

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting - Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
FINANZAS CORPORATIVAS Y RIESGO FINANCIERO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Edinson Cervera Carranza, DNI: 45702833

**Y OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Vladimir Julio Ramirez Zorrilla, DNI: 10687119

Carlos Edgardo Suárez Castañeda, DNI: 19242781

**ASESOR**

Lourdes Maritza Ortiz Sosa, CE: 001578513

ORCID: 0000-0002-8461-0310

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Jorge Benny Benzaquen De Las Casas

Lourdes Maritza Ortiz Sosa

**Surco, marzo 2021**

## **Agradecimientos**

Nuestro especial agradecimiento a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, por darnos tanto su confianza como su tiempo para desarrollar este trabajo de consultoría, siendo un aporte para la gestión de la institución, y al mismo tiempo, un logro personal en la vida de cada uno de nosotros. Asimismo, a nuestra asesora, Lourdes Maritza Ortiz Sosa por orientarnos con su experiencia y profesionalismo a lo largo del desarrollo de nuestra tesis.



## **Dedicatorias**

A Margarita (Tita) y Luis, con quienes me hubiera gustado celebrar físicamente este logro, sin embargo, les agradezco la motivación que me dieron desde el cielo para conseguirlo.

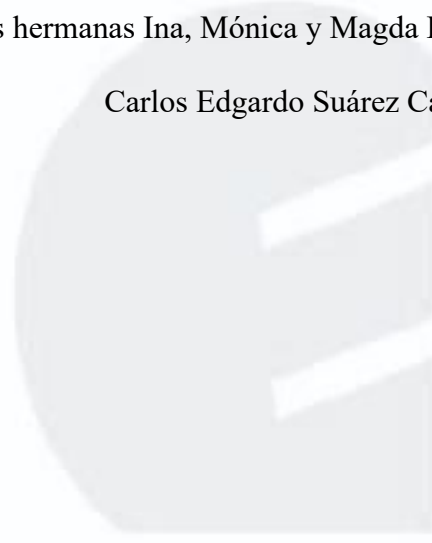
Edinson Cervera Carranza

Dedicado a mis Padres, fuentes de inspiración y modelos a seguir y que siempre estuvieron apoyándome en todo este proceso.

Vladimir Julio Ramirez Zorrilla

A mi madre y padre, por el gran esfuerzo y admiración por nadar contra la corriente.  
Al amor de mi esposa Flor y mi hijo Fabiano. A mis hermanas Ina, Mónica y Magda Lidia.

Carlos Edgardo Suárez Castañeda



## Tabla de contenido

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1 Marco Legal de las Municipalidades en el Perú.....	1
1.2 Presentación de la Institución Municipal.....	1
1.2.1 Modelo de Negocio de la Institución Municipal.....	1
1.2.2 Misión, Visión y Valores Institucionales.....	3
1.2.3 Objetivo Estratégicos .....	5
1.3 Entorno Institucional Externo.....	8
1.3.1 Análisis Externo PESTE.....	8
1.3.2 Evaluación de Factores Externos .....	14
1.4 Entorno Institucional Interno.....	15
1.4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	15
1.4.2 Evaluación de Factores Internos .....	21
1.5 Conclusión .....	23
<b>Capítulo II: Problema Principal.....</b>	<b>26</b>
2.1 Lista de Problemas.....	26
2.1.1 Discontinuidad de los programas presupuestales para cubrir las necesidades sociales.....	26
2.1.2 Deficiente ejecución presupuestal de los programas presupuestales para brindar atención a través de los servicios públicos .....	27
2.1.3 Ineficaz desarrollo de los programas presupuestales para cubrir los servicios públicos.....	29
2.2 Problema Principal.....	30

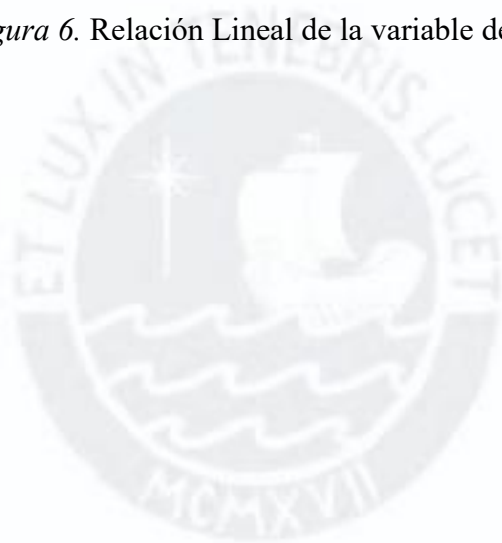
2.3 Conclusión .....	31
<b>Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal .....</b>	<b>32</b>
3.1 Análisis Cualitativo .....	32
3.1.1 Saneamiento .....	32
3.1.2 Salud .....	33
3.1.3 Educación.....	33
3.1.4 Agropecuario.....	34
3.1.5 Transporte .....	34
3.1.6 Comercio.....	35
3.1.7 Ambiente.....	35
3.1.8 Energía .....	35
3.1.9 Orden público y seguridad .....	36
3.1.10 Turismo .....	36
3.1.11 Planeamiento, gestión y reserva de contingencia .....	36
3.1.12 Comunicaciones .....	37
3.1.13 Cultura y deporte.....	37
3.2 Análisis Cuantitativo .....	37
3.3 Conclusión .....	41
<b>Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal.....</b>	<b>43</b>
4.1 Causas Identificadas .....	44
4.1.1 Recurso Humano.....	44
4.1.2 Tecnológico.....	46
4.1.3 Político .....	48
4.1.4 Gestión .....	50
4.2 Causa Principal .....	52

4.2.1 Factibilidad .....	52
4.2.2 Beneficio .....	52
4.2.3 Resultado.....	52
4.2.4 Causa-Raíz .....	52
4.3 Conclusión .....	53
<b>Capítulo V: Alternativas de Solución.....</b>	<b>54</b>
5.1 Conceptualización de la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII).....	54
5.1.1 Modelar la organización de la MDCH para optimizar la AII local .....	54
5.1.2 Capacitación en Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII).....	55
5.2 Desarrollo de Mecanismos para Reforzar la Coordinación de la MDCH .....	56
5.2.1 Sistematización de los aprendizajes intersectoriales.....	56
5.2.2 Generar y difundir lineamientos para mejorar la gestión de la AII .....	57
5.3 Implementación de Canales para Intermediar a la MDCH.....	57
5.3.1 Implementación de una Oficina de Enlace Municipal (OEM) .....	57
5.3.2 Implementación de una Oficina de Control Enlace (OCE) en la MDCH.....	58
5.4 Conclusión .....	60
<b>Capítulo VI: Plan de Implementación .....</b>	<b>61</b>
6.1 Actividades .....	61
6.2 Plan de Implementación y Presupuesto .....	61
6.2.1. Plan de implementación (Diagrama de Gantt).....	61
6.2.2 Presupuesto .....	63
6.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación .....	63
6.3.1 Trabajo en equipo entre el alcalde y candidatos no electos .....	63
6.3.2 Involucramiento externo por parte de la alta dirección de la MDCH.....	64
6.3.3 Compromiso de los funcionarios públicos de la MDCH. ....	64

6.3.4 Uso de la tecnología informática para la continuidad de procesos.....	64
6.4 Conclusiones.....	65
<b>Capítulo VII: Resultados Esperados.....</b>	<b>68</b>
7.1 Metodología para la Evaluación del Resultado Esperado .....	68
7.2 Resultados esperados del plan de implementación.....	70
7.3 Recuperación de la Inversión.....	71
<b>Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
8.1 Conclusiones.....	72
8.2 Recomendaciones .....	75
<b>Referencias.....</b>	<b>77</b>
<b>Apéndice A: Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos</b>	<b>83</b>
<b>Apéndice B: Elaboración y validación de la Matriz FODA.....</b>	<b>85</b>
<b>Apéndice C: Desarrollo del Problema Principal.....</b>	<b>87</b>
<b>Apéndice D: Programas Presupuestales .....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice E: Vivencia y Convivencia en el Distrito de Chavín de Huántar .....</b>	<b>91</b>
<b>Apéndice F: Descripción de los Programas Presupuestales (PP) Ejecutados por la MDCH desde el 2013 .....</b>	<b>92</b>
<b>Apéndice G: Nivel de Articulación de los Programas Presupuestales.....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice H: Metodología de los 5 Porqués para Determinar Causas Raíces.....</b>	<b>96</b>
<b>Apéndice I: Desarrollo de las Alternativas de Solución .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice J: Índice de Nivel de Articulación Intergubernamental e intersectorial .....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice K: Metodología para conseguir el resultado esperado .....</b>	<b>105</b>

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de negocio de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.....	2
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar .....	20
<i>Figura 3.</i> Diagrama de Ishikawa. ....	43
<i>Figura 4.</i> Propuesta de Modelo Organizativo con fines de atender la AII para la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.....	55
<i>Figura 5.</i> Propuesta de Modelo integral del proceso de capacitaciones en el tema de AII para la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.....	56
<i>Figura 6.</i> Relación Lineal de la variable dependiente (INAI) e independiente (PC-PP)..	69





## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Centros Poblados y Comunidades Campesinas del Distrito de Chavín de Huántar ...</i>	2
Tabla 2 <i>Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Chavín de Huántar .....</i>	7
Tabla 3 <i>Cantidad de Partidos según el número de veces que se presentaron en los Comicios Electtorales de las últimas Cinco Elecciones Distritales .....</i>	9
Tabla 4 <i>Distribución Demográfica del Distrito de Chavín de Huántar, según INEI 2017 .....</i>	11
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....</i>	15
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</i>	22
Tabla 7 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....</i>	25
Tabla 8 <i>Ejecución Presupuestal (Expresado en Porcentaje) de los Programas Presupuestales de la MDCH .....</i>	28
Tabla 9 <i>Matriz de Priorización del Problema .....</i>	30
Tabla 10 <i>Funciones y Programas Presupuestales de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar .....</i>	39
Tabla 11 <i>Continuidad de los Programas Presupuestales de la MDCH (Expresado en Porcentaje De Ejecución Presupuestal).....</i>	40
Tabla 12 <i>Factores Causales de los Programas Presupuestales .....</i>	42
Tabla 13 <i>Matriz de Priorización de Causas .....</i>	53
Tabla 14 <i>Evaluación de las Alternativas de Solución .....</i>	59
Tabla 15 <i>Actividades por Alternativa de Solución Propuesta Dirigida Hacia el Segmento Identificado.....</i>	62
Tabla 16 <i>Diagrama de Gantt de Actividades.....</i>	66
Tabla 17 <i>Presupuesto de las actividades del diagrama de Gantt.....</i>	67
Tabla 18 <i>Comportamiento de la Variable Independiente y Dependiente desde el 2013.....</i>	69
Tabla 19 <i>Parámetros de la Regresión Lineal Simple .....</i>	70

Tabla 20 *Proyección de la Variable “Porcentaje de Continuidad de los PP” para el año*

2021 .....71



## Resumen Ejecutivo

La Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar (MDCH) ubicada en la provincia de Huari, región Ancash, es una institución gubernamental de nivel sub-nacional creada el año de 1893 con el objetivo de brindar servicios públicos de calidad a los habitantes de su distrito. De acuerdo al Plan Nacional de Descentralización (PNDR), la MDCH cumple un rol importante en la articulación intergubernamental e interinstitucional para poder canalizar las políticas públicas del Gobierno Central a los habitantes del distrito a través de los Programas Presupuestales, teniendo la ventaja competitiva de contar con el recurso económico del canon minero. El objetivo de la presente consultoría, a partir de las reuniones de trabajo con funcionarios públicos de la MDCH, fue identificar el problema principal de la MDCH, el cual gira entorno a la discontinuidad de los Programas Presupuestales de la MDCH; no permitiéndole cumplir su misión e, incluso, alejándola de su visión institucional. Posterior a la identificación del problema principal, se procedió a analizar las principales causas de este por medio del diagrama de Ishikawa. Se encuentra que la causa raíz de la discontinuidad de los Programas Presupuestales de la MDCH es la débil articulación intergubernamental e interinstitucional. A partir de la identificación de la causa raíz, a través de la técnica de los 5 porqués, se pasó a proponer y ponderar las alternativas de solución, las cuales se incluirán por medio de un plan de implementación propuesto en un diagrama de Gantt, para finalmente evaluar sus impactos en la continuidad de los Programas Presupuestales. Dichas alternativas de solución están agrupadas en 3 grupos: (a) conceptualización de la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII); (b) realización de mecanismos en favor del refuerzo de la coordinación de la MDCH; e (c) implementación de canales de intermediación con la MDCH

## Executive Summary

The District Municipality of "Chavín de Huántar" (DMCH) located in the province of Huari, department of Ancash, is a sub-national government institution, created in 1893 with the objective of providing quality public services to the inhabitants of the district. According to the National Decentralization Plan, the DMCH plays an important role in intergovernmental and inter-institutional articulation making able to channel the public policies of the Central Government to the inhabitants of the district through the Budgetary Programs, having the competitive advantage of having the economic resource of the mining canon. The objective of this consultancy, based on the work meetings with public officials of the DMCH, was to identify the main problem of the DMCH, which revolves around the discontinuity of the Budgetary Programs of the MDCH not allowing it to fulfill its mission, and furthermore distancing it from its institutional vision. After identifying the main problem, the main causes were analyzed using the Ishikawa diagram, finding that the root cause of the discontinuity of the DMCH Budget Programs is the weak intergovernmental and inter-institutional articulation. Starting from the identification of the root cause, through the 5-why technique, the solution alternatives were proposed and weighed, which will be included through an implementation plan proposed in a *Gantt* chart, to finally to evaluate the impact of the alternative solutions in the continuity of the Budgetary Programs. Such alternative solutions are grouped into three groups: (a) conceptualizing Intergovernmental and Intersectional Articulation (IIA); (b) implementation of mechanisms in favor of increasing the coordination of the MDCH; and (c) implementation of intermediation channels with the MDCH.

## **Capítulo I: Situación General**

En el presente capítulo se presentará de manera general y breve el marco legal de las instituciones municipales en el Perú; posteriormente, se introducirá a la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar (MDCH) describiendo su localización y su alcance institucional, así mostrando su operatividad. Luego, a nivel institucional, se llevará a cabo el análisis de Porter sobre la misión y visión de la MDCH para determinar qué tan enfocada está al logro de los objetivos de su Plan Estratégico Institucional. Finalmente, en cuanto al entorno institucional externo e interno, se realizará el análisis PESTE y AMOFHIT con la finalidad de desarrollar el FODA.

### **1.1 Marco Legal de las Municipalidades en el Perú**

En el Perú, las municipalidades están amparadas en el marco legal de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972. De acuerdo a ello, en su Artículo I menciona que “las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Ley 27972, 2003). Asimismo, cuentan con autonomía económica, política y administrativa, lo que le da responsabilidad como gobierno local de velar por los intereses de su comunidad y en su territorio.

### **1.2 Presentación de la Institución Municipal**

La Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar se constituyó con la creación del distrito de Chavín de Huántar el 17 de octubre de 1893, dicho distrito cuenta con centros poblados y comunidades campesinas pertenecientes a la provincia de Huari, en la región de Ancash (ver Tabla 1).

#### **1.2.1 Modelo de Negocio de la Institución Municipal**

Las municipalidades son instituciones sub-nacionales que tienen como propósito atender a la comunidad a través de servicios públicos de calidad, tal como se indica en Art. 1

de la Ley Orgánica de Municipalidades. Para que este Modelo de Negocio Municipal funcione, la MDCH debe mantener un equilibrio financiero entre sus ingresos y gastos (capital y corriente), (ver Figura 1).

Tabla 1

*Centros Poblados y Comunidades Campesinas del Distrito de Chavín de Huántar*

Centros Poblados	Comunidades Campesinas
1. Machac	1. Huancabampa
2. Huishin	2. La República
3. ChichucanCHA	3. Marcapampa
4. Huarimayo	4. Natividad de Catayoc
5. Nuevo Progreso	5. San Antonio de Huishin
6. Las Tres Estrellas de Putcor	6. Unión San Pedro
7. Catayoc	
8. Cochao	
9. La República de Uchuhuayta	

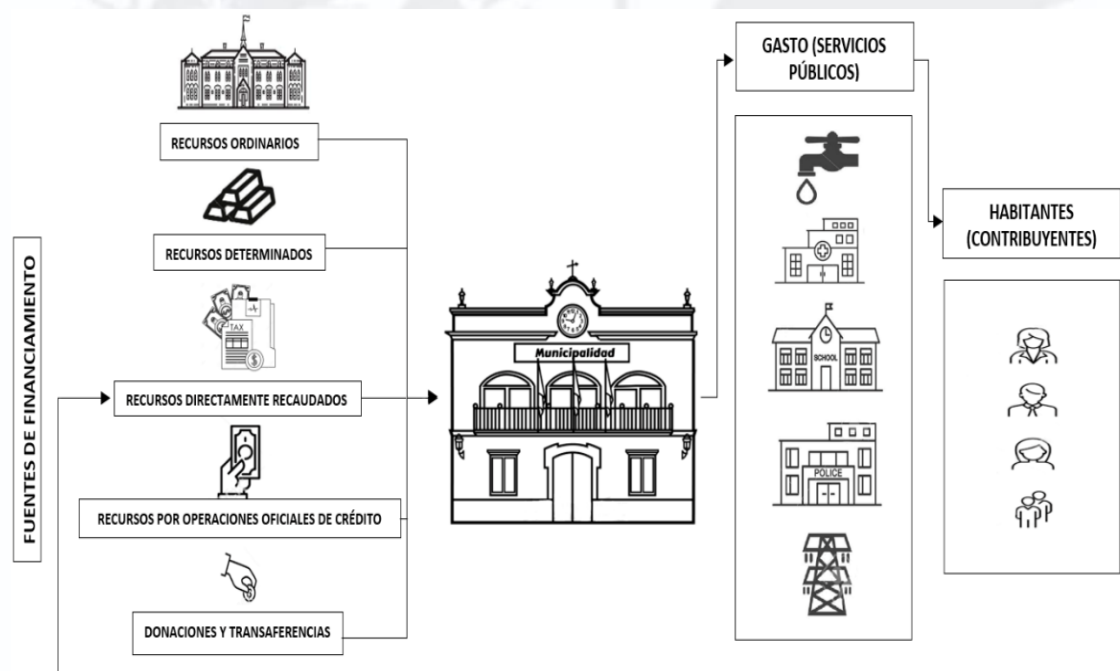


Figura 1. Modelo de negocio de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.

Por el lado de los ingresos, de las cinco fuentes que puede percibir cualquier ente municipal, la MDCH por sus características percibe tres de ellas: (a) Recursos Ordinarios, (b) Recursos Directamente Recaudados, y (c) Recursos Determinados. Los Recursos Ordinarios son transferencias del Gobierno Central; mientras que los Recursos Directamente Recaudados son todos los ingresos directos que percibe la municipalidad de los habitantes del

distrito y, finalmente, en cuanto a los Recursos Determinados, estos son los ingresos que percibe por el Canon Minero. Por el lado de los gastos, se debe diferenciar los gastos de capital y gasto corriente, donde el gasto corriente corresponde a la operatividad de la MDCH como institución y el gasto de capital comprende a la inversión en proyectos o servicios a través de Programas Presupuestales dirigido a los habitantes del distrito.

### **1.2.2 Misión, Visión y Valores Institucionales**

El marco legal de la Ley 27972, “Ley Orgánica de Municipalidades”, constituye que cualquier ente municipal está determinada por tres factores: (a) Representatividad, haciendo referencia al Consejo Directivo que preside el municipio, el cual es elegido por los propios habitantes quienes democráticamente los eligen por un mandato de cuatro años, asumiendo la representación de la conducción del gobierno local; (b) Encargada del desarrollo sostenible e integral, la municipalidad como órgano de gobierno local es la entidad llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su ámbito, ya sea distrital o provincial; y (c) Prestadora de servicios públicos, haciendo referencia a aquellos servicios brindados por la municipalidad que permitan a los ciudadanos, individual o colectivamente, ser atendidos en determinadas necesidades que tengan carácter de interés público y sirvan al bienestar de todos. En razón de lo anterior, presentamos la misión, visión, valores y códigos de ética de la MDCH.

***Misión.*** La MDCH define su misión como:

“Fortalecer la gobernabilidad institucional y fomentar el crecimiento y dinamismo de la economía local con la promoción de la inversión pública y privada, que permita implementar políticas y planes orientadas a la inclusión social, oportunidades, adecuada prestación de servicios públicos, desarrollo integral, concertado, sostenible y armónico en toda la jurisdicción del Distrito” (MDCH, 2020c, p. 1).

Dicha misión fue analizada bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), en el cual se verifica que se considere los siguientes puntos:

- Relación cliente-consumidor
- Servicio ofrecido
- Mercado definido
- Autoconcepto de la organización
- Preocupación por la imagen pública
- Filosofía de la organización

Considerando el análisis de D'Alessio (2015), se observa que la misión omite los siguientes puntos:

- Objetivos de la organización, como crecimiento, supervivencia y rentabilidad
- Preocupación de los empleados

Bajo este mismo análisis, la omisión de los puntos mencionados no estaría permitiendo plasmar un objetivo específico, con lo cual no estaría ayudando a tomar las medidas necesarias para que la MDCH pueda alcanzar su visión.

**Visión.** La MDCH define su visión institucional como:

“Contar con cada uno de los ejes y objetivos institucionales identificados, debidamente implementados. Consolidando un rol articulado e integrado para el cierre de brechas direccionada a una educación pública de calidad, reducción de la extrema pobreza, sistema de salud universal, promoción de turismo, producción agrícola y ganadera a gran escala, gestión ambiental y desarrollo económico involucrando a las organizaciones vecinales, comunales, centros poblados e instituciones en el desarrollo armónico local” (MDCH, 2020c, p.1).

Nuevamente realizaremos el análisis de la visión bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), verificando que considera los siguientes puntos:



- Ideología central definida
- Visión de futuro
- Simple, clara y comprensible
- Ambiciosa, convincente y realista
- Proyectada a un alcance geográfico
- Conocida por la organización
- Expresada de tal manera que permite crear un sentido de urgencia
- Idea clara y desarrollada de adonde desea ir la organización
- Considera horizonte de tiempo

Notamos que la visión de la MDCH sí cumple todos los puntos del análisis de D'Alessio (2015); sin embargo, en razón a los puntos que le falta a su misión no podemos presentarla como óptima.

**Valores.** De acuerdo al Portal Web de la MDCH, los valores de la organización son los siguientes: (a) la transparencia, (b) el respeto, (c) la honestidad; y (d) el reconocimiento. Sin embargo, es preciso considerar que tanto la misión, como la visión y los valores de la MDCH pueden tener variables de acuerdo a cada gestión municipal.

**Código de Ética.** En el Perú, las municipales, al igual que cualquier institución pública, están condicionadas a la Ley del Código de Ética de la Función Pública y modificatorias, en la cual se establece la conducta proba con que se debe gestionar las entidades de administración pública (Ley 27815, 2003).

### **1.2.3 Objetivo Estratégicos**

Según D'Alessio (2015), la formulación del planeamiento estratégico debe estar en función a las proposiciones de la misión, la visión, los valores, la cultura y su código de ética, los cuales regularán factores como el accionar de los integrantes de la institución y la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo; con ello, logrando identificar y

direccionar las estrategias que permitirán la competitividad en la organización, lo cual llevará a alcanzar su visión trazada. De acuerdo al criterio de priorización de la MDCH, sus Objetivos Estratégicos están en función a un Plan Estratégico Institucional (PEI), previamente definido, a su vez estos Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) son alcanzados a través de una serie de Acciones Estratégicas Instituciones (AEI), los cuales están directamente vinculado con la priorización de las Funciones Institucionales (FI) de la MDCH (MDCH, 2020a) (ver Tabla 2).

***Plan Estratégico Institucional (PEI).*** El PEI de la MDCH está basado en el marco legal de la Programación Multianual de Inversiones (PMI) 2021-2023. Según el Reglamento del Decreto Legislativo N°1252, el PMI se realizará para un periodo mínimo de tres años. La Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) es quien se encarga de realizar el diagnóstico, tanto de la situación de las brechas de infraestructura como de las limitaciones al acceso de los servicios públicos. En consecuencia, establece a su vez los objetivos a ser alcanzados, así como los criterios a priorizar para las respectivas inversiones que se llevarán a cabo (MDCH, 2020a).

***Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI).*** Si bien la MDCH tiene la competencia de dar prioridad a sus Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), estos deben estar alineados tanto con los objetivos de los planes nacionales sectoriales, regionales y locales, los cuales a su vez están establecidos en el planeamiento estratégico de acuerdo al Sistema Nacional de Planeamiento (SINAPLAN).

***Acciones Estratégicas Institucionales (AEI).*** Para implementar sus estrategias, la MDCH, en el desarrollo de su Plan Estratégico Institucional, propone la mejor combinación de OEI; posteriormente, determinando el mejor grupo de AEI que contribuyen a implementar la estrategia establecida por cada OEI.

