



# Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

# 2010

Este documento hace un seguimiento exhaustivo a la situación a nivel institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral, realizando un análisis sesudo de la situación actual respecto al pasado y al futuro que desea alcanzar, en el PDC y el nuevo Plan estratégico.

**Consultores:**

*Carlos Fernando Fonseca Oliveira*

*Juan Carlos Paz Cárdenas*

## INTRODUCCIÓN

Breve descripción de la provincia de Huaral desde diversas perspectivas, tales como:

### 1.1. Aspectos físicos

Los aspectos físicos de la Provincia se describen en las siguientes categorías:

#### Geografía:

La Provincia de Huaral, es una de las nueve (9) provincias del departamento de Lima, esta se halla ubicada al norte de la Provincia de Lima, departamento de LIMA, aproximadamente a 81 Km. de la Capital de la República y a 11Km. de la ciudad de Chancay, está situada geográficamente entre los 11°90', 11°42' de latitud sur y 76°20' y 73°30' de longitud oeste aproximadamente. Está conformada por 12 distritos: Atavillos Alto, Ataviillos Bajo, Ihuarí, Lampián, 27 de Noviembre, Pacaraos, Santa Cruz de Andamarca, Sumbilca, San Miguel de Acos, Aucallama, Huaral. Tiene una extensión territorial aproximada de 3,655.70 Km<sup>2</sup>, equivalente al 11.43 % de la extensión territorial departamental y al 0.29 % del territorio nacional.

Los límites de la Provincia de Huaral son: por el norte: con la provincia de Huaura; por el este: con la provincia de Yauli; por el sur: con la provincia de Canta y Lima; por el oeste: con el Océano Pacífico.

#### Hidrografía:

En la Huaral, el río más importante que pasa por esta provincia, es el río Chancay el cual tiene una longitud de 120 km, y su cuenca tiene una superficie de 3.200 km<sup>2</sup>. Poco antes de su desembocadura, en la margen izquierda, limitando con el desierto, se encuentra la antigua comunidad de Aucallama, una de las pocas que persisten en la costa y cerca de Lima

#### Cantidad de Habitantes:

En la estadística recogida por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se logra la siguiente

Datos Recogidos	Valores
Población Censada	160,894
Población Urbana	129,436
Población Rural	31,458

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

<b>Población Censada Hombres</b>	81,749
<b>Población Censada Mujeres</b>	79,145
<b>Tasa Crecimiento Intercensal (1981 - 1993)</b>	2 %
<b>Población de 15 años y más</b>	113,927
<b>Porcentaje de la población de 15 años y más</b>	70.81 %
<b>Tasa de Analfabetismo de la población de 15 y más años</b>	4.5 %
<b>Porcentaje de la población de 15 o más años, Total con primaria completa o menos</b>	23.6 %

3

Fuente Censo INEI 2005

### **Mortalidad de la población:**

En el distrito de Huaral, por cada mil nacidos vivos, cerca de 11(10.6) mueren antes de cumplir el primer año de vida, debido a las condiciones de vida que ofrece, en el distrito de Huaral apenas el 14.4% de niños menores de cinco años de edad padece de desnutrición crónica y apenas el 3.7% de pobladores se hallan en extrema pobreza.

La tasa de mortalidad infantil esta ligada a múltiples causas y ciertamente refleja el estándar de vida o condiciones necesarias que deben tener las familias de los recién nacidos (condiciones económicas, servicios básicos, acceso a programas de salud, etc.); En los distritos de Atavillos Bajo y Santa Cruz de Andamarca, por cada mil nacidos vivos cerca de 13(12.6 y 12.05 respectivamente) mueren antes de cumplir el primer año de vida, según datos recogidos de INEI-CPV2007, ENDES2007, MAPAS DE POBREZA2007.

### **Actividades Productivas de Huaral**

En la provincia de Huaral se tiene las siguientes actividades económicas, considerando su peso respecto al movimiento económico que genera. Y también considerando el Plan de Desarrollo Concertado, el cual considera tres grandes grupos, como los motores de la economía en Huaral.

#### **Agrícola-Ganadera**

La propiedad de las parcelas en Huaral, tradicionalmente están en manos de familiar del campo, estas constituyen un grupo reducido del total de tierras en esta provincia. Para estas familias alcanzar un desarrollo económico de gran escala está limitado por su débil posesión nivel de cantidad por familia. Aspectos ligados a la agricultura como el riego, organización, integración vertical, entre otros, son problemas que aquejan al logro de una rentabilidad que permita crecer a los pequeños agricultores.

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

La agricultura está dividida en cultivos transitorios, llamados industriales (algodón, maíz amarillo duro, marigol) son los que más destacan. Esta categoría de cultivo abarca el 50 % del total del área. Los cultivos que siguen en importancia son las hortalizas, los cereales y los tubérculos. Los cultivos permanentes destacan sobremanera los frutales, entre ellos el manzano (755 unidades agropecuarias), la mandarina (436), el palto (319), el mango (259) y el naranjo (196). Dentro de la agricultura de Huaral, cabe considerar que en la parte alta, el riego es por gravedad, en épocas de sequías el cultivo se hace difícil y llega a deteriorarse lo existente.

4

### Estos son los cultivos existentes con mayor hectareaje:

Posición	Cultivo	Hectáreas	Porcentaje
1	Mandarina Satsuma Owari (Tardia)	1943	19.79 %
2	Manzana Israel	1094	11.14 %
3	Melocoton Huayco	657	6.69 %
4	Mandarina Malvasio	651	6.63 %
5	Mango Kafro	612	6.23 %
6	Palto Naval Azul	488	4.97 %
7	Palto Fuerte Costa	438	4.46 %
8	Uva Borgoña	381	3.88 %
9	Lucuma De Seda	340	3.46 %
10	Fresa Aroma	259	2.64 %
11	Fresa Sancho	254	2.58 %
12	Palto Hass	214	2.18 %
13	Flor Margarita	157	1.60 %
14	Esparrago Uc 157 F1	151	1.54 %
15	Mandarina Murcott	134	1.37 %
16	Mandarina Rio De Oro	128	1.30 %
17	Naranja Washington Navel	123	1.25 %
18	Mandarina Kori	121	1.23 %
19	Fresa Americana/Holandesa	107	1.09 %
20	Mango Haden	103	1.05 %

Fuente: Junta de Usuarios de Riego Chancay-Huaral y la Agencia Agraria de Huaral, del Ministerio de Agricultura A Enero 2007.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor de la agricultura en esta basada en frutas, las cuales abastecen el mercado local y, también, externo; esta provincia produce algodón, maíz, pan llevar, cereales, oca, choclos, habas, papas y hortalizas, etc.

La agricultura en cierta parte es realizada con mucho tecnicismo con los cual se desarrolla la capacidad de las tierras y aumenta su potencial productivo.

Por otro lado, la ganadería es desarrollada en numerosos establos de tipo vacuno, porcino, siendo resaltante, dado que abastece el mercado de la capital.

### ***Pecuaría***

Esta actividad en la Provincia de Huaral, en la sierra de la esta provincia exactamente, recibe poca atención debido al volumen reducido de parcelas que se dedican a esta actividad. El perfil de las personas que se dedican a estas labores no permite tener mayor tecnificación a corto plazo. La crianza de bovinos y ovinos forma la gran masa de animales a la que pertenece esta actividad pecuaria. Del mismo modo, existen otras especies de animales que son para auto abastecimiento (cerdos, aves de corral y cuyes).

La crianza de bovinos y ovinos se divide en tres estratos, los cuales se ordenan en el siguiente cuadro:

<b>Número de cabezas por unidad Agropecuaria</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1 a 10 animales</b>	<b>46% a 51,9%</b>
<b>11 a 20 animales</b>	<b>25,5% a 31,1%</b>
<b>41 a 50 animales</b>	<b>2% a 0.7%</b>

Por otro lado, existen granjas de aves y huevos, con alta tecnificación, el caso más claro del desarrollo de esta actividad en esta provincia es la Granja San Fernando. Finalmente esta la crianza de cuyes, conejos, para el cual utilizan sistemas modernas para el desarrollo de estas especies.

