



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho,  
Provincia de Cotabambas, Región Apurímac – 2019**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Yarin Mora, David (ORCID: 0000-0002-6969-7489)

**ASESOR:**

Dr. Márquez Caro, Orlando Juan (ORCID: 0000-0003-4804-2528)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

CALLAO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Esta tesis la dedico a mis padres, por su sacrificio y trabajo en todos estos años, que siempre me apoyaron incondicionalmente; y es que gracias a Ustedes he logrado cumplir con un propósito, y todo lo que soy hoy en día es gracias a Ustedes.

A mis hermanos, por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de la vida universitaria.

**David.**

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a la Universidad Cesar Vallejo que me dio la bienvenida y la oportunidad de seguir adelante con mi desarrollo profesional y al alcance de mis metas personales.

A mis docentes con quienes tuve la oportunidad de compartir sus experiencias y aprender nuevos conocimientos durante mi formación profesional.

A la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho – Cotabambas – Apurímac, al Titular de pliego y trabajadores técnicos y administrativos.

**David.**

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	6
III. METODOLOGÍA.....	21
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	21
3.2. Variables y Operacionalización .....	22
3.3. Población, muestra y muestreo .....	23
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos .....	26
3.5. Procedimientos .....	29
3.6. Métodos de análisis de datos .....	30
3.7. Aspectos éticos.....	30
IV. RESULTADOS.....	31
V. DISCUSIÓN .....	36
CONCLUSIONES .....	41
RECOMENDACIONES .....	43
REFERENCIAS .....	45
ANEXOS.....	50

## Índice de tablas

Tabla 1 Población Total Objeto de Estudio – Distribución de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho .....	24
Tabla 2 Muestra de Investigación – Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho 2019 .....	25
Tabla 3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	26
Tabla 4 Escala de Likert.....	27
Tabla 5 Validación de expertos .....	27
Tabla 6 Escala de Alfa de Cronbach .....	28
Tabla 7 Resumen de procesamiento de casos de la variable Gestión Municipal..	29
Tabla 8 Fiabilidad del Instrumento .....	29
Tabla 9 Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho .....	31
Tabla 10 Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho .....	32
Tabla 11 Finanzas Municipales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho	33
Tabla 12 Servicios y Proyectos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.	34
Tabla 13 Gobernabilidad Democrática en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho .....	35

## **Índice de figuras**

Figura 1 Descripción de los niveles de la gestión municipal .....	31
Figura 2 Descripción de los niveles del desarrollo organizacional .....	32
Figura 3 Descripción de los niveles de las finanzas municipales.....	33
Figura 4 Descripción de los niveles de los servicios y proyectos .....	34
Figura 5 Descripción de los niveles de la gobernabilidad democrática .....	35

## Resumen

La gestión municipal es aquel conjunto de acciones a cargo del gobierno municipal para el cumplimiento de metas que permitan el desarrollo de la jurisdicción a su cargo. En ese entender, la presente investigación tiene como objetivo describir la gestión municipal en el ámbito de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Para ello, la metodología elegida estuvo conformada por un enfoque cuantitativo y un tipo de investigación aplicada de nivel descriptivo. La población estuvo compuesta por 505 trabajadores de la Municipalidad, de los cuales fueron encuestados 64 trabajadores, a partir del cálculo de una muestra estratificada que permitiera una mejor representación de los trabajadores de distintas áreas. Los resultados de la recopilación y análisis estadístico de la información revelaron que la gestión municipal en la municipalidad es buena, dado que un 40.6% de los trabajadores la calificaron de esa manera. El estudio concluye que a pesar de la existencia de problemas relacionados a las dimensiones desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y gobernabilidad democrática, la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho en el año 2019 es percibida de manera positiva, a quedando todavía pendiente una mejora destinada a alcanzar mejores niveles de gestión municipal.

**Palabras Clave:** gestión municipal, finanzas, proyectos, presupuesto, gobierno local

## **Abstract**

Municipal management is the set of actions taken by the municipal government for the fulfillment of goals that allow the development of the jurisdiction under its charge. In that sense, this research aims to describe municipal management in the Municipality of Challhuahuacho. The methodology consists of a quantitative approach and a descriptive-level type of applied research. The population was composed of 505 workers, 64 of which were surveyed, based on the calculation of a stratified sample that allowed a better representation of workers from different areas. The results of the information recompilation and statistical analysis revealed that municipal management in the Municipality of Challhuahuacho is good, given that 40.6% of the workers qualified it that way. The study concludes that despite the existence of problems related to the dimensions of organizational development, municipal finances, services and projects, and democratic governance, the management of the Municipality of Challhuahuacho in 2019 is perceived positively, although improvements are still pending to achieve better levels of municipal management.

**Keywords:** management, municipal management, finance, projects, budget, local government



## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca describir la Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el periodo correspondiente al año 2019. En primer lugar, es de resaltar que la gestión municipal es entendida como aquel conjunto de diferentes capacidades que mantiene una institución para poder administrar, gestionar, planificar y gobernar aquel territorio en el que se encuentra, o que gobierna (Hurtado, 2015). Es decir, la gestión municipal hará posible un adecuado gobierno por parte de la autoridad edil y su equipo. Lamentablemente, nos encontramos todavía en un proceso de desarrollo y modernización que permitan hablar de una adecuada gestión municipal en nuestro país, como evidenciaremos en líneas posteriores.