Tabla 2

## Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Chavín de Huántar

Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)		Funciones	Actividades Estratégicas Institucionales (AEI)
1	Lograr la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios públicos y sociales que brinda la entidad	Saneamiento	1 Saneamiento básico focalizado en la población
2	Contribuir con la calidad de los servicios de salud en el distrito de Chavín de Huántar	Salud	1 Programa de salud orientado a poblaciones vulnerables
3	Contribuir con la calidad de los servicios educativos en el distrito de Chavín de Huántar	Educación	1 Programa educativo con acceso a los estudiantes del distrito de Chavín de Huántar
4	Promover condiciones favorables que contribuyan al desarrollo económico social la competitividad y empleo y a través del fomento de la diversificación productiva con valor agregado	Agropecuaria	1 Fortalecimiento de sector agropecuario en cadenas productivas 2 Apoyo integral al mercado Mypes 3 Acceso a programas social de la población vulnerable 4 Fortalecimiento de las acciones orientadas a la protección del niño y adolescente
5	Mejorar las condiciones del hábitat urbano	Transporte	1 Mejorar la viabilidad y el transporte de la provincia
6	Promover el desarrollo económico sin alterar la residencialidad de la provincia	Comercio	1 Promover la inversión pública y privada en áreas estratégicas
7	Promover la gestión ambiental en el distrito	Ambiental	1 Implementar la planta de tratamiento de residuos sólidos 2 Fortalecer el desarrollo de prácticas amigables con el medio ambiente
8	Implementar la gestión interna de riesgo de desastre	Agropecuaria	1 Generación de conocimiento y regulación para estimación preventiva; y, reducción de riesgo y desastre en la entidad 2 Implementación y formación de capacidades para responder en forma eficiente y eficaz en casos de desastre en la entidad 3 Atención o por una de emergencia o desastres en la entidad
9	Lograr la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios públicos y sociales que brinda la entidad	Energía	1 Mayor cobertura de servicio de electrificación
10	Fortalecer el servicio de Seguridad Ciudadana en el distrito	Orden Público y Seguridad	1 Fortalecer acciones de seguridad ciudadana en zonas de mayor incidencia delictiva 2 Patrullaje integrado en el distrito 3 Fortalecer el desarrollo de capacidades en seguridad ciudadana
11	Mejorar las condiciones del hábitat urbano	Comunicaciones	1 Desarrollar las soluciones tecnológicas para la gestión del desarrollo urbano
12	Promover el turismo nacional e internacional, el cual cuente con servicios de calidad	Turismo	1 Fortalecimiento de capacidades a los prestadores de servicios turísticos 2 Creación de nuevos circuitos turísticos 3 Apoyo integral a la competitividad de los servicios turísticos en el distrito 4 Promoción del corredor turístico Conchucos
13	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del distrito	Cultura y deporte	1 Promover el deporte y la recreación en la provincia
14	Considerar el proceso de modernización que fortalezca la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gobernanza	Planeamiento, Gestión y Reserva de contingencia	1 Fortalecer capacidades de la entidad 2 Actualizar instrumentos de gestión en beneficios de la entidad 3 Promover mejoras para la atención al ciudadano 4 Actualizar los instrumentos de gestión de planeamiento estratégico, presupuesto, desarrollo institucional y cooperación técnica de la municipalidad

Nota. Tomado de *Criterios de Priorización* por MDCH, 2020a.

**Funciones Institucionales (FI).** La MDCH prioriza sus FI en sectores fundamentales, en términos sociales y económicos, lo cual permitiría dar inicio o seguimiento al cierre de las brechas importantes en sus indicadores. Principalmente, la municipalidad se concentra en problemas de saneamiento y salud, los cuales están asociados al desarrollo social al considerarse recursos en la base fundamental del individuo y la población general del distrito de Chavín de Huántar. Además, se prioriza debido a que forma parte del objetivo de cierre de brechas al 2021 de acuerdo al Plan Nacional de Descentralización (PNDR) del Gobierno Central.

### **1.3 Entorno Institucional Externo**

#### **1.3.1 Análisis Externo PESTE**

**Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).** En el Perú, según la Ley 30305 (2015), las autoridades de gobiernos regionales y locales no pueden ser reelegidas de forma inmediata. Por lo cual, cualquier autoridad regional o municipal solo tiene una continuidad de cuatro años por gestión; en consecuencia, las autoridades elegidas en el periodo anterior deben esperar cuatro años para poder postular al mismo cargo en la misma jurisdicción. La finalidad de esta ley es evitar la perpetuidad del cargo en una sola persona y así contrarrestar malas prácticas en gestión administrativa a nivel de gobiernos subnacionales; sin embargo, no se ha podido encontrar evidencia empírica que muestre la efectividad de esta ley en el Perú. Por el contrario, si se ha encontrado evidencia de que en los resultados de las elecciones antes del 2015, realizadas para la elección de alcaldes municipales y provinciales en el 2014, sólo el 17 por ciento de los alcaldes distritales tuvieron un período de gestión previamente (Aragón & Incio, 2014). En otras palabras, la realidad mostró que los casos de reelección eran escasos.

Con respecto al distrito de Chavín de Huántar, hubo implicancias indirectas por esta ley. Por ejemplo, es notable que desde los comicios realizados el año 2006, se ha observado

un incremento de la cantidad de partidos políticos (ver Tabla 3). Como se ve, el promedio de incremento en partidos políticos ha sido de casi un 60.0% con respecto al año 2002.

Particularmente, el impacto se observa en que los votos se diluyeron en el mayor número de partidos. Por otro lado, otra evidencia de ello se encuentra en notar que cada año desisten de participar los mismos partidos políticos. En consecuencia, la mayor parte de la composición de partidos contendientes en los comicios son partidos políticos creados para solo esas elecciones. En este escenario, se puede presumir que el surgimiento de múltiples partidos no solo implica una dificultad en la continuación de programas entre gestiones, sino que terminaría por fomentar una competencia por conseguir electores mediante promesas sin base estratégica. Por esta razón, las estrategias de los candidatos han optado por apuntar a los pobladores de las periferias del distrito de Chavín de Huántar. Sin embargo, ante la decepción de no haberse cumplido sus demandas, los pobladores no han optado por elegir a un candidato del mismo partido; es más, en dos de los cinco comicios analizados, se ha optado por elegir partidos políticos que solo existieron un periodo.

Tabla 3

*Cantidad de Partidos según el número de veces que se presentaron en los Comicios*

*ElectORALES de las últimas Cinco Elecciones Distritales*

Número de partidos	2002	2006	2010	2014	2018
Presentándose por primera vez	6	6	4	8	7
Presentándose por segunda vez	-	2	2	3	2
Presentándose por tercera vez	-	0	2	1	2
Presentándose por cuarta vez	-	0	0	1	0
Presentándose por quinta vez	-	0	0	0	1
Total de Partidos	6	8	8	12	10

*Nota.* Elaborado a partir de *Elecciones/Histórico de elecciones*, por Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), recuperado de <https://www.onpe.gob.pe/elecciones/historico-elecciones/>

**Fuerzas económicas y financieras (E).** En los últimos diez años, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú ha tenido tasas de crecimiento positivas; paralelamente, el PBI del sector Agropecuario también ha tenido tasas positivas. Esta información es relevante

considerando que el sector Agropecuario es uno de los cinco sectores principales para la economía tanto de la región de Ancash como del distrito de Chavín de Huántar. De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020), Ancash es la quinta región económica del país, dado que contribuye con 4.1% al PBI mediante sectores de extracción de petróleo, gas y minerales (14.0%), pesca y acuicultura (14.0%), así como electricidad, gas y agua (4.5%), siendo los sectores que más dinamizan la economía local, regional y nacional. No obstante, existen sectores que requieren con urgencia ser desarrollados dentro de la región, así como dentro del distrito de Chavín de Huántar. En especial, resaltamos el gran potencial que tiene el sector turístico gracias a su capacidad de fomentar empleo e incrementar la riqueza de las familias emprendedoras del distrito. Entre los destinos naturales y arqueológicos que sostienen a el sector turístico se encuentran: complejos arqueológicos como Chavín de Huántar, las ruinas de Pañamarca, Chanquillo y Sechín; el Parque Nacional Huascarán, donde se puede apreciar la mega diversidad de flora y fauna; la existencia de culturas vivas y riqueza gastronómica; y, turismo de naturaleza (zonas para práctica de canotaje y andinismo) (MINCETUR, 2004). Sin embargo, debido al contexto de la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) que viene afectando a casi la totalidad de los países a nivel mundial (BBC News, 2020), las actividades a nivel nacional se han visto paralizadas de manera indefinidas ante las medidas tomadas por el Gobierno Central. Esta medida se estableció por medio del Decreto de Urgencia 026-2020, claramente afectando las actividades económicas del distrito de Chavín de Huántar,

***Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).*** En el Distrito de Chavín de Huántar, el 70.1% de la población vive en área rural y el 29.9 % lo hace en las áreas urbanas, los cuales se encuentran distribuidos fundamentalmente en los asentamientos humanos, pueblos jóvenes, caseríos y comunidades campesinas (INEI, 2017) (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Distribución Demográfica del Distrito de Chavín de Huántar, según INEI 2017*

Distrito de Chavín de Huántar	Total	Población			Urbana			Rural	
	7 971	Hombres	Mujeres	2 384	Hombres	Mujeres	5 587	Hombres	Mujeres
	100.0%	3 799	4 172	29.9%	1 177	1 207	70.1%	2 622	2 965
Menores de 1 año	142	72	70	36	17	19	106	55	51
De 1 a 4 años	629	304	325	187	102	85	442	202	240
De 5 a 9 años	817	398	419	208	103	105	609	295	314
De 10 a 14 años	933	455	478	228	111	117	705	344	361
De 15 a 19 años	687	351	336	174	95	79	513	256	257
De 20 a 44 años	2622	1257	1365	934	467	467	1688	790	898
De 45 a 64 años	1377	632	745	459	223	236	918	409	509
De 65 y más años	764	330	434	158	59	99	606	271	335

*Nota.* Tomado de "Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Recuperado de," por INEI, 2017, ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1552/tomo I, RECUPERADO 13-04-2020](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1552/tomo I, RECUPERADO 13-04-2020)).

Según la clasificación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2020), los indicadores de accesos a servicios en Centros Poblados (CCPP) del distrito de Chavín de Huántar tiene los siguientes datos: (a) CCPP con acceso a internet solo 9%; (b) CCPP con agua vía red pública o pilón componen el 93%; (c) CCPP con electricidad componen el 84%; (d) CCPP con paquetes integrados de servicios componen alrededor de 7%; (e) CCPP con saneamiento vía red pública y pozo séptico alcanzan a ser el 61%. Además, podemos ampliar la visión con los indicadores de acceso a servicios de toda la población del distrito: (a) Población con agua vía red pública o pilón componen el 95%; (b) Población con electricidad es de 77%; (c) Población con hacinamiento es de 18%; (d) Población con paquetes integrados de servicios es de 33%; (e) Población con piso de tierra con 78%; (f) Población con saneamiento vía red pública y pozo séptico es de 52%; (g) Población con telefonía es de 61%; y (h) Población con gas o electricidad es de 93%.

Como indicamos anteriormente, a partir del primer trimestre del presente año, las actividades sociales también se han visto afectadas por la propagación del coronavirus. Por lo

cual, mediante el Decreto Supremo N° 046-2020-PCM, estipulado en el Artículo 4, se limita el ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas; en razón de ello, se derivó a un confinamiento social con la finalidad de no colapsar el sistema de salud a causa de los pacientes con COVID-19. Respecto a esta problemática es relevante mencionar que, de acuerdo al portal de noticias Ancash Noticias (2020) al 19 de abril del 2020, la provincia de Huari se ha convertido en la tercera provincia de Áncash con mayor incidencia de casos del COVID-19. En esta información se incluye al distrito de Chavín de Huántar con un nuevo paciente; con ello, se suman 24 pacientes en toda la provincia de Huari y 233 en toda la región de Ancash.

***Fuerzas tecnológicas y científicas (T).*** De acuerdo a la publicación del Centro Nacional de Planeamiento Nacional (CEPLAN) (2018), a nivel departamental la brecha de acceso de personas con electricidad es de 11.3% y el porcentaje de personas con acceso a la telefonía es de 33.7%. Además, a nivel provincial, la brecha es de 18.1% y 46.1%, respectivamente, mientras que, a nivel distrital, la brecha crece a 20.1% en lo respectivo a electricidad y 55.3% en telefonía. De la visita de campo al distrito, se percibió la limitada capacidad tecnológica en el distrito, dado que este solo contaba con una antena de telefonía; además, era notable la limitada operatividad de internet, telefonía móvil y fija. Bajo nuestro análisis de la situación presentada, señalamos como esta situación limita la capacidad de desarrollo de las telecomunicaciones como radio, televisión, telefonía móvil y fija; en consecuencia, se estaría limitando a los pocos servicios públicos y privados de la posibilidad de mejorar sus procesos por medio la tecnología. Este límite tecnológico se puede observar en negocios como bodegas, las cuales algunas funcionan como agentes bancarios; en restaurantes, a los alrededores de los museos y zonas de orfebrería; y, hostales del lugar, ubicados únicamente en la capital del distrito. Consideramos que el límite más grande provocado por la carencia tecnológica en el distrito la existente sobre la expansión de la



bancarización; fenómeno claramente representado por la existencia de un único Banco de la Nación dentro del territorio. En efecto, circunstancias como la actual crisis sanitaria, dónde se requería un ente financiero para mediar entre las ayudas del Estado y los pobladores, han desvelado la insuficiencia del servicio presente en el distrito provocando aglomeraciones. En adición, señalamos que esta problemática también afectaría al sector turístico, dado que la limitada comunicación impediría disfrutar de una estadía completamente placentera.

***Fuerzas ecológicas y ambientales (E).*** La ubicación geográfica del distrito de Chavín de Huántar le permite gozar de ambientes completamente naturales y zonas arqueológicas consideradas patrimonio nacional, las cuales se encuentran bajo una adecuada preservación tanto ecológica como ambiental; con ello presente, se entiende el porqué se valoran como claves para el desarrollo de las actividades económicas de la población. En concordancia con lo mencionado, aclaramos que la MDCH se rige según marcos normativos indicados en el Artículo I de la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005), la cual busca darle calidad de vida a través de un derecho a vivir en un ambiente saludable y adecuado para vivir tanto de forma individual como colectiva.

La autoridad encargada dentro del municipio es la Subgerencia de Limpieza Pública y Tratamiento de Residuos Sólidos, la cual busca evitar la contaminación ambiental del río Mosna. Además, la MDCH organiza actividades relacionadas a mantener y conservar el patrimonio tales como: (a) mantener limpio los espacios públicos y recojo de los residuos sólidos urbano y rural del distrito de Chavín de Huántar; (b) segregación de los residuos sólidos en el Complejo Ecológico de Agush; y, (c) dar la mejor imagen en limpieza pública considerando que cuentan con un Patrimonio Cultural de la Humanidad y del Mundo.

Finalmente, debemos considerar que el distrito de Chavín de Huántar a lo largo de la historia ha sufrido desastres naturales como el aluvión en 1945 y el terremoto del año 1970. Sin embargo, en la actualidad, en el distrito no se han presentado desastres naturales

significativos, pero si existen una zona vulnerable. Entre ellas, se encuentra el Centro Poblado Julio C. Tello en la quebrada Huachecza. Según el Sistema de Información para la Gestión del Riesgo de Desastres (SIGRID), si bien la zona se encuentra bajo seguimiento, no deja de ser una amenaza para la población; por lo cual, la MDCH ha implementado los mecanismos de prevención y alerta temprana. Por otro lado, si bien no hay eventos de significancia, las lluvias constantes afectan las Ruinas del Templo de Chavín, las cuales tienen que ser atendidas debido al desgaste natural por la erosión.

### **1.3.2 Evaluación de Factores Externos**

*La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).* La MEFE contiene las condiciones externas en la que opera la MDCH; es decir, se enfoca en el entorno distrital. La MEFE se diseñó identificando factores externos claves entre oportunidades y amenazas, los cuales pueden tomar valores de 1, 2, 3 o 4. Dichos valores se especifican al pie de la MEFE (ver Tabla 5). Se especifica que la MEFE puede tener un valor máximo de 4, un valor mínimo de 1 y un valor promedio de 2.5. De acuerdo al análisis externo, se muestra tanto las principales oportunidades (5) como amenazas (4) de la MDCH evaluadas en la MEFE. De esta evaluación, la MDCH obtuvo un resultado ponderado final de 1.77 (muy por debajo del promedio 2.50), lo cual hace referencia a que la MDCH, como organización institucional, no está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas de su entorno. Sin embargo, se debe tener en cuenta tanto las oportunidades y amenazas; con la finalidad de que las estrategias de la MDCH puedan capitalizar las oportunidades y, paralelamente, buscar evitar las amenazas. Dicha MEFE se trabajó con las autoridades de la MDCH (ver Apéndice A).

Tabla 5

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Programa Nacional de Incentivos Municipales	0.13	1	0.13
2. Extensiones agrícolas	0.08	1	0.08
3. Alianzas Estratégicas con las Unidades Agropecuarias	0.11	2	0.22
4. Sector Turismo	0.09	3	0.28
5. Asignación de Canon Minero	0.16	3	0.47
	0.56		1.17

Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1. Fenómenos Naturales	0.06	2	0.13
2. Recursos Directamente Recaudados (RDR)	0.13	1	0.13
3. Recursos Determinados (RD)	0.16	1	0.16
4. Pandemia COVID-19 (SARS-CoV-2)	0.09	2	0.19
	0.44		0.59
	1.00		1.77

*Nota. Valor: 4=responde muy bien; 3=responde bien; 2=responde promedio; 1=responde mal.*

*Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson*

## 1.4 Entorno Institucional Interno

### 1.4.1 Análisis Interno AMOFHIT

**Administración (A).** De acuerdo al organigrama institucional de la MDCH, el máximo órgano de gobierno es el Consejo Municipal Distrital, compuesto por la alcaldía, como órgano central y conductor. Del mismo modo, los regidores distritales, en coordinación con las gerencias municipales y órganos competentes elaborarán el Plan Operativo Institucional, siguiendo los respectivos lineamientos en busca de la realización de sus Objetivos Estratégicos Institucionales. La gestión de la MDCH esta subdividida en cuatro Subgerencias: (a) Contabilidad y Costos, que tiene como función la elaboración de los estados financieros y presupuestales de la Municipalidad, así como realizar el registro contable de la ejecución presupuestal siguiendo la normatividad vigente; (b) Tesorería, que tiene como función la elaboración de las proyecciones de flujo de caja, así como evaluar las distintas necesidades de financiamiento que puedan haber en el corto plazo; (c) Logística, que tiene como función la formulación, la ejecución y el control del plan anual de adquisiciones y

contrataciones de bienes, servicios y obras; y, (d) Patrimonio y Servicios Generales, que tiene como función la programación, la ejecución y el control de los procesos técnicos de codificación de los bienes patrimoniales para el registro tanto de los bienes de activo fijo municipales.

Considerando el contexto actual de la pandemia, ya hemos mencionado la inmovilización social obligatoria decretada por el Gobierno Central. Siguiendo la misma lógica y en línea con la Resolución Ministerial 072-2020-TR, se orienta a los trabajadores y empleadores para la realización del trabajo de manera remota para evitar el contagio del COVID-19 (Resolución Ministerial Núm.072, 2020). Ante ello, la responsabilidad municipal, a través del alcalde y de las demás autoridades del distrito, consiste en formar un liderazgo firme y decidido para la actuación rápida, y oportuna que vele por el bienestar de la salud de la población; ante todo, siempre inspeccionando que se cumpla con las disposiciones mencionadas.

**Marketing (M).** La MDCH prioriza las redes sociales en distintas plataformas digitales como variante a sus canales oficiales, y, en cuanto a dichas redes, tiene las siguientes: (a) YouTube, donde hay 16 videos institucionales, los cuales cuentan con un promedio de 10 reproducciones por video y solo dos suscriptores; y (b) Facebook, que es la red social que usa de forma constante, donde se comunica distintas actividades de la MDCH llegando a tener 8,596 seguidores. En esencia, el público objetivo de estas plataformas digitales de comunicación son los habitantes del distrito, quienes se enteran de las novedades y actividades cotidianas de su municipio a través de estos. En adición, en el portal web oficial de la MDCH, se puede encontrar información institucional y distrital. Por un lado, en cuanto a la información institucional, se encuentra datos sobre la composición de la estructural del Consejo Municipal, así como los Objetivos Estratégicos Institucionales, además de la descripción de su visión y misión institucional. Por otro lado, en cuanto a su información

distrital, se puede encontrar la presentación de los principales atractivos turísticos del distrito. Resaltamos que, si bien la primera línea de comunicación está dirigida a los habitantes del distrito, el alcance comunicativo de las redes sociales es tanto a nivel nacional como internacional permitiendo que la información del distrito puede llegar a cualquier parte del mundo; con ello, constituye un buen medio para promover el turismo entre otras actividades que puedan ofrecerse en el distrito de Chavín de Huántar.

**Operación (O).** La MDCH, considerando su Plan Operativo Institucional, busca realizar todas las actividades que conciernen a la reducción de las brechas sociales y económicas del distrito de acuerdo a su misión. En razón de ello, para realizar su operatividad, la MDCH tiene dos pilares fundamentales que corresponden: (a) desarrollo de infraestructura, y (b) desarrollo económico social. En primer lugar, en cuanto al desarrollo de infraestructuras, se busca planificar y organizar, así como ejecutar y evaluar los distintos Programas Presupuestales que corresponden a proyectos de inversión pública, tanto de desarrollo urbano como rural; con ello, se lograría una concertación entre el sector público y el sector privado. En efecto, la MDCH tiene la supervisión y evaluación de dichos proyectos de inversión con sus respectivos expedientes técnicos. En segundo lugar, en cuanto al desarrollo económico social, se busca planificar y organizar, así como dirigir y controlar programas (actividades) que tienen un impacto directo en el bienestar de la población, así como en la calidad de los servicios públicos ofrecidos. Además, se incluye el encargarse de una planificación y organización de actividades vinculadas al desarrollo de la actividad agropecuaria, como también de las Mypes, con la finalidad de promover el empleo en el distrito. Del mismo modo, fomentar actividades que tienen como fin velar por la defensa de las personas más vulnerables como son los recién nacidos, niños, adolescentes y adultos mayores.

Con la finalidad de ejercer su operatividad, la MDCH hace un seguimiento de los indicadores de desarrollo social y económico, principalmente, en temas de saneamiento, salud y educación; no obstante, esto no quiere decir que se dejen de lado otros temas como la promoción del turismo, el sector agropecuario e el impulsar a las Mypes. Sin embargo, podemos argumentar que la operatividad de la MDCH es insuficiente para poder acelerar las reducciones de las brechas económicas y sociales del distrito conforme a los datos estadísticos de CEPLAN (2018). Según los datos del portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020a), la MDCH no ha podido mantener la continuidad de sus Programas Presupuestales, en al menos las últimas tres gestiones municipales, debido a la falta de integridad de gestión tanto vertical y horizontal entre las distintas gerencias y unidades orgánicas dentro de la MDCH. Además, se debe considerar limitada táctica para poder crear alianzas de cooperación tanto con entidades públicas como privadas en favor de generar estrategias articuladas de desarrollo para el distrito.

**Financiero (F).** La MDCH coordina el desarrollo de las etapas del proceso presupuestario de acuerdo a la normatividad de la Ley de Presupuesto Público (Decreto Legislativo N° 1440, 2018). Con respecto al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del 2020, se le asignó a la MDCH 52.7 millones de soles, de los cuales el 99.3% proviene de la fuente de ingresos recursos determinados; en otras palabras, la fuente está constituida básicamente del canon minero. Asimismo, dichos 52.7 millones de soles se distribuyen para ejecutarse en gasto corriente y gasto de capital, siendo 14.8 millones de soles y 37.8 millones de soles respectivamente. Con respecto a la ejecución presupuestal del año 2020, debemos mencionar que la dirección no solo corresponde a los objetivos del Plan Estratégico Institucional trazados a comienzo de año, sino que ahora también se destinará recursos económicos de distintas fuentes de financiamiento a evitar la propagación del coronavirus (COVID-19).

**Recursos Humanos (H).** La MDCH está representada en la figura de su alcalde, el cual fue elegido para el periodo 2019–2022. De acuerdo a su estructura orgánica, la cual está conforma por el Consejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal, tiene como responsabilidad 13 Gerencias (ver Figura 2). Todos los funcionarios de las gerencias de esta gestión municipal son funcionarios nuevos y son parte del equipo de confianza que acompaña al alcalde. Encontramos que una de las principales características de cada gestión nueva es que el alcalde elegido designa a su personal de confianza en puestos de alta dirección; en consecuencia, se produce una ruptura en la continuidad de los trabajos de operaciones de la gestión municipal saliente. No solo eso, sino que conlleva a que la tasa de rotación por cambio de gestión municipal sea alta, en cuanto a personal de alta dirección. De esta manera, se gesta una problemática que no permite desarrollar un plan de trabajo organizacional y estructurado de mediano y largo plazo. En adición, se puede señalar como problemática la nula participación activa de la MDCH en los programas de capacitación por parte de entes gubernamentales a nivel nacional como el MEF; a causa de ello, estaría limitando su capacidad de mejorar su manejo de la gestión pública a través de las herramientas técnicas sobre modernización de la gestión pública de las instituciones nacionales.

En el organigrama de la MDCH se observan las tres unidades orgánicas que dirigen la gestión municipal y que tienen a su cargo impulsar el cumplimiento del Plan Operativo Institucional. Adicionalmente, el trabajo de la organización se rige por el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). Ambos instrumentos de gestión que permiten, en el caso del ROF, formalizar la estructura orgánica de la municipalidad; y, en el caso del MOF permite describir las funciones específicas y generales de los cargos o puestos de trabajo. En ese contexto, la labor de auditoría ejercida por el Órgano de Control Institucional (OCI), con el propósito de hacer seguimiento y control de la gestión municipal.