La diversidad de animales de la provincia de Huaral, se subdivide entre los diferentes distritos de la provincia. A continuación, se muestra un cuadro resumen con el tipo de animal que se cría por distrito:

Distritos	Aves	Vacun o	Ovino	Porcin o	Caprin o	Camélidos	
						Llama	Alpaca
Huaral	1,800,000	8,500	2,800	16,800	3,655	-	-
Aucallama	1,800,000	500	175	18,000	430	-	-
Chancay	2,400,000	1,000	525	5,200	215	-	-
Atavillos Alto	-	6,580	9,800	-	150	802	<b>80</b>
Atavillos Bajo	-	2,500	2,800	-	200	-	-
Ihuari	-	4,670	1,850	-	9,200	-	-
Lampian	-	1,700	200	-	900	-	-
Pacaraos	-	4,400	7,500	-	130	800	<b>1920</b>
San Miguel de Acos	-	700	150	-	120	-	-
Santa Cruz de Andamarca	-	3,000	1,600	-	-	-	-
Sumbilca	-	2,400	2,600	-	4,500	-	-
27 de noviembre	-	4,050	1,500	-	800	-	-
<b>Total</b>	<b>6,000,000</b>	<b>40,000</b>	<b>31,500</b>	<b>40,000</b>	<b>20,300</b>	<b>1,602</b>	<b>2,000</b>

### **Actividad Pesquera**

La actividad pesquera se desarrolla en el Puerto de Chancay, la cual se subdivide en pesca artesanal e industrial.

La pesca industrial en Chancay tiene 7 fábricas, que tienen una capacidad de procesamiento de pescado de 563 TN de pescado por hora. Por otro lado, la pesca artesanal marítima involucra 250 personas, cuya producción no llega a ser significativa en comparación a la pesca industrial.

El desembarque de los recursos hidrobiológicos es registrada a través de IMARPE y DICAPI. Las especies capturadas, meses del año y cantidad mensual promedio, aparecen en el siguiente cuadro:

ESPECIES APAREJOS	MESES DE	CAPTURA TMB
<b>Cachema Cerco</b>	Ene – Dic	5,0
<b>Machete Cerco</b>	Ene – Dic	15,0
<b>Mismis Cerco</b>		3,0
<b>Lorna Cerco</b>		1,0
<b>Pejerrey Cerco</b>	Ene - Dic	1,0

Nota: Datos referenciales

**Fuente:** Encuesta - Características básicas de los puntos de desembarque de pesca artesanal

**Elaboración:** PRODUCE – Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística

### **Comercio y Servicios**

En la Provincia de Huaral, el negocio está enfocado en sectores que guardan relación con la realidad geográfica de esta provincia. Actividades de Servicios, Industriales, Agrícolas, Pesqueras y Comercio forman el comercio de Huaral. La presencia de los Servicios en Huaral esta diversificada de la siguiente manera: Restaurantes ocupa un 36%; Imprentas un 20%; la comunicación, estados contables, venta de aves, y los hoteles presentan un 11% del total del área de servicios en Huaral, el porcentaje restante se divide en otros servicios menores.

En analogía con las actividades de Comercio, se encuentra los siguientes negocios: Ferreterías domina un 28% del total, seguido por los autos repuestos con el 17%, grifos 17% y licorerías 16% y las empresas de abarrotes, electrodomésticos e insecticidas ocupan un 7 a 8%, en total. La relación de empresas notables y de gran movimiento económico está en el anexo XXXX

### **Comercio a nivel Nacional y oportunidad de crecimiento**

Con respecto de Lima Metropolitana, Huaral es el más grande abastecedor de productos al mercado de la Capital. Los productos de principal consumo en la olla nacional, aves de corral (pollo, pavo, pato), etc., por este motivo se le conoce como la *despensa de Lima*. Esta Provincia tiene un gran potencial de crecimiento mayor al que está experimentando, dado que aun existen sectores de su economía que no tienen una tecnificación e incentivo de capital que le permita invertir. En el sector agrícola es más evidente esta necesidad se

acrecienta cada vez por la demanda de productos que existe y se presenta con mayor presencia cada vez.

Por otro lado, a nivel de comercio con el exterior, la provincia tiene gran oportunidad con la agroexportación, dado que existe tecnificación para aprovechar esta ocasión en un futuro cercano. El nivel de tecnificación de ésta actividad le permite a Huaral ubicarse entre las provincias con mejores condiciones para aprovechar las oportunidades de desarrollar la agroindustria en la región y aprovechar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y en futuro con otros Países.

Para Huaral existe una oportunidad de mayor desarrollo e impulsar toda la región a través de la construcción de un puerto con mayores condiciones. Potenciar este puerto es una necesidad si se asume el desarrollo de la agroindustria para la exportación de productos, esta sería la vía de salida estos productos.

Por otro lado, la interconexión vial para la Provincia, con Cerro de Pasco - Huanuco – Ucayali y, en proyección de gran magnitud, Brasil le permitiría el desarrollo del comercio y demás actividades para una mejora de la región.

### ***Turismo***

En Huaral hay un potencial turístico debido a que se encuentra cerca a la ciudad de Lima, es una ruta de escape para turistas. Los atractivos turísticos, la gastronomía, las playas del litoral, las aguas termales y áreas naturales son los motivos por los cuales muchas personas visitan esta ciudad y sus atractivos. El detalle de los atractivos turísticos está en el anexo XXXXX.

### ***Red Vial***

La Red Vial de la provincia de Huaral se extiende en una longitud de 942.09 Km., la cual contiene 72 rutas o caminos, compuesta por la red vial vecinal de 660.92 km (70.2%), la red vial nacional 206.06 km (21.9%) y la departamental 75.11 km (8.0%). La vía vecinal, la cual significa la mayor parte de la red vial en Huaral, está compuesta de 67.5% de camino de trocha y 15.5 % de asfalto. Esto afecta la transitabilidad del transporte e indirectamente los negocios que se realicen en esta provincia. Los costos operativos en vías de trochas son mayores en comparación de camino asfaltado, lo cual afecta la competitividad en todo aspecto de esta provincia.

## 1.2. Aspectos políticos

### Breve historia

Huaral es fundado por los españoles en el cuarto trimestre de 1551, siendo Virrey del Perú don Antonio de Mendoza Marqués de Mondejar, como Asiento de Naturales bajo la advocación de San Juan Bautista de Huaral en reemplazo de la población prehispánica llamada “Guaral Viejo” conformando por los ayllus dispersos llamados: Guaril, Huando, Jecuan, Huaca – Puquio, Huayan, Cuyo y otros. Esta fundación se hizo en cumplimiento de la Real Ordenanza española de 21 de marzo de 1551, que disponía que los aborígenes fuesen reducidos a pueblos y ciudades.

En la Era Republicana, el Congreso Nacional, con fecha 25 de Octubre de 1,890 aprobó la ley de creación del distrito de Huaral, después de haber permanecido 128 años en el ámbito territorial de Villa Chancay y el 31 de octubre del mismo año, el Presidente de la República de entonces, Coronel Remigio Morales Bermúdez, la promulgó. El 11 de mayo de 1976 crea la provincia de Huaral, dando inicio a su historia para convertirse en un futura en provincia agrícola. En esa fecha era alcalde del distrito de Huaral el Ing. José Pinasco Elguera, que pasa a ser el primer Alcalde provincial y a fines del mes de junio de ese mismo año asume ese cargo el Sr. Carlos Mora Parra, quien fue uno de los principales gestores para la creación de la Provincia de Huaral.

### Creación política:

El 11 de Mayo de 1976 con la aprobación de la Ley de Creación N° 21488 suscrita por el entonces Presidente de la República, el General EP Francisco Morales Bermúdez Cerrutti, por coincidencia, nieto del Presidente que creó el distrito de Huaral.

## 1.3. Aspectos Institucionales y sociales

### Educación:

En Huaral este aspecto esta bajo la dirección de la USE N° 10, existe una amplia cobertura de servicios educativos, dándose la educación en todos los niveles educativos: Inicial, Primaria y secundaria en unidades educativas del Estado y privadas, en turno diurno y nocturno.

También se da Educación Especial Estatal; Educación Ocupacional Estatal y no Estatal (C.E.O.S.); modalidad no escolarizada Estatal y no Estatales en los tres

niveles; Academias PreUniversitarias Particular; Educación Superior Tecnológica Estatal; muchos centros y programas Educativos según gestión, nivel y/o modalidad; Educación Superior Tecnológica No Universitaria; Educación Superior Tecnológica Estatal, Educación Superior Pedagógico Particular En el Distrito de Huaral funciona la USE N° 10 que cuenta con una cobertura educativa urbana y rural.

