

## Reingeniería y gestión municipal

(\*) [Juan Castillo Maza](#)

La deficiencia en la gestión de los gobiernos locales, reflejado en los deficientes servicios que presta a la comunidad, se superará con la reingeniería en los procesos, sistemas, políticas y estructuras organizacionales, que permitirá a las municipalidades optimizar la calidad de los servicios, haciendo más ágiles, con visión gerencial, promoviendo la generación de empleo en el ámbito de su jurisdicción.

Los niveles de los gobiernos locales se refieren al ámbito distrital y provincial, siendo los problemas similares, solo se diferencian en la magnitud, por lo que la reingeniería se aplicará en ambos niveles.

El desarrollo de la investigación, involucra la recopilación de la información, ejecutada por medio de la investigación bibliográfica y trabajos de campo. El análisis de datos y la sistematización de la información se ha realizado inmediatamente después de concluida las etapas anteriores.

La reingeniería, se aplicará en todas las áreas funcionales: normativo, personal, finanzas, tributaria, fiscalización, control y servicios.

Los beneficiarios directos de la aplicación de la reingeniería en la gestión municipal serán los ciudadanos, quienes recibirán un servicio de calidad, que satisfaga sus necesidades y despierte en él una actitud de participación directa.

### INTRODUCCION

La reingeniería, instrumento moderno de gestión empresarial en los años 90, se ha constituido elemento indispensable para mejorar el rendimiento de los negocios, que cada vez buscan obtener resultados óptimos.

En términos sencillos la reingeniería permite cambiar el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para optimizar la rentabilidad social, económica y financiera de la empresa.

Los gobiernos locales, constituyen la expresión más genuina de la democracia, en cuanto al origen como la ejecución de las funciones con la participación activa de los ciudadanos de una jurisdicción.

La gestión municipal en la prestación de servicios municipales se puede ejecutar por administración directa, empresas municipales y de participación municipal, empresas estatales o privadas con participación municipal o cualquier otra forma legal que permita optimizar el uso de los recursos económicos y financieros que siempre son escasos.

El propósito del presente proyecto es el estudio y análisis del proceso de

reingeniería en la gestión municipal, a efectos de optimizar los resultados de los servicios que prestan los municipios, por lo que se ha formulado alcanzar los siguientes objetivos:

- Revisar las ventajas comparativas de la reingeniería de los negocios, compatibles con la gestión de los gobiernos locales.
- Identificar las deficiencias y fortalezas de las organizaciones de los gobiernos locales.
- Analizar el impacto de la reingeniería en los distintos aspectos de los gobiernos locales.

La reingeniería como un proceso de cambios rápidos e integrales aplicados a la gestión municipal deberá realizarse con el compromiso de los directivos del más alto nivel (Alcaldes y Regidores), los funcionarios de niveles intermedios y trabajadores de las municipalidades.

Los gobiernos locales, constituyen el germen de la democracia en un país, pues nacen de la voluntad popular en el ámbito de los distritos y provincias del territorio peruano. El ejercicio del gobierno municipal debe integrar también a los ciudadanos de las respectivas circunscripciones a fin de optimizar el uso racional de los recursos cada vez más escasos por el alto grado de centralismo de los gobiernos de turno, sin excepción.

La gestión municipal requerirá que los alcaldes, como líderes locales, ejerzan un estilo gerencial, como el ejercicio pleno de poder municipal, será capaz de vincular cultura organizacional, voluntades, definir la misión de sus colaboradores, racionalizar su tiempo, delegar, comunicar, trabajar en equipo; ser persuasivo para lograr la integración del grupo y la identificación con la comunidad.

Las fuentes de información utilizadas en el presente estudio son las secundarias y primarias; entre las secundarias se encuentran toda literatura sobre reingeniería y gobiernos locales, que existen suficientemente difundidas, y las primarias están las obtenidas directamente de los actores del gobierno local, muy escasas en experiencias aplicadas de procesos de reingeniería.