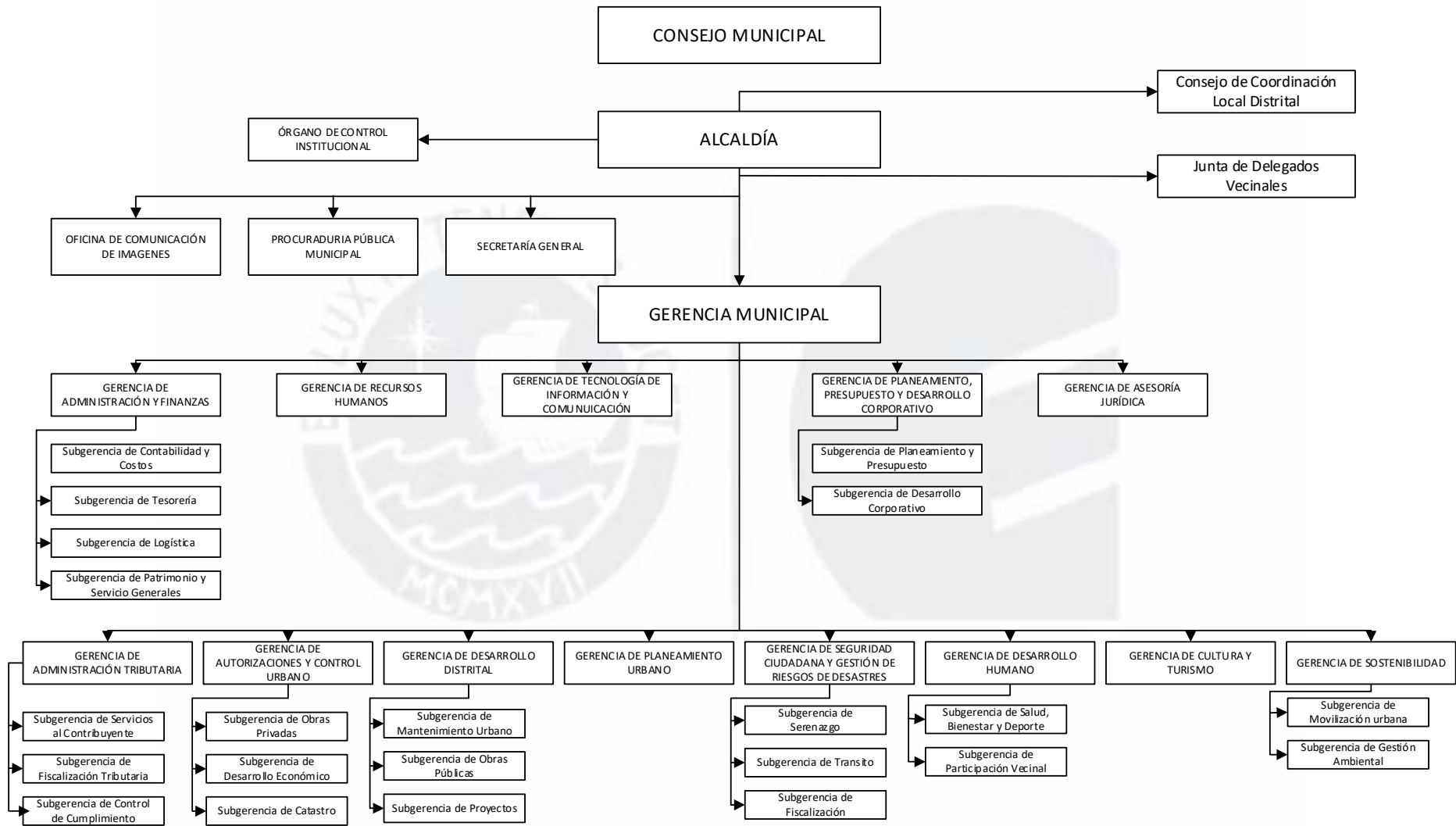


Figura 2. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar  
 Tomado de “Portal web de la MDCH” por Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar (MDCH), 2020c (<https://munichavindehuantar.gob.pe/>)



***Sistemas de información (I).*** La MDCH, si bien no cuenta con una Gerencia de Tecnología implementada, su Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI) todavía se encuentra finalmente desarrollado (han tomado la idea, pero aún está en proceso). Este plan evidencia el compromiso de la institución municipal de mantener a su población informada con el propósito de acortar las brechas sociales y económicas del distrito siguiendo en lo posible la línea de su visión y futura visión institucional. En cuanto a los servicios de telecomunicaciones, la MDCH cuenta con los recursos mínimos tanto en telefonía como en data, lo cual basta para tener una integración con las redes y plataformas estatales del MEF. Sin embargo, ésta todavía no tiene el alcance necesario para ser accesible a la población y centros educativos. (a nivel de distrito no hay alcance, solo a nivel institucional)

***Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).*** La MDCH cuenta con tecnología todavía muy limitada y reducida. Sin embargo, posee una página web, con la cual comunica su Plan Estratégico de Gobierno Electrónico formulado para el mediano plazo; con ello; se refieren a desarrollar tecnologías de la información y comunicación en los próximos tres años. Por otro lado, también considera un Plan Estratégico de Tecnología de la Información (MDCH, 2020c) dentro de su horizonte de planeación. A razón de ello, implementarán sistemas de información automatizados para que sus procesos sean más óptimos para el logro de sus objetivos y sus metas institucionales. La MDCH busca tener clara la experiencia del cliente, a través de los servicios ofrecidos a la comunidad, trabajando en un contexto digital a futuro, acelerando los trámites, licencias y otros.

#### **1.4.2 Evaluación de Factores Internos**

***Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).*** La MEFI contiene las condiciones en la que opera la MDCH; es decir, se enfoca en la organización institucional. La MEFI se diseñó identificando factores internos claves entre fortalezas y debilidades, los cuales pueden tomar valores de 3 o 4 y 1 o 2 respectivamente. Dichos valores se especifican al

pie de la MEFI (ver Tabla 6). Como resultado final, la MEFI puede tener un valor máximo de 4, un valor mínimo de 1 y un valor promedio de 2.5. De acuerdo al análisis interno, se muestra tanto las principales fortalezas (4) como debilidades (6) de la MDCH evaluadas en la MEFI. De esta evaluación, la MDCH obtuvo un resultado ponderado final 2.30 (por debajo del promedio 2.50), lo cual hace referencia a que la MDCH como organización es internamente débil. Para poder mejorar las limitaciones de la MDCH, se debe tener en cuenta que tanto las fortalezas y debilidades son variables que pueden controlarse, manejándolas de manera adecuada por las respectivas autoridades de la MDCH. Sería pertinente enfocarse con mayor atención en sus debilidades mayores y, apoyándose de sus mejores fortalezas, generar estrategias que permitan superarlas. Dicha MEFI se trabajó con las autoridades de la MDCH (ver Apéndice A).

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1. Voluntad política en gestión desarrollo económico	0.13	4	0.51
2. Reconocimiento de que la problemática requiere una acción conjunta y concertada	0.10	3	0.3
3. Creciente voluntad de concertación interinstitucional.	0.11	3	0.34
4. Programas de capacitación de personal de área en proceso	0.09	4	0.35
	0.43		1.51
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Número reducido de personal calificado	0.09	2	0.18
2. Ejecución parcial del Plan Institucional Modificado	0.13	1	0.13
3. Deficiente ejecución presupuestal	0.11	1	0.11
4. Débil articulación intergubernamental e intersectorial	0.10	1	0.10
5. Sistemas y métodos de gestión de la información en proceso	0.08	2	0.15
6. Dificil accesibilidad a las localidades más alejadas	0.06	2	0.13
	0.57		0.80
	1.00		2.30

Valor: 4=fortaleza mayor; 3=fortaleza menor; 2=debilidad menor; 1=debilidad mayor

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

A continuación, en la Tabla 7, se muestra la matriz FODA, donde se describen las principales oportunidades y amenazas del contexto interno, y las principales fortalezas y debilidades del contexto externo de la MDCH. En la Tabla 7, se puede ver las 3 actividades que tiene por explotar la MDCH ante las oportunidades que posee, soportándose en sus fortalezas, además de lo que la MDCH debe confrontar ante las amenazas que la condicionan, soportándose de igual forma en sus fortalezas. En la Tabla 7, también se puede ver las 3 actividades que tiene la capacidad de generar la MDCH dadas las oportunidades que posee. Efectuar dichas actividades permitirá reducir sus debilidades y aclarar lo que se debe evitar ante posibles amenazas. En general, para la consultoría, la matriz FODA es la herramienta fundamental como insumo para el análisis del problema principal, la cual se trabajó con las autoridades de la MDCH (ver Apéndice B).

### **1.5 Conclusión**

En el contexto externo, se observó que la MDCH se encuentra en un marco político rígido condicionado principalmente por la normatividad vigente de la Ley Orgánica de Municipalidades. Sin embargo, la normatividad permite a la MDCH tener facultades de decisión autónoma, así como también el poder percibir una favorable dotación de recurso económico través del canon minero. No obstante, el hecho de que la MDCH cuente con recursos económico, no niega la existencia de debilidades institucionales que no le permiten desarrollar una adecuada gestión en favor de conseguir reducir las brechas sociales y económicas propuestas. En cuanto al contexto interno, se vio que la MDCH tiene el objetivo de poder generar servicios públicos de calidad, y, a su vez, desarrollar proyectos de infraestructura con la finalidad de poder reducir dichas brechas. Con esta finalidad, se ejecutan distintos Programas Presupuestales de acuerdo a las necesidades del distrito para reducir brechas. Sin embargo, aún no se ha podido lograr estos objetivos debido a que están condicionados a factores como reducido número de personal calificado, poca capacidad para

ejecutar su Plan de Operativo Institucional, deficiente ejecución presupuestal, débil articulación intergubernamental e intersectorial, sistemas de información incompletos, entre otros. A ello se suman circunstancias particulares como las amenazas por los fenómenos naturales y la reducción de los Recursos Directamente Recaudados (más aún por la crisis de la pandemia del COVID-19, las cuales provocaron incertidumbre en la percepción del canon minero que le correspondería para los siguientes años.



Tabla 7

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Voluntad política en gestión desarrollo económico	1 Número reducido de personal calificado
		2 Reconocimiento de que la problemática requiere una acción conjunta y concertada	2 Ejecución parcial del Plan Institucional Modificado
		3 Creciente voluntad de concertación interinstitucional	3 Deficiente ejecución presupuestal
		4 Programas de capacitación de personal de área en proceso	4 Débil articulación intergubernamental e intersectorial
			5 Sistemas y métodos de gestión de la información en proceso
			6 Dificil accesibilidad a las localidades más alejadas
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque
1	Programa Nacional de Incentivos Municipales	FO1. Desarrollar el turismo vivencial que permita permanecer más días al turista nacional y extranjero (F1, F2, O4)	DO1. Instruir en gestión pública a los funcionarios de la Municipalidad de Chavín de Huántar. (D1, D4, O3, O5)
2	Extensiones agrícolas	FO2. Invertir en talleres de capacitación agropecuaria y turística para fomentar la pequeña y mediana empresa (F1, F2, O1, O2, O3)	DO2. Incentivar a las MyPEs agropecuarias a la creación de asociaciones para aumentar su capacidad de negociación (A3, A4, A5, A6, O2, O3, O4)
3	Alianzas Estratégicas con las Unidades Agropecuarias	FO.3 Cerrar las brechas de indicadores sociales enfocados en las necesidades básicas de los habitantes del distrito (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5)	DO3. Dar sostenibilidad económica en el tiempo a los programas sociales (D2, D4, D5, O1, O2, O3, O5, O6)
4	Sector Turismo		
5	Asignación de Canon por AIO		
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite
1	Fenómenos Naturales	FA1. Gestionar con las autoridades gubernamentales los planes de contingencias ante posibles riesgos naturales (F2, A1, A2, A3)	DA1. Invertir en proyectos que no tenga un gran impacto social en el distrito (D1, D4, D5 A2, A3)
2	Reducción de los Recursos Directamente Recaudados (RDR)	FA2. Gestionar programas de protección del medio ambiente. (F2, A1, A2, A3)	DA.2. La alta rotación de personal clave para seguir dándole continuidad eficiente a los proyectos de inversión social (D1, D5, A1, A2, A3, A4)
3	Reducción de los Recursos Determinados (RD)	FA3. Mantener el dialogo ente los habitantes del distrito con el fin de cubrir las necesidades básicas (F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	DA3. La deficiencia ejecución presupuestal (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4)
4	Pandemia COVID-19 (SARS-CoV-2)		

## Capítulo II: Problema Principal

Después de haber descrito el contexto externo e interno de la MDCH, se realizará una lista de los potenciales problemas principales que la MDCH afronta, para posteriormente analizarlos y evaluarlos a través de una matriz de criticidad, la cual indicará, de acuerdo al puntaje obtenido, cuál es el problema principal de la MDCH. Las propuestas y el desarrollo de los candidatos a problema principal fueron trabajadas con autoridades de la MDCH (ver Apéndice C).

Como parte del análisis de información se define que los problemas potenciales son tres: (a) discontinuidad de los Programas Presupuestales para cubrir las necesidades sociales; (b) ineficiente ejecución presupuestal de los Programas Presupuestales; e (c) ineficaz desarrollo de los Programas Presupuestales para cubrir los servicios públicos. Como los problemas de la MDCH abordan básicamente los Programas Presupuestales (PP), brindamos una definición referida a la gestión pública en el Apéndice D.

Para conseguir identificar y crear la lista de problemas de la MDCH se tuvo que viajar al distrito de Chavín de Huántar, en donde, no sólo se tuvo contacto con autoridades municipales, sino que también se convivió alrededor de cinco días (ver Apéndice E). Gracias a ello, no solo se pudo recoger testimonios de los habitantes, sino que también tener la experiencia como visitante y turista a la vez.

### 2.1 Lista de Problemas

#### 2.1.1 Discontinuidad de los programas presupuestales para cubrir las necesidades sociales

De acuerdo al MEF (2015), la implementación de los Programas Presupuestales busca considerar al ciudadano como el objetivo principal en la vinculación con el presupuesto a través de los servicios que se le brinda. De esta manera, se mejora la focalización de los servicios generando una agenda tanto de definición como de seguimiento de los indicadores,

pero sobre todo busca señalar las priorizaciones y la articulación de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) para poder conseguir los resultados.

Con la finalidad de tener en cuenta la misión y la visión de la MDCH, definida en el capítulo I, se revisó el diagnóstico de las brechas sociales y económicas de la MDCH. A partir de ello, se identificó qué Programas Presupuestales son necesarios, pero sobre todo cuáles son los que deberían tener continuidad para poder atender las necesidades del distrito de brindar servicios públicos de calidad para cerrar sus brechas sociales y económicas. Como se puede ver en la Tabla 8, desde el año 2013 a la fecha no ha habido continuidad en más del 50 por ciento de los PP que la MDCH podría ejecutar. Es decir, ninguna de las tres últimas gestiones ha podido desarrollar una continuidad perenne de los PP, a pesar de contar con el recurso económico. La discontinuidad de los PP puede deberse a varios factores desde un mal diagnóstico hasta un carente plan priorizado por parte de la MDCH. Por esta razón, procedemos a analizar cuáles son las razones o causas que no permiten que haya continuidad, así como lo que provoca que se deje de lado dichos programas.

### **2.1.2 Deficiente ejecución presupuestal de los programas presupuestales para brindar atención a través de los servicios públicos**

Según el MEF (2017), el presupuesto público es fundamental como instrumento para poder desarrollar la gestión pública que parte desde la Gobierno Central, canalizándose a través de los gobiernos subnacionales (gobierno regional y finalmente gobierno local). La asignación del recurso económico se genera considerando las priorizaciones, así como las necesidades de la población. Dichas necesidades son satisfechas por medio de la evaluación previa provisionando tanto los bienes y servicios públicos para la población, los

Tabla 8

*Ejecución Presupuestal (Expresado en Porcentaje) de los Programas Presupuestales de la MDCH*

Programas Presupuestales de la MDCH	Gestión (t-2)			Gestión (t-1)			Gestión (t)	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano	-	-	-	-	-	-	94.1	0.0
0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural	72.6	90.5	96.1	38.3	66.2	95.5	27.3	4.4
0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad	-	-	-	-	-	86.3	-	-
0001: Programa Articulado Nutricional	-	100.0	54.9	92.5	95.0	100.0	84.8	0.1
0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas	-	-	-	-	-	-	-	-
044: Salud Individual	-	-	-	-	-	-	-	-
061: Infraestructura Educativa Básica	100.0	-	-	-	-	-	-	-
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	100.0	77.8	-	26.9	83.3	55.7	56.1	6.7
0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural	100.0	80.6	-	99.9	-	90.4	13.6	0.0
0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios	-	-	-	-	-	-	-	-
0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura	-	-	-	-	-	-	-	-
0039: Mejora De La Sanidad Animal	-	-	-	-	-	-	94.0	-
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	-	-	-	-	91.0	-	-	0.0
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	-	83.6	-	100.0	81.1	93.8	50.0	2.4
0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte	86.0	80.9	96.1	99.6	73.8	60.1	14.6	8.2
0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.	-	-	-	-	-	50.2	-	61.2
0093: Desarrollo productivo de las empresas	-	-	-	-	-	-	-	-
0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos	-	-	-	-	-	98.8	-	0.0
039: Medio Ambiente	89.6	-	-	-	-	-	-	0.0
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	61.7	-	98.1	75.5	97.5	97.9	-	0.0
0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados	-	-	-	-	-	-	-	-
0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú	-	-	-	-	-	-	-	0.0
051: Asistencia Social	-	-	-	-	-	-	-	-
0115: Programa nacional de alimentación escolar	-	-	-	-	-	98.4	-	-
0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural	-	-	-	-	-	-	-	-
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la peruana	-	97.5	-	12.3	68.8	94.4	96.4	0.0
011: Transferencias e intermediación financiera	-	-	-	-	-	-	-	-
012: Conducción y manejo de los registros civiles	-	-	-	-	-	-	-	-
0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	93.0	-	100.0	-	76.7	35.4	-	2.0
041: Desarrollo Urbano	-	-	-	-	-	-	-	-
0109: Nuestras Ciudades	73.7	-	-	6.7	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia, tomado del Portal Transparencia, por MEF, 2020a (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).



cuales son financiados a través de dicho presupuesto. En consecuencia, resaltamos que es necesaria la cuantificación conjunta y sistemática a nivel articulado de los gastos, los cuales deben ser ejecutados en el año fiscal correspondiente por los entes que forman parte de Sistema Nacional de Presupuesto Público.

El porcentaje de la ejecución presupuestal de la MDCH del primer año (2020c) de gestión actual, con respecto a los mismos períodos de las dos gestiones anteriores, se ha reducido hasta un 34.2 por ciento. De acuerdo al Plan Estratégico Institucional de la MDCH, la prioridad se encuentra en temas de saneamiento y salud, en donde se ha ejecutado a penas el 30.1 por ciento y el 84.8 por ciento respectivamente. En otras palabras, el problema se agravó, dado que faltó ejecución en funciones claves e, incluso, se ha reducido en comparación con años anteriores.

### **2.1.3 Ineficaz desarrollo de los programas presupuestales para cubrir los servicios públicos**

De López y Moreno (2011), se entiende que si se desarrolla con eficacia el paquete completo de PP que necesita un determinado territorio se debe considerar que los cambios en lo que se debe enfocar no están limitados; es decir, se incluye además de salud, educación o social, a todos los servicios que son transversales para el ciudadano. Entre ellos, se encuentran los temas de seguridad ciudadana, empleo, agricultura, minería, justicia entre otros. Con ello, se podrá generar una mejor calidad de vida para la población, debido a que cada uno de los aspectos mencionados son los necesarios para poder crear valor público en la sociedad con la finalidad de generar cambios positivos.

Según MDCH (2020b), se evidencia que el desarrollo de los PP en el distrito de Chavín por parte de sus autoridades municipales no ha sido suficiente; por el contrario, ha sido limitado al atender a los habitantes del distrito, debido a condiciones desfavorables de gestión como la débil coordinación entre los sectores e instituciones gubernamentales

(nacional, regional y local). En adición, se debe considerar la inestabilidad de las políticas ante la sensibilidad sobre su Plan Operativo Institucional cada vez que se inicia una nueva gestión. Finalmente, si bien el distrito de Chavín de Huántar tiene relativamente poca población como se vio en la Tabla 4, su la población rural es mayor que la urbana, siendo esta primera la que se encuentra por los límites del distrito; en consecuencia, esta población no tiene un fácil acceso a los servicios que pueda ofrecer la MDCH.

Tabla 9

*Matriz de Priorización del Problema*

	Lista de Problemas	Consecuencia	Frecuencia	Criticidad
1	Discontinuidad de los Programas Presupuestales para cubrir las necesidades sociales	5	6	30
2	Deficiente ejecución presupuestal de los Programas Presupuestales para brindar atención a través de los servicios públicos	3	4	12
3	Ineficaz desarrollo de los Programas Presupuestales para cubrir los servicios públicos	1	2	2

**2.2 Problema Principal**

Para hallar, de todos los problemas identificados en la MDCH, el problema principal, se utilizó un análisis de criticidad, el cual permite jerarquizar eventos o actividades en función de su impacto general con la finalidad de poder tomar decisiones, Mendoza (2000). El nivel de criticidad está compuesto por dos factores uno de ella mide el nivel de consecuencia del problema, el cual va en escala de 1 a 6, mientras que el otro variable es la frecuencia, que mide el nivel de periodicidad del problema y va en la escala de 1 a 6, en ambos casos el extremo superior (6) indica un mayor nivel, y por el contrario el extremo inferior (1) indica un menor nivel. El nivel de criticidad se halla multiplicando el factor consecuencia por el factor frecuencia.

En cuanto a los resultados de la matriz de priorización del problema (ver Tabla 9), podemos ver que el problema principal de la MDCH está relacionado con la falta de continuidad de sus Programas Presupuestales para e permita cubrir las necesidades sociales, anteponiéndose por su nivel de criticidad a los otros dos problemas identificados. Es en ese sentido, la importancia radica precisamente en establecer la continuidad de dichos programas, pudiendo ayudar a que los indicadores de brechas sociales y económicas no se vean estancados o, lo que es peor, se incrementen dichas brechas y todo el avance realizado se vea nuevamente perdido.

### **2.3 Conclusión**

La MDCH tiene una lista de problemas por resolver, sin embargo, en ésta primera etapa de la consultoría se puede realizar su lista de problemas a nivel institucional, y, a través de la matriz de criticidad, conseguir que la discontinuidad de los Programas Presupuestales es el problema principal, debido al nivel de criticidad que posee, el cual lo hace generar un impacto y alcance significativo en el distrito de Chavín de Huántar. Por ello consideramos darle la atención prioritaria al problema de la discontinuidad de los Programas Presupuestales, debido a que es fundamental para que la MDCH pueda conseguir su misión y visión institucional.

### **Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal**

Después de haber identificado el problema principal a través de la matriz de criticidad en el capítulo anterior, se realizará el análisis específico del problema principal, considerando tanto un análisis cualitativo y cuantitativo. En primer lugar, en cuanto al análisis cualitativo, este tendrá como objetivo describir qué es lo que provoca este problema y cuál es su alcance en el distrito; para ello, se tiene en cuenta las trece Funciones de la MDCH definidas previamente en la Tabla 2. En segundo lugar, en tanto al análisis cuantitativo, este tendrá como objetivo medir con cuanta periodicidad se está dando el problema principal; por esta razón, se enfocará en cada uno de los Programas Presupuestales que ha tenido la MDCH desde el año 2013. Finalmente, a partir del análisis cualitativo y cuantitativo, el capítulo culminará con las posibles causas del problema principal.

#### **3.1 Análisis Cualitativo**

A continuación, se analizará cualitativamente el problema principal de la discontinuidad de los Programas Presupuestales mostrando el impacto que este tiene en el distrito. Para ello, se verá el impacto del problema principal desde cada una de las funciones de la MDCH. Consideraremos tanto la información obtenida a partir de nuestra visita y convivencia en el distrito de conversar con habitantes de la zona del distrito, y reuniones con autoridades municipales y prestadores de servicios de la MDCH. Además, se tomará en cuenta la revisión y análisis del informe de “Diagnóstico de la situación de brechas de infraestructura o de acceso a servicios” y el de “Criterios de priorización de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar”. En el Apéndice F tenemos la descripción de los PP de cada una de las funciones de la MDCH.

##### **3.1.1 Saneamiento**

A la fecha, el agua que consume la población del distrito de Chavín de Huántar es agua entubada. Por un lado, la capital distrital tiene un reservorio ubicado en el sector de

Huecsha, el cual eventualmente recibe tratamiento de clorado. Por otro lado, los anexos, así como los caseríos, poseen reservorios propios. De la misma forma, reciben tratamiento de cloración, el cual está a cargo de las Juntas Administradoras de los Servicios de Saneamiento (JASS). Debido a la existencia de continuidad en los PP enfocados en saneamiento urbano y rural, los habitantes de los distritos de zonas tanto urbana como rural se han visto favorecidos. Por consiguiente, hubo mejoras en los indicadores de saneamiento. No obstante, debe realizarse la aclaración de que esta mejora ha sido diferenciada, siendo que los indicadores de saneamiento rural no han mejorado tanto como los urbanos (MDCH, 2020b).

### **3.1.2 Salud**

En el distrito de Chavín de Huántar, corroboramos la existencia de un centro de salud. Sin embargo, de acuerdo a la criticidad del paciente, podría ser necesario trasladarlo al Hospital de Apoyo Huari (II- 1), y, en caso de requerir una atención especializada, tendría que ser derivado al Hospital Víctor Ramos Guardia (II-2) en la ciudad de Huaraz. De manera análoga, encontramos evidencia de insuficiencia de equipamiento de comunicación radial o de transporte (como ambulancia), los cuales podrían garantizar una cobertura suficiente para el distrito y permitir la atención oportuna de los pacientes más graves. A nuestro entender, esta situación se explica por el abandono de PP referidos al manejo de la salud colectiva y salud individual desde el 2010. Incluso, el único PP que se mantuvo, el “Programa Articulado Nutricional” desde 2013, si ha obtenido resultados alentadores (ver Tabla 11).