Referencias a los aspectos relacionados con educación y salud: centros educativos (de nivel de educación inicial, primaria y secundaria), universidades o institutos de educación superior, academias o centros de instrucción o de aprendizaje de oficios. Asimismo, referencias a centros hospitalarios, centros médicos o puestos de salud (del MINSA y/o de EsSALUD).

Asimismo, referencias a las instituciones de administración de justicia (juzgados) y a la Policía Nacional del Perú (comisarías). Precisar si Huaral hace parte de las jurisdicciones en las que ya se aplica el nuevo Código Procesal Penal, y señalar resultados o impactos si los hay.

Breve referencias a los problemas sanitarios (enfermedades prevalentes, tasa de nacidos vivos, tasas de morbilidad, etc.), así como a los principales problemas de inseguridad ciudadana (criminalidad más frecuente y resultados de la lucha contra ella). Asimismo, referencias a la existencia de frentes de defensa, plataformas de lucha, instancias de protesta ciudadana, etc., que puedan ser relevantes o puedan incidir en el bienestar y la paz social de la provincia.

Breve descripción del nivel de desarrollo humano alcanzado en la provincia (referencias al Índice de Desarrollo Humano - IDH de la provincia de Huaral elaborado por el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas- PNUD). Este índice brinda una visión completa pues combina tres factores clave de desarrollo: **i)** Esperanza de vida al nacer (vida saludable), **ii)** Educación (tasa de alfabetización de adultos y educación básica obligatoria y superior), y **iii)** Nivel de vida digno (PBI per cápita). Habría que explorar si existen referencias de este indicador a nivel de Provincias.

## II. SITUACIÓN ACTUAL

A partir del examen y análisis de la documentación realizada, así como a partir de las entrevistas a profundidad efectuadas en campo a diferentes actores municipales clave, se ha desarrollado un diagnóstico de la situación estratégica y operativa de la corporación municipal, incidiendo fundamentalmente en los aspectos de programación, planificación y gestión administrativa. Los principales funcionarios y/o servidores municipales que proporcionaron información para esta tarea fueron los que se señalan seguidamente:

Funcionarios y servidores municipales clave
Gerente Municipal
Gerente de Administración
Gerente de Planeamiento, presupuesto, sistemas y cooperación internacional
Gerente de Desarrollo urbano
Gerencia de Desarrollo humano
Gerente de Servicios Públicos
Gerente de Administración Tributaria

A continuación presentamos los resultados del diagnóstico:

### 2.1. En lo relacionado con el Ciclo de PROGRAMACIÓN

- i. El Plan de Desarrollo Concertado (PDC) no orienta necesariamente las prioridades en la formulación de los proyectos, su evaluación *ex ante* o *ex post* respectiva, ni su ejecución o implementación.
- ii. El PDC tampoco determina las prioridades en la gestión operativa, ni alimenta sus objetivos y metas.
- iii. Los instrumentos de gestión, como el Presupuesto Institucional (PI), o el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones Públicas (PAC), son “nominales” (se hacen para cumplir con las formalidades administrativas que la normatividad exige), no juegan un papel articulador en la programación y gestión de la administración municipal, generando un método de trabajo heterogéneo y desarticulado, que es “reactivo” (responde a situaciones coyunturales) y no se orienta al cumplimiento de metas o a la búsqueda de resultados.
- iv. Al no existir Plan Estratégico Institucional (PEI), no se ha formulado el Plan Operativo Institucional (POI) o Plan Operativo de Actividades (POA), el cual debería ser un instrumento de gestión ordenador de las acciones administrativas de la organización, en cuanto a sus

- actividades y tareas conducentes al cumplimiento de aquellas metas y objetivos que el PEI debiera proponer para el año.
- v. Debido a lo anterior, existen diversas dificultades para convertir los objetivos y metas en programas de acción o intervenciones municipales efectivas, y en consecuencia, la actividad del Municipio no está orientada hacia la búsqueda de resultados significativos, sino más bien “inerciales”, como ya se ha mencionado.
  - vi. Al no existir un POA articulado, no es posible hacer un seguimiento del cumplimiento de actividades y tareas, y por lo tanto del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Tampoco es posible efectuar una evaluación de resultados e impactos.
  - vii. En lo relativo a las tareas de programación propiamente dichas, existe desarticulación entre las distintas dependencias operativas y técnicas de las áreas de administración y presupuesto, en prácticamente todo el ciclo de programación y gestión.
  - viii. El área de administración conoce los procedimientos involucrados en el ciclo de programación y gestión, pero no necesariamente conduce un proceso ordenado y articulado de programación y planificación administrativa.
  - ix. En cuanto a la formulación de proyectos, cabe señalar que normalmente no se presupuestan los recursos necesarios para todo el proceso de formulación de los proyectos en todas sus etapas, ni tampoco para la evaluación adecuada de los mismos a través del trabajo de campo que debieran efectuar evaluadores idóneos.
  - x. El área de presupuesto conoce la normatividad y los procesos de formulación de los proyectos de inversión, pero no comparte tareas transversales de programación con las áreas técnicas de las gerencias clave de la corporación municipal.
  - xi. En cuanto a la planificación logística, es importante indicar que al no existir PEI ni POI, el PAC está basado sólo en el PI, y por ello contiene información imprecisa con relación a la cuantificación, calidad, costos y oportunidad, lo que origina que deba ser modificado constantemente.
  - xii. Como consecuencia de lo anterior, el PAC no es usado como una herramienta de gestión.
  - xiii. El área de logística recibe los requerimientos de las áreas usuarias con diversas deficiencias: la información es incompleta o inconsistente, por lo que los plazos para iniciar los procesos de selección se retardan innecesariamente.
  - xiv. El planeamiento de los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios, así como de los procesos de selección propiamente dichos, no está estandarizado ni se encuentra claramente alineado con los objetivos institucionales. Del mismo modo, la administración de contratos es aún deficiente. Todo ello causa serias restricciones en la gestión de recursos materiales para la organización.

## 2.2. En lo relacionado con el Ciclo de GESTIÓN

- i. Existen débiles mecanismos de coordinación entre la alta dirección (AD) y las distintas gerencias de línea (GL) y, entre éstas y las demás áreas operativas (AO), las que tienen un nivel de articulación mayor entre ellas (al interior de su mismo nivel).
- ii. La falta de coordinación restringe la capacidad de la AD para levantar las limitaciones que generan los procedimientos engorrosos entre las diferentes áreas. Las GL no trabajan bajo la lógica de la “transversalización” de tareas.
- iii. Esta debilidad señalada en cuanto a los mecanismos de coordinación intra-departamentales, afecta prácticamente a la totalidad del Gobierno Municipal.
- iv. Desconocimiento de los tiempos y procedimientos del ciclo de programación y de gestión municipal. Existe duplicación y “burocratización” de procesos de trabajo y de procedimientos. La gestión documentaria no tiene rutinas ni protocolos definidos, por lo que se busca tener los “sellos aprobatorios” de toda la *cadena de mando* para proteger la decisión administrativa, lo que ocasiona demoras innecesarias.
- v. En varios casos las GM formulan proyectos para poder contratar personal y financiar actividades de gasto corriente, pues no tienen programados los recursos necesarios de acuerdo con sus planes operativos.
- vi. El área de presupuesto monitorea el avance físico y financiero de los programas y proyectos de manera inercial, sobre la base de metas físicas y muchas veces históricas, que no reflejan de modo real el logro de los objetivos institucionales.
- vii. Dadas las deficiencias en la planificación o programación de inversiones y contrataciones públicas, no es posible determinar si lo planificado excede o no la capacidad de gestión logística del Gobierno Municipal, a fin de prever las acciones y asignaciones de recursos necesarios para optimizar esa capacidad.

## 2.3. Identificando la brecha entre lo que se tiene y lo deseable

El estado situacional encontrado en los niveles estratégicos y operativos de la gestión municipal, deben servir de línea de base para poner en marcha iniciativas tendientes a optimizar el manejo del Municipio, de modo que la entidad pueda transformarse en una organización inteligente, eficiente y flexible, fácilmente adaptable a los cambios que demande el entorno, que sintonice con las políticas públicas nacionales y regionales, y con las necesidades de la población a la cual se debe.