Los gobiernos locales tienen una naturaleza compleja, siendo necesario su constante análisis y reformulación para adaptarse a los requerimientos cada vez más difíciles que exigen las democracias avanzadas (Kjellberg, 1995). Dado que fenómenos tales como la globalización, cambios políticos e institucionales y tendencias demográficas tienden a influenciar a los gobiernos locales (Andrew & Goldsmith, 1998), es importante su fortalecimiento institucional para lograr una adecuada gestión, hecho que no siempre se ve plasmado en la realidad.

De manera general, Latinoamérica se caracteriza por una falta de institucionalidad municipal y una carencia de acceso a centros de decisión y servicios públicos (Victory, 1999), realidad que lamentablemente no ha cambiado a pesar de los años. Así, por ejemplo, señala Robles (2013) que los municipios urbanos en México comparten problemas con respecto a la insuficiencia de sus recursos financieros, la falta de planeación urbana, insuficiente prestación de servicios públicos, deficiente atención al ciudadano, entre otros.

Nuestro país no es ajeno a dicha problemática, ya que por ejemplo, el control interno que existe en los gobiernos locales es aún incipiente y escasamente implementado, o tal como lo señala la catedrática de la Universidad del Pacífico, Paula Muñoz, la débil capacidad de las municipalidades, ya sean distritales, provinciales o los gobiernos regionales a la hora de gestionar su gobierno, se debe

a la carencia de un órgano de control lo suficientemente bueno (Diario Gestión, 2014), de tal forma que es complejo para las entidades reguladoras y aún mucho más para la población enfrentar esta problemática.

De igual modo, indica el autor peruano Castillo (2004) que los servicios ofrecidos por los gobiernos locales no satisfacen las necesidades básicas de la población, dado que se alejan de estándares de calidad, son ofrecidos de manera deficiente y muchas veces a precios exorbitantes que no justifican el servicio prestado. En vista de ello, es importante conocer la realidad de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, lugar que presenta una serie de problemáticas relacionadas a su gestión municipal. Por ejemplo, se tiene que a pesar del alto presupuesto con el que cuenta el distrito de Challhuahuacho debido a la actividad minera que en estos tiempos se desarrolla en dicho lugar, en los últimos años los anteriores gobiernos no han gestionado adecuadamente dicho presupuesto. Por ejemplo, en el año 2017 solo se ejecutó el 4.4% del presupuesto total (52 millones 228 mil 199 soles) que recibió la municipalidad de Challhuahuacho (Diario Correo, 2017).

Igualmente, preocupantes son los problemas de corrupción que aquejan a la gestión municipal de este distrito, ya que se sabe que los tres anteriores alcaldes de Challhuahuacho están siendo procesados y perseguidos por la justicia, esto por las irregularidades cometidas en sus gobiernos. Tal es el caso del ex alcalde Livanov Valencia Castro, quien fue investigado por manejos irregulares del presupuesto municipal, el señor Odilón Huanaco Condori, actualmente prófugo de la justicia que está siendo procesado por corrupción y el anterior alcalde Antolín Chipana Lima, que está cumpliendo con la prisión preventiva impuesta por la fiscalía por presunto lavado de dinero, demostrándose de esa forma la mala gestión que se ha llevado a cabo en la municipalidad de Challhuahuacho (Cabral & Castro, 2019).

Adicionalmente, se tiene conocimiento, gracias a los informes presentados por el Órgano de Control Interno (OCI), que ha habido movimientos irregulares en el transcurso de los años pasados en el manejo de las arcas de la municipalidad. Así lo señala el informe N° 005-2020-OCI/3861-SVC, sobre la "Rendición de fondos públicos encargados a funcionarios y servidores de la entidad" donde indica que

“encargos internos otorgados a diferentes funcionarios y servidores de la Entidad durante el periodo 2015-2018, no habrían sido rendidos; afectando la transparencia, legalidad y formalidad de los actos en la administración pública” (Contraloría General de la República, 2020, p. 2), evidenciando con ello la falta de control y la deficiente gestión existente en la municipalidad.

Por último, resulta relevante destacar que, de acuerdo con lo manifestado por el alcalde actual de la municipalidad, Mg. Porfirio Gutiérrez Paniura en la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas con motivo de cumplirse los 100 días de gestión edil, no se encontraron documentos de gestión municipal, por lo que podría decirse que las gestiones anteriores actuaron de manera improvisada (Gutierrez, 2019). Así también, manifestó la autoridad edil que existen problemas limítrofes y que, debido a la gran explosión demográfica de años recientes y a la falta de implementos necesarios, ocurrió el colapso de la prestación de servicios educativos y de salud (Gutierrez, 2019). Es por estas razones que la gestión ha declarado en emergencia la administración municipal de Challhuahuacho y ha determinado la elaboración de documentos de gestión interna, documentos de gestión municipal, protocolos y directivas para la mejora de la municipalidad (Gutierrez, 2019).

En caso de que las situaciones anteriormente descritas no sean superadas, la gestión municipal seguirá siendo incapaz de superar los problemas que afectan gravemente a la población. Por ejemplo, no será posible ejecutar proyectos en el tiempo determinado porque no existirá capacidad suficiente para el abastecimiento de los bienes y los servicios por el área de abastecimiento y, además, no será posible identificar las necesidades prioritarias de la población ni existirá un adecuado manejo de los recursos asignados a la municipalidad.

Lamentablemente, ello generará que la población siga perdiendo oportunidades de desarrollo humano y económico. Con lo ya mencionado, observamos que la gestión municipal de la Comuna Distrital de Challhuahuacho tiene ante sí el reto de mejorar, para lo que debe implementar procesos y criterios de buen desarrollo organizacional, adecuado manejo de las finanzas municipales, correcta prestación de los servicios y proyectos y fomento de la gobernabilidad democrática.