### **3.1.3 Educación**

En el distrito de Chavín de Huántar, la cobertura del alumnado en primaria es 93.3%, en inicial es 90.5% y en secundaria es de 86.9% de acuerdo al MINEDU (2017). La relativa poca cobertura del nivel secundario se puede deber a la deserción escolar por parte de los adolescentes que optan por ingresar al mundo laboral de manera temprana. En este ámbito, si bien la educación es un servicio gestionado por el Gobierno Central, la MDCH tiene la

oportunidad de poder mejorar las infraestructuras y los ambientes internos para el alumnado. A pesar de ello, existe un limitado progreso; particularmente, a partir de la interrupción del PP de “Infraestructura Educativa Básica” en el 2013 (ver Tabla 11).

#### **3.1.4 Agropecuario**

En la zona periférica del distrito de Chavín de Huántar, la actividad agrícola, así como la actividad ganadera, presenta varias limitaciones. Esto se debe a las características físicas, factores climatológicos y la limitada potencialidad de suelos, según lo comentan los propios productores agropecuarios. Por un lado, respecto a la producción agrícola del distrito, se puede decir que es básica, dado que solo aplica al consumo alimenticio de las familias del distrito. Por otro lado, con respecto a la actividad ganadera, hay gran participación por parte de los habitantes del distrito; incluso, los agricultores sin tierras propias pueden arrendar parcelas ajenas, lo cual incrementa la posibilidad de participar. En la actividad agropecuaria, también se repite el fenómeno de discontinuidad de los PP. Precisamente, se puede enlazar la producción de autoconsumo en la agricultura con la discontinuidad de los PP referidos a este ámbito. Para los habitantes, la existencia de un PP que brinde soporte o asistencia para poder mejorar su modelo de producción y distribución, les brindaría las herramientas para salir del autoconsumo.

#### **3.1.5 Transporte**

En cuanto al servicio de transporte, se pudo corroborar que el distrito de Chavín de Huántar cuenta con un terrapuerto en muy buen estado, pero sin llegar a tener una operatividad completa, debido a que solo es usado por pocas empresas formales. De hecho, el fenómeno de la informalidad desemboca en la existencia de múltiples líneas informales que parten del distrito de Chavín de Huántar a otras zonas. Además, es un problema potenciado, por la escasa capacidad logística de las agencias de turismo, las cuales se enfrentan a una demanda cada vez más creciente. Por consiguiente, la gran operatividad del

transporte turístico se realiza desde la ciudad de Huaraz. Podemos encontrar la explicación de la deficiencia en el transporte, respecto a la informalidad, en la discontinuidad de los PP como “Reducción del Costo, Tiempo e Inseguridad en el Sistema de Transporte”, el cual se dejó de ejecutar desde el año 2013 hasta la fecha (ver Tabla 11).

### **3.1.6 Comercio**

El comercio interno en el distrito de Chavín de Huántar como, por ejemplo, los mercados de abastos, bodegas, las tiendas artesanales, los locutorios de internet y telefonía necesita el PP de “Comercio Interno”; sin embargo, este fue discontinuado el año 2013 (ver Tabla 11). En consecuencia, se ha recortado el soporte a los dueños de los negocios en temas desde atención al cliente hasta aspectos básicos como el orden y la higiene. Podemos identificar ello como el motivo del frágil sostén que poseen los negocios pese a tener demanda por parte del turismo.

### **3.1.7 Ambiente**

En el distrito de Chavín de Huántar no hay una continuidad perenne de algún PP referido a temas ambientales que permita generar una gestión óptima de los residuos sólidos que se genera en el distrito. Además, carece de alguna iniciativa que pueda generar cuidado al medio ambiente. Respecto a ello, la última vez que se ejecutó el PP referido a temas ambientales fue en el año 2013 (ver Tabla 11). La importancia del tema ambiental se ve intensificada por sus repercusiones en la salud y las oportunidades perdidas en términos de mayor turismo. Con lo cual, la falta de PP referidos al tema afecta directa e indirectamente.

### **3.1.8 Energía**

En el distrito de Chavín de Huántar se dejó de ejecutar el PP que permite abastecer y generar mayor alcance del alumbrado eléctrico a todo el distrito, específicamente a las zonas rurales alejadas. Con ello, rezagando el desarrollo de actividades económicas de manera

eficiente, lo cual terminó generando sobrecostos que perjudican a los ingresos familiares, así como a la calidad de vida a los hogares.

### **3.1.9 Orden público y seguridad**

En el distrito de Chavín de Huántar, la inseguridad ciudadana se ha vuelto un problema grave, dado el aumento en todas las modalidades delictivas, que requiere ser combatido. Además, señalamos que los atentados contra el orden público y la seguridad son más notorios en las zonas rurales. Ante este escenario, es grato observar ligeros avances en el último año gracias a los PP referidos al Orden Público y Seguridad (ver Tabla 11).

### **3.1.10 Turismo**

Los servicios que son ofrecidos en el distrito de Chavín referidos al turismo son puramente informales, lo cual denota la carencia medidas de seguridad y fiscalización por parte de la MDCH. En otras palabras, no existe un involucramiento real de las autoridades de la MDCH, lo cual se observa en la poca interacción que hay entre la MDCH y la Dirección Regional de Turismo. De ello, resulta necesario decir que las deficiencias tienen raíz en la inexistencia de un PP que atienda estos temas desde el año 2013 (ver Tabla 11). Por eso, los indicadores del turismo no han sido favorables. Por último, tengamos presente, a consecuencias de la pandemia del COVID-19, se ha debilitado las actividades de turismo.

### **3.1.11 Planeamiento, gestión y reserva de contingencia**

Por la ubicación geográfica, el distrito de Chavín de Huántar siempre esta propenso a sufrir amenazas de desastres naturales como el Fenómeno del Niño, Sin embargo, no hay mejoras significativas que puedan garantizar el bienestar de la población ante estos eventuales sucesos. Ante ello, si bien se ha venido ejecutando el PP de prevención de desastres naturales; este no ha sido constante para poder minimizar el riesgo que podría ocasionar cualquier desastre natural (MDCH, 2020b).



### **3.1.12 Comunicaciones**

En el distrito de Chavín de Huántar no hay estaciones debidamente autorizadas por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) para la prestación de servicios de Televisión y Radio. Por otro lado, con respecto a las instituciones públicas del distrito, estas no poseen una cobertura total del servicio de telefonía fija ni poseen de un centro de acceso digital. En el caso de telecomunicaciones, no sólo no hay continuidad de PP referido a este ámbito, sino que no se ha encontrado ningún PP con la finalidad de mejorar las comunicaciones y telecomunicaciones en el distrito en alrededor de 10 años. Con ello, se revela uno de los impedimentos del desarrollo tanto institucional de la MDCH, así como la repercusión que ello implica en el distrito y en su población, lo cuales al no tener acceso completo a las telecomunicaciones se encuentran en desventaja competitiva frente a otros distritos que sí las tienen (MDCH, 2020b).

### **3.1.13 Cultura y deporte**

En el distrito de Chavín de Huántar, la MDCH tiene descuidadas las instalaciones tanto deportivas como de esparcimiento; sin embargo, poco a poco se han ido recuperando gracias a que se retomaron PP en temas de Cultura y Deporte (ver Tabla 11).

## **3.2 Análisis Cuantitativo**

A continuación, se analizará cuantitativamente el problema principal de la discontinuidad de los PP mostrando los datos y estadísticas año a año de cómo dichos programas han sufrido discontinuidad. Se realizará la comparación porcentual de los PP que han continuado contra los que son descontinuados o que simplemente no se han implementado más. A partir de ello, se comparará la celeridad de la reducción de las brechas sociales y económicas descritas en el análisis cualitativo. Para este análisis, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2020b), desde el año 2013, periodo en el que se incluye tres gestiones distintas, se han venido implementado nuevos programas presupuestales. En

consecuencia, a la fecha se tienen por ejecutar 31 Programas Presupuestales distintos agrupadas en funciones. las cuales fueron descritas en el análisis cualitativo. En adición, se puede ver el nivel de impacto social (entre alto, medio y bajo) que genera cada uno estos programas en el distrito de Chavín de Huántar (ver Tabla 10).

Con respecto a la continuidad de los PP, la Tabla 11 presenta los resultados. En primer lugar, solo el 29.0% de estos PP se ejecutaron al menos una vez en cada una de las tres últimas gestiones de la MDCH, lo cual equivale a nueve PP. Entre ellos, apenas tres corresponden a PP de impacto social alto, cuatro a programas de impacto social medio, y dos a programas de impacto social bajo. En segundo lugar, el 19.4% corresponden a PP que se ejecutaron al menos una vez en dos de las tres últimas gestiones de la MDCH, lo cual equivale a 6 Programas Presupuestales; entre ellos, uno corresponde a PP de impacto social alto, cuatro a programas de impacto social medio, y uno de impacto social bajo. En tercer lugar, el otro 29.0% corresponde a PP que se ejecutaron al menos una vez en una de las tres últimas gestiones de la MDCH. Entre los cuales, dos corresponden a PP de impacto social alto, seis corresponden a impacto social medio y una a impacto social bajo. Finalmente, el 22.6% corresponde a PP que la MDCH ejecutó antes del 2013 y que hasta la fecha no ha vuelto a ejecutar en ninguna otra gestión de la MDCH. Entre estos, dos corresponden a PP de impacto social alto, dos a impacto social medio y tres a impacto social bajo.

Tabla 10

*Funciones y Programas Presupuestales de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar*

Función Municipal	Programas Presupuestales de la MDCH	Impacto Social
Saneamiento	0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano 0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural	
Salud	0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad 0001: Programa Articulado Nutricional 0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas 044: Salud Individual	Alto
Educación	061: Infraestructura Educativa Básica 0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	
Energía	0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural	
Agropecuaria	0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios 0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura 0039: Mejora De La Sanidad Animal 0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal 0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	
Transporte	0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte 0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.	
Comercio	0093: Desarrollo productivo de las empresas	Medio
Ambiental	0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos 039: Medio Ambiente	
Orden Público y Seguridad	0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	
Comunicaciones	0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados	
Turismo	0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú	
Protección Social	051: Asistencia Social 0115: Programa nacional de alimentación escolar	
Cultura y Deporte	0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural 0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	011: Transferencias e intermediación financiera 012: Conducción y manejo de los registros civiles 0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	Bajo
Vivienda y Desarrollo Urbano	041: Desarrollo Urbano 0109: Nuestras Ciudades	

*Nota.* Tomado de “Criterios de Priorización” (MDCH, 2020a)

Tabla 11

*Continuidad de los Programas Presupuestales de la MDCH (Expresado en Porcentaje De Ejecución Presupuestal)*

Programas Presupuestales	Impacto Social	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano		-	-	-	-	-	-	94.1	0.0
0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural		72.6	90.5	96.1	38.3	66.2	95.5	27.3	4.4
0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad		-	-	-	-	-	86.3	-	-
0001: Programa Articulado Nutricional	Alto	-	100.0	54.9	92.5	95.0	100.0	84.8	0.1
0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas		-	-	-	-	-	-	-	-
044: Salud Individual		-	-	-	-	-	-	-	-
061: Infraestructura Educativa Básica		100.0	-	-	-	-	-	-	-
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular		100.0	77.8	-	26.9	83.3	55.7	56.1	6.7
0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural		100.0	80.6	-	99.9	-	90.4	13.6	0.0
0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios		-	-	-	-	-	-	-	-
0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura		-	-	-	-	-	-	-	-
0039: Mejora De La Sanidad Animal		-	-	-	-	-	-	94.0	-
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal		-	-	-	-	91.0	-	-	0.0
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario		-	83.6	-	100.0	81.1	93.8	50.0	2.4
0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte		86.0	80.9	96.1	99.6	73.8	60.1	14.6	8.2
0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.	Medio	-	-	-	-	-	50.2	-	61.2
0093: Desarrollo productivo de las empresas		-	-	-	-	-	-	-	-
0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos		-	-	-	-	-	98.8	-	0.0
039: Medio Ambiente		89.6	-	-	-	-	-	-	0.0
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana		61.7	-	98.1	75.5	97.5	97.9	-	0.0
0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados		-	-	-	-	-	-	-	-
0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú		-	-	-	-	-	-	-	0.0
051: Asistencia Social		-	-	-	-	-	-	-	-
0115: Programa nacional de alimentación escolar		-	-	-	-	-	98.4	-	-
0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural		-	-	-	-	-	-	-	-
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana		-	97.5	-	12.3	68.8	94.4	96.4	0.0
011: Transferencias e intermediación financiera		-	-	-	-	-	-	-	-
012: Conducción y manejo de los registros civiles	Bajo	-	-	-	-	-	-	-	-
0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres		93.0	-	100.0	-	76.7	35.4	-	2.0
041: Desarrollo Urbano		-	-	-	-	-	-	-	-
0109: Nuestras Ciudades		73.7	-	-	6.7	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia, tomado del Portal Transparencia, por MEF, 2020a (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

Por un lado, desde esta perspectiva cualitativa, considerando las debilidades de la MDCH, se pudo determinar que hay dos factores que anclan la discontinuidad de los Programas Presupuestales: el factor tecnológico y los Recursos Humanos. Por otro lado, desde la perspectiva cuantitativa, se determinó que hay dos factores más que anclan continuidad de los PP: el factor político y la gestión de la organización de la MDCH. Como se puede observar en la Tabla 12, cada nueva gestión municipal (2011, 2015 y 2019) hace propia la decisión de continuar o no los PP dejados por la gestión anterior. En consecuencia, dada las distintas perspectivas respecto a las necesidades de su distrito, las autoridades terminan descontinuando algunos PP e iniciando nuevos (ver Tabla 11).

### **3.3 Conclusión**

Ante los resultados verificados a través del análisis cualitativo y cuantitativo, se considera de suma importancia tener fortalecer la articulación intergubernamental e intersectorial de la MDCH. Justificamos este énfasis en el hecho de que 24 de los 31 PP dependen de la buena gestión de la articulación para su adecuada continuidad y ejecución (ver Apéndice G). Además, dentro de nuestras observaciones resaltamos que la participación de las juntas vecinales es necesaria y fundamental en los planes concertados, debido a que son quienes transmiten las necesidades de la población vulnerable. En conclusión, a partir del análisis cualitativo y cuantitativo, se pudo verificar que la mayor ausencia continuidad en los PP de la MDCH genera mayor malestar en los habitantes del distrito, lo cual se refleja en el incremento de los índices de brechas sociales y económicas. Es decir, existe una relación directa entre la discontinuidad de los PP y el aumento de las brechas.

Tabla 12

*Factores Causales de los Programas Presupuestales*

Función Municipal	Programas Presupuestales	Impacto Social	Recurso Humano	Tecnológico	Político	Gestión
Saneamiento	0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano			x		x
	0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural					
Salud	0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad	Alto			x	
	0001: Programa Articulado Nutricional					
	0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas		x	x	x	x
	044: Salud Individual		x	x	x	x
Educación	061: Infraestructura Educativa Básica					x
	0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular			x		x
Energía	0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural		x	x		x
Agropecuaria	0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios		x	x		x
	0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura		x	x		x
	0039: Mejora De La Sanidad Animal			x		x
	0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal			x		x
	0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario			x		x
Transporte	0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte					x
	0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.				x	x
Comercio	0093: Desarrollo productivo de las empresas	Medio	x	x		x
Ambiental	0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos			x	x	x
	039: Medio Ambiente		x			x
Orden Público y Seguridad	0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana			x	x	x
Comunicaciones	0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados		x	x		x
Turismo	0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú			x		x
Protección Social	051: Asistencia Social		x			x
	0115: Programa nacional de alimentación escolar		x		x	x
Cultura y Deporte	0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural			x		x
	0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana					x
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	011: Transferencias e intermediación financiera				x	
	012: Conducción y manejo de los registros civiles			x		
	0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	Bajo	x	x	x	x
Vivienda Y Desarrollo Urbano	041: Desarrollo Urbano					x
	0109: Nuestras Ciudades					x

## Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

El análisis específico del problema principal nos indujo a identificar cuatro factores causales: (a) Recurso Humano; (b) Político; (c) Recurso Tecnológico; y (d) Gestión, los cuales se mostrarán por medio del diagrama de Ishikawa (ver Figura 3). A continuación, analizaremos estos cuatro factores a través de la técnica de los cinco porqués. Con la cual, podremos identificar cuál es la causa-raíz del problema principal de la discontinuidad de los Programas Presupuestales y qué dificulta a la MDCH el poder conseguir su misión y visión institucional en favor de cerrar las brechas sociales y económicas.

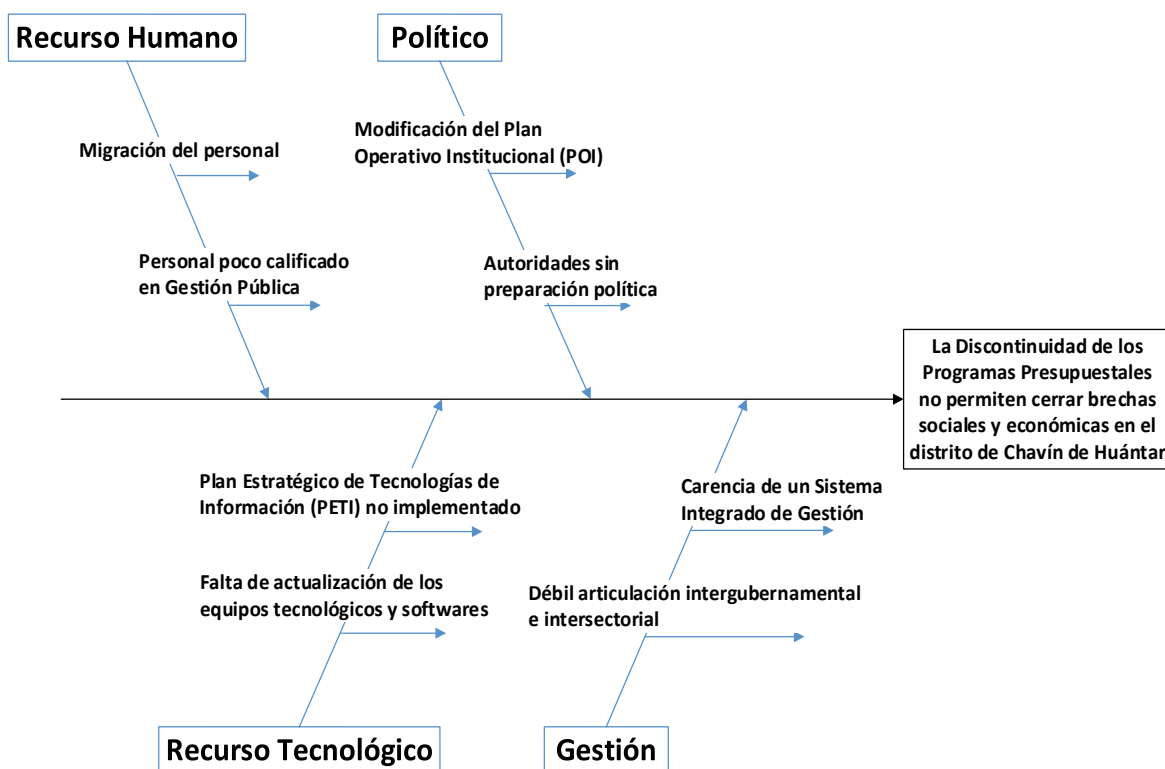


Figura 3. Diagrama de Ishikawa.

Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3ACorporation.

## **4.1 Causas Identificadas**

La MDCH tiene la misión de brindar servicios públicos para reducir las brechas sociales y económicas del distrito por medio de una gestión que pueda permitir mejorar tanto las condiciones, como la calidad de vida de sus habitantes. Es notorio que ello constituye un reto que debe ser asumido por el alcalde, el cual concentra todas las expectativas de sus electores como también de los que no votaron por él. Por lo cual, la identificación de las causas del problema principal constituye base fundamental de nuestro análisis. A continuación, presentaremos las causas identificadas ante el problema principal agrupadas en cuatro grupos: (a) Recurso Humano; (b) Recurso Tecnológico; (c) Político; y (d) Gestión.

### **4.1.1 Recurso Humano**

Bonardo (2009) muestra lo importante que representa el recurso humano en las organizaciones municipales. Por un lado, nos explica cómo este factor va ganando una mayor participación en las priorizaciones de las gestiones municipales. Nos permite lograr los fines institucionales, a través de un fortalecimiento de la articulación intergubernamental entre los distintos niveles del Estado, usando distintas herramientas y mecanismo. Por otro lado, el autor considera que los principales factores que han permitido posicionar el recurso humano en las instituciones municipales son tanto la apertura a la globalización, el constante cambio tecnológico y una valorización determinante del conocimiento humano como fuente clave de cualquier organización. En ese sentido, la relación que hay entre las distintas organizaciones tanto públicas como privadas ha hecho que las primeras consideren ciertos lineamientos de las segundas. En otras palabras, se han trasladado características y estrategias respecto al recurso humano generando lo que en teoría se denomina la Nueva Gestión Pública. En razón de lo explicado, se debe comprender que el recurso humano es un pilar estratégico cuando se decide comenzar, continuar y consolidar cualquier proceso de gestión municipal relacionado con el desarrollo social y económico del distrito, debido a que son precisamente las personas



quienes se encargan de la movilización de los demás recursos de las instituciones municipales. Es por esta razón, que el Recurso Humano dejó de ser considerado parte del capital físico, dada su capacidad de agentes de cambio y teniendo en cuenta que pueden utilizar el conocimiento adquirido como herramienta fundamental para la organización.

***Personal poco calificado en Gestión Pública.*** Desde una perspectiva del recurso humano, el problema principal de la discontinuidad de los PP de la MDCH se ha ido agudizando. Problemática que surge a partir de la carencia de un sólido conocimiento que permita optimizar la gestión pública institucional de la MDCH en beneficio del distrito. Particularmente, una de las falencias del Recurso Humano abarca sobre todo el desconocimiento de la normatividad en la que una municipalidad puede operar. Por ejemplo, en el marco normativo de la Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2020) se establece la priorización de la labor de desarrollo social, concertación con la participación de la sociedad civil y las fuerzas políticas; sin embargo, bajo la gestión actual no se podría realizar una institucionalización de la evaluación de esta por resultados.

La MDCH trata de buscar y fortalecer al personal en la temática de la gestión pública para garantizar la eficiencia y eficacia en la elaboración de los expedientes técnicos y así administrar sostenidamente el presupuesto. No obstante, esta situación no ocurre en la actualidad por la ausencia de capacitación del personal, lo cual ocasiona que los expedientes técnicos sean observados y devueltos por las entidades gubernamentales pertinentes. En consecuencia, se termina suspendiendo presupuestos interfiriendo con una ejecución sostenida en el tiempo, lo cual culmina en PP interrumpidos de un año a otro. Por esta razón, existe una lenta o nula progresión del cierre de brechas sociales y económicas en el distrito.

Ante ello, considerando que la asistencia técnica es primordial para fortalecer la gestión de la MDCH, a través de las herramientas administrativas agilizadoras de los procesos de cada área que tiene a cargo la continuidad de PP, se observa que el recurso

humano no está siendo aprovechado del todo para optimizar la gestión pública institucional. En consecuencia, en la información no podemos encontrar mejoras significativas en el distrito.

***Migración del Personal laboral.*** La MDCH no es ajena a la migración del recurso humano, debido a que el personal consigue mejoras económicas o algún emprendimiento personal. Tomando en cuenta que la MDCH cuenta con el personal mínimamente necesario, esta situación muchas veces dificulta la organización de un plan estratégico y coordinado para la continuidad de los PP hacia un corto o mediano plazo de ejecución en el distrito. Además, se notó la alta sensibilidad de continuidad de los PP año a año ante cambios de personal en cargos claves como la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo, ocasionando que el presupuesto se suspenda o sea revertido al Tesoro Público. Por consiguiente, los nuevos expedientes técnicos terminan siendo nuevamente evaluados por los nuevos funcionarios de la MDCH, quienes solicitan el mejoramiento y la ampliación tanto de tiempo como de presupuesto para las obras; con ello, se terminan creando cuellos de botellas en los procedimientos y generando que se descontinúe los PP. Así pues, la rotación de personal clave impide que el trabajo planificado tanto a mediano como a largo plazo se pueda ejecutar, al menos de manera efectiva, generando dificultades para conseguir beneficios sociales y económicos para los habitantes del distrito de Chavín de Huántar.

#### **4.1.2 Tecnológico**

Según Carranza (2013), a pesar de que el Gobierno Central desde hace ya varios años ha venido con su política de promover la modernización de la gestión pública, a través de la anexión tanto de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, todavía no hay resultados significativos sobre todo a nivel de gobiernos subnacionales como lo son las municipalidades; especialmente, municipalidades que son de tipo rural.