## **MARCO TEORICO**

La reingeniería como instrumento de análisis fundamental y el rediseño total de todo lo que tiene que ver con los negocios, los flujos de los procesos de los negocios, definiciones de trabajo, procesos de gestión y control, estructuras organizacionales, valores y cultura no está considerado como prioridad en el ámbito de los gobiernos locales, por una concepción errónea del trabajo de la institución edil.

La reingeniería consiste en el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos del valor agregado, de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales, para obtener resultados óptimos del trabajo y la racionalidad en el uso de los recursos siempre escasos.

La gestión es una actividad de la administración, que se refiere a la ejecución

de las decisiones adoptadas en los diferentes niveles de la organización, tendientes al logro de los objetivos propuestos en el proceso de planeación.

Los gobiernos locales constituyen la base fundamental de la democracia en el país, están ligados a los intereses de una comunidad que demanda atención a las necesidades de la población.

En síntesis, el tema propuesto para la investigación **«La Reingeniería y la Gestión Municipal»** se refiere a la optimización de los recursos económicos y financieros asignados a los municipios para atender con eficiencia y eficacia a los usuarios, a través del rediseño del sistema de gestión.

## **DEFINICION DE REINGENIERIA**

La reingeniería definida como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, de los sistemas, de las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan, permite optimizar los flujos de trabajo y la productividad en la organización.

Los procesos son actividades relacionadas entre sí que transforman insumos en productos (bienes y/o servicios). Las actividades involucradas en un proceso pueden ser de tres tipos:

- Actividades importantes para los clientes, las que agregan valor.
- Actividades de traspaso, las que permiten ejecutar el flujo de trabajo en las esferas funcionales, departamentales u organizacionales.
- Actividades de control, las que sirven para supervisar y controlar las actividades de traspaso referidas anteriormente.

La reingeniería permite los cambios no en todo los procesos dentro de la organización, sino sólo en aquellas actividades que generan valor agregado y a la vez son estratégicas.

## **OBJETIVO DE LA REINGENIERIA**

El objetivo primario de la reingeniería se concentra en aquellos procesos que simultáneamente son estratégicos y generan valor agregado<sup>1</sup>, que por lo general representan la cuarta parte de los mismos, lo que se muestra en el siguiente cuadro:

El éxito en el proceso de implantación de la reingeniería está en la concentración de todo el esfuerzo en aquellas actividades que constituyen los procesos más importantes de la organización. Pero esto no significa que, se descuide los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales. **Los sistemas** que sostienen actividades de procesos que van desde sistemas de procesamiento y administración de información, hasta sistemas sociales y culturales; **las políticas** que sostienen actividades de procesos que incorporan reglas escritas y normas que prescriben la conducta y el comportamiento relativo a cómo se ha de realizar el trabajo; finalmente las **estructuras organizacionales** que sostienen actividades de procesos de los grupos de

trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las divisiones, las unidades y otras formas en que se dividen los trabajadores para realizar sus labores.

La aplicación de la reingeniería en cualquier organización, debe producir la optimización del flujo de trabajo como de la productividad es decir la eficiencia. Los indicadores de la optimización que se logra en función a los resultados del negocio, se miden con lo siguiente:

- Incremento de rentabilidad.
- Participación de mercados
- Ingresos.
- Rendimientos sobre la inversión, el capital social o los activos.
- Número de clientes a quienes sirve un programa.
- Número de casos resuelto con éxito.
- Cambios positivos de actitud del personal desde los niveles directivos hasta los niveles operativos.

A manera de síntesis podemos afirmar que la reingeniería aplicada prioritariamente a los procesos que involucran actividades estratégicas y que generan valor agregado se debe hacer en forma rápida y radical<sup>2</sup>. **Rápidamente**, porque los altos ejecutivos o dirigentes de la organización necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes: los programas de reingeniería fracasan inevitablemente si los resultados se producen con demasiado retraso. Los programas de reingeniería tienen que ser **radicales**, es decir resultados notables y sorprendentes y no solo resultados incrementales.

Para alcanzar con éxito los resultados de la reingeniería en toda organización debemos identificar lo siguiente:

- Los resultados decisivos del negocio.
- Los procesos en forma global.
- Los procesos estratégicos y que producen valor agregado, es decir son importantes para la organización y nuestros clientes.
- Los elementos que sustentan la organización, es decir los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales.

