia. De igual forma el área de rentas que también realizan ciertas actividades como equipo o jefe pero necesita cierre de actividades de catastro para poder procesar información entonces la parte operativa la realizarían los equipos que tiene cada jefe de área en el que realizan el registro del día a día, la atención de las personas todo lo que concierne a suministro, catastro y rentas, todo lo que sucede a diario se registra en el sistema y la parte táctica, el jefe de cada área evaluará si están llegando a sus metas o qué está pasando, de esta manera se está cubriendo un enfoque operativo y táctico.

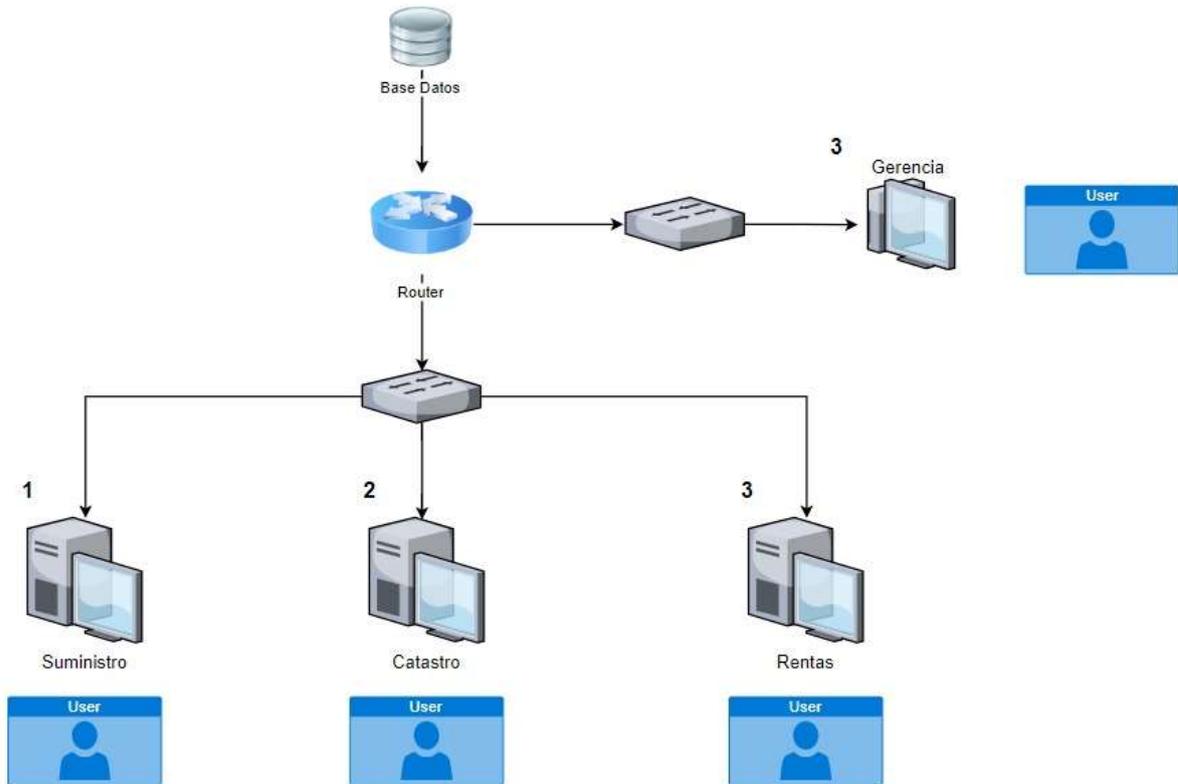


Figura 9. Diagrama de arquitectura del sistema para las áreas involucradas considerando modelo BPM

Elaboración propia.

Después del análisis realizado se sugiere los siguientes indicadores o KPI que permitirán medir el desempeño del área de rentas con sus actividades y con respecto al logro de los objetivos institucionales, se consideran para esta propuesta los siguientes:

	Recaudación mensual
Indicadores o KPI para el área de rentas	% de morosidad mensual
	Actualización de base de datos
	% de respuesta de la notificaciones
	% de eficiencia del uso de recursos

Estos datos podrán ser obtenidos del sistema integral o software nuevo que se empleara para el desarrollo de las actividades pues al estar toda la información registrada en el sistema con solicitar un informe a la fecha de requerimiento se podrá conseguir la información para que los jefes de área puedan tomar decisiones y cruzar con la información que crean conveniente la cual debería de ser en relación a periodos anteriores o en referencia de otras municipalidades con características en común.