***Falta de actualización de los equipos tecnológicos y softwares.*** La MDCH posee limitaciones tecnológicas en cuanto a las telecomunicaciones, lo cual es una herramienta básica para poder hacer seguimiento, control y evaluación a los PP de la MDCH para su respectiva continuidad de acuerdo a las necesidades del distrito. En consecuencia, las limitaciones de las brechas sociales y económicas aumentan. Con lo cual, existe una alta necesidad de tecnología e innovación por parte de ciertos PP que requieren un mayor nivel: proyectos enfocados en temas ambientales y de saneamiento como el de Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTARs); los enfocados en temas agropecuario, en los cuales es necesario implementar las recomendaciones del programa PROCOMPITE en cuanto a las técnicas, metodología y procesos tecnológicos; y, los enfocados en temas de salud, en los cuales es imprescindible contar con el equipamiento actualizado así como también el uso de software para las capacitaciones virtuales. Sin embargo, por parte de la MDCH, estos PP que involucran infraestructura de gran impacto y largos plazos de ejecución son abandonados o rezagados en el tiempo por no tener la tecnología adecuada. Con ello, nos referimos a tecnología que ayude a la implementación de dichas infraestructuras públicas, pero sobre todo que permita darle operatividad.

***Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI) no implementado.*** Si bien la MDCH cuenta ya con un PETI, este todavía no está implementado. De acuerdo con Gómez (2020), el PETI es importante a nivel institucional u organizacional cuando hay objetivos por conseguir; ante ello, la planificación es imprescindible, porque a través de ello se puede organizar los recursos disponibles con la finalidad de alcanzar dichos objetivos en un determinado horizonte de tiempo. En consecuencia, para poder implementar un PETI en la MDCH es fundamental conocer su operatividad tanto a nivel interno como externo; con ello, se podría distinguir qué tipo de modelo de gestión de tecnología de la información es la mejor que se adapta a la su organización. Por la ausencia de una implementación de PETI, la

MDCH se ha visto perjudicada, porque no ha habido un respaldo de los datos, tanto de la institución municipal como del distrito, entre cambio de gestiones. En razón de ello, se perpetua un ciclo de ausencia de información provocando déficit de esta en la toma de decisiones en cuanto a la implementación o no de los PP en el distrito.

#### **4.1.3 Político**

Según Remy (2005), en el Perú, las decisiones de política nacional que se toman son de acuerdo y en función a las políticas de las principales ciudades, siendo Lima la predominante, lo cual relega a los municipios medianos o rurales a un menor nivel de importancia. A nivel municipal, en el país, tanto las elecciones municipales, las discrepancias con la alcaldía, y las acciones de gobierno que se toman a nivel municipal y las estrategias que proponen las autoridades, son sumamente importante para poder conseguir los Objetivos Estratégicos Institucionales. Se considera que quienes alguna vez fueron elegidos ya sea tanto como alcaldes o regidores, así como aquellos que quedaron en la contienda electoral, son conocidos y reconocidos por la población del distrito; con ello, la población tiene presente y viva la referencia, así como una opinión de ellos. En otras palabras, cualquier producto que se haya realizado en un distrito, sin importar si conllevó a un impacto significativo o no, son considerados por la población de manera positiva o negativa. Especialmente, este efecto es más marcado a más pequeño y menos poblado sea el distrito.

***Modificación del Plan Operativo Institucional.*** Unas de las características que tienen los entes municipales distritales del país, y en particular la MDCH, es que las decisiones políticas, en cuanto a la priorización y continuidad de los PP, no siempre son las mismas; por el contrario, varían cada nueva gestión muchas veces ajustándose a las promesas electorales realizadas en campaña. Sumado a ello, la escasa diversidad de los partidos o movimientos políticos que hay en el distrito no permite que haya un consenso unificado entre ellos; con la finalidad de que, al margen de quien asuma la alcaldía, prime la continuidad de

los PP de acuerdo al Plan Operativo Institucional encaminado, el cual ya está evaluado para alcanzar los Objetivos Estratégicos Institucionales. Una clara evidencia de la diversidad del escenario político en el distrito de Chavín de Huántar es el incremento de la presencia de partidos políticos desde el año 2002. Además, como discutimos en el análisis del PESTE, no solo es se trataría de una disolución de poder, sino de la conformación de partidos políticos sincretistamente para una única elección. Con ello, se puede entender que son partidos políticos sin miras al futuro, porque se eliminan antes de las nuevas elecciones (ONPE, 2020). En ese contexto, no solo comulgan un abanico de propuestas que llevan a priorizar de manera distinta la continuación de los PP de la MDCH, sino que es cuestionable las directivas que tengan partidos políticos de tan débil visión y una indefinida política. Considerando lo mencionado, se vuelve más incierto las priorizaciones y continuidad de los PP.

*Autoridades sin preparación política.* La MDCH ha venido asumiendo de manera progresiva su función de promoción del desarrollo y la actividad económica local. Por ello, ha incorporado cambios en su estructura organizativa a través de la creación de la oficina de desarrollo económico local, en sus procesos de planificación, y en la ejecución de actividades y proyectos de inversión pública a través de bases constitucionales y legales. Sin embargo, dicha estructura organizativa no se ha empoderado o posicionado, porque los funcionarios públicos que la conforman no cuentan con la experiencia necesaria para poder liderarla y gestionarla en pro del desarrollo social y económico del distrito de Chavín de Huántar.

De acuerdo con el informe de “Diagnóstico de brechas de Municipalidad de Chavín de Huántar” (MDCH, 2020b), en el distrito hay evidencia técnica sobre las carencias relacionadas en temas de servicios básicos y de primera necesidad como salud, educación, electrificación y alcantarillado. Además, se presentan necesidades secundarias como veredas, mejoramiento de carreteras y caminos. No obstante, las tres últimas gestiones municipales han decidido ejecutar PP de fácil viabilidad y factibilidad, pero sobretodo priorizando obras

llamativas por sobre las necesarias; en otras palabras, se ejecuta proyectos de infraestructura que no tienen un impacto significativo en la población del distrito dejando de lado los programas presupuestales de tipo social, que, de acuerdo a las necesidades y características de la población, tendrían un mayor impacto. Dichas falsas priorizaciones pueden ser escogidas por autoridades políticas que carecen de la experiencia necesaria de cómo se debería hacer un planeamiento sostenible en el distrito donde prime los OEI de la MDCH.

#### **4.1.4 Gestión**

Para Corrales (2018), actualmente la gestión pública es un pilar fundamental para el fin institucional de manera individual, así como para el fin de todo el aparato de la política nacional implicando un desarrollo adecuado de un nivel intergubernamental, así como intersectorial. Además, el reto institucional se incrementa a causa de la globalización y la constante evolución del conocimiento, los escasos recursos con los que cuentan las instituciones públicas; y, la compleja y cuantiosa legislación a la que se enfrenta la gestión pública. Esto incluye también a quienes se encargan de dar los lineamientos que permitan una adecuada articulación entre todos los niveles de gobierno. Por ello, la gestión pública, en particular la que compete a la municipalidad, tiene un rol importante para el desarrollo social y económico por ser la institución gubernamental más cercana a la población. En otras palabras, tiene mayor posibilidad de generar, proponer, planear y ejecutar alternativas de soluciones, con efectividad, eficacia, y creación de valor público a través del fortalecimiento institucional. Sin embargo, lamentablemente estas instituciones de antemano ya tienen retos que afrontar ante la ciudadanía, dada la pérdida de credibilidad que han mostrado al pasar de los años, como también afrontar el retroceso o paralización de avance en el cierre de brechas sociales y económicas en sus respectivos distritos.

***Débil articulación intergubernamental e intersectorial (AII).*** Según Fernández (2017), si bien la AII es un plan estratégico que viene desde el Gobierno Central, la MDCH,

al igual que las distintas instancias intergubernamentales e intersectoriales, cumple el rol de hacer llegar las políticas públicas a la sociedad a través de los PP.

En el caso de la MDCH, la débil AII ha ocasionado, desde una perspectiva institucional, una carencia de coordinación para poder implementar PP de alto impacto en el distrito. En especial, considerando que el hito común entre las respectivas instituciones intergubernamentales e intersectoriales contempla el hecho de que previamente se identifiquen cuáles deben ser los objetivos a conseguir. Sin embargo, a pesar de que la MDCH ha podido identificar cuáles son sus objetivos y quienes son los segmentos que deberían participar del fortalecimiento de la AII, no ha podido generar la sinergia necesaria para poder abarcar PP de alto impacto en coordinación con respectivos entes gubernamentales a nivel regional y nacional.

***Carencia de un Sistema integrado de Gestión (SIG).*** De acuerdo a Bocanegra (2016), un SIG es aquella estructura informática que permite, dentro de una organización, conseguir el propósito de sus objetivos de manera eficiente y eficaz con los recursos que posee. Sin embargo, la MDCH no cuenta con un SIG, lo cual dificulta poder gestionar la organización del personal operativo, técnico, administrativo y de alta dirección para el cumplimiento de sus respectivas funciones, así como sus obligaciones dentro de la institución. Ello repercute en planificación de los PP de la MDCH evitando que el distrito pueda cubrir sus necesidades básicas a través de los servicios públicos ofrecidos.

De igual forma, un SIG no solo permite tener conectividad internamente en la institución, sino que también permite una conectividad entre la institución y los habitantes del distrito. Especialmente, permite conectarse con las Organizaciones de Juntas Vecinales, quienes son la representación de todos los habitantes, porque se encargan de llamar la atención sobre los PP que requieren implementarse con urgencia en el distrito y sobre los que deben continuar.

## **4.2 Causa Principal**

Después de haber justiciado cada una de las causas con respecto al problema principal, se va a poder determinar cuál es la causa principal a través de la Matriz de Priorización de Causas (ver Tabla 13).

### **4.2.1 Factibilidad**

En cuanto al criterio de factibilidad, se evalúa la viabilidad por parte de la MDCH a través de sus recursos. Ello implica que tan fácil le resulta poder controlar tal causa en un determinado tiempo. La puntuación a considerar está en función a un orden jerárquico, donde 1 es poco factible y 5 es muy factible de que la MDCH pueda operar con su recurso propio.

### **4.2.2 Beneficio**

En cuanto al criterio de beneficio, se evalúa el grado de impacto social tanto favorable que tendría en la ciudadanía a través de la continuidad de los programas presupuestales, así como aquella que tendría un menor beneficio. La puntuación a considerar está en función a un orden jerárquico, donde 1 es poco beneficioso y 5 es muy beneficioso.

### **4.2.3 Resultado**

Finalmente, la causa que obtenga el mayor resultado será considerada como la causa central del problema principal de la MDCH. En cuanto a la comparación de los resultados, puede ser posible que más de una causa tenga el mismo grado significativo al problema principal. En la Tabla 13, se observa el orden de priorización de las causas a través de la evaluación de cuales son más factibles de resolver, así como también cuales son las que generan un mayor beneficio en el distrito. Se debe considerar que el puntaje total se obtiene mediante la multiplicación de la factibilidad y el beneficio.

### **4.2.4 Causa-Raíz**

Una vez identificado la causa principal de la discontinuidad de los Programas Presupuestales (débil articulación intergubernamental e intersectorial), se hallará la causa-raíz



a través de la técnica de los cinco porqués (ver Apéndice H). Adelantamos que el resultado apuntará a la carencia de herramientas, mecanismos y canales para reforzar la articulación intergubernamental e intersectorial como la causa-raíz.

Tabla 13

*Matriz de Priorización de Causas*

Factor	Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
Gestión	Débil articulación intergubernamental e interinstitucional	4	4	16
Recurso Tecnológico	Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI)	3	4	12
Recurso Humano	Personal poco calificado en Gestión Pública	3	3	9
Gestión	Carencia de un Sistema integrado de Gestión (SIG)	3	3	9
Recurso Humano	Migración del Personal laboral	2	4	8
Recurso Tecnológico	Falta de actualización de los equipos tecnológicos y softwares	2	3	6
Político	Modificación del Plan Operativo Institucional	1	4	4
Político	Autoridades sin preparación política	1	3	3

**4.3 Conclusión**

Se identificó que la débil AII por parte de la MDCH es la causa principal de la discontinuidad de los PP de la MDCH para poder reducir las brechas sociales y económicas del distrito.

Además, se identificó que el Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI) y Personal poco calificado en Gestión Pública son causas que impactan también en el problema principal. Además, el PETI acompaña a la causa principal, debido a que este debería permitir tener administrada la información tanto institucional como distrital. Al mismo tiempo y, de manera transversal, la capacitación del Recurso Humano de la MDCH en temas de gestión pública no le es favorable en su operatividad y gestión. Finalmente, se halló que la causa-raíz es la carecen de herramientas, mecanismos y canales para el desarrollo institucional a nivel articulado entre los distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local).

## **Capítulo V: Alternativas de Solución**

Después de haber identificado la causa principal y su respectiva causa-raíz, en este capítulo se desarrollará las alternativas de solución de la causa-raíz. Para ello, consideraremos tres grupos diferentes, pero complementarios de alternativas de solución: (a) conceptualización de la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII), (b) desarrollo de mecanismos para reforzar la Coordinación de la MDCH y (c) implementación de canales para intermediar a la MDCH. Dicha alternativa se trabajó en conjunto con las autoridades de la MDCH (ver Apéndice I).

### **5.1 Conceptualización de la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)**

#### **5.1.1 Modelar la organización de la MDCH para optimizar la AII local**

El objetivo de esta iniciativa es que la MDCH logre reforzar su AII entre los 3 niveles de Gobierno (nacional, regional y local), lo cual permitirá mejorar la gestión del desarrollo de sus PP buscando reducir las brechas sociales y económicas del distrito. Para ello, es necesario elaborar un modelo conceptual de AII.

Para lograr implementar el modelo conceptual de AII se deberá tener en cuenta los siguientes pasos: (a) presentar el modelo a las personas involucradas con la AII de la MDCH; (b) dar charlas para explicar en qué consiste el modelo de AII; (c) hacer llegar el modelo de AII de la MDCH vía correo electrónica e impresa al personal correspondiente; (d) organizar reuniones de trabajo para evaluar la problemática distrital con los principales segmentos identificados; (e) establecer espacios para las asambleas multisectoriales que vean el tema de la AII de la MDCH; (f) realizar asambleas que involucren a las instituciones y organizaciones del ámbito local a través de la Mesa de Concertación presidida por el Alcalde; y, (g) tomar decisiones para evitar intervenciones de duplicidad y/o superposiciones. La Figura 4 muestra el modelo conceptual propuesto a la MDCH, que permitirá conceptualizar el tema de la AII.

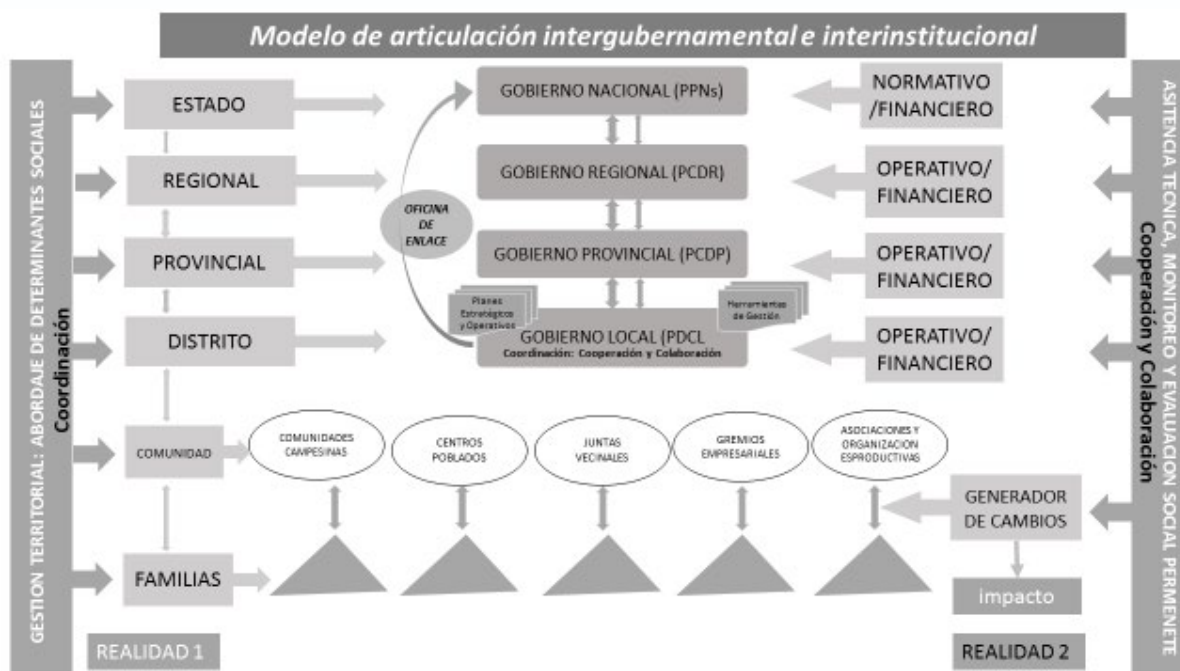
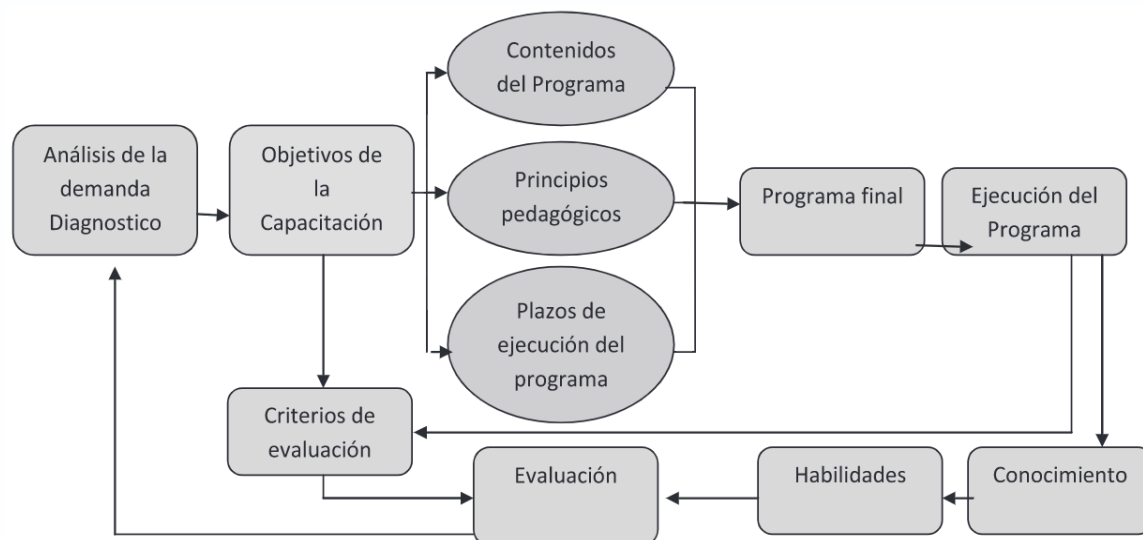


Figura 4. Propuesta de Modelo Organizativo con fines de atender la AII para la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar. Adaptado de “Mancomunidad Regional de los Andes,” por Gobierno Regional de Ayacucho, 2017

### 5.1.2 Capacitación en Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)

En el artículo 9 de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2002), se justifica las atribuciones del Consejo Municipal de Chavín de Huántar con un Plan de Desarrollo de Capacitaciones (PDC). A partir de ello, se busca que la capacitación en temas de AII no solo se incorpore en el PDC de la MDCH, sino que también se defina tanto su contenido y su alcance de acuerdo al personal de la MDCH; además, este debe tener vinculación directa con las actividades de AII de la MDCH. El objetivo de esta alternativa de solución es integrar capacitaciones específicas de AII en el PDC para permitir el reforzamiento, la mejora y la actualización del conocimiento de los funcionarios de la MDCH sobre la AII. Incluso, debe prepararse también a los miembros de la sociedad civil como el Consejo de Coordinación Local, las Organizaciones Locales de Base, entre otros. Para poder desarrollar el PDC esta iniciativa debe realizar los siguientes pasos: (a) implementar el tema de AII en el PDC de la MDCH; (b) analizar la demanda del personal por capacitar; (c) elaboración del proyecto de

capacitación; (d) Implementación; y, (e) evaluación. En la Figura 5, se presenta el flujo de etapas que debería seguir la capacitación en temas de AII por parte de la MDCH.



*Figura 5.* Propuesta de Modelo integral del proceso de capacitaciones en el tema de AII para la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.

Tomado de “Guía de Capacitación”, Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), 2019

## 5.2 Desarrollo de Mecanismos para Reforzar la Coordinación de la MDCH

### 5.2.1 Sistematización de los aprendizajes intersectoriales

De acuerdo a Fernández (2017), cada vez hay más involucramiento de la gestión pública como herramienta fundamental para poder desarrollar, mejorar y aprender una buena relación interinstitucional municipal, las cuales tienen el fin común de poder reducir las brechas sociales y económicas. El objetivo de esta alternativa de solución de la causa-raíz es poder aprender de las experiencias municipales aledañas a la MDCH, sobre gestión pública en el tema de AII, las cuales comparten condiciones semejantes; con ello, se podría sistematizar dichas experiencias de gestión a través de la comprensión y el análisis. Para poder desarrollar esta alternativa de solución de sistematización de los aprendizajes interinstitucionales se debe realizar los siguientes pasos: (a) recopilar y analizar la información de municipalidades colindantes a la MDCH; (b) realizar reuniones de trabajo con

los encargados de la AII de otros distritos; (c) realizar asambleas intersectoriales, generando la articulación horizontal; d) tomar las futuras decisiones sobre las experiencias encontradas y que se puedan replicar o adoptar en la gestión de la MDCH.

### **5.2.2 Generar y difundir lineamientos para mejorar la gestión de la AII**

Para Fernández (2017), si existen lineamientos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, lo cual es se encuentran direccionados a través de la AII a la reducción de brechas sociales y económicas de manera descentralizada. En ello, se incluye los objetivos generales referidos tanto a ámbitos geográficos como intervenciones efectivas, y a resultados e indicadores. Sin embargo, no se perciben objetivos específicos referidos a la AII a considerar por parte de la MDCH. Ante ello, el objetivo de esta iniciativa de generar y difundir los lineamientos es que los funcionarios de la MDCH no estén evocados en esperar dichos lineamientos a nivel local por parte de los de Gobierno Central; en cambio, se les incita a ser proactivos y poder plantearse cómo actuar ante una política de descentralización nacional desde la perspectiva de los gobiernos subnacionales. Para conseguir este objetivo se debe considerar los siguientes pasos: (a) implementar en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF); los lineamientos específicos de los funcionarios de la MDCH relacionados a la AII; (b) difundir los lineamientos de manera digital; y, (c) implementarlos en las capacitaciones municipales de personal.

## **5.3 Implementación de Canales para Intermediar a la MDCH**

### **5.3.1 Implementación de una Oficina de Enlace Municipal (OEM)**

Desde el gobierno local, la MDCH tiene marco legal a través del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, el cual permite aprobar tanto los lineamientos para la elaboración, así como la aprobación de su Reglamento de Organización y Funciones permitiendo instalar una OEM (D. S. No 043-2006-PCM, 2006). El objetivo de esta iniciativa es que la MDCH logre canalizar de manera directa las necesidades referidas a los PP desde el ámbito local al ámbito

nacional (sector pertinente del Gobierno Central). Para lograr implementar la OEM se debe considerar los siguientes pasos: (a) modificar el ROF para poder darle la categoría de órgano desconcentrado a la OEM; (b) someter a sesión de Consejo y aprobar la creación de la OEM; y, (c) asignar al cargo de Coordinador de Enlace la operatividad de dicha oficina, así como también buscar el lugar físico a arrendar donde será instalada la OEM.

### **5.3.2 Implementación de una Oficina de Control Enlace (OCE) en la MDCH**

De igual manera que la OEM (oficina externa), y en el mismo marco legal, el objetivo de esta iniciativa es la creación de una OCE (oficina interna). Con la finalidad, de que la MDCH logre hacer planeamiento, seguimiento y control de la AII; con ello, se facilitarían los enlaces a nivel interinstitucional e intersectorial. Para conseguir este objetivo se debe tener en cuenta los siguientes pasos: (a) modificar el ROF para incluir la OCE dentro del Organigrama funcional; (b) instalar la Oficina de Control de AII; (c) asignar a la Oficina de Control de AII al Coordinador de Enlace para operar dicha oficina, la cual estará ubicada dentro de la MDCH; y, (d) instalar la Oficina de Enlace Municipal en la MDCH.

***Evaluación de las Alternativas de Solución.*** Después de desarrollar las alternativas de solución de la causa-raíz, se pasa a realizar una matriz de evaluación para dichas causas-raíz. Para ello, se consideró cuatro factores a evaluar: (a) factibilidad; (b) impacto en corto y mediano plazo; (c) impacto institucional y social positivo; y, (d) nivel de inversión.

***Factibilidad.*** Respecto a esta variable, se considerará la viabilidad de poder implementar la alternativa de solución. Dicha variable tendrá un rango de 1 a 5, donde 1 implica que la alternativa de solución es poco viable de implementar y 5 que la alternativa de solución es muy viable de implementar.

***Impacto en corto y mediano plazo.*** Respecto a esta variable, se considerará la efectividad en tiempo para ver resultados positivos. Dicha variable tendrá un rango de 1 a 5,

donde 1 implica que la alternativa de solución toma un horizonte de tiempo largo y 5 que la alternativa solución toma un tiempo de horizonte corto.

**Impacto institucional y social positivo.** Respecto a esta variable, se considerará el grado de alcance positivo tanto para la MDCH, el cual se verá reflejado en el distrito. Dicha variable tendrá un rango de 1 a 5, donde 1 implica que la alternativa de solución tiene un impacto nulo y 5 que la alternativa de solución tiene un impacto elevado.

**Nivel de inversión.** Respecto a esta variable, se considerará la cantidad de recurso económico que se necesita para implementar. Dicha variable tendrá un rango de 1 a 5, donde 1 implica que la alternativa de solución tiene un costo muy elevado y 5 que la alternativa de solución tiene un costo mínimo o nulo.