Conforme con lo anteriormente señalado, se formula el siguiente sistema de problemas: Como problema en general tenemos: ¿Cómo es la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho en el año 2019? Y los siguientes problemas específicos: ¿Cómo es el desarrollo organizacional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019? ¿Cómo son las finanzas municipales en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019? ¿Cómo son los servicios y proyectos en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019? ¿Cómo es la gobernabilidad democrática en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019?

Es por ello, que tenemos las siguientes justificaciones. Con respecto a la justificación teórica, debe señalarse que el presente trabajo pretende obtener un marco teórico para facilitar el entendimiento de la gestión municipal dentro de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, y establecer como se contribuirá a mejorar la gestión en el distrito, dentro de ello diseñar proyectos sociales, económicos y de infraestructura y además los servicios sociales. Actualmente, la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho viene recibiendo un mayor flujo de regalías procedentes de la actividad minera, y en los próximos años a través del canon minero, lo que hará que la Municipalidad siga creciendo, no solo en tamaño e infraestructura, sino en capacidades y requerimientos desde y para la población, siendo por lo tanto necesaria la aplicación de mayores fundamentos técnicos a sus acciones, enmarcadas dentro de la gestión municipal.

De la misma manera, la justificación práctica de la investigación radica en que está enfocada en el desarrollo organizacional y ello repercutirá positivamente en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, puesto que le permitirá conocer cómo una mejora en sus procesos permitirá que la atención brindada a los usuarios sea ordenada, eficaz, eficiente, con altos niveles de transparencia y efectividad en el uso de los recursos públicos, mejorando además los servicios públicos y brindando una mejor atención de las demandas de los pobladores del distrito y sus comunidades. De otro lado, la justificación metodológica de esta investigación radica en su naturaleza descriptiva que inspirará a posteriores investigaciones, de manera que se pueda observar la gestión en diferentes niveles

de gobierno y se conozca de manera detallada la problemática que aqueja a distintas municipalidades a nivel nacional.

Como objetivo general, tenemos el de describir la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019. Y como objetivos específicos, se encuentran el de describir el desarrollo organizacional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019, describir las finanzas municipales en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019, describir los servicios y proyectos en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019 y describir la gobernabilidad democrática en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes teóricos en los que se basó la investigación son diversos y de resultados interesantes. Así por ejemplo, tenemos a Candia (2015), quien en su tesis propuso como objetivo el análisis de la pertinencia e importancia de los municipios para el mejoramiento de la competitividad y a su vez propone la incorporación de un modelo de institucionalidad pública, aplicando una metodología basada en un carácter no experimental, descriptiva, correlacional, transaccional, cuya orientación es la recolección de datos en un tiempo determinado, a través de entrevistas, recopilación de información y análisis documentario. Concluyéndose que es importante que la competitividad se fundamente en la capacidad de aprendizaje e innovación y las ventajas competitivas que van a emerger en el territorio (local laboral) comenzando con entender que uno de los componentes esenciales de la competitividad es la capacidad que se tiene para aprender, y la innovación, conceptos que se encuentran imbuidos en el correcto establecimiento de las organizaciones e instituciones locales (Candia, 2015). La importancia de esta tesis para nuestra investigación radica en el enfoque que se le brinda a la competitividad para garantizar la innovación y una adecuada gestión municipal.

Por su parte, Astete (2012), realiza una investigación cuyo objetivo es realizar la descripción de los instrumentos de planificación primordiales que se utilizan en la gestión municipal en Chile. Su metodología de investigación tiene un tipo descriptivo puesto que basa su análisis documental en fuentes con técnicas e instrumentos como la revisión bibliográfica, el estudio y análisis del caso. Del desarrollo de la mencionada investigación el autor concluye que para que exista un buen manejo de las municipalidades, la gestión municipal debe trabajar conjuntamente con los planes de trabajo efectivos en su país para contribuir de forma eficiente en su gestión, a la vez indica que debe existir más participación ciudadana a la hora de planificar las acciones a tomar por parte de las municipalidades de (Astete, 2012).

Igualmente, Triana (2018), en su tesis señala que el objetivo general de la misma es la identificación de los lineamientos que aporta la planificación estratégica como modelo metodológico la gestión en las instituciones públicas municipales para el

crecimiento y desarrollo óptimo de los mismos. Su metodología tiene un enfoque cualitativo, en cuanto a las técnicas de recolección de información que utilizaron en esta tesis fueron en primer lugar la revisión bibliográfica, introducción en el ambiente o trabajo de campo (guía de observación) y entrevista semi estructurada. La mencionada investigación llegó a la conclusión de que en los municipios estudiados no existe una eficiente gestión municipal, puesto que las municipalidades son vistas como entes aislados de la sociedad puesto que la gestión bien realizada es vital para el crecimiento de las mismas; es así que se requiere de un amplio marco normativo que pueda contribuir de manera positiva en el desarrollo de una mejor gestión municipal.

Adicionalmente, Moya (2012), tiene como objetivo de investigación la identificación de los efectos que trae la participación ciudadana de un sector del Distrito Metropolitano con el modelo de presupuesto participativo y como la gestión que aplica la actual municipalidad juntamente con el anterior modelo de gestión participativa, han favorecido la edificación urbano social del subsector de San Juan. La metodología utilizada en la investigación fue de enfoque cualitativo de análisis comparativo y como instrumento para recolectar información, hicieron uso de la entrevista semiestructurada de muestra intencional. Las conclusiones a las que llega la autora con respecto a la participación ciudadana dentro de la gestión municipal estudiada es deficiente puesto que aún se ve a la municipalidad como el ente que provee servicios, en especial cuando se trata de las obras de infraestructura; donde no se observa la intervención activa de los habitantes de la zona en la gestión del mencionado municipio del Subsector de San Juan.