En tal sentido, es esperable que a partir del instrumento de planeamiento estratégico que se formule, se puedan sentar las bases que permitan convertir al Municipio en una organización que se oriente hacia la **innovación**, que haga cada día más y que lo haga cada vez mejor. Esto sólo podrá ser conseguido mediante la consolidación de un Gobierno Municipal **i)Moderno, ii)Institucionalmente fuerte y iii)Altamente competitivo.**

### **i. Un Gobierno Municipal Moderno**

Este objetivo se centra en lograr una organización eficiente en base a estructuras orgánicas y atribuciones definidas pero flexibles.

La implementación del modelo debe orientarse hacia una estructura organizativa dinámica y funcional, que permita la consolidación de una administración que asigne adecuadamente sus recursos, optimizando su uso y garantizando el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Esto podrá lograrse haciendo que la organización institucionalice **un sistema de manejo gerencial y otro de responsabilización gubernamental**, que privilegien lo estratégico y predictivo sobre lo operativo y reactivo, fije espacios efectivos de coordinación intra-institucional, procesos y procedimientos estandarizados medibles y evaluables, mecanismos de toma de decisiones oportunas, redes de información integradas, agendas claras de interacción público-privadas, cumplimiento de tareas transversales, compromisos claros hacia dentro y hacia afuera de la organización, y mecanismos incuestionables de transparencia pública y de rendición de cuentas.

### **ii. Un Gobierno Municipal Institucionalmente fuerte**

Un Gobierno Municipal institucionalmente fuerte, es capaz de cumplir bien los mandatos que tiene y de prepararse para acometer adecuadamente los nuevos que pudiera recibir. Ello supone el desarrollo y consolidación de capacidades y competencias en todas sus áreas, unidades orgánicas y dependencias, así como en todos los niveles del recurso humano con el que cuenta. También supone la posibilidad de emprender con éxito procesos de mejora continua y de optimización de todas sus acciones e intervenciones.

De este modo, gran parte de los esfuerzos que se deban emprender, tienen que apuntar al **fortalecimiento de las capacidades** para hacer frente de manera apropiada a los retos actuales y futuros, que institucionalice los objetivos de desarrollo planteados, así como los procedimientos y estrategias para conseguirlos, y que genere mayor “valor público” en su accionar, lo que a su vez, será garantía de legitimación social.

### iii. Un Gobierno Municipal Competitivo

Un Gobierno Municipal Competitivo pasa por institucionalizar lo que hemos venido a denominar los “**pilares de la competitividad administrativa**”:

- Institucionalidad
- Infraestructura organizacional
- Aprendizaje
- Eficiencia del “mercado” interno
- Eficiencia del “mercado” de recursos humanos
- Sofisticación e innovación.

Para que estos factores se verifiquen en la realidad administrativa del Municipio, será necesario que el modelo posibilite el cumplimiento de las premisas siguientes:

#### ➤ ***Institucionalidad***

La organización deberá manejarse en base a reglas generales que permita una gestión protocolarizada. Este reto no sólo involucra el cumplimiento de normas nacionales –que ya se cumplen- sino la articulación con la estrategia regional y los objetivos locales planteados.

#### ➤ ***Infraestructura organizacional***

Deberá ser una que permita la existencia de canales y flujos de información relevante, documentación ordenada y data crítica. Que facilite la interacción inter-departamental, la reacción rápida y la adaptación oportuna ante las demandas externas e internas. Todo ello resulta capital para la toma de decisiones eficientes, la optimización en el uso de los recursos y la obtención de metas y resultados. La organización debe dedicar su tiempo a gestionar recursos, no a gestionar restricciones.

➤ **Aprendizaje**

La organización deberá aprender constantemente de las lecciones propias y ajenas de éxito y de fracaso. El circuito de mejoramiento continuo y las políticas de productividad con calidad deberán ser un factor constante en este proceso incesante de aprendizaje, aplicación, ajuste y nuevamente aprendizaje. Todas las tareas y actividades involucradas en los macroprocesos y subprocesos, deberán participar de este ciclo.

➤ **Eficiencia del “mercado” interno**

El “mercado interno” está conformado por los “proveedores internos”, que no son otra cosa que las unidades y dependencias internas de la organización, las que proveen diversos “productos”, los mismos que pueden ser recursos, información o mandatos. En ese sentido, la organización deberá generar las reglas o los incentivos necesarios para que el intercambio de dichos productos sea sinérgico, colaborativo, complementario, relevante, eficiente y oportuno.

➤ **Eficiencia del “mercado” de recursos humanos**

La organización deberá contar con una política clara de gestión de recursos humanos, en la que se verifique:

-Que la captación de personal responde a criterios de meritocracia y se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la institución. A este respecto, deben ser de obligatorio cumplimiento los lineamientos de política y de gestión de los recursos humanos, impartidos por la autoridad nacional respectiva (SERVIR).

-Que el personal está capacitado y entrenado para la labor que desempeña.

-Que tiene clara la visión estratégica y los mandatos que debe cumplir la organización.

-Que está “fidelizado” con la organización de la cual se considera un miembro (“membresía”)

-Que conoce el sistema de premios y castigos estipulados para la interacción de las personas dentro de la organización

***\*Sofisticación e Innovación***

La organización deberá alentar permanentemente la mejora continua de prácticas, métodos y estrategias, difundiendo de manera abierta y extendida entre las diferentes unidades orgánicas y/o entre actores clave del frente externo. Deberá privilegiar la visión estratégica de mediano y largo plazo, emprendiendo los cambios administrativos siempre desde la demanda ciudadana y no desde la oferta del servicio público (desde lo que se requiere y no desde lo que se puede).

**2.3. Activos y pasivos institucionales a tenerse en cuenta**

Con el propósito de conocer con qué activos y pasivos cuenta el Municipio para llevar adelante el cambio propuesto, a partir de su situación actual, resulta importante dar un vistazo a sus Fortalezas y Debilidades (activos y pasivos internos), así como a sus Oportunidades y Amenazas (activos y pasivos externos). La definición de estas categorías son las que se señalan seguidamente:

✓ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la organización, incluyendo los recursos que se controlan, las capacidades y las habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

✓ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización.

✓ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al entorno, tales como los recursos de los que se carece, las habilidades que no se poseen o las actividades que no se desarrollan positivamente.

✓ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar el desempeño de la institución.

A continuación se identifican los aspectos más relevantes en cada una de las categorías mencionadas:

## Fortalezas

- Se cuenta con determinados instrumentos de planificación aprobados (Plan de acondicionamiento territorial, Plan de desarrollo concertado, Catastro Urbano).
- Se cuenta con diversas líneas de trabajo concertado con Sociedad civil organizada.
- En cuanto a la inversión pública, cabe señalar que el 100% de los proyectos se aprueban de acuerdo al Presupuesto participativo.
- La atención de la infraestructura básica ha sido cuidadosamente planificada.
- Existe estabilidad institucional. La gestión no se encuentra sujeta a vaivenes políticos o administrativos.
- Se han celebrado una serie de convenios interinstitucionales con diversas entidades públicas, para el desarrollo de cooperación recíproca (San Marcos, Agraria de la Molina).
- Se ha logrado instituir como política institucional, en el ámbito del desarrollo social, la promoción del Deporte.

## Debilidades

- Existe demora en la aprobación de los diferentes instrumentos de gestión elaborados (PAP, CAP, ROF, MOF, Plan de Desarrollo urbano, Plan de conservación del medio ambiente, Plan de seguridad ciudadana y Plan regulador de rutas, de vehículos menores y terminal terrestres).
- Se puede comprobar que existe ausencia de una política de fomento, promoción de la calidad y ampliación de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.
- La organización no se encuentra informatizada. Existe falta de implementación de sistemas informáticos y de integración de los existentes, lo que hace que el flujo de información sea complicado y no se cuente con data crítica oportuna para las decisiones relevantes.
- No existe una política en materia de recursos humanos al interior de la organización.
- Existe una evidente falta de equipamiento vehicular operativo.
- No se cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales.
- No se logra ejecutar el 100% de los recursos de inversión, básicamente por falta de capacidades de gestión.
- Existe una falencia en la calidad y oportunidad en la que se disemina y difunde la información de las actividades que hace la municipalidad.
- Existe una deficiente política de aseguramiento de los bienes patrimoniales y económicos.