Tabla 14

*Evaluación de las Alternativas de Solución*

Alternativas de Solución	Factibilidad	Impacto en corto y mediano plazo	Impacto institucional y social positivo	Nivel de inversión	Total
1 Capacitación en Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)	4	4	3	5	16
2 Generar y difundir lineamientos para mejorar la gestión Articulación Intergubernamental e Intersectorial	5	4	3	4	16
3 Sistematización de los aprendizajes intersectoriales	3	4	5	3	15
4 Modelar la organización de la MDCH para optimizar la AII local	4	3	3	5	15
5 Implementación de la Oficina de Enlace Municipal	2	5	5	2	14
6 Implementación de la Oficina de Control de Enlace de AII	4	4	3	3	14

#### 5.4 Conclusión

Se puede observar que, a partir de los resultados de la evaluación a las seis alternativas de solución, todas obtuvieron similar puntaje de priorización, debido a que todas estas alternativas de solución son complementarias entre sí. De la Tabla 14, de acuerdo a la puntuación de las alternativas de solución, se puede establecer un orden de implementación de dichas alternativas, así como formas de entrelazarlas entre sí con la finalidad de que se vayan complementando conforme se van aplicando.





## **Capítulo VI: Plan de Implementación**

Después de haber conseguido y evaluado las alternativas de solución para evitar la discontinuidad de los PP en el capítulo previo, en este capítulo se va a detallar las actividades que corresponden a cada una de estas alternativas de solución a través de un Plan de Implementación por medio de un diagrama de Gantt. Además, plantaremos el desarrollo de ejecución presupuestal de esas actividades para posteriormente poder describir los Factores Clave a considerar para el éxito de su implementación.

### **6.1 Actividades**

Las actividades que se desarrollarán en el Plan de Implementación corresponden a cada alternativa de solución, las cuales están agrupadas y poseen una priorización de ejecución de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución (ver Tabla 14). Dichas actividades fueron asignadas a los distintos segmentos que intervienen en la AII de la MDCH (ver Tabla 15).

### **6.2 Plan de Implementación y Presupuesto**

#### **6.2.1. Plan de implementación (Diagrama de Gantt)**

El Plan de Implementación se desarrolló a través de un diagrama de Gantt, como se ve en la Tabla 16. Para la elaboración de dicho plan se ha considerado en el diagrama de Gantt un periodo de 16 semanas. El Plan de Implementación cuenta con 6 alternativas de solución, todas complementarias entre sí, y agrupadas en tres grupos: (a) conceptualización de la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII); (b) desarrollo de mecanismos para reforzar la coordinación de la MDCH; y, (c) implementación de canales para intermediar a la MDCH. Todas las alternativas de solución están focalizadas hacia 4 segmentos que participan de la AII de la MDCH dependiendo de las funciones de cada uno ellos, las cuales son: (a) Juntas de Delegados Vecinales y Comunales; (b) Consejo Municipal; (c) Gerencias Municipales; y, (d) Coordinador de Enlace Municipal.

Tabla 15

*Actividades por Alternativa de Solución Propuesta Dirigida Hacia el Segmento Identificado*

Grupo de Alternativas de Solución	Alternativas de Solución	Actividades	Segmentos			
			Juntas de Delegados Vecinales y Comunes	Consejo Municipal	Gerencias Municipales	Coordinador de Enlace Municipal
Conceptualizar la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)	1) Modelar la organización de la MDCH para optimizar la AII local	i) Presentar el modelo a las personas involucradas con la AII de la MDCH		x	x	x
		ii) Dar charlas para explicar en qué consiste el modelo de AII		x	x	x
		iii) Hacer llegar el modelo de AII de la MDCH vía correo electrónica e impresa al personal correspondiente		x	x	x
		iv) Organizar reuniones de trabajo para evaluar la problemática distrital	x	x	x	x
		v) Establecer espacios para las asambleas multisectoriales que vean el tema de la AII de la MDCH	x	x	x	x
	2) Capacitación en Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)	vi) Realizar asambleas, que involucren a las instituciones y organizaciones del ámbito local a través de la Mesa de Concertación presidida por el alcalde	x	x	x	x
		vii) Tomar decisiones para evitar intervenciones de duplicidad y/o superposiciones	x	x	x	x
		i) Implementar el tema de AII en el PDC de la MDCH	x	x	x	x
		ii) Analizar la demanda del personal por capacitar	x	x	x	x
		iii) Elaborar el proyecto de capacitación	x	x	x	x
Realizar mecanismos para reforzar la coordinación de la MDCH	3) Generar y difundir lineamientos para mejorar la gestión AII	iv) Implementar el proyecto de capacitación	x	x	x	x
		v) Evaluar el proyecto de capacitación	x	x	x	x
		i) Implementar los lineamientos en el ROF del personal relacionado a la AII			x	x
	4) Sistematización de los aprendizajes intersectoriales	ii) Difundir los lineamientos de manera digital			x	x
		iii) Implementar en las capacitaciones municipales de personal			x	x
		i) Recopilar y analizar la información de municipales colindantes la MDCH			x	x
		ii) Realizar reuniones de trabajo con los encargados de la AII de otros distritos			x	x
		iii) Realizar asambleas interinstitucionales para generar la articulación horizontal			x	x
Implementación de canales para intermediar a la MDCH	5) Implementación de una Oficina de Enlace Municipal (OEM)	iv) Tomar las futuras decisiones sobre las experiencias encontradas			x	x
		i) Modificar el ROF para poder darle la categoría de órgano desconcentrado a la OEM				x
		ii) Someter a sesión de Consejo y aprobar la creación de la OEM				x
	6) Implementación de una Oficina de Control de Enlace en la MDCH	iii) Asignar al cargo de Coordinador de Enlace la operatividad de dicha oficina, así como también buscar el lugar físico a arrendar donde será instalada la OEM.				x
		i) Modificar el ROF para incluir la OCE dentro del Organigrama funcional				x
		ii) Instalar la Oficina de Control de AII				x
		ii) Asignar a la Oficina de Control de AII al Coordinador de Enlace para operar dicha oficina, la cual estará ubicada dentro de la MDCH.				x
iv) Instalar la Oficina de Enlace Municipal en la MDCH				x		

### **6.2.2 Presupuesto**

Las actividades del Plan de Implementación requieren la suma de S/ 31,700 para que se pueda llevar a cabo, según se muestra en la Tabla 17. Este presupuesto, al momento de desarrollarse esta consultoría, se ha considerado como monto referencial. Para ello, se ha tomado en cuenta los precios corrientes del mercado, según los proveedores requeridos en cuanto a consultorías, logística, transporte, entre otros. Las actividades que implican un mayor desembolso económico son las implementaciones de la OEM y de la OCE de la AII.

### **6.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación**

Según Quero (2008), para que el Plan de Implantación pueda encaminarse de manera efectiva es necesario considerar los Factores Claves de Éxito. Entre estos factores hay elementos cualitativos y cuantitativos, los cuales son necesarios para que cualquier institución u organización puedan alcanzar sus objetivos. Ante ello, de acuerdo a Kragg (2009), cualquier organización o institución debe participar de la gestión del cambio, lo cual consiste en adaptar patrones de conducta de acuerdo a las nuevas necesidades internas así como también a las nuevas condiciones externas; estos factores son: (a) factores estructurales, lo cual está relacionado tanto con los procesos como a con las actividades y las respectivas tareas; (b) factores de talento humano; (c) factor tecnológico; y, (d) factores culturales de organización institucional. De acuerdo a nuestro análisis organizacional e institucional de la MDCH, se considera que son imprescindibles los siguientes factores de éxito para complementar el Plan de Implementación.

#### **6.3.1 Trabajo en equipo entre el alcalde y candidatos no electos**

En una contienda electoral hay un ganador, en este caso a nivel municipal, hay un alcalde electo por el voto popular; sin embargo, el ganador debe ser consciente de que, si bien ganó, hay sectores populares que son representados por los otros candidatos que no ganaron. En ese contexto, el ganador debería realizar acciones concertadas con los no electos; con ello,

se podría consensuar acciones en beneficio de la población del distrito. En consecuencia, cuando termine su gestión, el próximo alcalde dé continuidad a un plan concertado que permita seguir cerrando las brechas sociales y económicas del distrito a través de la continuidad de los Programas Presupuestales.

### **6.3.2 Involucramiento externo por parte de la alta dirección de la MDCH**

A nivel municipal es imprescindible que los funcionarios de la MDCH no sólo vean los indicadores de brechas sociales y económicas en cifras, sino que los analicen de manera cualitativa a través del recorrido por el distrito y zonas que pertenecen a la jurisdicción de la MDCH. Con ello, se podrá tener una mejor perspectiva de las necesidades sociales y económicas de los habitantes del distrito, dado que se contrastará la información percibida cuantitativamente.

### **6.3.3 Compromiso de los funcionarios públicos de la MDCH.**

Es necesario que los funcionarios públicos de la MDCH tengan presente el código de ética del funcionario público, así como la misión y visión de su organización. Esto permitirá que todos estén alineados en los mismos objetivos conformando una sola fuerza. Este aspecto es relevante dado que muchos de ellos tendrán a cargo tanto la gestión de desarrollar el plan de implementación de las alternativas de solución, así como la dirección del plan.

### **6.3.4 Uso de la tecnología informática para la continuidad de procesos**

La tecnología es imprescindible para el desarrollo tanto de los procesos institucionales como también organizacionales. Por ello, la falta de voluntad de las gestiones anteriores de no dejar información de sus avances a la gestión entrante resulta perjudicial y retrasa mucho el proceso de recopilación de cifras o indicadores sincerados del distrito, así como información institucional. En realidad, incluso con la limitada tecnología de la MDCH, se puede mantener la información de indicadores fiables a disposición de la nueva gestión si se quisiera.

#### **6.4 Conclusiones**

El desarrollo del plan de implementación de las alternativas de solución descrito en el diagrama de Gantt tiene como finalidad que la MDCH organice las alternativas de solución que le permitan resolver el problema de la discontinuidad de los PP. Recordemos que precisamente es la discontinuidad la que está obstaculizando conseguir el objetivo institucional, lo cual afecta directamente las necesidades de la población del distrito. Hemos señalado que para el desarrollo de este Plan de Implementación es necesario la participación de cuatro segmentos indispensables en la conformación de la AII de la MDCH. Del mismo modo, los segmentos deberán llevar a cabo los procesos de manera conjunta participando de las actividades de dicho plan. Finalmente, serán ellos los que tomen las acciones para poder ejecutar el plan de implementación en 16 semanas en el orden establecido considerando de manera transversal todos los factores de éxito competentes a la MDCH



Tabla 17

*Presupuesto de las actividades del diagrama de Gantt*

Grupo de Alternativas de Solución	Alternativas de Solución	Actividades	Inversión (S/)		
Conceptualizar la Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)	1) Modelar la organización de la MDCH para optimizar la AII local	i) Presentar el modelo a las personas involucradas con la AII de la MDCH	-		
		ii) Dar charlas para explicar en qué consiste el modelo de AII	500		
		iii) Hacer llegar el modelo de AII de la MDCH vía correo electrónica e impresa al personal correspondiente	100		
		iv) Organizar reuniones de trabajo para evaluar la problemática distrital	1,000	3,500	
		v) Establecer espacios para las asambleas multisectoriales que vean el tema de la AII de la MDCH	2,000		
		vi) Realizar asambleas, que involucren a las instituciones y organizaciones del ámbito local a través de la Mesa de Concertación presidida por el alcalde	-		
		vii) Tomar decisiones para evitar intervenciones de duplicidad y/o superposiciones	-		
	2) Capacitación en Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AII)	i) Implementar el tema de AII en el PDC de la MDCH	-		
		ii) Analizar la demanda del personal por capacitar	5,000	8,000	
		iii) Elaborar el proyecto de capacitación	-		
		iv) Implementar el proyecto de capacitación	2,000		
		v) Evaluar el proyecto de capacitación	1,000		
	Realizar mecanismos para reforzar la coordinación de la MDCH	3) Generar y difundir lineamientos para mejorar la gestión AII	i) Implementar los lineamientos en el ROF del personal relacionado a la AII	-	
			ii) Difundir los lineamientos de manera digital	100	100
iii) Implementar en las capacitaciones municipales de personal			-		
4) Sistematización de los aprendizajes intersectoriales		i) Recopilar y analizar la información de municipales colindantes la MDCH	2,000		
		ii) Realizar reuniones de trabajo con los encargados de la AII de otros distritos	500	3,000	
		iii) Realizar asambleas interinstitucionales para generar la articulación horizontal	500		
		iv) Tomar las futuras decisiones sobre las experiencias encontradas	-		
Implementación de canales para intermediar a la MDCH	5) Implementación de una Oficina de Enlace Municipal (OEM)	i) Modificar el ROF para poder darle la categoría de órgano desconcentrado a la OEM	-		
		ii) Someter a sesión de Consejo y aprobar la creación de la OEM	5,000	7,000	
		iii) Asignar al cargo de Coordinador de Enlace la operatividad de dicha oficina, así como también buscar el lugar físico a arrendar donde será instalada la OEM.	2,000		
	6) Implementación de una Oficina de Control Enlace en la MDCH	i) Modificar el ROF para incluir la OCE dentro del Organigrama funcional	-		
		ii) Instalar la Oficina de Control de AII	100		
		ii) Asignar a la Oficina de Control de AII al Coordinador de Enlace para operar dicha oficina, la cual estará ubicada dentro de la MDCH.	-	10,100	
iv) Instalar la OEM en la MDCH		10,000			
TOTAL				31,700	

## Capítulo VII: Resultados Esperados

De implementarse los tres grupos de alternativas de solución como respuesta a la débil AII de la MDCH descritas en el capítulo anterior, la gestión de la MDCH debería mostrar un impacto positivo en cuanto a la continuidad de los PP. En razón de observar ello, este capítulo cuenta con dos partes. En primer lugar, se mostrará el método que se usará para hallar nuestro resultado esperado ante la implementación de las alternativas de solución, En segundo lugar, se mostrará cómo se va a producir el retorno de la inversión de haber incorporado dichas las alternativas de solución, las cuales fueron detalladas en la Tabla 16 del capítulo anterior.

### 7.1 Metodología para la Evaluación del Resultado Esperado

Estadísticamente, la regresión lineal simple es un modelo matemático que nos va a permitir aproximar la relación de dependencia de dos variables, una dependiente y la otra independiente. Tendremos como variable dependiente al Índice del Nivel de Articulación Intergubernamental e Intersectorial de la MDCH (INAI) y como variable independiente al Porcentaje de Continuidad de los Programas Presupuestales (PC-PP). La elaboración del Índice de Nivel de Articulación Intergubernamental e Intersectorial de la MDCH, así como los datos del Porcentaje de Continuidad de los Programas Presupuestales de la Tabla 18, se encuentra en el Apéndice J y Apéndice K respectivamente.

En la Figura 6, observamos la recta que surge de la relación entre la variable dependiente e independiente, la cual tiene pendiente e intercepto. Estos parámetros nos condicionaran cuando se haga la estimación del (PC-PP) para el siguiente año (2021) previamente hallando el INAI para el año 2021 y considerando en los datos la incorporación de las alternativas de solución propuestas en el Capítulo V.



Tabla 18

*Comportamiento de la Variable Independiente y Dependiente desde el 2013*

Año	Índice de Nivel de Articulación Intergubernamental e Intersectorial (INAII-MDCH)	Porcentaje de Continuidad de los Programas Presupuestales (PC-PP)
2013	100.00	36.0%
2014	85.83	26.9%
2015	61.25	19.2%
2016	99.17	34.6%
2017	104.17	33.3%
2018	111.67	43.3%
2019	78.75	29.0%
2020	135.00	48.4%

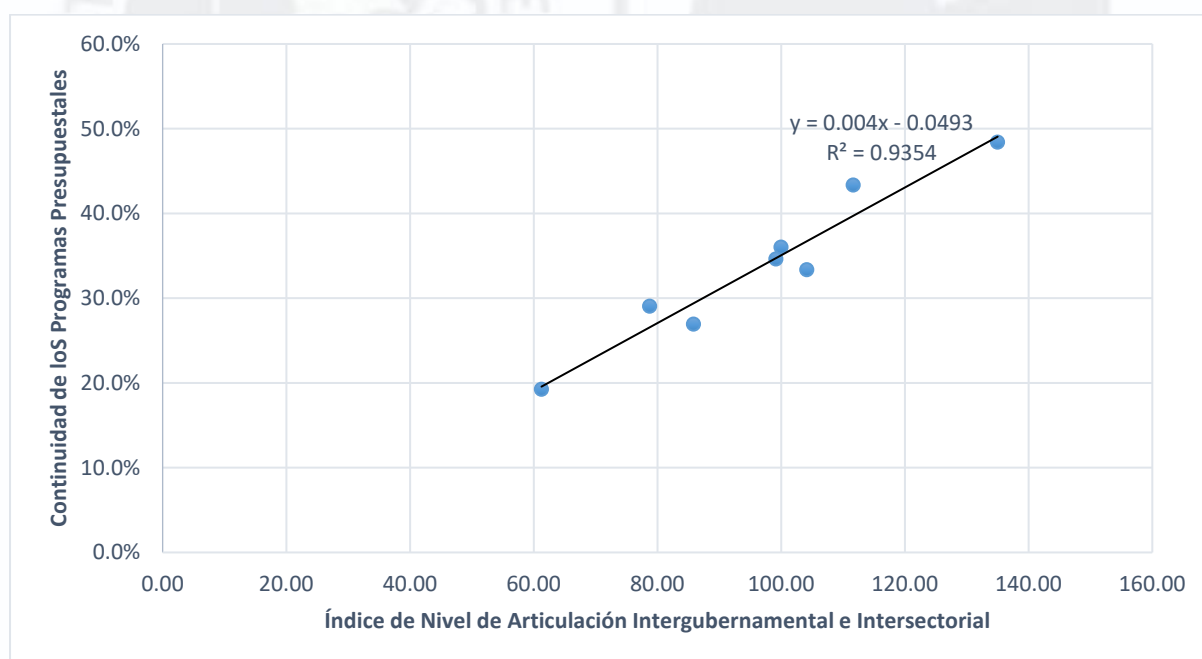


Figura 6. Relación Lineal de la variable dependiente (INAII) e independiente (PC-PP).

Recabamos datos históricos a partir de la recolección de información sobre la organización municipal sobre la AII como también de la consolidación de datos a partir de la información de continuidad de los PP; y, a partir del portal web del MEFF. Con ello, se pudo estimar para el año 2021 el comportamiento de la variable dependiente “Porcentaje de

continuidad de los Programas Presupuestales” a través de los siguientes parámetros que se muestran en la Tabla 19, los cuales componen la recta de la Figura 6.

Tabla 19

*Parámetros de la Regresión Lineal Simple*

Variable	Valor
$R^2$	0.9354
Pendiente	0.004
Intercepto	0.0493

En la Tabla 19 se muestra el valor de los parámetros, donde se establece que el Porcentaje de la Continuidad de los Programas Presupuestales (PC-PP) se puede estimar como el valor de difusión multiplicado por 0.004 y sumándole 0.0493. Además, todo ello se encuentra respaldado por un coeficiente de correlación ( $R^2$ ) cercano a 1 (0.9354), lo cual indica el nivel fuerte de relación entre la variable dependiente e independiente.

## 7.2 Resultados esperados del plan de implementación

El resultado esperado del Plan de Implementación desarrollado en el capítulo VI se va a determinar a través de la recta de la regresión lineal desarrollada en la primera parte de este capítulo. Una vez hallado el INAI-MDCH, se evalúa el resultado con los parámetros de la recta de la Tabla 19. Con ello, se estima el valor Porcentual de la Continuidad de los PP que se obtendría luego de implementar las alternativas de solución, el cual resulta ser 79.20 por ciento. En otras palabras, si se ejecutara las alternativas de solución de acuerdo al Plan de Implementación según el diagrama de Gantt debería garantizarse la continuidad de al menos el 79.20 por ciento de los Programas Presupuestales realizados en el 2020 (ver Tabla 20). No olvidar que ello sucederá siempre y cuando todas las demás variables y condiciones se mantengan constantes.

Tabla 20

*Proyección de la Variable “Porcentaje de Continuidad de los PP” para el año 2021*

Año	Índice de Nivel de Articulación Intergubernamental e Intersectorial (INAIL)	Porcentaje de Continuidad de los Programas Presupuestales (PC-PP)
2013	100.00	36.0%
2014	85.83	26.9%
2015	61.25	19.2%
2016	99.17	34.6%
2017	104.17	33.3%
2018	111.67	43.3%
2019	78.75	29.0%
2020	135.00	48.4%
2021 (e)	210.42	79.2%

### 7.3 Recuperación de la Inversión

De acuerdo al Plan de Implementación de las alternativas de solución, el monto a ejecutar asciende a S/ 31,700.00. Dicho gasto corresponde a todas las actividades consideradas en el diagrama de Gantt durante el período establecido. Este monto es relativamente bajo y puede incluirse dentro del presupuesto de gasto corriente de la MDCH, dado que estas estarán direccionadas a soluciones que se verán reflejadas de manera transversal en todo el distrito; además, entre los impactos se incluiría la mejora de la productividad, así como también los índices de desarrollo social y económico. La MDCH recuperará la ejecución presupuestal, de poner en práctica el plan de implementación de las alternativas de solución, en el subsiguiente año fiscal al que se implemente las alternativas de solución. Esto se realizará a través de una mayor recaudación de arbitrios e impuestos municipales (Recursos Directamente Recaudados), los cuales son directamente proporcional al crecimiento económico y social del distrito.

## Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

Después de realizar el trabajo de consultoría para la MDCH, se encontró distintos problemas que están evitando que la MDCH cumpla su misión y alcance su visión institucional. Sin embargo, se listó, analizó y evaluó, dichos problemas para poder identificar la discontinuidad de los Programas Presupuestales como el problema principal, con causalidad en factores de índole de recurso humano, recurso tecnológico, político y gestión. A partir de ello, agrupamos las respectivas causas siendo la principal la débil articulación intergubernamental e intersectorial por parte de la MDCH. Por ello, se consideró seis alternativas de solución que responden a la causa raíz de la carencia de herramientas, mecanismos y canales para reforzar la articulación intergubernamental e intersectorial. En general, todo el esquema de la consultoría se puede apreciar en la Figura 7. A continuación presentaremos las conclusiones de la consultoría y las recomendaciones que consideramos pertinentes a la MDCH.

### 8.1 Conclusiones

- La MDCH cuenta con recursos económico, pero no cuentan con una adecuada gestión organizacional para mejorar sus indicadores de brechas sociales y económicos de acuerdo a su misión y visión. Además, institucionalmente, la MDCH no está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas de su entorno, así como tampoco está capitalizando sus fortalezas ni atendiendo sus debilidades. En consecuencia, su Plan Operativo Institucional se ve limitado.
- Los problemas que presenta la MDCH son problemas referidos a temas de gestión pública sobre los Programas Presupuestales. En primer lugar, muchos de ellos no han tenido continuidad en el tiempo provocando que no se vea resultados significativos en el distrito; por el contrario, hubo un retroceso en los indicadores sociales y económicos del distrito. En segundo lugar, otros PP que no han tenido

una eficiente ejecución presupuestal debieron regresar el recurso económico, producto del canon, a las arcas del Tesoro Público. Por último, un grupo más reducido de PP, que no han tenido problema de continuidad y ejecución presupuestal, han tenido problemas de eficacia, dado que los resultados no son los esperados.

- El Problema principal de la discontinuidad de los Programas Presupuestales de la MDCH es característico de municipalidades rurales, debido a las múltiples necesidades sociales y económicas que posee el distrito. Además, el contexto se agrava debido a la limitada capacidad de gestión en temas de articulación intergubernamental e intersectorial por parte de sus autoridades para poder manejar de manera correcta la operatividad de estos programas. Por decir lo menos, en las últimas tres últimas gestiones de la MDCH, se ha decidido manejar la continuidad de los PP de manera no estratégica, sino más bien de manera aleatoria por parte de las autoridades elegidas. Lamentablemente, se ha convertido una práctica común de las autoridades recién electas el modificar el POI de la MDCH a su conveniencia.
- Los Programas Presupuestales de la MDCH son factores claves para el desarrollo social y económico del distrito, porque a través de ellos la MDCH puede brindar tanto los servicios públicos como la infraestructura necesaria. De los PP de la MDCH, más del 75% corresponden a PP que necesitan de una articulación intergubernamental e intersectorial (participación de gobierno nacional, regional y local) para que se puedan ejecutar, evaluar y monitorear. Con ello, nuevamente observamos que la articulación es un problema de peso para la MDCH.
- La MDCH tiene un camino largo por recorrer en cuanto a organización institucional para alcanzar sus Objetivos Estratégicos Institucionales. Algunas

municipalidades tienen problemas de ejecución presupuestal, calidad de gasto público de sus PP, eficiencia y eficacia de sus PP. En cambio, la MDCH recién está trabajando en que sus PP tengan continuidad, lo cual es paso anterior a una evaluación. En otras palabras, la MDCH se encuentra en una etapa muy inicial como organización municipal de alto impacto y alcance.