Autorización para el desarrollo de la Tesis



MUNICIPALIDAD DISTRITAL "Manuel A. Mesones Muro" FERREÑAFE

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

EL GERENTE GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANUEL A. MESONES MURO,
PROVINCIA DE FERREÑAFE, REGION LAMBAYEQUE;

QUE SUSCRIBE, EXPIDE LA SIGUIENTE:

AUTORIZACIÓN

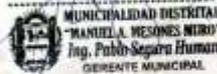
Visto la solicitud presentada por la Lic. en Administración: **CENTURIÓN MENDOZA ALEJANDRA DE FÁTIMA**, identificada con DNI N° 71584355, con domicilio en calle Francisco Cabrera N° 836 – Chiclayo; Maestrante de la Universidad Cesar Vallejo, donde solicita aplicar su Proyecto de Tesis; se dispone lo siguiente:

AUTORIZAR, a la Lic. En Administración:

CENTURIÓN MENDOZA, ALEJANDRA DE FÁTIMA

Aplicar el Proyecto de Tesis Titulado: **"Modelo de gestión basado en Business Process Management para el área de Tributación de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro"**

Ferreñafe, 22 de octubre del 2019



Solicitud presentada a Municipalidad de Manuel Mesones Muro



"Año de la Lucha Contra la Corrupción e Impunidad"

11 de octubre de 2019

Señor,
M.V. JOSÉ MERCEDES RAMÍREZ HUAMÁN
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANUEL MESONES
MURO

Presente.

Es grato dirigirme a usted, para expresarle nuestro cordial saludo y a la vez presentar al Maestrante Alejandra de Fátima Centurión Mendoza, alumna de la escuela de Posgrado del III ciclo de la Maestría en Gestión Pública, de nuestra casa superior de estudios; quien desea desarrollar la aplicación de su Proyecto de Tesis; en su representada; dicho trabajo se titula "PROPUESTA DE GESTIÓN BASADA EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA EL ÁREA DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL MANUEL MESONES MURO"

Agradecemos anticipadamente la atención que pudieran brindar a la presente.

Expedimos la presente solicitud del alumno.

Atentamente,



Dra. Mercedes Collazos Alarcón
Director Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Chiclayo

C.C. VAGS-DTC-EPG. Interesado (a) y Archivo.

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimental Km. 3.5
Tel. (074) 481 616 Anx. 6514

Brucy peru
@ucv_peru
#salvadefrente
ucv.edu.pe

Autorización para la Publicación Electrónica de la Tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y nombres: CENTURION MENDOZA ALEJANDRA DE
FATIMA
D.N.I. : 71584355
Domicilio : Calle Francisco Cabrera # 836 - Chiclayo
Teléfono : Fijo : 074-600252 Móvil : 976661788
E-mail : alecenturionm19@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad: Presencial

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : Maestra

Mención : Gestión Pública

Doctorado

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Centurión Mendoza Alejandra de Fátima

Título de la tesis:

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PARA
EL ÁREA DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL MANUEL MESONES
MURO

Año de publicación : 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento:

Autorizo a publicar en texto completo mi tesis

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis

Firma :


Alejandra de Fátima Centurión Mendoza

Fecha : 28/02/2020

Acta de aprobación de originalidad de la tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Carlos Chero Zurita**; docente de la Escuela de Post Grado en la mención de Gestión Pública; de la Universidad César Vallejo filial Chiclayo; revisor de la tesis titulada:

"Modelo de gestión basado en business process management para el área de rentas de la municipalidad distrital Manuel Mesones Muro"

De la estudiante post grado del programa de maestría en Gestión Pública; **ALEJANDRA DE FATIMA CENTURION MENDOZA**; constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 11 de enero de 2020.



MG. CHERO ZURITA JUAN CARLOS
DOCENTE ESCUELA DE POST-GRADO UCV

Reporte turnitin

Modelo de gestión basado en Business Process Management para el área de rentas de la Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%	11%	0%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%
4	repository.javeriana.edu.co Fuente de Internet	1%
5	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	1%
7	www.mide.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unsa.edu.pe	

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA JEFA DE UNIDAD DE POSGRADO
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CENTURIÓN MENDOZA ALEJANDRA DE FÁTIMA

INFORME TITULADO:

Modelo de gestión basado en Business Process Management para el área de rentas de la
Municipalidad Distrital Manuel Mesones Muro

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 21/01/2020

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD

Drx. Mercedes Alejandrina Coberos Alarcón
Jefa de Unidad de Posgrado
Universidad César Vallejo Chiclayo