## Oportunidades

19

- La ubicación geográfica de Huaral, cercana a la Capital, es propicia para el desarrollo de actividades comerciales de mayor impacto, que pueden generarse atrayendo inversión capitalina.
- La provincia de Huaral cuenta con recursos y atractivos propios que pueden generar un mayor y mejor desarrollo del turismo.
- El proceso de modernización municipal en el que se encuentra inmersa la entidad, genera muchas oportunidades de cambio y mejoras.
- El proceso de descentralización, también constituye un agente de cambios y con ellos de oportunidades interesantes, para asumir nuevos retos y administrar nuevos recursos.
- ~~El desarrollo tecnológico.~~
- Las actividades extractivas y/o productivas que pueden desarrollarse en la ciudad, pueden generar importantes recursos públicos adicionales por concepto de Canon Minero.
- La participación ciudadana puede constituir un elemento importante, y la Sociedad Civil organizada puede convertirse en un aliado estratégico, en la medida en la que su aporte puede contribuir a alumbrar áreas de la política municipal que generan más valor público para la población, o bien, servir de control eficaz de las políticas de desarrollo económico y social.
- La concesión de servicios públicos constituye también una importante veta a ser explorada para la generación de mayores recursos y fondos municipales.

## Amenazas

- Extendida falta de conciencia ciudadana para cumplir con las obligaciones tributarias, lo que complica la captación de ingresos municipales directamente recaudados.
- La ocurrencia de desastres naturales, constituye una amenaza siempre presente, que puede originar graves daños materiales y personales.
- La coyuntura actual impone ciertos niveles de incertidumbre política, que deben ser considerados.
- Existen riesgos asociados a las huelgas y paros que a veces paralizan la actividad económica y comercial de la provincia.
- Posibilidad de que se dicten políticas y acciones centralistas, que disminuyan los niveles de autonomía con que cuenta el Municipio.
- Existe falta de compromiso para adoptar acciones conducentes a mitigar el impacto ambiental.
- Se tiene un riesgo epidemiológico latente, que pondría a prueba el sistema de salud de la provincia.

## 2.4. Plan de Acción Mínimo

Como colofón de todo lo señalado precedentemente, se propone el siguiente Plan de Acción Mínimo:

## i. Formulación de Metas y Objetivos

- Establecer objetivos estratégicos institucionales sobre la base del Plan de Desarrollo Local concertado.
- Revisar las actuales metas físicas y financieras de los programas y proyectos, y transformar las que se puedan en medibles en función de los objetivos estratégicos planteados, estableciendo responsables de obtenerlas, los métodos de evaluación a utilizarse y las unidades orgánicas encargadas de aplicarlos.
- Explorar la posibilidad de efectuar mejores asignaciones presupuestales a las unidades orgánicas que alcancen los mejores desempeños institucionales (sobre la base de las metas establecidas y dentro del margen de acción que permitan las condiciones presupuestales). El Programa de Apoyo a la Gestión Municipal, actualmente en curso por iniciativa del MEF, puede constituirse en un insumo clave para instituir un esquema de incentivos institucionales.

## ii. Establecimiento de Protocolos, Rutinas y Procedimientos

- Establecer procedimientos claros para el flujo y circulación del acervo documentario (elaboración de directivas e implementación de un plan de mejora para la gestión de la información municipal).
- Construir redes de información intra-gerenciales para la circulación de data crítica para la toma de decisiones.
- Instituir rutinas de supervisión o seguimiento periódico o aleatorio desde la Gerencia General hacia las demás Gerencias. Lo primero que habría que hacer es revisar la correcta programación de sus actividades y tareas en función a los objetivos estratégicos centrales de la organización.

## iii. Relaciones y Espacios de Coordinación, Cooperación y Articulación

Institucionalizar los espacios de coordinación, cooperación y articulación entre los siguientes actores:

- Alcaldía, Gerencia Municipal y gerencias de línea.
- Gerencias de línea y áreas operativas.
- Construir agendas transversales entre las gerencias de línea (por lo menos en lo concerniente a los Sectores productivos).
- Diseñar espacios de intercambio de experiencias y lecciones de éxito entre las diferentes gerencias de línea. Re-impulsar o establecer mecanismos institucionalizados de adopción de decisiones y de intercambio de experiencias e información crítica (por ejemplo: comité de gerencias y equipo de control de daños).

## iv. Gestión del Recurso Humano

- Elaborar estudios sobre el **Clima y Cultura Organizacionales**. Los resultados de este estudio servirán para diseñar esquemas de negociación, incidencia e incentivos que no impliquen necesariamente recursos presupuestales.
- Sobre la base de lo anterior, y habiendo articulado criterios con los lineamientos de SERVIR en materia de políticas de recursos humanos, formular la propia que debe regir en el Municipio.
- Formular un programa de capacitación de corto, mediano y largo plazo (por lo menos en dos áreas clave: Formulación de Proyectos de Inversión Pública y Contrataciones y Adquisiciones del Estado).
- Poner en marcha un programa de información y sensibilización sobre el nuevo rumbo que la corporación municipal debe emprender a partir de su nuevo planeamiento estratégico.

## v. Transparencia y Participación Ciudadana

- Actualizar el portal electrónico del Municipio, y ponerlo a tono con las últimas disposiciones establecidas por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.
- Fortalecimiento el Comité de Vigilancia del presupuesto participativo y asegurarse de que cuente con lo necesario para que cumpla con su función.
- Identificar a los grupos de interés y organizaciones civiles que puedan ser convocados e integrados en determinados procesos de decisión regional y / o para difundir y diseminar la consecución de objetivos y logros de la gestión.

ANEXOS

Empresas de [Huaral](#)

**Relación de Empresas Huaral**

**NOMBRE / RAZON SOCIAL**

PRECOMSA

ADHESIVOS DEL NORTE S.A. CERRADA

ARCOR S.A.

SANTA ROSA DE CHANCAY S.A.

AGRICOLA LOS AMIGOS S.A.

REDONDOS S.A.

EMBUTIDOS HUARAL S.A.

CENTRO INDUSTRIAL Y COMERCIAL PORCINO S.A.

MINERA COLQUISIRI S.A.

SUPEMSA

AGROALPESA

RANSA

AGROCONSULT

AVINKA S.A.

En cuanto a la Industria Pesquera, en Huaral podemos encontrar cinco empresas que producen harina de pescado y conserva.

**Empresas Pesqueras**

**NOMBRE / RAZON SOCIAL**

EMPRESA PESQUERA SAN FERMIN S.A.

PESQUERA NEMESIS

PESQUERA POLAR S.A.

DESEMBARCADERO PESQ ARTESANAL DE CHANCAY

AUSTRAL GROUP S.A.A

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

En cuanto a la Industria Agrícola, en Huaral podemos encontrar ocho empresas inscritas en la Cámara de Comercio Huaral. Sin embargo es necesario considerar que existen muchas empresas que en la actualidad se encuentran en pleno funcionamiento pero no están inscritas.

23

### **Industria Agrícola**

#### **NOMBRE / RAZON SOCIAL**

INIEA – ESTACION EXPERIMENTAL DONOSO – HUARAL

COMUNIDAD CAMPESINA LOMERA HUARAL

DESMOTADORA SAN JUAN S.A.

COMERCIAL AGRICOLA EL PORVENIR S.R.L.TDA

SERVICIOS Y PRODUCTOS AGRICOLAS LOCALES S.C.R.L.

SUCESION YAMASHIRO VDA. DE SUZUKI JUANA YURICO

COUNTRY HOME S.A.

HORTUS S.A.

PRECOMSA

KENKO S.A.

DESMOTADORA AF

KEMMA

### **Turismo**

Existe un potencial en los 350 sitios arqueológicos existentes dentro de la jurisdicción, legado cultural proveniente de 2 culturas Atavillos y Chancay. Asimismo, cuenta con aproximadamente 32 iglesias coloniales y republicanas en la zona andina, así como antiguas Casas Hacienda en el valle bajo.