## **METODOLOGIA PARA IMPLEMENTACION DE LA REINGENIERIA**

La metodología es la manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o en la acción. En la identificación de la metodología adecuada que garantice el éxito del proceso de reingeniería debemos tener en cuenta, la visión institucional, la misión, los objetivos y las metas de la organización. Así mismo, debemos considerar la satisfacción del cliente como la razón de ser de la organización. Finalmente debemos tener un sistema de información ágil y accesible.

Una metodología apropiada para los fines establecidos en el párrafo precedente, es la metodología Rápida Re, que se constituye de un conjunto de técnicas administrativas conocidas por todos los elementos de la organización. La metodología Rápida Re integra apropiadamente y utiliza justamente estas técnicas (modelos de procesos, medidas de desempeño, análisis de flujos de

trabajo, etc.) para desarrollar y analizar información clave que permita identificar oportunidades de cambio radical en los procesos estratégicos y de valor agregado.

La metodología de Rápida Re incluye cinco etapas y cincuenta y cuatro pasos que permite a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado<sup>3</sup>. Los resultados obtenidos en una etapa precedente sirven a las subsiguientes. Las cinco etapas consideradas son: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

**Etapas 1. Preparación:** Empieza por encontrar un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se buscan como avance decisivo de la organización y son la justificación del proyecto de reingeniería. Se establece las relaciones entre las metas decisivas de la organización y el rendimiento de los procesos rediseñados, y define los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgo y cambio organizacional. En esta etapa, se reúne el equipo de reingeniería, recibe capacitación y se elabora el plan inicial de gestión del cambio.

**Etapas 2. Identificación:** desarrolla un modelo de organización, orientado al cliente, identifica los procesos estratégicos de valor agregado, establece relaciones entre la organización, los recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades; y recomienda procesos específicos como objetivos de mayor impacto para la reingeniería.

**Etapas 3. Visión:** Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como visiones de cambio radical.

**Etapas 4. Solución:** Comprende dos actividades paralelas, uno para el diseño "técnico" necesario para implementar las visiones, y la otra, el diseño "social" que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.

**Etapas 5. Transformación:** Ejecuta las visiones del proceso, utilizando planes pilotos y los de plena producción de los nuevos procesos.

Las cinco etapas consideradas se deben realizar en forma consecutiva. El final de cada etapa representa un hito importante en el proyecto de reingeniería, por lo que se debe desarrollar en forma apropiada. Cada etapa involucra un conjunto de tareas.

## **LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y LAS ETAPAS DE RAPIDA REINGENIERIA ("RAPIDA RE")**

Las técnicas administrativas pueden ser procedimentales y no procedimentales.

Las técnicas procedimentales individuales y formales producen resultados tangibles, como modelación del proceso, benchmarking y análisis de flujo de trabajo. Las técnicas no procedimentales, incluyen la motivación o facilitación.

Los resultados esperados de la implementación de la Rápida Re por lo general se producen en el término de seis meses a un año.

## **EL MODO DE DIRECCION**

El modo de dirección o el sistema de management de los directivos y la manera como gestionan la empresa, las organizaciones y las instituciones, es un componente importante que anima a toda organización, por dos razones fundamentales:

1. El modo de dirección, está muy ligado a la personalidad de los responsables de la organización, por corresponder a éstos que los cambios se impongan con éxito en la organización. Sus preocupaciones y la manera de afrontarlas inciden de manera efectiva sobre las actividades de la organización y la evolución de los mismos. Los directivos que priorizan aspectos financieros y relaciones con los accionistas actúan y orientan a la organización de manera diferente a los directivos que privilegian los aspectos comerciales y las relaciones con los clientes.
2. El estilo de dirección de los directivos, su manera de comportarse, de actuar y reflexionar, constituye estímulos para los niveles inferiores de la organización, por lo que es un incentivo para hacer cambiar a la organización. Los directivos, que inician el cambio, deben estar convencidos de la necesidad de adaptar su modo de gestión al logro de los objetivos.