Igualmente importante resulta el aporte realizado por López y Ricapa (2015), quienes en su investigación orientaron su objetivo en la determinación de la influencia que tiene el Sistema Integrado de Administración Financiera en el manejo de la gestión municipal del municipio distrital de Huayhuay Yauli, La Oroya. Para ello utilizaron una metodología de nivel descriptivo explicativo, con un método inductivo -deductivo. La importancia de esta tesis para nuestra investigación se debe a que nos ofreció un modelo para evaluar la gestión de una municipalidad y entender los estándares necesarios para interpretar dicha evaluación, concluyendo que el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera conlleva beneficios

para el mejor manejo de la información presupuestal y financiera; en cuanto al manejo de las finanzas y la inclusión de un Sistema de Tesorería de forma correcta evitará el retraso en el registro de los depósitos para ejecutar los pagos aprobados; en cuanto al Sistema de Contabilidad de la Municipalidad estudiada, esta al ser externa, va a generar que no exista una correcta división en las labores propias del Sistema Integrado de Administración Financiera.

No podemos perder de vista lo señalado por Huanca (2019), quien indica que el objetivo general de su trabajo de investigación es determinar hasta qué punto la gestión municipal se relaciona con la calidad de vida de la población en el distrito de Villa el Salvador en el periodo 2012-2016. La metodología aplicada es de ámbito organizacional de tipo aplicada, exploratoria, descriptiva y relacional con diseño transversal, retrospectivo y descriptivo; en cuanto a las técnicas para recolectar datos que utilizó el investigador, estos fueron el análisis evaluativo de la información y la encuesta. En cuanto a las conclusiones, estas demuestran la estrecha relación existente entre la calidad de vida de la población del distrito elegido para la investigación y el correcto manejo de la gestión municipal; es decir, que, al demostrar la deficiencia en la gestión municipal, a la vez se puede demostrar las deficiencias existentes en el diario vivir de la población siendo corroborados por los estudios realizados en la misma.

Adicionalmente, Estrada (2019), en su tesis consideró como objetivo el realizar un análisis de la gestión municipal y el cumplimiento de las metas trazadas para el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas entre los años 2013-2016. El método utilizado en esta investigación fue explicativo de diseño no experimental longitudinal, cuyas técnicas de recopilación de datos fueron la guía de observación y observación documental. Dicha investigación concluye que la gestión municipal de la municipalidad provincial de Cotabambas aún no está actualizada en lo referente a los instrumentos de planificación que garanticen la eficiencia de la gestión, de igual manera se describe en lo respectivo a sus otras variables de estudio, como son la gestión operativa que demuestra la ineficacia en las contrataciones de personal, en la gestión financiera de igual manera se ve que no se utiliza de forma eficaz ni eficiente la asignación presupuestaria que recibe dicha municipalidad, la capacitación de sus trabajadores es deficiente y los resultados de



su ejecución presupuestal demuestran el largo camino que le falta recorrer para tener una gestión municipal competente.

Por su parte, Ramírez (2017) menciona como objetivo de su investigación realizar un análisis respecto a de qué manera es la calidad de vida y la gestión municipal en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cajay durante el año 2017. La metodología usada en esta investigación sigue un diseño que es no experimental transversal, de nivel correlacional con enfoque cualitativo y cuantitativo; los instrumentos utilizados fueron la ficha de observación, lista de cotejo, escalas, registro académico, cuestionario y encuesta. La conclusión a la que llegó el investigador fue que existe una relación significativa entre la calidad de vida de los colaboradores y la gestión municipal; es decir que mientras la gestión municipal sea óptima y eficiente, la calidad de vida de sus colaboradores será óptima logrando de esta manera un desarrollo no solo en el correcto manejo de la gestión municipal, sino también la satisfacción de sus colaboradores.

De igual manera, Velazco (2020) tiene como objetivo de investigación el saber cuál es el efecto de la gestión municipal respecto del desarrollo del distrito de Lares en el ámbito económico; la metodología utilizada fue con un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transeccional correlacional. Luego de realizar su investigación Velazco (2020) llega a la conclusión de que los pobladores de Lares no se encuentran de acuerdo con la forma en la que municipalidad de este distrito maneja los diferentes aspectos relacionados a la promoción del desarrollo económico de la localidad, los ciudadanos a la vez consideran que las estrategias de gestión de dicha municipalidad no son manejadas adecuadamente.

Puesto que nuestro tema principal de investigación en la Gestión Municipal, debemos tomar en cuenta las distintas definiciones de los términos que son parte del concepto, tales como gestión y municipio.

Respecto del concepto de gestión, Huergo (2017), nos dice que para conocer el significado del término gestión debemos comenzar a conocer su significado etimológico, proveniente del latín "*gestus*", cuyo significado es "actitud, movimiento del cuerpo, gesto" (Huergo, 2017), este es un derivado de "gerere" cuyo significado

es poner en funcionamiento, cargar algo, llevar a cabo, batallar, planear una estrategia, etc.

Así podemos ver que la palabra gestión tiene un largo camino etimológico, desde su significado latino "*gestus*" que significa "actitud", hasta la derivación de "*gerere*" que significa "llevar a cabo". Se observa entonces que la palabra gestión tiene muchas significaciones, pero su esencia viene a ser la actitud de llevar a cabo o conducir cierta situación, refiriéndonos también a las diferentes acciones que van a estar destinadas a cumplir con los objetivos de esta situación, sea en el ámbito profesional o empresarial.