- El contexto político actual, permite a la MDCH alinearse al Plan Nacional de Descentralización, el cual ofrece lineamientos generales de como interactuar con los entes intergubernamentales, así como con entes intersectoriales. Sin embargo, ello no es suficiente, la MDCH necesita lineamientos específicos, a la vez propios e internos, para que pueda reforzar la débil articulación local intergubernamental e intersectorial que posee. Nuevamente incidimos en que esta causa el problema principal de la MDCH, discontinuidad a los PP, lo cual limita el desarrollo de su misión y el conseguir una visión institucional trazada.
- Ante la causa principal identificada se planteó tres grupos de solución, las cuales a su vez agrupan dos alternativas de solución cada una con la finalidad de darle herramientas, mecanismos y canales a la MDCH. Con ello, podrán afrontar el Plan Nacional de la Descentralización, particularmente la articulación intergubernamental e intersectorial, y que así sea una oportunidad para desarrollar PP. Especialmente, se buscaría que los PP se mantengan en el tiempo con la finalidad de que pueda cerrar las brechas sociales y económicas del distrito.
- Finalmente, con la evaluación del resultado esperado a través del modelo de regresión lineal simple se pudo evidenciar una mejora significativa si existiera continuidad de los PP en la MDCH. En el modelo, se incluyó la ejecución del plan de implementación de las alternativas de solución en el INAIL, mostrándose que la MDCH puede pasar de lejos el 50 por ciento de continuidad de los PP que podría

ejecutar a la fecha. A razón de ello, consideramos que es un escenario alentador, dado que, desde el año 2013, nunca ha logrado superar el 50 por ciento de continuidad de los PP con los que contaba en su respectivo año.

## 8.2 Recomendaciones

- Con respecto al recurso humano, ante el limitado dominio de gestión pública por parte de los trabajadores, se recomienda que se haga el seguimiento a las áreas involucradas en la articulación intergubernamental e intersectorial de la MDCH. Ello se realiza con la finalidad de que se pueda verificar la sinergia entre áreas a través del plan de implementación sugerido por la consultoría. Además, ello debe ser acompañado paralelamente con un mejor clima laboral. Incluso, sería pertinente crear una política de promoción para todas las plazas, de manera que se pueda concursar de manera pública contra candidatos externos.
- Con respecto al recurso tecnológico, ante la implementación de un Plan Estratégico de Tecnología de la Información, si bien las condiciones institucionales de la MDCH no se prestan para poder implementar lo último en equipamiento tecnológico, es de suma importancia contar con la actualización periódica de al menos el 50 por ciento de los equipos de cómputo. Ello con la finalidad de salvaguardar la información, así como administrarla para que sea de uso compartido con todas las gerencias municipales, lo cual es un paso clave dentro de la implementación del Plan Estratégico de Tecnología de la Información. En adición, sería recomendable acompañar el proceso con un programa de capacitaciones relacionado con la tecnología de la información para el personal.
- Con respecto al factor político, ante las modificaciones del Plan Operativo Institucional de la MDCH, se recomienda a las nuevas autoridades que asumen los puestos del consejo municipal considerar la continuidad del Plan Operativo

Institucional de la MDCH que deja su predecesor. Con ello, se podría dejar de alterar el orden de prioridad y la continuación de los PP evaluados previamente, los cuales son cambiados por decisión política de las nuevas autoridades. Además, sería recomendable que el alcalde, ante las elecciones de las nuevas autoridades, busque la concertación entre los candidatos sobre la continuidad de los PP en ejecución: para ello, se deberá dejar de lado el populismo de campaña.

- Con respecto al factor de gestión, ante la débil articulación intergubernamental e intersectorial, se recomienda que no solo se incluya el plan de implementación de las alternativas de solución que generó la consultoría. A parte de ello, se recomienda continuarlo como parte de la operatividad interna de la MDCH con la debida aplicación de las herramientas de control sugeridas, OEM y OCE. Además, ante la carencia de un Sistema Integrado de Gestión, es indispensable que se considere adquirir alguno básico. Con ello, nos referimos a que permita el controlar la información de manera que pueda acompañar a la ejecución del plan de implementación de las alternativas de solución.



## Referencias

- Ancash Noticias. (19 de Abril de 2020). *Coronavirus día 35: 233 infectados por covid-19 en Ancash con nuevo caso en Chavín de Huantar*. Recuperado de <https://www.ancashnoticias.com/2020/04/19/coronavirus-dia-34-233-infectados-por-covid-19-en-ancash-con-nuevo-caso-en-chavin>
- Aragón, J., & Incio, J. (2014). La reelección de autoridades regionales y municipales en el Perú, 2006-2014. *Revista Argumentos*, 8(5). Lima: Instituto de Estudios Peruanos
- Asociación de Municipios de Honduras [AMHON] (2019). *Guías de capacitación*. Recuperado de <https://setcam.app/wp-content/uploads/2019/01/guiarh.pdf>
- BBC News. (2020). *Coronavirus: América Latina sobrepasa a Europa y EE.UU. como la región con más casos diarios de COVID-19*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52758096>
- Bocanegra Núñez, J. (2016). *Propuesta de un sistema integrado de gestión para una municipalidad distrital*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2328/TESIS%20MAESTRIA%20-%20Judith%20Bocanegra%20Nu%c3%b1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonardo, D. (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. *Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales*, 11. Viedma, Argentina: Universidad Nacional del Comahue. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3475/347532055001.pdf>
- Carranza, L. (2013). Nuevas tecnologías, gobierno local y participación ciudadana: el caso de la Municipalidad de San Borja. *Canalé*, (5), 83-90. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/canale/article/view/14711>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2018). *Perú: Informe Nacional 2018 para el desarrollo sostenible*. Recuperado de

[https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/peru-informe-nacional-2018-para-el-desarrollo-sostenible/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-informe-nacional-2018-para-el-desarrollo-sostenible/)

Corrales (2018). *Importancia de la gestión pública en el ámbito municipal*. Recuperado de

<https://www.elmundo.cr/opinion/importancia-de-la-gestion-publica-en-el-ambito-municipal/>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson Education.

Decreto Legislativo N° 1252. Ley de creación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Presidencia de la República del Perú (2016).

Decreto Legislativo N° 1440. Ley de Sistema Nacional de Presupuesto Público. Presidencia de la República del Perú (2018).

D. S. No 043-2006-PCM. Aprueban Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones - ROF por parte de las entidades de la Administración Pública Diario Oficial El Peruano (2006).

<https://busquedas.elperuano.pe/download/full/3JItv1udqhB9qbQ4reARiC>

Decreto de Urgencia N° 026-2020. Medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional. Presidencia de la República del Perú (2020).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1552/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1552/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *PBI De Los Departamentos, Según Actividades Económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control (5ta. ed., p.97)*. Productivity Press. Tokio, Japón.

Kragh, P. (2009). Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 641–653.

Ley 27658. Ley del Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 30305. Ley de reforma de la Constitución Política del Perú sobre denominación y no reelección inmediata de autoridades de los gobiernos regionales y de los alcaldes. Congreso de la República del Perú (2015).

López, R. G., & Moreno, M. G. (2011). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo (2da. ed.)*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Trimestrefiscal/2011/no98/1.pdf>

Mancomunidad Regional de los Andes [MRDLA] (2019). *"La gestión territorial" como estrategia de articulación intergubernamental e interinstitucional para la lucha contra la pobreza, anemia y desnutrición infantil* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/15797322/>

Mendoza, R. H. (2000). El análisis de criticidad, una metodología para mejorar la confiabilidad operacional//Criticality analysis, a methodology to improve the operational reliability. *Ingeniería Mecánica*, 3(4), 13-19.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2004). *Plan Estratégico*

*Regional de Exportaciones: Ancash*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Ancash/PERX\\_Ancash.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Ancash/PERX_Ancash.pdf)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (29 de agosto de 2020). *RED informa*.

Recuperado de <http://sdv.midis.gob.pe/RedInforma/Reporte/Reporte/18>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015). *Presupuesto por resultados y la articulación territorial*. Recuperado de

<https://redrrss.minam.gob.pe/material/20150626100334.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). *Programas Presupuestales con Articulación Territorial: Guía Informativa para el Proceso Presupuestario*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/prog\\_presupuestal/guia\\_pparticulado2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/guia_pparticulado2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Ficha resumen de Programa*

*Presupuestales PpR*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/programas-presupuestales?id=4459>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020a). *Seguimiento de la Ejecución*

*Presupuestal (Consulta amigable)*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020b). *Estructura Programática de Programas*

*Presupuestales*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/programas-presupuestales/211-presupuesto->

publico/presupuesto-por-resultados/2768-estructura-programatica-de-programas-presupuestales

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020c). *Relación de Programas Presupuestales con articulación territorial año 2015*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/prog\\_presupuestal/lista\\_articulada\\_PP2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/lista_articulada_PP2015.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU] (2017). *Censo Escolar 2017- Registro nacional de identificación y estado civil* [RENIEC]. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/uee/-/document\\_library\\_display/GMv7/view/4028089](http://escale.minedu.gob.pe/uee/-/document_library_display/GMv7/view/4028089)

Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar [MDCH] (2020a). *Criterios de Priorización*. Chavín de Huántar, Huari: MDCH.

Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar [MDCH] (2020b). *Diagnóstico de la situación de brechas de infraestructura o de acceso a servicios*. Chavín de Huántar, Huari: MDCH.

Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar [MDCH] (2020c). *Misión & Visión*. Recuperado de <https://munichavindehuantar.gob.pe/vision-mision/>

Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE] (19 de Abril de 2020). *Elecciones/Histórico de elecciones*. Recuperado de <https://www.onpe.gob.pe/elecciones/historico-elecciones/>

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Revista Negotium*, (10), 36-49. Recuperado de <https://www.elmundo.cr/opinion/importancia-de-la-gestion-publica-en-el-ambito-municipal/>

Resolución Directorial N° 001-2014-EF/50.01, 2011, art. 10.

Resolución 072 de 2002 [Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo]. Por la cual se aprueba el documento denominado “Guía para la aplicación del trabajo remoto”. 26 de marzo de 2020.



## Apéndice A: Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos

### Acta de Reunión N 001 – BC

En la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, siendo las 9:10 horas del día 20 de enero del 2020 se reúnen los estudiantes de la Escuela de Negocios Centrum Business School – PUCP de la ciudad de Lima en harás de realizar el trabajo de Business Consulting a la mencionada municipalidad en coordinación con sus autoridades y funcionarios públicos.

#### 1. Estudiantes asistentes de Centrum Business School

- ✓ Edinson Cervera Carranza
- ✓ Vladimir Julio Ramirez Zorrilla
- ✓ Carlos Edgardo Suárez Castañeda

#### 2. Comité participante (MCDH)

- ✓ Nombre Carina De la Cruz Lopez Cargo Sub Gerente de Ejecucion y Supervision
- ✓ Nombre Jose Luis Suarez La Rosa Sanchez Cargo Sub Gerente de Contabilidad
- ✓ Nombre MARY LUZ VILLON ROSALES Cargo SEFA DEL AREA LOGISTICO

#### 3. Órdenes del día

- I. Análisis PESTE del distrito de Chavín de Huántar
- II. Desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE
- III. Análisis del AMOFHIT de la Municipalidad
- IV. Desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

#### 4. Desarrollo de las Ordenes

- I. Para hacer el conversatorio con las autoridades de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar, se realizó la dinámica de mesa circular entre todos los presentes, en donde se pudo identificar los factores externos a los cuales está expuesto la mencionada municipalidad y que serán presentados en el punto II.
- II. Después del análisis externo de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar, a continuación, listaremos tanto sus oportunidades y amenazas, desarrollando la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, as su vez que se validan los pesos, valores y ponderaciones de dicha lista de oportunidades y amenazas.

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Programa Nacional de Incentivos Municipales	0.13	1	0.13
2. Extensiones agrícolas	0.08	1	0.08
3. Alianzas Estratégicas con las Unidades Agropecuarias	0.11	2	0.22
4. Sector Turismo	0.09	3	0.28
5. Asignación de Canon Minero	0.16	3	0.47
	0.56		1.17

Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
1. Fenómenos Naturales	0.06	2	0.13
2. Recursos Directamente Recaudados (RDR)	0.13	1	0.13
3. Recursos Determinados (RD)	0.16	1	0.16
4. Pandemia COVID-19 (SARS-CoV-2)	0.09	2	0.19
	0.44		0.59
	1.00		1.77

Nota. Valor: 4=respone muy bien; 3=respone bien; 2=respone promedio; 1=respone mal.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
C.P.C. JOSE LUIS SUAREZ LA ROSA SANCHEZ  
JEFE DEL AREA DE CONTABILIDAD  
DNI N° 44708145

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
C.P.C. MARY LUZ VILLON ROSALES  
Jefe del Area de Logística y Control Patrimonial

III. De igual forma que para el MEFE, se realizó la dinámica de mesa circular entre todos los presentes, en donde se pudo identificar los factores internos a los cuales está expuesto la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar y que serán presentados en el punto IV.

IV. Después del análisis interno de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar, a continuación, listaremos tanto sus fortalezas y debilidades, desarrollando la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, a su vez que se validan los pesos, valores y ponderaciones de dicha lista de fortalezas y debilidades.

*[Handwritten signature and stamp of Corina Regina de la Cruz Lopez]*  
**Mg. CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ**  
 Jefe del Área de Logística y Control Patrimonial

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR**  
**C.P.C. JOSE LUIS SUAREZ LA ROSA SANCHEZ**  
 JEFE DEL AREA DE CONTABILIDAD  
 DNI N° 44208445

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1. Voluntad política en gestión desarrollo económico	0.13	4	0.51
2. Reconocimiento de que la problemática requiere una acción conjunta y concertada	0.10	3	0.30
3. Creciente voluntad de concertación interinstitucional.	0.11	3	0.34
4. Programas de capacitación de personal de área en proceso	0.09	4	0.35
	0.43		1.51

Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Número reducido de personal calificado	0.09	2	0.18
2. Ejecución parcial del Plan Institucional Modificado	0.13	1	0.13
3. Deficiente ejecución presupuestal	0.11	1	0.11
4. Débil articulación intergubernamental e intersectorial	0.10	1	0.10
5. Sistemas y métodos de gestión de la información en proceso	0.08	2	0.15
6. Difícil accesibilidad a las localidades más alejadas	0.06	2	0.13
	0.57		0.80
	1.00		2.30

Valor: 4=fortaleza mayor; 3=fortaleza menor; 2=debilidad menor; 1=debilidad mayor  
 Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

**5. Conformidad**

En cada uno de los 4 puntos del desarrollo de las ordenes se llegó a consenso unánime, con lo cual damos cierre a la presente Acta de Reunión. A continuación, se refleja la conformidad de los participantes mencionados en el punto 1. Y 2.

**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR**  
**C.P.C. NABY VAZ VALLON ROSALES**  
 Jefe del Área de Logística y Control Patrimonial

Representante del Comité (MDCH)		
Nombre	cargo	Firma
CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ	SUB GERENTE DE ES ESCUELA Y SUPERV. OBR.	<i>[Handwritten signature]</i>

Estudiantes Centrum - PUCP	
Nombre	Firma
Vladimir Julio Ramirez Zorilla	<i>[Handwritten signature]</i>
Edinson Berquera Pananza	<i>[Handwritten signature]</i>
Carlos Edgardo Suarez Castañeda	<i>[Handwritten signature]</i>



## Apéndice B: Elaboración y validación de la Matriz FODA

### Acta de Reunión N 002 – BC

En la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, siendo las 9:10 horas del día 27 de enero del 2020 se reúnen los estudiantes de la Escuela de Negocios Centrum Business School – PUCP de la ciudad de Lima en harás de realizar el trabajo de Business Consulting a la mencionada municipalidad en coordinación con sus autoridades y funcionarios públicos.

#### 1. Estudiantes asistentes de Centrum Business School

- ✓ Edinson Cervera Carranza
- ✓ Vladimir Julio Ramirez Zorrilla
- ✓ Carlos Edgardo Suárez Castañeda

#### 2. Comité participante (MCDH)

- ✓ Nombre CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ Cargo SGE Y SO
- ✓ Nombre Jose Luis Suarez la Rosa Sanchez Cargo Sub Gerente de Contabilidad
- ✓ Nombre MARY LUZ VILLON ROSALES Cargo JEFA DEL AREA DE LOGISTICA

#### 3. Órdenes del día


- I. Desarrollo del FODA
- II. Validación del FODA

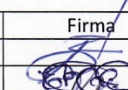
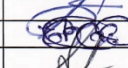
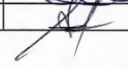
#### 4. Desarrollo de las Ordenes

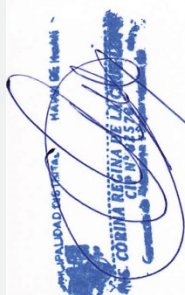
- I. Para hacer el conversatorio con las autoridades de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar, se realizó la dinámica de mesa circular entre todos los presentes, en donde se pudo desarrollar el FODA de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar en función a las matrices MEFE y MEFI.
- II. Con la autoridad citada se validó la Matriz del FODA, lo cual incluye la relación Fortaleza y Oportunidad, y Fortaleza y Amenaza. Además de la Relación Debilidad y Oportunidad, y Debilidad y Amenaza como se muestra en la página 2/2.

#### 5. Conformidad

En cada uno de los 2 puntos del desarrollo de las ordenes se llegó a consenso unánime, con lo cual damos cierre a la presente Acta de Reunión. A continuación, se refleja la conformidad de los participantes mencionados en el punto 1. Y 2.

Representante del Comité (MDCH)		
Nombre	cargo	Firma
CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ	SGE Y SO	

Estudiantes Centrum - PUCP	
Nombre	Firma
Vladimir Julio Ramirez Zorrilla	
Edinson Cervera Carranza	
Carlos Edgardo Suarez Castañeda	



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
C.P.C. JOSÉ LUIS SUÁREZ LA ROSA SANCHEZ  
JEFE DEL ÁREA DE CONTABILIDAD  
DNI N° 47108145

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
C.P.C. MARY LUZ VILLON ROSALES  
JEFE DEL ÁREA DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ  
JEFE DEL ÁREA DE LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL



## Apéndice C: Desarrollo del Problema Principal

### Acta de Reunión N 003 – BC

En la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, siendo las 9:10 horas del día 03 de febrero del 2020 se reúnen los estudiantes de la Escuela de Negocios Centrum Business School – PUCP de la ciudad de Lima en harás de realizar el trabajo de Business Consulting a la mencionada municipalidad en coordinación con sus autoridades y funcionarios públicos.

#### 1. Estudiantes asistentes de Centrum Business School

- ✓ Edinson Cervera Carranza
- ✓ Vladimir Julio Ramirez Zorrilla
- ✓ Carlos Edgardo Suárez Castañeda

#### 2. Comité participante (MCDH)

- ✓ Nombre CAROLINA DE LA CRUZ LOPEZ Cargo SB E Y S O
- ✓ Nombre Jose Luis Suarez La Rosa Sanchez Cargo Subgerente de Contabilidad
- ✓ Nombre MARY LUZ VILCON ROSALES Cargo JEFA DEL AREA DE LOGISTICA

#### 3. Órdenes del día

- I. Análisis del Problema Principal
- II. Matriz de Priorización del Problema

#### 4. Desarrollo de las Ordenes

- I. Para hacer el conversatorio con las autoridades de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar, se realizó la dinámica de mesa circular entre todos los presentes, en donde se pudo listar 3 problemas potenciales a problema principal a partir de la Matriz de FODA.
- II. Después del análisis de los problemas encontrados en el punto I., se desarrolló la Matriz de Priorización del Problema, a su vez que se validan las consecuencias, Frecuencias y Criticidad los pesos, valores y ponderaciones de dicha lista de oportunidades y amenazas.

	Lista de Problemas	Consecuencia	Frecuencia	Criticidad
	Discontinuidad de los Programas			
1	Presupuestales para cubrir las necesidades sociales	5	6	30
2	Deficiente ejecución presupuestal de los Programas Presupuestales para brindar atención a través de los servicios públicos	3	4	12
3	Ineficaz desarrollo de los Programas Presupuestales para cubrir los servicios públicos	1	2	2

Nota. Consecuencia: 5= alto; 3=medio; 1=bajo. Frecuencia: 6= alto; 3=medio; 1=bajo. Nivel de Criticidad= Consecuencia x Frecuencia

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 ANEXO 01  
 ANEXO 02  
 ANEXO 03


MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. JOSÉ LUIS SUÁREZ LA ROSA SANCHEZ  
 JEFE DEL ÁREA DE CONTABILIDAD  
 DNI N° 44708145

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. MARY LUZ VILCON ROSALES  
 JEFA DEL ÁREA DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL




**5. Conformidad**

En cada uno de los 2 puntos del desarrollo de las ordenes se llegó a consenso unánime, con lo cual damos cierre a la presente Acta de Reunión. A continuación, se refleja la conformidad de los participantes mencionados en el punto 1. Y 2.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. JOSÉ LUIS SUAREZ FIGUEROA SANCHEZ  
 JEFE DEL AREA DE CONFIABILIDAD  
 DNI N° 44708145

Representante del Comité (MDCH)		
Nombre	cargo	Firma
CORINA DE LA CRUZ LOPEZ	SGR y SO	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 CORINA DE LA CRUZ LOPEZ  
 CIP N° 02374

Estudiantes Centrum - PUCP	
Nombre	Firma
Rodrigui Julio Ramirez Fonilla	
Robinson Ojeda Castañeda	
Carlos Edgardo Suarez Castañeda	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. VICTOR MORALES ROSAL  
 JEFE DEL AREA DE LEGISLACION Y CONTROL PATRIMONIAL

## **Apéndice D: Programas Presupuestales**

El contenido de este Apéndice fue tomado del portal web de Ministerio de Economía y Finanzas (2020b):

### **1. ¿Qué es un Programa Presupuestal (PP)?**

Es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos (bienes y servicios) para lograr un Resultado Específico a favor de la población; con ello, contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de la política pública. Además, es una categoría presupuestaria que constituye un instrumento de PpR.

### **2. ¿Qué se entiende por articulación territorial?**

La articulación territorial se define como la integración de dos o más entidades de distinto nivel de gobierno en las distintas fases del proceso presupuestario asociados a un PP. En este sentido, el plan de articulación territorial se enmarca en el proceso presupuestario, identificándose acciones concretas en etapas asociadas a las fases de dicho proceso. Por ello, es importante impulsar la articulación territorial de los PP sobre pautas e hitos que deben aplicar las entidades de los tres niveles de gobierno, según sus intervenciones y competencia. Dichas pautas e hitos se aplicarán durante las distintas fases del proceso presupuestario como una estrategia de gestión pública que permita armonizar políticas e integrar esfuerzos que garanticen la efectividad de la intervención del Estado hacia el logro de resultados. (Artículo N° 10 de la Directiva N° 001-2014-EF/50.01)

### **3. ¿Cuál es la importancia de los PP?**

Los PP son importantes porque permiten:

- Identificar y asignar recursos en aquellos productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de resultados que beneficien a la población.

- Evaluar el gasto público bajo una lógica causal: permiten esclarecer la lógica causal entre los productos (bienes y servicios) que se proveen a la población y sus resultados, y establecer indicadores para su medición.
- Articular esfuerzos entre los tres niveles de gobierno a través de la implementación de un PP con articulación territorial que permita obtener mejores y mayores resultados, y generar un mayor aprendizaje entre las diferentes entidades de los tres niveles de gobierno.

Tabla A1

*Roles en la Implementación de un Programa Presupuestal (PP)*

Gobierno nacional (GN)	Gobiernos regionales (GR)	Gobiernos locales (GL)
Diseña los PP y valida sus modelos operacionales con los GR y GL. Provee productos (bienes y servicios) y ejecuta proyectos de inversión pública vinculados a los PP.	Participan en la validación de los modelos operacionales de los Programas Presupuestales (PP) con articulación territorial. Proveen productos (bienes y servicios) y ejecutan proyectos de inversión pública vinculados a los PP.	Participan en la validación de los modelos operacionales de los Programas Presupuestales (PP) con articulación territorial. Proveen productos (bienes y servicios) y ejecutan proyectos de inversión pública vinculados a los PP.