## **LA MUNICIPALIDAD EN EL CONTEXTO NACIONAL**

La Constitución Política del Perú de 1993 determina el ordenamiento jurídico a través de normas que permite la convivencia y el desarrollo de los individuos, grupos e instituciones, y establece en el capítulo XIV la importancia de la descentralización de las Regiones y de las Municipalidades.

**El Art.191 de la Constitución define a las Municipalidades "como Organos de Gobierno Local, que tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia".**

En los artículos 192° y 193° de la Constitución se establecen, el ámbito de competencia, los bienes y rentas de las municipalidades. Los Gobiernos Locales tienen las siguientes competencias:

- Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- Administrar sus bienes y rentas.
- Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales.

- Organizar, reglamentar y administrar los servicios locales de su responsabilidad.
- Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, y ejecutar los planes y programas correspondientes.
- Participar en la gestión de las actividades y servicios inherentes al Estado, conforme a ley.
- Lo demás que determine la ley. Los bienes y rentas de las municipalidades son:
  - Los bienes e ingresos propios.
  - Los impuestos creados por ley a su favor.
  - Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos de su competencia, creados por su consejo.
  - Los recursos asignados por el Fondo de Compensación Municipal que se crea por ley según los Tributos de Municipalidades.
  - Las transferencias presupuestales del Gobierno Central.
  - Los recursos que le corresponden por concepto de Canon.
  - Los demás recursos que determine la ley.

El desarrollo de los Gobiernos Locales es la unidad administrativa y política que conlleva a promover la vida ciudadana y fundamentalmente su calidad de vida, por lo que su importancia en el ámbito de la descentralización significa la célula que permite la actividad política, democrática, el uso racional de los recursos naturales, el desarrollo industrial y la satisfacción de las necesidades básicas y fundamentales en el contexto cultural específico de cada una de las regiones.

En tal sentido, las Municipalidades son personas jurídicas con derecho público, autonomía económica y decisión administrativa en asuntos de su competencia dentro de los alcances que establece la Constitución Política del Perú. En este contexto, las Municipalidades se constituyen en auténticos protagonistas de la promoción de la comunidad, promoviendo el bienestar con elevados niveles de vida para la población y prestación adecuada de los servicios que demandan.

## **LAS MUNICIPALIDADES: DESCENTRALIZACION Y REGIONALIZACION**

La descentralización es una forma de administración y gestión, que significa transferir autoridad limitada a otras instancias del gobierno, las organizaciones civiles, instituciones, empresas, corporaciones, etc. El Art. 189° de la Constitución Política señala que el territorio de la República se divide en regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno unitario en forma descentralizada y desconcentrada. La descentralización es un proceso permanente que tiene como objetivo el desarrollo integral del país<sup>4</sup>.

Las Regiones se constituyen por iniciativa y mandato de las poblaciones pertenecientes a uno a más departamentos colindantes. Las provincias y los distritos contiguos pueden asimismo integrarse o cambiarse de circunscripción<sup>5</sup>. En ambos casos procede el referéndum, conforme a ley.

Las Regiones tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Le corresponden dentro de su jurisdicción, la coordinación y ejecución de los planes y programas socioeconómicos regionales, así como la gestión de actividades y servicios inherentes al Estado, conforme a Ley. Sus bienes y rentas se establecen en la Ley. Las Regiones apoyan a los gobiernos locales. No los sustituyen ni duplican su acción ni su competencia.

Las Regiones y Municipalidades rinden cuenta de la ejecución de su presupuesto a la Contraloría General de la República. Son fiscalizadas de acuerdo a Ley.

### **MUNICIPALIDADES: POBLACION Y CENTROS POBLADOS**

En el país existen 188 provincias y 1793 distritos. Según el Compendio Estadístico 1995-1996 publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en agosto de 1996, en el cuadro de distribución de la población censada según rango de tamaño poblacional se puede apreciar que la mayoría de nuestros centros poblados muestran un patrón de asentamiento típicamente rural.