Otra definición la proporciona Vilcarrromero (2013), quien nos dice que se le conoce a la gestión como aquella acción y efecto de gestionar y administrar determinada actividad que tiene como objetivo establecer ciertas acciones para su realización, así como precisar una serie de sistemas y estrategias de desarrollo de cierta situación influyendo en la misma.

Es así como, podemos decir que el término gestión engloba la idea de llevar a cabo diferentes tareas con la finalidad de lograr la consecución de objetivos en determinadas empresas o entidades, a través de diferentes estrategias, acciones o actividades que conjuntamente ayudarán a cumplir apropiadamente con lo encomendado.

En cuanto a los municipios, estos son aquellos órganos de gobierno que se encargan de promover el desarrollo social de su localidad; cuentan con personería jurídica y facultad para cumplir sus metas propuestas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Por su parte Soria (2007), conceptúa al municipio como aquel conjunto de personas, actores sociales, instituciones culturales, deportivas, etc., que viven en el espacio geográfico correspondiente a la jurisdicción municipal.

Cuyo y López (2016) nos dicen que el rol de las municipalidades provinciales y distritales tiene una importancia trascendental para el progreso de un país, ya sea en el ámbito social y económico, por ese motivo es menester asegurar el logro de

sus objetivos, y para llegar a esto es necesario que los colaboradores de la municipalidad lleven un ambiente idóneo, motivado y satisfecho.

De igual forma, las municipalidades representan la conexión entre el sistema político administrativo y los ciudadanos (Kersting & Vetter, 2003). Son el vehículo de la democracia local, proveyendo servicios que respondan a las necesidades y condiciones locales (Kersting & Vetter, 2003). Es por ello por lo que los municipios o municipalidades además de ser los órganos del Estado que se encargan de gobernar a los distritos y provincias que conforman nuestro país, tienen un rol muy importante en su localidad ya que son los gestores del desarrollo de los habitantes de la misma.

A su vez, las municipalidades son entes de gobierno que intensifican el activismo económico de la comuna que rigen, potencializando la actividad local, incorporando la participación ciudadana en general a la vez que busca la diversificación de la actividad local manejando los recursos con los que cuenta (Diez, 2004). Además, la municipalidad como órgano del gobierno encargado de administrar recursos en una determinada jurisdicción para y en beneficio de la población, debe contar con recursos y personal suficientes para prestar sus servicios y ejecutar sus proyectos, de manera que se satisfagan necesidades generales. Sin embargo es importante resaltar el rol vital de la comunidad para la municipalidad, puesto que crear un sentido de comunidad tiene una influencia positiva en la relación entre la municipalidad y la población (Kim & Cho, 2019).

A manera de cerrar esta sección, podemos decir que las municipalidades o municipios son los órganos de gobierno más importantes de una localidad, puesto que son los que se encuentran con mayor cercanía a sus comunidades. Al tratarse de instituciones que conocen de cerca las deficiencias, problemas, carencias, etc., que sufren sus pobladores, su principal responsabilidad debe ser con los mismos, siendo obligación de la municipalidad llevar a cabo actividades a través de las cuales presten los servicios necesarios para cubrir las necesidades de su población y de esa manera contribuir con el crecimiento económico, social y cultural de su propia localidad y del país.

Los municipios se van a regir de acuerdo con ciertos aspectos fundamentales como la autonomía. Al respecto, dentro de nuestra normativa legal, se considera que los municipios son organismos con autonomía política, económica y administrativa, es decir que las decisiones que se tomen dentro de la administración municipal influyen en el desarrollo de la localidad. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Al ser organismos autónomos, los municipios tienen libertad dentro de los límites que la ley establece, para llevar a cabo actividades en su localidad que coadyuven al mejoramiento y desarrollo de la misma a través de obras, proyectos y actividades. Así también, otro de los aspectos fundamentales de los municipios se centra en el origen de los mismos. Es así como, las municipalidades regionales, provinciales y distritales tienen su origen en la jurisdicción territorial que indica la ley; las autoridades que la manejan son escogidas por el voto popular conforme a ley; en cuanto a los municipios de centros poblados, estos se crean a través de una ordenanza de su municipio provincial respectivo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

De acuerdo con la normativa vigente que rige la formación de las municipalidades, van a existir dos tipos de municipalidades en nuestro país; y estas van a ser clasificadas en función de su jurisdicción, las municipalidades provinciales que se ubican en su distrito capital; las municipalidades distritales que están emplazadas en el territorio de una provincia y las municipalidades de centros poblados, cuyo territorio es determinado por la municipalidad provincial respectiva y en función al régimen especial existen dos tipos de municipalidades de acuerdo con este régimen, la Municipalidad Metropolitana y las municipalidades fronterizas que se ubican en las provincias y distritos cercanos a las fronteras del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

A consecuencia de la demarcación territorial surge un nuevo orden y para facilidad de la administración de los recursos, se generan las provincias y distritos. En ellas, las municipalidades existen como órganos de administración, las cuales son autónomas política, económica y administrativamente en asuntos que le competen.

Dentro de la gestión y como parte nuestra investigación tomaremos en cuenta el concepto de gestión pública, que para los autores Tello, Bastidas y Pisconte (2009),

se constituye por una serie de espacios y procesos institucionales por los cuales el Estado implementa una serie de políticas, aplica regulaciones y suministra bienes y servicios, todo esto con el objetivo de que se cumplan con las funciones respectivas.