### Apéndice E: Vivencia y Convivencia en el Distrito de Chavín de Huántar



## Apéndice F: Descripción de los Programas Presupuestales (PP) Ejecutados por la MDCH desde el 2013

De acuerdo al Ministerio de Economía de Finanzas, se describe los Programas Presupuestales que se desarrolló la MDCH desde el año

2013:

Tabla F1

### Descripción de los Programas Presupuestales Ejecutados por la MDCH

Función	Programas Presupuestales de la MDCH	Impacto Social	Descripción
Saneamiento	0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano		Conjunto de acciones para garantizar el abastecimiento de agua potable, la implementación y mantenimiento del alcantarillado sanitario y pluvial, así como para la mejora de las condiciones sanitarias de la población. comprende el planeamiento, promoción y desarrollo de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento.
	0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural		Conjunto de acciones para garantizar el abastecimiento de agua potable, la implementación y mantenimiento del alcantarillado sanitario y pluvial, así como para la mejora de las condiciones sanitarias de la población. comprende el planeamiento, promoción y desarrollo de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento.
Salud	0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad	Alto	Conjunto de acciones orientadas a la promoción de la salud y prevención de riesgos y daños en la población.
	0001: Programa Articulado Nutricional		Conjunto de acciones orientadas a la promoción de la salud y prevención de riesgos y daños en la población.
	0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas 044: Salud Individual		Conjunto de acciones orientadas a la promoción de la salud y prevención de riesgos y daños en la población. Conjunto de acciones orientadas a la recuperación y rehabilitación de la salud de las personas.
Educación	061: Infraestructura Educativa Básica		Conjunto de acciones orientadas a brindar la educación básica, en los niveles inicial, primaria, secundaria, alternativa y especial, para facilitar la participación de la persona en el proceso de desarrollo socio-económico.
	0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular		Conjunto de acciones orientadas a reducir la vulnerabilidad de las personas y bienes expuestos a peligros, así como, acciones de atención inmediata a la población y de protección de bienes amenazados por desastres o calamidades de toda índole.
Energía	0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural		Conjunto de acciones desarrolladas para la generación, transmisión y distribución de energía, así como para la promoción de la inversión en energía.
Agropecuaria	0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios		Conjunto de acciones relacionadas con la planificación y promoción agraria, a fin de incrementar la producción y rentabilidad.
	0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura		Conjunto de acciones orientadas al desarrollo de la acuicultura en sus diferentes niveles y modalidades, fomentando a la producción acuícola mediante la concesión de incentivos, financiamiento, implementación de infraestructura y la promoción de productos acuícolas.
	0039: Mejora De La Sanidad Animal		Conjunto de acciones relacionadas con la planificación y promoción pecuaria, a fin de incrementar la producción y rentabilidad.
	0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal		Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos de gobierno, dirigidos al fortalecimiento y desarrollo sostenible del Sector Agrario y Pecuario.
	0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario		Conjunto de acciones orientadas a mejorar el acceso y la eficiencia del uso de los recursos hídricos en la actividad agraria con la finalidad de incrementar la producción y productividad.
Transporte	0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte	Medio	Conjunto de acciones orientadas al planeamiento, coordinación, ejecución y control necesarias para el desempeño de las acciones destinadas al servicio del transporte terrestre. incluye las acciones orientadas al control y seguridad del tráfico por carretera, así como la implementación y operación de la infraestructura de la red vial nacional, departamental y vecinal.
	0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.		Comprende las acciones de planeamiento, expropiación, construcción, pavimentación, mantenimiento, mejoramiento, rehabilitación, control, y otras acciones inherentes al transporte urbano, orientadas a lograr un transporte seguro y eficiente.
Comercio	0093: Desarrollo productivo de las empresas		Conjunto de acciones desarrolladas para la promoción del comercio interno y externo.
Ambiental	0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos		Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones orientadas a la protección de los recursos naturales, control y remediación de la contaminación ambiental.
	039: Medio Ambiente		Conjunto de acciones desarrolladas para la protección de los recursos naturales, control y remediación de la contaminación ambiental.
Orden Público y Seguridad	0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana		Conjunto de acciones para garantizar el orden, tranquilidad y seguridad pública, procurando el normal desarrollo del quehacer de la población dentro del territorio nacional.
Comunicación	0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados		Conjunto de acciones orientadas al desarrollo de las telecomunicaciones, con el objetivo ampliar su cobertura y mejorar la competitividad del país
Turismo	0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú		Conjunto de acciones orientadas a promover el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística, con el propósito de mejorar el bienestar integral de los ciudadanos, generando empleo digno y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural.
Protección Social	051: Asistencia Social		Conjunto de acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos vinculados al desarrollo social del ser humano en los aspectos relacionados con su amparo, asistencia, desarrollo de capacidades sociales y económicas y la promoción de la igualdad de oportunidades.
	0115: Programa nacional de alimentación escolar		Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos vinculados al desarrollo social del ser humano en los aspectos relacionados con su amparo, asistencia y la promoción de la igualdad de oportunidades.
Cultura y Deporte	0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural		Conjunto de acciones que promueven el desarrollo, la difusión y la preservación del conocimiento adquirido y del patrimonio nacional.
	0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana		Conjunto de acciones que promueven el desarrollo de los deportes, la recreación y las aptitudes físicas del individuo.
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	011: Transferencias e intermediación financiera	Bajo	Conjunto de acciones desarrolladas por las instituciones estatales que implican transferencias de recursos a entidades u organismos con el propósito que éstos últimos desarrollen sus funciones. Asimismo, consideran la labor de las entidades públicas vinculadas al sistema financiero, con el propósito de contribuir a su desarrollo, fomentando, principalmente, el ahorro y el crédito.
	012: Conducción y manejo de los registros civiles		Conjunto de acciones orientadas a promover y garantizar el ejercicio de la ciudadanía, mediante el desarrollo de los sistemas de identificación del estado civil de las personas, registros públicos, defensa del interés ciudadano y sistema electoral.
	0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres		Conjunto de acciones orientadas a reducir la vulnerabilidad de las personas y bienes expuestos a peligros, así como, acciones de atención inmediata a la población y de protección de bienes amenazados por desastres o calamidades de toda índole.
Vivienda y Desarrollo Urbano	041: Desarrollo Urbano		Conjunto de acciones desarrolladas para perfeccionar el proceso de urbanización en el país y mejorar las condiciones de infraestructura urbana.
	0109: Nuestras Ciudades		Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones desarrolladas para la normalización y desarrollo de las actividades de vivienda, desarrollo urbano y edificaciones, a fin de lograr mejores condiciones de habitabilidad para la población

Nota. Adaptado de Ficha resumen de Programa Presupuestales PpR, por MEF, 2019.



### Apéndice G: Nivel de Articulación de los Programas Presupuestales

A continuación, se muestra los Programas Presupuestales de la MDCH de acuerdo al impacto social que produce en el distrito.

Tabla G1

#### Nivel Articulación de los Programas Presupuestales de la MDCH de Impacto Social Alto

Función	Programas Presupuestales de La MDCH	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	Impacto Social
Saneamiento	0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano	x	x	x	
	0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural	x	x	x	
Salud	0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad	x	x	x	
	0001: Programa Articulado Nutricional	x	x	x	
	0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas	x	x	x	Alto
	044: Salud Individual			x	
Educación	061: Infraestructura Educativa Básica			x	
	0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	x	x	x	
	0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	x	x	x	
Vivienda y Desarrollo Urbano	041: Desarrollo Urbano			x	
	0109: Nuestras Ciudades	x	x	x	

Nota. Adaptado de *Relación de Programas Presupuestales con articulación territorial año 2015*, por MEF, 2020c.

Tabla G2

*Nivel Articulación de los Programas Presupuestales de la MDCH de Impacto Social Medio*

Función	Programas Presupuestales de la MDCH	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	Impacto Social
Energía	0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural	x	x	x	
Agropecuaria	0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios	x	x	x	
	0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura	x	x	x	
	0039: Mejora De La Sanidad Animal	x	x	x	
	0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	x	x	x	
	0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	x	x	x	
Transporte	0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte	x	x	x	
	0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.	x	x	x	Medio
Comercio	0093: Desarrollo productivo de las empresas	x	x	x	
Ambiental	0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos	x	x	x	
	039: Medio Ambiente			x	
Orden Público y Seguridad	0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	x	x	x	
Comunicaciones	0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados	x	x	x	
Turismo	0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú	x	x	x	
	051: Asistencia Social			x	
Protección Social	0115: Programa nacional de alimentación escolar	x	x	x	

Nota. Adaptado de *Relación de Programas Presupuestales con articulación territorial año 2015*, por MEF, 2020c

Tabla G3

*Nivel Articulación de los Programas Presupuestales de la MDCH de Impacto Social Bajo*

Función	Programas Presupuestales de la MDCH	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	Impacto Social
Cultura y Deporte	0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural	x	x	x	
	0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	x	x	x	
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	011: Transferencias e intermediación financiera			x	Bajo
	012: Conducción y manejo de los registros civiles			x	
	0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	x	x	x	
Vivienda Y Desarrollo Urbano	041: Desarrollo Urbano			x	
	0109: Nuestras Ciudades	x	x	x	

*Nota.* Adaptado de *Relación de Programas Presupuestales con articulación territorial año 2015*, por MEF, 2020c

## Apéndice H: Metodología de los 5 Porqués para Determinar Causas Raíces

En este apéndice se hace la ilación para poder conseguir la causa raíz del problema principal a través de los 5 porqués.

Tabla H1

### *Causa-Raíz de Recurso Humano*

Cusas	Recurso Humano	
	1. Personal poco calificado en Gestión Pública	2. Migración del personal laboral
1er. ¿Por qué?	¿Por qué el personal es poco calificado en Gestión Pública?	¿Por qué hay migración del personal laboral?
1era. Respuesta	Inadecuado uso de los recursos de gestión del Estado (programa SERVIR)	El personal no es promovido de puesto
2do. ¿Por qué?	¿Por qué hay un inadecuado uso de los recursos de gestión del Estado (programa SERVIR)?	¿Por qué el personal no es promovido?
2da. Respuesta	Desconocimiento del manejo programa SERVIR por parte de los funcionarios	Las promociones de los puestos dependen únicamente de las gerencias
3er. ¿Por qué?	¿Por qué hay un desconocimiento del manejo programa SERVIR por parte de los funcionarios?	¿Por qué depende únicamente de las gerencias?
3era. Respuesta	No hay un sistema adecuado de contratación de funcionarios (servicios CAS)	No está en las prioridades de la MDCH
4to. ¿Por qué?	¿Por qué hay un sistema adecuado de contratación de funcionarios (servicios CAS)?	¿Por qué no está en las prioridades de la MDCH?
4ta. Respuesta	Limitada comunicación interinstitucional e intergubernamental	No hay una política de promoción
5to. ¿Por qué?	¿Por qué limitada comunicación interinstitucional?	¿Por qué no hay una política de promoción?
Causa-Raíz	Falta de decisión política de los funcionarios	No se ha elaborado un plan de promoción de trabajadores

Tabla H2

*Causa-Raíz de Tecnológico*

	Tecnológico	Tecnológico
Cusas	1. Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI) no implementado.	2. Falta de actualización de los equipos tecnológicos y softwares.
1er. ¿Por qué?	¿Por qué no hay un Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI)?	¿Por qué existe una falta de actualización de los equipos tecnológicos y softwares?
1era. Respuesta	No hay un sistema operativo de gestión municipal articulado	No hay políticas de renovación de equipos.
2do. ¿Por qué?	¿Por qué no hay un sistema operativo de gestión municipal articulado?	¿Por qué no hay políticas de renovación de equipos?
2da. Respuesta	Desarrollo incompleto de procesos de gestión integrados.	No hay una ineficiente gestión en el área de Información y Comunicación
3er. ¿Por qué?	¿Por qué hay un desarrollo incompleto de procesos de gestión integrados?	¿Por qué hay una ineficiente gestión en el área de Información y Comunicación?
3era. Respuesta	Falta de planificación y capacitación en las áreas competentes	Personal poco calificado.
4to. ¿Por qué?	¿Por qué hay una falta de planificación y capacitación en las áreas competentes	¿Por qué hay personal poco calificado?
4ta. Respuesta	Carencia de capacitaciones	No hay un perfil adecuado al puesto.
5to. ¿Por qué?	¿Por qué hay una carencia de capacitaciones?	¿Por qué hay perfil adecuado al puesto?
Causa-Raíz	No hay un programa de capacitaciones.	No hay asignación presupuestal.

Tabla H3

*Causa-Raíz de Político*

	Político	Político
Cusas	1. Modificación del Plan Operativo Institucional (POI)	2. Autoridades sin preparación política.
1er. ¿Por qué?	¿Por qué existe modificación del POI?	¿Por qué hay autoridades sin preparación política?
1era. Respuesta	Cada autoridad entrante tiene visiones distintas de gobernar.	Autoridades municipales no tienen visión política.
2do. ¿Por qué?	¿Por qué cada autoridad entrante tiene visiones distintas de gobernar?	¿Por qué las autoridades municipales no tienen visión política?
2da. Respuesta	No hay políticas similares con la gestión anterior	No hay identificación ideológica de grupos políticos.
3er. ¿Por qué?	¿Por qué no hay políticas similares con la gestión anterior?	¿Por qué no hay identificación ideológica de grupos político?
3era. Respuesta	Criterios de priorización diferentes con la gestión anterior.	Crisis de partidos políticos tradicionales.
4to. ¿Por qué?	¿Por qué existen criterios de priorización diferentes con la gestión anterior?	¿Por qué no hay crisis de partidos políticos tradicionales?
4ta. Respuesta	Cada autoridad busca ejecutar lo dicho en campaña.	No responden a todas las necesidades sociales
5to. ¿Por qué?	¿Por qué cada autoridad busca ejecutar lo dicho en campaña?	¿Por qué no responden a todas las necesidades sociales?
Causa-Raíz	Percepción subjetiva de las necesidades del distrito.	Autoridades se deben a los intereses de los grupos de personas que los eligieron.

Tabla H4

*Causa-Raíz de Gestión*

Cusas	Gestión	Gestión
	1. Carencia de un sistema integrado de gestión.	2. Débil articulación intergubernamental e intersectorial
1er. ¿Por qué?	¿Por qué hay carencia de un sistema integrado de gestión?	¿Por qué hay una Débil articulación intergubernamental e intersectorial?
1era. Respuesta	No hay formulación de procesos operativos.	No hay planificación institucional.
2do. ¿Por qué?	¿Por qué no hay una formulación de procesos operativos?	¿Por qué no hay planificación institucional?
2da. Respuesta	No hay un plan aprobado.	No se hace seguimiento de las necesidades de los programas presupuestales.
3er. ¿Por qué?	¿Por qué no hay un plan aprobado?	¿Por qué no se hace seguimiento de las necesidades de los programas presupuestales?
3era. Respuesta	Falta de planificación y capacitación en las áreas competentes.	Desconocimiento en gestión pública.
4to. ¿Por qué?	¿Por qué hace falta una planificación y capacitación en las áreas competentes?	¿Por qué hay desconocimiento en gestión público?
4ta. Respuesta	No hay un plan aprobado.	Falta de experiencia en articulación intergubernamental e intersectorial.
5to. ¿Por qué?	¿Por qué no hay un plan aprobado?	¿Por qué falta experiencia en articulación intergubernamental e intersectorial?
Causa-Raíz	No se encuentra priorizado.	Hay carencia de herramientas, mecanismos y canales para reforzar la articulación intergubernamental e intersectorial.

## Apéndice I: Desarrollo de las Alternativas de Solución

### Acta de Reunión N 004 – BC

En la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, siendo las 9:10 horas del día 10 de febrero del 2020 se reúnen los estudiantes de la Escuela de Negocios Centrum Business School –PUCP de la ciudad de Lima en harás de realizar el trabajo de Business Consulting a la mencionada municipalidad en coordinación con sus autoridades y funcionarios públicos.

#### 1. Estudiantes asistentes de Centrum Business School

- ✓ Edinson Cervera Carranza
- ✓ Vladimir Julio Ramirez Zorrilla
- ✓ Carlos Edgardo Suárez Castañeda

#### 2. Comité participante (MCDH)

- ✓ Nombre SORINA DE LA CRUZ LOPEZ Cargo SGEYSO
- ✓ Nombre Jose Luis Suarez La Rosa Sanchez Cargo Sub Gerente de Contabilidad
- ✓ Nombre \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

#### 3. Órdenes del día

- I. Listado de las alternativas de solución
- II. Evaluación de las alternativas de Solución

#### 4. Desarrollo de las Ordenes

- I. Para hacer el conversatorio con las autoridades de la Municipalidad distrital de Chavín de Huántar, se realizó la dinámica de mesa circular entre todos los presentes, en donde se pudo listar 6 alternativas de solución a la Causa Raíz del Problema Principal.
- II. Después del listado de las alternativas de solución, se pasó a analizar cada una de ellas a través de 4 criterios que son factibilidad, impacto en el corto y mediano plazo, impacto institucional y social positivo y nivel de inversión como se muestra a continuación, cuyas puntuaciones van desde 1 a 5 y el total es la suma horizontal de dichos criterios.

Alternativas de Solución	Factibilidad	Impacto en corto y mediano plazo	Impacto institucional y social positivo	Nivel de inversión	Total
1 Capacitación en Articulación Intergubernamental e Intersectorial (AI)	4	4	3	5	16
2 Generar y difundir lineamientos para mejorar la gestión Articulación Intergubernamental e Intersectorial	5	4	3	4	16
3 Sistematización de los aprendizajes intersectoriales	3	4	5	3	15
4 Modelar la organización de la MDCH para optimizar la AI local	4	3	3	5	15
5 Implementación de la Oficina de Enlace Municipal	2	5	5	2	14
6 Implementación de la Oficina de Control de Enlace de AI	4	4	3	3	14



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
C.P.C. JOSE LUIS SUAREZ LA ROSA SANCHEZ  
JEFE DEL AREA DE CONTABILIDAD  
DNI N° 44708745

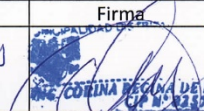
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
C.P.C. MARYLIZ VIALON ROSALF  
JEFE DEL AREA DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL

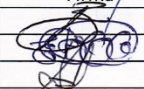


**5. Conformidad**

En cada uno de los 2 puntos del desarrollo de las ordenes se llegó a consenso unánime, con lo cual damos cierre a la presente Acta de Reunión. A continuación, se refleja la conformidad de los participantes mencionados en el punto 1. Y 2.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ  
 Jefe del Área de Logística y Control Patrimonial

Representante del Comité (MDCH)		
Nombre	cargo	Firma
CORINA REGINA DE LA CRUZ LOPEZ	SECRETARÍA	

Estudiantes Centrum - PUCP	
Nombre	Firma
Vladimir Julio Ramos Torrella	
Edinson Torres Castañeda	
Carlos Edgardo Suárez Castañeda	

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. JOSE LUIS SUAREZ ROSA SANCHEZ  
 JEFE DEL AREA DE CONTABILIDAD  
 DNI N° 4708446

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVIN DE HUANTAR  
 C.P.C. MARY YUZ VILLON ROSALE  
 Jefe del Área de Logística y Control Patrimonial

## Apéndice J: Índice de Nivel de Articulación Intergubernamental e intersectorial

En este apéndice se sigue los pasos para poder generar un índice de nivel de Articulación Intergubernamental e intersectorial para la MDCH de acuerdo al siguiente proceso:

Primero, se ha identificado los segmentos que participan en la Articulación Intergubernamental e intersectorial (AII) desde la perspectiva de la MDCH teniendo cuatro segmentos tal cual se muestra en la Tabla J1. En estos segmentos se evaluará el nivel de alcance de la AII. La puntuación va de 1 a 10, donde 1 es poco alcance, mientras que 10 es el máximo alcance que tiene la AII en cada segmento

Tabla J1

*Evaluación del Nivel de Alcance de la AII en los Segmentos Identificados en la MDCH*

Año	Alcance			
	Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Consejo Municipal	Gerencias Municipales	Coordinador de Enlace
2013	2	3	3	4
2014	2	3	3	4
2015	2	2	2	3
2016	2	3	3	4
2017	2	3	3	4
2018	2	3	3	4
2019	2	2	2	3
2020	2	3	3	4

Del mismo modo en que se evaluó el alcance en la Tabla D1, se evaluará el nivel de conocimiento sobre AII en los mismos segmentos de la MDCH (ver Tabla J2). La puntuación va de 1 a 10, donde 1 es poco alcance, mientras que 10 es el máximo conocimiento que tiene la AII en cada segmento

Tabla J2

*Evaluación del Nivel de Conocimiento de la AII en los Segmentos Identificados en la MDCH*

Conocimiento					
Año	Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Consejo Municipal	Gerencias Municipales	Coordinador de Enlace	
2013	3	4	5	3	
2014	2	4	5	2	
2015	2	3	4	3	
2016	3	3	4	4	
2017	3	4	4	4	
2018	3	4	5	4	
2019	2	3	4	5	
2020	3	4	5	6	

Una vez evaluado el nivel de alcance, así como el nivel de conocimiento de los segmentos identificados, se pasa a valorar el peso ponderado de cada uno de estos segmentos debido a que cada uno de ellos tiene una importancia distinta en el desarrollo de la AII de la MDCH. El peso ponderado a cada segmento se identifica en la Tabla J3.

Tabla J3

*Asignación del Peso de los Segmentos de la MDCH*

Peso Otorgado					
Año	Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Consejo Municipal	Gerencias Municipales	Coordinador de Enlace	
2013	0.15	0.20	0.30	0.35	
2014	0.15	0.20	0.30	0.35	
2015	0.15	0.20	0.30	0.35	
2016	0.15	0.20	0.30	0.35	
2017	0.15	0.20	0.30	0.35	
2018	0.15	0.20	0.30	0.35	
2019	0.15	0.20	0.30	0.35	
2020	0.15	0.20	0.30	0.35	

Luego de haber hecho la evaluación de alcance y conocimiento, y de haberle asignado el peso a cada uno de los segmentos; debemos multiplicar estos tres factores para poder hallar el puntaje por segmento y por año como se muestra en la Tabla J4.

Tabla J4

*Puntaje Total por Segmento y por Año*

Puntaje por Segmento				
Año	Junta de Delegados Vecinales y Comunales	Consejo Municipal	Gerencias Municipales	Coordinador de Enlace
2013	4.20	4.80	1.60	0.90
2014	2.80	4.80	1.60	0.90
2015	2.80	1.80	1.00	0.60
2016	5.25	4.50	2.40	1.20
2017	5.25	6.00	3.00	1.20
2018	5.25	6.00	3.60	2.70
2019	3.50	3.00	2.00	2.70
2020	5.25	6.00	4.80	3.60

Finalmente, el índice con año base 2013 (100) se halla después de haber multiplicado todos los segmentos del respectivo año, dando como resultado lo que se aprecia en la Tabla J5.

Tabla J5

*Índice del Nivel de AII de la MDCH por Año*

Año	Puntaje Total	Índice del Nivel de AII
2013	11.50	100.00
2014	10.10	86.67
2015	6.20	60.74
2016	13.35	118.89
2017	15.45	132.96
2018	17.55	138.89
2019	11.20	86.30
2020	19.65	154.44

### Apéndice K: Metodología para conseguir el resultado esperado

En este Apéndice se ve el nivel (porcentual) de los Programas Presupuestales a partir de los datos de la Tabla 11:

Tabla K1

#### Connotación de los Programas Presupuestales (PP) de la MDCH

Función Municipal	Programas Presupuestales	Impacto Social	Gestión (t-2)		Gestión (t-1)			Gestión (t)		
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Saneamiento	0082: Programa Nacional De Saneamiento Urbano	Alto	3	3	3	3	3	3	1	1
	0083: Programa Nacional De Saneamiento Rural		1	1	1	1	1	1	1	1
0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad	3		3	3	3	3	1	2	2	
0001: Programa Articulado Nutricional	3		1	1	1	1	1	1	1	
0104: Reducción de la mortalidad por emergencias y urgencias médicas	2		2	2	2	2	2	2	2	
044: Salud Individual	2		2	2	2	2	2	2	2	
Educación	061: Infraestructura Educativa Básica		1	2	2	2	2	2	2	2
	0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular		1	1	2	1	1	1	1	1
Energía	0046: Acceso y Uso de Electrificación Rural		1	1	2	1	2	1	1	1
	0089: Reducción de la degradación de suelos agrarios		2	2	2	2	2	2	2	2
Agropecuaria	0094: Ordenamiento y desarrollo de la acuicultura		2	2	2	2	2	2	2	2
	0039: Mejora De La Sanidad Animal		2	2	2	2	2	2	1	2
	0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal		3	3	3	3	1	2	2	1
	0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario		2	1	2	1	1	1	1	1
Transporte	0138: Reducción del costo tiempo e inseguridad vial en el sistema de transporte	1	1	1	1	1	1	1	1	
	0148: Reducción del Tiempo, Inseguridad y Costo Ambiental en el transporte Urbano.	2	2	2	2	2	1	2	1	
Comercio	0093: Desarrollo productivo de las empresas	Medio	2	2	2	2	2	2	2	2
Ambiental	0036: Gestión Integral De Residuos Sólidos		3	3	3	3	3	1	2	1
	039: Medio Ambiente		1	2	2	2	2	2	2	1
Orden Público y Seguridad	0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana		1	2	1	1	1	1	2	1
Comunicaciones	0047: Acceso y uso de los servicios de telecomunicaciones e información asociados		2	2	2	2	2	2	2	2
Turismo	0127: Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú		2	2	2	2	2	2	2	1
Protección Social	051: Asistencia Social		2	2	2	2	2	2	2	2
	0115: Programa Nacional de a Alimentación e Escolar		3	3	3	3	3	1	2	2
Cultura y Deporte	0132: Puesta en valor y uso social del patrimonio cultural		2	2	2	2	2	2	2	2
	0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana		2	1	2	1	1	1	1	1
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	011: Transferencias e intermediación financiera	Bajo	2	2	2	2	2	2	2	2
	012: Conducción y manejo de los registros civiles		2	2	2	2	2	2	2	2
	0068: Programa reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres		1	2	1	2	1	1	2	1
Vivienda y Desarrollo Urbano	041: Desarrollo Urbano	2	2	2	2	2	2	2	2	
	0109: Nuestras Ciudades	1	2	2	1	2	2	2	2	

Nota. Continua PP=1; No continua PP=2; Sin registro de implementación del PP=3

De la tabla K1, se resumen sus datos en la Tabla K2:

Tabla K2

*Inicio, Continuidad, Discontinuidad de los Programas Presupuestales*

Números de Programas Presupuestales (PP)	Gestión (t-2)			Gestión (t-1)			Gestión (t)	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(a): Continua PP (1)	9	7	5	9	9	13	9	15
(b): No continua PP (2)	16	19	21	17	18	17	22	16
(c): Total de PP= (a+b)	25	26	26	26	27	30	31	31
(d): Sin registro (3)	6	5	5	5	4	1	0	0
Porcentaje de Continuidad de los PP (a/c)	36.0%	26.9%	19.2%	34.6%	33.3%	43.3%	29.0%	48.4%

De esta Tabla K2 se haya de forma porcentual la cantidad de Programas Presupuestales que han continuado en la MDCH a partir del 2013 al 2020.

Tabla K3

*Variable Porcentaje de Continuidad de los PP (2013-2020)*

Año	Porcentaje de continuidad de los PP
2013	36.0%
2014	26.9%
2015	19.2%
2016	34.6%
2017	33.3%
2018	43.3%
2019	29.0%
2020	48.4%