De la información que muestra el INEI, se observa lo siguiente:

CONGLOMERADOS	RANGO POBLACIONAL
01	6'450,856 habitantes
02	5000,000 a 1'000,000 habitantes
06	2500,00 a 499,999 habitantes
09	100,000 a 249,999 habitantes
12	50,000 a 99,999 habitantes
31	20,000 a 49,999 habitantes
56	10,000 a 19,999 habitantes
82	5,000 a 9,999 habitantes
263	2,000 a 4999 habitantes
875	500 a 1.999 habitantes

De lo anterior se concluye que en el Perú 61 conglomerados tienen la condición de centros poblados urbanos, y concentran el 55% de la población, en tanto que los restantes 1276 centros poblados son típicamente rurales, que albergan al 45% de la población total del país.

## ECONOMIA MUNICIPAL Y FINANZAS PUBLICAS

El grado de participación de la economía municipal en la economía del Estado, en los últimos 80 años, ha sido siempre una participación marginal de los gobiernos locales, que los ubica en los más pobres de América Latina.

En el período 1993-1997, los municipios han tenido una participación marginal en la estructura presupuestal del Estado, donde aproximadamente el 96% de los recursos e ingresos públicos están concentrados bajo el manejo del Gobierno central y otros organismos públicos dependientes de éste.

Esta realidad no es reciente, como señalamos en el primer párrafo del presente acápite, entre 1920-1996, los recursos municipales han decrecido en términos reales, y la participación de 1996 no alcanza los niveles alcanzados en el año de 1945. En 1920 la participación municipal en el gasto público alcanzó el 5.2%, incrementándose hasta llegar 8.1% en 1925, para luego descender hasta 3.7% en 1965.

En los años subsiguientes a 1965, las transferencias de recursos a las municipalidades han experimentado una tendencia cíclica, correspondiendo a cada gobierno los cambios en las finanzas municipales. En el período de gobierno militar 1968-1974 se incremento hasta un nivel del 4.88%, para luego descender entre 1975-1980 hasta el 3%. El segundo gobierno de Belaunde (1980-1985) mantiene a los gobiernos locales con rentas demasiado exiguas que solo alcanzan el 2.99% del Presupuesto de la República. Los primeros tres años del gobierno de Alan García, logra incrementar hasta 4%.

En la década de los 90 la situación económica de los municipios no ha mejorado, por ello la participación en el Presupuesto General de la República no ha superado el 4%.

### EL FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL

El Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) creado por el D. L. 776, es un fondo compartido, por cuanto la unidad recaudadora es diferente a la institución ejecutora o responsable del gasto, y que el recaudador asigna criterios de distribución y asignación de dichos recursos.

Los principales criterios que establece el D. L. 776 para la distribución del Fondo de Compensación Municipal, se encuentran: la población, pobreza, desarrollo urbano, violencia y recursos naturales.

DISTRIBUCION PORCENTUAL POR MUNICIPALIDADES Y RANGOS DE ASIGNACION MENSUAL DEL FONCOMUN		
RANGOS DE ASIGNACION MENSUAL	DISTRIBUCION PORCENTUAL	GOBIERNOS LOCALES
De 0 a 10,000 soles mensuales	32%	582
De 10,001 a 50,000 soles mensuales	48%	861
De 50,001 a 100,000 soles mensuales	11%	206

De 100,001 a 250,000 soles mensuales	06%	113
De 250,001 a 500,000 soles mensuales	02%	33
De 500,001 a 1'000,000 soles mensuales	01%	14
Mas de 1'000,000 soles mensuales	0%	04

Del análisis del cuadro precedente que corresponde al año 1996, se puede establecer que el 32% de las municipalidades del país recibían un promedio mensual menor a S/.10,000.00 nuevos soles. Un 48% de gobiernos locales recibieron sumas entre 10,001 y 50,000 nuevos soles. Al otro extremo están el 0.2% de municipios que recibieron mensualmente montos superiores al millón de nuevos soles, en tanto que el 1% de municipios recibió entre 500,001 y un millón de nuevos soles.

Esta distribución irracional mantiene en la precariedad económica a la mayoría de municipios del país, situación que se torna cada vez más crítica si consideramos que el 21% de los gobiernos locales del país se ubica en el rango de S/.10,001.00 a S/.20,000.00. Es decir, que el 53% de los municipios percibe asignaciones mensuales provenientes del FONCOMUN, sumas por debajo de S/.20,000.00 nuevos soles mensuales.