A su vez la gestión pública utiliza los instrumentos necesarios para efectivizar la realización de los objetivos planteados para la colectividad (Tello, Bastidas, & Pisconte, 2009), es decir de los mecanismos que se toman en cuenta para tomar decisiones, de la misma forma que para la correcta asignación y posterior distribución de los recursos del Estado, a la vez que estimula y coordina a los agentes que llevan a cabo esta actividad para el logro de sus objetivos colectivos. Complementariamente Galinelli, Migliore, Pau, Giroto, Marín, Pagani, Payo, García, Quintana, Diazzi, Milito, Arrupe, Lohlé y Zanzottera (2015), señalan que la gestión pública realiza un manejo de las herramientas y recursos de la entidad para una administración pública correcta que toma en consideración tanto el entorno como los aspectos internos de la misma.

Con base en lo anterior, debemos señalar que la gestión pública es importante porque por medio de ella se materializa el ejercicio del poder del Estado. Son los gestores públicos los que realizan una serie de actividades, operaciones y tareas que les permiten actuar de manera política, técnica y jurídica, por medio de los distintos niveles de gobierno y en la totalidad del territorio del Estado.

Al respecto de lo mencionado en líneas anteriores podemos concluir en que la gestión pública es aquella que permite al Estado utilizar los medios necesarios para el alcance de un fin colectivo. Dicha gestión involucra el diseño, desarrollo e implementación de políticas, el suministro de bienes y servicios, regulaciones, así como las labores de asignar y distribuir los recursos públicos. Las áreas de acción de la gestión pública son manejadas o estudiadas a través de la Ciencia Política y la Sociología (respecto a las relaciones de poder en ella), el Derecho (cuando se considera que la administración pública tiene los atributos propios de una persona jurídica) y la Administración (cuando el estudio se enfoca en la parte administrativa y de organización).

La gestión municipal es definida como un conjunto de acciones realizadas por los órganos de gobierno municipal cuya principal responsabilidad es la de lograr que las metas establecidas por el gobierno local sean cumplidas estableciendo diferentes planes y programas de trabajo, a la vez que se propicia la interrelación e integración de los colaboradores (recursos humanos) así como los recursos financieros y materiales (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de México, 2019). Es así que, dentro de esta definición, encontramos tres tipos de recursos cuya adecuada gestión e interrelación dependerán el logro de metas de toda municipalidad. Los referidos recursos deben ser correctamente manejados por la gestión para el mejor funcionamiento de la municipalidad y el progreso de la comunidad.

La gestión municipal, es un proceso que busca el bienestar general de la población, así como su desarrollo. El referido proceso debe constar de una serie de toma de decisiones, control y organización de actividades a fin de alcanzar sus objetivos. Para ello, presta especial atención a las actividades relacionadas a la competencia municipal, procesos eficientes y transparentes, control municipal, planificación, participación, descentralización y legitimación de las decisiones tomadas (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2016). Este proceso solo podrá llevarse a cabo de forma correcta si la administración de la gestión es eficiente, controlada y planificada, tomando en cuenta la opinión y participación de la ciudadanía en la toma de decisiones que involucren el desarrollo de la comunidad.

Por esta razón podemos decir que el propósito de la gestión municipal es mejorar las condiciones en las que se encuentran las localidades, no sólo en el ámbito económico, sino también en los ámbitos físicos, sociales y culturales, no solo del municipio, sino también de su población, basándose en una administración eficiente, eficaz y sustentable (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2016).

Para el correcto manejo de la gestión municipal, el gobierno municipal debe seguir los siguientes objetivos:

- Elaborar programas de trabajo, resoluciones y reglas para el mejor funcionamiento de la administración pública.
- Definir los límites de responsabilidad de las autoridades, los funcionarios y de los colaboradores o empleados de la municipal.
- Actualizar adecuada y oportunamente los métodos, sistemas y procedimientos de trabajo dentro de la municipalidad.
- Realizar el seguimiento, evaluación y control de las actividades programadas de la municipalidad, como los programas, planes y obras municipales (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de México, 2019).

A través del alcance oportuno de los objetivos planteados, el gobierno municipal podrá evidenciar niveles de una gestión óptima.

Los elementos necesarios e indispensables de la gestión municipal requieren la interacción mutua del esfuerzo humano y los recursos que tiene la entidad, ya sean estos materiales y financieros, siendo estos la dirección política y administrativa, que recae en el funcionario de la gestión municipal, en este caso sería el alcalde distrital de la municipalidad de Challhuahuacho, quien es el que conduce el correcto funcionamiento de esta, ejerciendo sus facultades políticas, administrativas y jurídicas (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de México, 2019, p. 3). El alcalde municipal es la cabeza de la municipalidad y es el encargado de que se lleve a cabo una correcta gestión municipal, por tanto, todas las acciones y decisiones que se tomen durante la gestión deben ser aprobadas por el alcalde; los recursos humanos, materiales y financieros, al respeto del recurso humano, este es conocido como el “elemento humano” que es indispensable en cualquier organización para lograr sus metas y objetivos; los recursos materiales son constituidos por las maquinarias, equipos e instalaciones que son parte de la entidad; por otro lado la unión conjunta de estos dos recursos determina el recurso financiero que será utilizado en los planes y programas de la municipalidad (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de México, 2019). Una buena gestión municipal debe englobar los tres recursos mencionados, de tal manera que se pueda lograr los objetivos planteados por la institución. Es importante que los recursos humanos sean tomados en cuenta como

los más importantes de la entidad, tener recursos materiales modernos para el mejor funcionamiento de la municipalidad y que todos ellos se encuentren dentro del presupuesto anual de la misma, la organización administrativa, este elemento comprende la organización del aparato administrativo, el mismo que está compuesto por los organismos, dependencias y sistemas que maneja la entidad para ejercer la labor institucional del manejo de la gestión (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal de México, 2019). Todas las áreas de la municipalidad deben estar correctamente constituidas y trabajar conjuntamente para el desarrollo de la entidad. Para ello estas áreas deben estar en constante comunicación a través de diferentes sistemas informativos que les ayuden en el cumplimiento de sus tareas.