En el siguiente cuadro describimos la clasificación de los recursos turísticos:

<b>Tangible</b>	<b>Intangible</b>
Patrimonio Arqueológico, mueble e inmueble	Gastronomía

Patrimonio histórico colonial, republicano o contemporáneo, mueble e inmueble	Costumbres ancestrales de la zona andina y costa
Reservas Naturales	Folklore
Lugares de interés turístico	Paisajes Culturales y Naturales
Patrimonio Industrial	Tradiciones
	Artesanía
	Producción agrícola

### Patrimonio Arqueológico

#### Inmuebles:

- Complejo Arqueológico de Pisquillo Chico, Aucallama, ciudadela Pre Inca, con aproximadamente 80 hectáreas de extensión, cuenta con barrios residenciales, 16 pirámides truncas, plazuelas, etc. Posible capital de la Chancay (900 a 1100 d.C)
- Sitio Arqueológico Las Shicras (3,000 años A.C.) – Aucallama; lugar recientemente dado a conocer, con una antigüedad de 5,000 años, perteneciente al periodo Pre-cerámico.
- Sitio Arqueológico San Jacinto –Huando- Huaral, considerado el Templo en U más grande del Perú, del periodo Formativo (Entre 1,000 a.C y 500 a.C.)
- Sitio Arqueológico Añay- C. C. San Pedro de Pallac- Atavillos Bajo, ciudadela de piedra, ubicada a 3,250 m.s.m., correspondiente a la Cultura Atavillos (1,100 d.C. a 1,450 d.C.), posible centro ceremonial.
- Sitio Arqueológico Rúpac – C.C. Pampas La Florida- Atavillos Bajo, correspondiente a la cultura ATAVILLOS, 3,500 m.s.m., ciudadela de piedra, constituida por viviendas y mastabas o recintos funerarios, con gran estado de conservación.
- Sitio Arqueológico Chiprac- C.C. San Juan de Uchuanico- San Miguel de Acos-Atavillos Bajo, ubicada a 3,750 ms.m., posible capital o metrópoli del reino de los ATAVILLOS, tiene una extensión de aproximada de 2 kms de largo por 500 m en su parte más ancha, rodeada de murallas, dividida en 3 barrios, de gran densidad constructiva.
- Camino Inca que atraviesa toda la cuenca, proveniente de los diferentes puntos del país.



- Iglesias Coloniales de los siglos XVI, XVII y XVIII en la zona andina de la provincia.
- Ex Hacienda Huando- Huaral, casa de estilo neocolonial, formo parte del fundo Huando, icono de la localidad, por lo que la producción de la hacienda representó para el país; la casa fue centro de atención de la sociedad limeña y del jet set internacional.
- Ex Hacienda Palpa, gran centro productivo de algodón hasta allí llegaba el ferrocarril para recoger la producción, casa de estilo republicano.
- Ex Hacienda Esquivel, de estilo de finales del siglo XIX, propiedad de la familia del Solar, de la que formó parte don Pedro Alejandrino del Solar, presidente del Congreso, y posteriormente Primer Vicepresidente de la República, gracias a sus gestiones se crea el Distrito de Huaral
- Glorieta de la Plaza de Armas de Chancay, declarada patrimonio cultural de la Nación, de estilo republicano

### **Mueble**

- Restos de la Covadonga en custodia en Museo de Chancay

### **Reservas Naturales**

- Reserva Nacional de Lachay, ubicada a 105 km de Lima y a 30Km de Chancay por la carretera Panamericana Norte, es un ecosistema de lomas, en el que existe flora y fauna silvestre que se desarrollan gracias a la densidad estacional de las nieblas, generando un paisaje muy especial.
- Humedales de Chancay (patrimonio Mixto), ubicado en el distrito de Chancay, entre el puerto y el Complejo Arqueológico Cerro Trinidad.

### **Sitios de Interés Turístico**

- Baños Termales de Collpa, ubicado en la Comunidad de Santa Catalina, distrito de Santa Cruz de Andamarca, a 95 kms de Huaral, sus aguas con propiedades medicinales con contenidos de diversos minerales.
- Baños de Boza, ubicada en el distrito de Aucallama, lugar de esparcimiento a principios del S. XX, laguna natural con aguas provenientes del subsuelo.
- Capilla de Jesús del Valle, de estilo republicano, su edificación es del S.XX, ubicada en la ex Hacienda del mismo nombre.
- Castillo de Chancay, edificación de mediados del S. XX, por la familia Boggie, es centro de atención de los visitantes.
- Eco Truly Park, ubicado en la playa Chacra y Mar, distrito de Aucallama, comunidad que sigue la filosofía “vida simple con pensamiento elevado”, poseen viviendas, templo, sala de reuniones,
- Puerto de Chancay

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

- Playas de Chacra y Mar

Playa La Viña de Chancay

---

27

---

## Producto No. 2

# Municipalidad Provincial de Huaral

## Resultados de los Talleres de Plan Estratégico Institucional

# Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

## Introducción

29

El presente informe desarrolla los temas tratados en las siguientes reuniones de trabajo:

- Taller del 8 de abril efectuado en la ciudad de Huaral
- Taller del 18 de abril efectuado en la ciudad de Huaral
- Reuniones de trabajo con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la MPH efectuados en Lima y por comunicaciones electrónicas y telefónicas.

Mediante esta entrega, se da cumplimiento al numeral V de los Términos de Referencia establecidos en la Bases Administrativas AMC N° 0043-2009/MPH-CEP, que indican como Producto No. 2 de la consultoría un Informe conteniendo los resultados de los Talleres de Plan Estratégico Institucional (01 ejemplar y en medio digital).

Anteriormente, el consultor hizo entrega del Producto No. 1, que comprende el Informe conteniendo el Diagnóstico Institucional.

## Desarrollo de los talleres

En la presente sección se detalla el desarrollo de cada uno de los talleres, explicando los aspectos metodológicos para la derivación de las principales definiciones del PEI, así como los resultados y las técnicas utilizadas para la consolidación de conceptos.

### Primer Taller

El inicio del Taller estaba programado a las 09:00; sin embargo empezó a las 10:20. Por otro lado, solo asistió el 50% de asistencia prevista. Los participantes del taller fueron las siguientes personas:

Nombres y Apellidos	Cargo Municipal
Eduardo Huaroto Casquillas	Director de Desarrollo Urbano
Pajuelo Riera	Representante de Gerencia de Servicios Públicos
Roberto Valverde Canales	Gerente de Policía Municipal y Seguridad Ciudadana
Hinojosa Martínez	Gerente de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial
Roberto Soria Paredes	Gerente de Recaudación Tributaria
Hernández Valdez	Gerente de Planeamiento y Presupuesto
Roberto Cosavalente Vidarte	Asesor Técnico de Gerencia de Desarrollo Urbano
Erika Miranda Coya	Asesor del Órgano de Control Institucional
Victoria Gonzales Matos	Gerente de Registro Civil

El objetivo principal del primer taller consistió en lo siguiente:

- La exposición de los principales conceptos y elementos del planeamiento estratégico.
- La elaboración del FODA institucional.

En el anexo se incluye la exposición desarrollada en el taller.

En relación con la definición del FODA, se conformaron equipos de trabajo, con la finalidad de presentar cada uno de los cuatro componentes del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y discutirlos en plenario. Asimismo, se efectuó una valoración de la importancia de los enunciados al interior de cada componente, mediante una asignación de puntajes a cargo de los participantes, de manera anónima.

La sumatoria de los puntajes asignados permitió identificar y luego priorizar cada uno de los enunciados de los cuatro componentes del FODA.

Tras la correspondiente discusión y debate de cada punto, se estableció en forma dinámica el modelo FODA consensuado, según se muestra en la sección 3 del presente informe.

El inicio del Taller estaba programado a las 10:00; sin embargo empezó a las 10:30. Los participantes del taller fueron las siguientes personas:

Nombres y Apellidos	Cargo Municipal
de Eduardo Huaroto Casquillas	te de Desarrollo Urbano
a Rosalina Pacheco Medina	erente de Tesorería
Pajuelo Riera	sentante de Gerencia de Servicios Públicos
Chizan Larrea	erente de Recursos Humanos
Gutiérrez Berrocal	erente de Estudios, Planeamiento Urbano y Rural
Unzueta Caycho	co de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Pizarro Gonzales	erente de Obras Privadas
Pinto Vásquez	erente de Registro y Orientación al Contribuyente
o Valverde Canales	erente de Policía Municipal y Seguridad Ciudadana
Hinostrza Martínez	te de Transporte, Transito y Seguridad Vial
do Soria Paredes	erente de Recaudación Tributaria
Hernández Valdez	te de Planeamiento y Presupuesto
. Cosavalente Vidarte	linador de Gerencia de Desarrollo Urbano
e Erika Miranda Coya	ado del Órgano de Control Institucional
Victoria Gonzales Matos	erente de Registro Civil

El objetivo principal del segundo taller fue el de establecer los conceptos del Núcleo Central: Visión, Misión y Valores para el Plan Estratégico Institucional 2009 – 2014, para lo cual se recogieron las propuestas en plenario.