## **GESTION MUNICIPAL**

La gestión municipal se ejerce para garantizar que los servicios públicos locales pueden prestarse por cualquiera de las siguientes modalidades siempre que se asegure el interés de los usuarios, la eficiencia del servicio y el adecuado control municipal:

1. Por administración directa de la propia Municipalidad.
2. Por empresas municipales o por empresas con participación municipal.
3. Por empresas estatales o privadas mediante concesión.
4. Por cualquier otra modalidad permitida por la Ley.

La gestión municipal requiere de documentos normativos que permitan la eficiencia y eficacia de la dirección para alcanzar objetivos y resultados óptimos. Entre ellas tenemos:

- Reglamento Interno del Consejo. Para los miembros del Concejo, integrados por los Regidores y el Alcalde.
- Reglamento de Organización y Funciones.
- Manual de Organización y Funciones.
- Cuadro de Asignación de Personal.
- Presupuesto Analítico de Personal
- Presupuesto Normativo de Personal.
- Texto Unico de Procedimientos Administrativos.
- Plan Operativo Institucional.

Asimismo, la gestión municipal hace uso de instrumentos como:

- Presupuesto Municipal.
- Manuales de Procedimientos.
- Reglamento Interno de Trabajo.

- Directivas Internas: Manejo de Caja Chica, Toma de Inventarios, Calificación de Multas, Manejo de Programas y Proyectos.
- Reglamento Interno de Policía Municipal
- Catastro Municipal.
- Inventario de Bienes.
- Margesí de Bienes.

La gestión municipal se desarrolla a través de la coordinación interna entre las distintas unidades orgánicas y funcionales, que permite una administración ágil, transparente y participativa. Se establecen:

- Reuniones de Directorio, para analizar fortalezas y limitaciones.
- Comisiones Especiales, con plazos, objetivos y responsable específico.
- Reuniones de los jefes con su personal, para lograr la integración e identificación con los objetivos de la unidad orgánica.
- Reuniones generales con todo el personal, para lograr lo mismo que en el objeto anterior, pero esta vez en el ámbito de la Municipalidad.
- Reuniones de coordinación entre distintos jefes o responsables de áreas.
- Establecimiento del Comité de Gestión de la Calidad, para asegurar el proceso continuo de calidad.

Las decisiones adoptadas en los Gobiernos Locales en funciones de gobierno hacia la comunidad, se materializan a través de Ordenanzas, Edictos y Acuerdos (EL CONCEJO) y decretos (LA ALCALDIA); y las concernientes a funciones administrativas a través de Resoluciones (tanto el Concejo como la Alcaldía).

## **MODELO DE GESTION MUNICIPAL**

Los gobiernos locales en un nuevo contexto de competitividad deberán incorporar la visión gerencial para optimizar los servicios que ofrece a la comunidad, pues se constituyen en promotores del desarrollo local y nacional en concordancia al poder municipal que representan al amparo de la Constitución y las Leyes de la República.

El modelo de gestión municipal que resulta del proceso de implementación de la Reingeniería deberá ser ágil, moderna y participativa, opuesto al modelo tradicional, burocrático y autoritario; características que garantizan al gobierno municipal gerenciar con una clara visión empresarial, es decir obtener máximo rendimiento con un mínimo esfuerzo.

La autonomía municipal es otra garantía para el éxito del modelo, entendida como la facultad de normarse así misma y auto gobernarse, como la necesaria separación entre el Gobierno Central y el Gobierno Local, ejercicio del gobierno en sus diferentes niveles con competencias y atribuciones propias, no supone dependencia o sometimiento ni puede ser invadido con el riesgo de afectar o anular su esencia.

## **METODOLOGIA**

El desarrollo de la presente investigación, se inicia con la identificación de la bibliografía sobre Reingeniería y Gobiernos Locales. Luego se procedió al estudio de la literatura que ofrece el material bibliográfico, muy amplio y diversificado. paralelamente se trabajó en los municipios con entrevistas a diversos directivos, funcionarios y

trabajadores.