Los principios que debe seguir la gestión municipal son la eficacia y eficiencia, que son consideradas como cualidades y calidades pertenecientes a una gestión municipal cuyo objetivo es el de procurar un adecuado desenvolvimiento interno de la municipalidad respectiva, transfiriendo a la ciudadanía los resultados que este adecuado funcionar; los espacios de participación ciudadana, que este tiempo se han visto como aquel conjunto de iniciativas o acciones realizadas por la municipalidad, que buscan impulsar el desarrollo local, el control social de la localidad y la democracia participativa; el pensamiento estratégico, que como principio va en búsqueda constante de la capacidad de anticipación a ciertos acontecimientos que puedan ocurrir ya así visualizarlo y construirlo; la transparencia, este principio posibilita la capacidad de democratizar y crear confianza entre la población y la municipalidad; la descentralización y participación, se consideran aspectos esenciales en la interrelación entre la municipalidad y los pobladores promoviendo la participación activa de los mismos en los asuntos de carácter municipal; las bases de información, estas bases son una plataforma que sirven para dar información y hacer de conocimiento público las diversas acciones que la administración municipal emprende bajo un enfoque proactivo. (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2016, p. 11)

Para una gestión municipal excelente, el gobierno municipal debe seguir los principios señalados con anterioridad a la hora de administrar la municipalidad con eficiencia, eficacia, tecnología, estrategia, participación, descentralización e



información, manteniendo siempre la transparencia de sus actividades dentro del marco legal y a favor de la población en general.

En el marco normativo de las municipalidades, estas son las encargadas de asignar las diferentes competencias exclusivas y compartidas que tienen las municipalidades (Torres, 2005), entre las cuales tenemos las competencias exclusivas, que comprenden la planificación y la promoción del desarrollo urbano y rural, así como la ejecución de los planes que tiene la entidad a la vez que formula y aprueba el plan de desarrollo municipal concertado, zonifica, urbaniza y acondiciona el territorio municipal, aprueba su presupuesto institucional, como también su estructura organizacional conforme a norma, es el encargado de crear, modificar, suprimir o exonerar las tasas, arbitrios, licencias, contribuciones y derechos, fiscaliza la gestión de los funcionarios municipales, realiza las labores de ejecución y supervisión de la obra pública, aprueba la entrega de obras de infraestructura y obras de servicios públicos al sector privado a través de concesiones así como también aprueba la celebración de convenios de cooperación en los diferentes niveles locales, nacionales e internacionales (Torres, 2005). Las referidas competencias son realizadas exclusivamente por la municipalidad con el objetivo de contribuir al desarrollo de su localidad, brindando diferentes oportunidades, realizando mejoras en la misma e incentivando la participación activa en el progreso económico de sus habitantes y las competencias compartidas que ver con las áreas de educación, salud, deporte, cultura, turismo, recreación, etc., incluyendo a estos el apoyo a la administración de programas sociales, transporte, seguridad ciudadana, etc. (Torres, 2005).

Las competencias que asume una gestión municipal son amplias y todas importantes, sin embargo, lo que interesa a los ciudadanos es la ejecución y culminación de inversiones (obras) por encima del ordenamiento interno que debe tener la municipalidad. Por ejemplo, la planificación en cuanto al crecimiento urbano es importante en el ámbito urbano y rural con la participación de la ciudadanía para proponer proyectos; y con respecto a las competencias compartidas, éstas involucran generación de trabajo por medio de la realización de proyectos o programas. Nuestra realidad actual nos muestra que la planificación estratégica viene siendo aplicada en municipios considerados vanguardistas, sin embargo, su

utilización se ha extendido con mayor frecuencia en años recientes en distintos municipios del extranjero (Poister & Streib, 2005), por lo que el Perú, y particularmente, la municipalidad de Challhuahuacho, no pueden ser la excepción.

De acuerdo con lo que indica Estrada (2019), las herramientas principales que componen la gestión municipal están divididas en cuatro:

- **Gestión financiera:** Los factores que considera este componente son los de gestión financiera, análisis, y el nivel de eficiencia de la gestión, que se orientan a la exploración de las capacidades para generar recursos propios con respecto a las transferencias del gobierno central (Estrada, 2019).
- **Gestión operativa (servicios públicos):** Basa su enfoque en la labor de la municipalidad como proveedor de recursos públicos diagnosticando el correcto funcionamiento de ellos mismos en la comunidad dentro de las normas correspondientes. (Estrada, 2019).
- **Gestión administrativa:** Este componente es uno de los más importantes puesto que brinda el soporte necesario para el logro de los objetivos y metas institucionales analizando los factores conocidos como la organización estructural, posicional y la funcionalidad laboral (Estrada, 2019).
- **Gestión social (participación ciudadana):** La gestión social es el componente que nos permitirá determinar cuál es la capacidad que tiene la entidad para abordar los diferentes temas sobre participación ciudadana y su nivel de compromiso con la población; todo esto se verá reflejado en la correcta gestión municipal que tome la entidad, en nuestro caso, la municipalidad de Challhuahuacho (Estrada, 2019).