Para efectos de determinar la Visión y la Misión, una vez expuestas y sustentadas las propuestas por parte de los participantes, y considerando que existían diferencias significativas en cuanto a su formulación, éstas fueron discutidas en plenario con la conducción del facilitador. Es así que se logró las respectivas formulaciones consensuadas, las mismas que se detallan en la sección 3 del informe.

En relación con los Valores, se procedió a una lluvia de ideas, mediante la cual surgieron diversas propuestas. El facilitador recomendó a los participantes que agruparan las propuestas por afinidad de manera que se pudiera contar con una suma de valores manejable.

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

Ello condujo a una votación en la que se definió los valores más importantes, que finalmente fueron agrupados en los tres conceptos indicados en el numeral 3 del informe. 32

Finalmente, se discutió sobre los Factores Críticos del Éxito del municipio. Previa revisión de la explicación del concepto, no muy conocido por la mayoría de participantes, se procedió a recoger las propuestas de los participantes y por consenso se seleccionaron los seis factores detallados en la sección 3.

### Reuniones y coordinaciones con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto

En la ciudad de Lima primero, y luego en conversaciones telefónicas y comunicaciones por correo electrónico, se coordinó con el Gerente de Planeamiento y Presupuesto de la MPH los siguientes aspectos del Plan Estratégico:

- Objetivos estratégicos
- Proyectos institucionales

## **Resultados de los talleres**

Esta sección presenta los elementos del plan estratégico consensuados en los talleres y reuniones de trabajo efectuados en coordinación con los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huaral.

### FODA

El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute en los años 60 y se basa en la identificación de:

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la organización, incluyendo los recursos que se controlan, las capacidades y las habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al entorno, tales como los recursos de los que se carece, las habilidades que no se poseen o las actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar el desempeño de la institución.

A continuación se presenta el análisis FODA de la MPH:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentos de planificación aprobados (Plan de acondicionamiento territorial, Plan de desarrollo concertado, Catastro Urbano)</li> <li>▪ Trabajo concertado con Sociedad civil organizada.</li> <li>▪ El 100% de los proyectos se aprueban de acuerdo al Presupuesto participativo.</li> <li>▪ Atención de infraestructura básica planificada</li> <li>▪ Estabilidad institucional.</li> <li>▪ Convenios suscritos con entidades públicas, (San Marcos, Agraria de la Molina)</li> <li>▪ Política institucional para el desarrollo de promoción del Deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demora en la aprobación de los Instrumento de gestión elaborados (PAP, CAP, ROF, MOF, Plan de Desarrollo urbano, Plan de conservación del medio ambiente, Plan de seguridad ciudadana y Plan regulador de rutas, de vehículos menores y terminal terrestres)</li> <li>▪ Ausencia de una política de fomento, promoción de la calidad y ampliación de los servicios.</li> <li>▪ Falta de implementación de sistemas informáticos y de integración de los existentes.</li> <li>▪ Falta de política en materia de recursos humanos.</li> <li>▪ Falta de equipamiento vehicular operativo.</li> <li>▪ Falta de planta de tratamiento de aguas residuales.</li> <li>▪ No se logra ejecutar el 100% de los recursos de inversión</li> </ul>

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de calidad en la difusión en las actividades que hace la municipalidad</li> <li>▪ Falta de cobertura con seguros a los bienes patrimoniales y económicos</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicación geográfica de Huaral, cercana a la Capital.</li> <li>▪ Desarrollo del Turismo.</li> <li>▪ El proceso de modernización municipal.</li> <li>▪ El proceso de descentralización.</li> <li>▪ El desarrollo tecnológico.</li> <li>▪ Canon Minero.</li> <li>▪ La participación ciudadana.</li> <li>▪ La concesión de servicios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de conciencia tributaria para cumplir con las obligaciones tributarias.</li> <li>▪ Desastres naturales</li> <li>▪ Incertidumbre política</li> <li>▪ Riesgo de huelgas y paros que paralizan la actividad económica</li> <li>▪ Políticas y acciones centralistas</li> <li>▪ Falta de compromiso y acciones para mitigar el impacto ambiental</li> <li>▪ Riesgo epidemiológico</li> </ul>

## Visión de la Municipalidad Provincial de Huaral

La Visión describe la situación futura que desea tener; es el Gran Objetivo de la organización.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado deseable. La Visión es la respuesta a la pregunta: *¿Cómo queremos que sea la organización a futuro?*

La Visión de la MPH quedó establecida de la siguiente manera:

**“Nuestra Municipalidad ha consolidado a Huaral como provincia turística, ecológica y agro exportadora en un marco de respeto al ciudadano”.**

## Misión de la Municipalidad Provincial de Huaral

La Misión se relaciona con los temas a los que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus servicios, el entorno en el cual se desarrolla y su imagen pública. La Misión se define como la razón de ser de la institución y a la vez se constituye en su Gran Estrategia.

La Misión de la MPH quedó establecida de la siguiente manera:

“La Municipalidad Provincial de Huaral brinda servicios municipales competitivos por su calidad y alcance, haciendo uso de políticas públicas, instrumentos de gestión, nuevas tecnologías y sistemas de información, con un equipo humano con capacidad profesional y liderazgo ético para el cual la gobernabilidad, transparencia y eficiencia en el uso de recursos públicos y la inclusión social son prioritarios”.

Valores de la Municipalidad Provincial de Huaral

Los Valores son los principios que inspiran la gestión y los actos de las personas que integran la organización y son los pilares fundamentales para el desarrollo de la cultura organizacional. Asimismo, permiten definir las competencias necesarias para el personal que trabaja en la entidad.

Los siguientes son los valores identificados para la MPH:

1. Eficiencia y efectividad en el trabajo.
2. Servicio de Calidad al ciudadano.
3. Transparencia en el uso de recursos.

Factores Críticos del Éxito:

La técnica de los Factores Críticos (o Factores Clave) del Éxito, resultado de los trabajos de John F. Rockart, tiene como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, así como facilitar la asignación de prioridades dentro de ella. Según lo define John F. Rockart, *“Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo de áreas determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso de un individuo, un departamento o una organización.”*

En el caso de la MPH, se ha identificado los siguientes FCE, para los cuales se ha elaborado el correspondiente análisis de brechas (ver sección 3.6), en función del desempeño actual de la organización en cada FCE identificado.

Los siguientes son los Factores Críticos del Éxito de la MPH:

1. Coordinación entre niveles de gobierno.
2. Articulación y comunicación con la Ciudadanía.
3. Integración Física a nivel de la Provincia.
4. Eficiencia en la gestión de los recursos financieros.
5. Cobertura de servicios en función de las necesidades colectivas
6. Gestión estratégica del potencial humano.

## Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son las orientaciones generales que la organización adopta como medio para alcanzar la Visión y guiar su proceso de desarrollo. Los siguientes son los OOE de la MPH, identificados a partir de los Factores Clave de Éxito y del correspondiente análisis de brechas:

Factor Crítico	Impacto del FCE en los resultados institucionales	Análisis de brechas	Objetivos Estratégicos
1. Coordinación entre niveles de gobierno	Mayor fluidez de las gestiones.  Mejor ejecución de presupuesto.	No existe una adecuada coordinación entre la Municipalidad Provincial y los municipios distritales: el segundo distrito más grande de la provincia, Chancay, simplemente no coordina con la MPH.  No obstante, se cuenta con convenios con los distritos de la sierra para la formulación y aprobación de proyectos de inversión pública.  Con el Gobierno Regional, la coordinación es más efectiva.  Con el Gobierno Nacional, se coordina con las Direcciones Nacionales de Presupuesto y de Tesoro Público, existen convenios con el Ministerio de Vivienda (proyectos de saneamiento), Transportes (plan vial provincial) y Educación (becas), Cofopri (formalización de la propiedad informal), Universidad Agraria de La Molina (Plan de Desarrollo de Asistencia Técnica y Capacitación) y Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Convenio Marco de Desarrollo Científico y Cultural).	Mejorar la coordinación intergubernamental.
2. Articulación y comunicación con la Ciudadanía	Mejor aceptación de la gestión municipal  Mejor sostenibilidad y estabilidad política	Se está avanzando: en presupuesto participativo, hay concurrencia de la sociedad civil, colegios profesionales, organizaciones sociales de base, entre otros.  Existe un alto grado de coordinación, interacción y colaboración entre los actores sociales involucrados.	Consolidar la articulación con la ciudadanía.