Con toda la información procedente de fuentes secundarias y primarias, se elaboró un primer informe preliminar, previo análisis y discusión con el equipo de investigación. Finalmente se formularon las conclusiones, que prueba la hipótesis planteada y se formulan las recomendaciones para la implementación en los gobiernos locales.

La hipótesis de investigación formulada y desarrollado a lo largo del estudio ha sido lo siguiente: La Reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar los resultados maximizando los beneficios y minimizando los costos de los servicios que presta a los vecinos.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en la utilidad que los gobiernos locales pueden obtener de la implementación de la Reingeniería en los distintos aspectos de la organización municipal.

## **CONCLUSIONES**

1. La reingeniería es un instrumento eficaz para lograr cambios rápidos y violentos en una organización para mejorar la prestación de servicios.
2. Los gobiernos municipales en pleno ejercicio del poder local que han recibido por mandato popular, buscarán por todos los medios racionalizar los recursos económicos y financieros, ofreciendo servicios de calidad, capaz de satisfacer la necesidad de los pobladores de su jurisdicción.
3. La reingeniería, se aplicará en todas las áreas funcionales: normativo, personal, finanzas, tributaria, fiscalización, control y servicios.
4. Los beneficiarios directos de la aplicación de la Reingeniería en la gestión municipal será el ciudadano, que recibirá un servicio de calidad, que satisfaga sus necesidades y despierte en él una actitud de participación directa.
5. La reingeniería es un instrumento eficaz para lograr cambios rápidos y violentos en una organización para mejorar la prestación de servicios.
6. Los gobiernos municipales en pleno ejercicio del poder local que han recibido por mandato popular, buscarán por todos los medios racionalizar los recursos económicos y financieros, ofreciendo servicios de calidad, capaz de satisfacer la necesidad de los pobladores de su jurisdicción.

## **RECOMENDACIONES**

1. Los municipios deben implementar procesos de reingeniería para optimizar la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía.
2. Los municipios en pleno uso de su autonomía de gobierno, económico y financiero, señalada en la Constitución Política del Perú deben tomar decisiones para realizar cambios rápidos en variables estratégicas y que generan mayor valor agregado, es decir aquellas actividades que permiten fomentar la generación de empleo.
3. La ciudadanía deberá participar activamente en el gobierno municipal a través de las

Juntas Vecinales, los Referéndum, y otros mecanismos para ejercer el control en el uso racional de los recursos que corresponden a su municipio.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALZAMORA VALDEZ MARIO. Derecho Municipal.  
Editorial EDDILI, Lima, 1985.

BENOIT GROUARD / FRANCIS MESTON, Reingeniería del Cambio.  
Alfa Omega Grupo Editor, S.A., Colombia, 1996.

CHAMPI JAMES.  
Reingeniería en la gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito.  
Editorial Norma, Colombia, 1995.

CLAROS COAGUILA, Roberto, Guía Técnica para Alcaldes y Regidores.  
Grupo Editorial Digital Print S.A., Lima, 1998.

COLEGIO DE ABOGADOS DE LIMA, Temas Municipales.  
Gaceta Jurídica Editores, Lima, 1997.

GROUARD BENOIT / MESÓN FRANCIS. Reingeniería del Cambio.  
Alfaomega Grupo Editor, Colombia, 1995.

HAMMER MICHAEL. Reingeniería.  
Editorial Norma, Colombia, 1995.

JOHANSSON HENRY J. Reingeniería de Proceso de Negocios.  
Editorial Limusa, México, 1994.

RAYMOND L. MANGANELLI - MARK M. KLEIN, Cómo Hacer Reingeniería.  
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1995.

SIERRA BRAVO, Restituto. Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica.  
Editorial Paraninfo, Madrid, 1994.

\* Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo.  
Magister en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
Profesor Principal y Director del Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM  
Investigador del Instituto de Investigaciones de Ciencias Administrativas de la UNMSM  
[E-mail: d180008@unmsm.edu.pe](mailto:d180008@unmsm.edu.pe)