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

Factor Crítico	Impacto del FCE en los resultados institucionales	Análisis de brechas	Objetivos Estratégicos
3. Integración Física a nivel de la Provincia	<p>Mayor accesibilidad a centros de producción y turísticos</p> <p>Mejora la calidad de vida de la población.</p>	<p>Se ha suscrito un convenio con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Provías Descentralizado.</p> <p>Se ha creado el Instituto Vial Provincial - IVP, y se ha adquirido maquinaria pesada para el mantenimiento, mejoramiento y apertura de vías.</p>	<p>Integrar vialmente los distritos, comunidades y centros turísticos y productivos de la provincia.</p>
4. Eficiencia en la gestión de los recursos financieros.	<p>Mejor ejecución del presupuesto</p> <p>Mejor cobertura y calidad de los servicios municipales.</p>	<p>No se logra ejecutar el 100% de los recursos de inversiones.</p> <p>La recaudación de ingresos propios es deficiente y algunos servicios tienen que subvencionarse (Limpieza Pública, Parques y Jardines, Serenazgo).</p> <p>No existe fluidez en el intercambio de información entre Catastro y Rentas.</p> <p>Se está avanzando propuestas de convenios con Edelnor, Telefónica, Emapa-Huaral y Sunarp para mejorar la base de datos catastral.</p>	<p>Mejorar la gestión de los recursos financieros.</p>
5. Gestión estratégica del potencial humano	<p>Mejorar la calidad de los servicios municipales.</p>	<p>Escasez de personal calificado en algunas áreas</p>	<p>Mejorar la gestión del potencial humano</p>
6. Cobertura de servicios en función de las necesidades colectivas	<p>Mejora la calidad de vida de la población.</p> <p>Mejor aceptación de la gestión municipal.</p>	<p>Están en elaboración: Plan de Residuos Sólidos del Distrito de Huaral, Plan de Desarrollo Turístico, Zonificación Ecológica y Económica y los Instrumentos Normativos para la Gestión Ambiental y el Desarrollo Sostenible.</p> <p>Está en Ejecución el Proyecto “Mejoramiento del Proceso de Recolección y Transporte de Residuos Sólidos y Rehabilitación de las Vías de Acceso a la Disposición Final de Desechos”</p> <p>Sin embargo, aún no existe una adecuada prestación de los servicios de Limpieza Pública, Parques y Jardines y Serenazgo.</p> <p>No existe capacidad operativa para el mantenimiento de parques y jardines.</p>	<p>Atender los servicios públicos con oportunidad, cobertura y calidad.</p>

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

Factor Crítico	Impacto del FCE en los resultados institucionales	Análisis de brechas	Objetivos Estratégicos
		<p>El servicio de Serenazgo, implementado en el 2007, ha sido reforzado con la adquisición de unidades vehiculares; sin embargo no se cuenta con un Plan de Seguridad Ciudadana.</p> <p>Está en proceso la compra de tres compactadoras para limpieza pública.</p>	

38

### Objetivos Estratégicos y Proyectos

Un proyecto es toda intervención limitada en el tiempo, que a partir de un determinado diagnóstico y perspectiva futura, busca el cambio o transformación de una realidad para acercarla a un estado ideal y beneficiar directa o indirectamente a la organización. Para ello se realizan acciones y se requiere recursos con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productiva de la organización.

Los siguientes son los proyectos que deberá desarrollar la MPH en el horizonte del Plan Estratégico 2010 – 2014:

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Proyectos o iniciativas estratégicas	Responsable	Periodo
1. Mejorar la coordinación intergubernamental.	<p>Grado de cumplimiento de las coordinaciones</p> <p>Grado de facilidad en las coordinaciones</p> <p>Tiempo de ejecución de las gestiones</p>	<p><b>Designación de un coordinador intergubernamental:</b></p> <p>Se prevé que el asesor de la alcaldía asuma este encargo, para lo cual se precisará lo pertinente a nivel de MOF.</p>	Gerente de Planeamiento y Presupuesto	Junio – Setiembre 2010

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Proyectos o iniciativas estratégicas	Responsable	Periodo
2. Consolidar la articulación con la ciudadanía.	Por definir	<p><b>Plan para mejorar la articulación con la ciudadanía:</b></p> <p>Se requiere conocer el nivel de interés en la participación de la gestión municipal por parte de la ciudadanía, definir y analizar las expectativas ciudadanas, desarrollar estrategias y acciones para potencializar la articulación en aras de una mejora concertada de la calidad y alcance de los servicios públicos y definir indicadores de medición de la articulación.</p>	Sub Gerente de Participación Vecinal OMAPED y DEMUNA	Junio – Diciembre 2010
3. Integrar vialmente los distritos, comunidades y centros turísticos y productivos de la provincia.	Cumplimiento de metas del PDC.	<p><b>Implementación del Instituto Vial Provincial – IVP:</b></p> <p>El IVP es un organismo descentralizado que tomará decisiones sobre la priorización de inversiones, obtención de cooperación técnica, captación de financiamiento, coordinaciones y gestión de recursos ante el MTC.</p>	Gerente General del IVP	Junio – Diciembre 2010
		<p><b>Aprobar el Plan Vial Provincial:</b></p> <p>Falta aprobación por parte del Concejo Municipal</p>	Gerente Municipal	Junio – Julio 2010
4. Mejorar la gestión de los recursos financieros.	Grado de cumplimiento de las metas.  Porcentaje de recaudación tributaria	<p><b>Proyecto de fortalecimiento de fiscalización y control:</b></p> <p>Consiste en la revisión institucional de los objetivos de recaudación, analizar las capacidades de las unidades orgánicas responsables de recaudación, medir la efectividad de las acciones de cobranza regular y coactiva, definir una estrategia <i>ad hoc</i> y proponer acciones específicas destinadas a fortalecer las capacidades de dichas unidades.</p>	Gerente de Desarrollo Urbano	Junio – Diciembre 2010
		<p><b>Catastro Urbano articulado con Rentas:</b></p> <p>Se requiere contar con un sistema de recaudación tributaria que funcione en línea con la información catastral de la MPH.</p>	Gerente de Administración Tributaria	Junio – Octubre 2010

## Diagnóstico institucional de la Municipalidad Provincial de Huaral

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Proyectos o iniciativas estratégicas	Responsable	Periodo
		<p><b>Institucionalización de la ejecución presupuestal:</b></p> <p>Es necesario que la ejecución presupuestal de los proyectos tenga como referente el compromiso con la ciudadanía y las mejores prácticas de gestión pública.</p>	Gerente Municipal	Junio – Diciembre 2010
5. Mejorar la gestión del potencial humano	<p>Mejora de la efectividad del capital humano</p> <p>Mejora del clima laboral</p> <p>Nivel de atención de los servicios</p>	<p><b>Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos:</b></p> <p>Plan enfocado a desarrollar los procesos de gestión del capital humanos en sus diferentes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Selección</li> <li>- Inducción</li> <li>- Evaluación del desempeño</li> <li>- Capacitación</li> </ul>	Subgerente de RRHH	Junio – Octubre 2010
		<p><b>Contratación de personal especialista:</b></p> <p>En paralelo al avance en el proyecto de Fortalecimiento, es necesario contratar personas para cubrir puestos especializados en el MPH.</p>	Subgerente de RRHH	Junio – Agosto 2010
6. Atender los servicios públicos con oportunidad, cobertura y calidad	<p>Contar con instrumentos de gestión y de evaluación</p> <p>Niveles de atención de los servicios</p> <p>Tiempo de ejecución de actividades</p>	<p><b>Ejecución del Proyecto “Mejoramiento del Proceso de Recolección y Transporte de Residuos Sólidos y Rehabilitación de las Vías de Acceso a la Disposición Final de Desechos”</b></p> <p>Entre otros, comprende la adquisición de compactadoras:</p>	Gerente de Servicios Públicos	Junio – Octubre 2010
		<p><b>Desarrollo de planes pendientes:</b></p> <p>Se considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de seguridad ciudadana</li> <li>- Plan de desarrollo de asentamientos humanos</li> </ul>	Gerente de Servicios Públicos	Junio – Agosto 2010

40