Estos cuatro factores se interrelacionan entre sí y constituyen la base sobre la cual la municipalidad verá cumplidos sus objetivos y el beneficio de los ciudadanos, ya que se observan aspectos de administración interna pero también mecanismos que incentivan la colaboración participativa de la ciudadanía.

Para los autores Barillas, Bran, Castillo, Idrovo, Chinchilla, Monteflores, Ohligschlaeger, Padilla, Ramírez, Romero, Romero, Rodríguez, Enríquez y

Villalobos (2008) la gestión municipal se basa principalmente en el correcto desarrollo de la localidad, esto tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades de esta en todas las dimensiones que colaboran con el desarrollo integral de los municipios (Barillas et al., 2008).

Al respecto de esta definición, los mencionados autores han tomado en cuenta cuatro áreas importantes en las que se va a enfocar el fortalecimiento de la gestión municipal; estas son:

- Desarrollo organizacional, a través de este área se realizan los procesos de planificación que son destinados al cambio de actitudes, comportamientos, valores, y otras, en la estructura de la entidad, esto a modo de adaptación a las nuevas tecnologías problemas y ciertos desafíos que pueden presentarse durante la gestión (Barillas et al., 2008).
- Finanzas municipales, respecto a las finanzas municipales Barillas et al. (2008) refieren que la entidad cuenta con información cuantitativa u monetaria respecto a las transacciones que se realizan en la misma, esta información puede ser utilizada por los administradores de la gestión a la hora de tomar decisiones que tengan que ver con inversiones y financiamiento municipal, así también como de operación de la misma.
- Servicios y proyectos, esta área se encarga de realizar la verificación de los servicios municipales respecto del cumplimiento de sus obligaciones como los tributos y contribuciones generando proyectos que se puedan utilizar como alternativas para solucionar las demandas de los ciudadanos, en especial aquellos que se encuentran en sectores en desventaja (Barillas et al., 2008).
- Gobernabilidad democrática, en caso de la gobernabilidad democrática esta tiene que ver con la forma en que la municipalidad involucra a la población en la toma de decisiones del gobierno municipal, en aspectos que tienen que ver con brindar a la población mejores condiciones de vida (Barillas et al., 2008).

Así llegamos a la conclusión de que, si una municipalidad cuenta con las áreas de fortalecimiento antes mencionadas llevadas a cabo de manera idónea, será capaz de implementar una buena gestión municipal (Barillas et al., 2008). Por ejemplo, tal como señala Venter (2007), las municipalidades deben involucrar a los ciudadanos en los asuntos municipales, tales como la planeación y creación de políticas, de manera que puedan construir democracia a nivel local. Asimismo, es importante tener en cuenta que la falta de transparencia en la fase de ejecución del presupuesto perjudica los impactos positivos que los ciudadanos de menos recursos deberían tener cuando se elabora el presupuesto de la municipalidad (Devas, 2003), por lo que debe asegurarse la existencia de adecuados canales de comunicación, así como la transparencia de la información manejada por la municipalidad.

Lamentablemente, la realidad peruana nos ha demostrado que el fortalecimiento de dichas áreas no siempre es una prioridad en los gobiernos locales, originando problemas para una adecuada gestión municipal.

La gestión municipal busca el desarrollo de la localidad mediante el fortalecimiento de sus capacidades. Específicamente, se enfocará en fortalecer aspectos relacionados al desarrollo organizacional (referido al cambio de actitudes y valores, así como posibles problemas en el entorno), las finanzas municipales (transparencia y organización de las transacciones económicas y la pertinencia de las inversiones), servicios y proyectos (calidad y cobertura de los mismos) y la gobernabilidad democrática (la cual busca garantizar la intervención de la población en el proceso de toma de decisiones) (Barillas et al., 2008).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación elegido para la tesis fue la investigación aplicada, la cual utiliza los conocimientos respecto a un tema de estudio (en este caso la gestión municipal) para buscar la solución de un problema concreto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De esa manera, se hizo uso de los conocimientos teóricos de la variable de estudio, a fin de describir adecuadamente la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho.

En cuanto al diseño de esta investigación, se trató de una no experimental. Este diseño se aplica en estudios donde no se realiza la manipulación de variables y se las observa y analiza en su ambiente natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En el caso de la presente investigación, nuestra variable gestión municipal fue analizada en el marco de la Municipalidad de Challhuahuacho, por lo que no tuvimos que simular una situación de gestión ya que se trataba del ambiente natural de desarrollo de la variable.

Esta investigación utilizó el enfoque cuantitativo, dado que este tipo de investigación realiza la recopilación de datos, para ser presentados y analizados a través de la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para la presente tesis, se escogió el nivel de investigación descriptivo, el cual no busca establecer la relación entre variables, sino únicamente busca explicar y describir las características, propiedades y demás aspectos relevantes de los diferentes perfiles de trabajadores, procesos, grupos, comunidades, objetos o cualquier otra situación o fenómeno que sea objeto de análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92). En vista de que nuestra investigación se orientó hacia un mejor entendimiento de la gestión municipal en la Municipalidad de Challhuahuacho y considerando que analizamos solo una variable, este nivel constituye el más adecuado.

Respecto al corte elegido, se eligió el corte transversal, el cual establece que se recojan datos en un momento determinado de tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por ello, el periodo elegido fue el año 2019.

### **3.2. Variables y Operacionalización**

**Definición conceptual de la variable gestión municipal:** Este concepto puede ser entendido como el proceso de análisis, toma de decisiones, control, organización continua de actividades que son importantes para el mejoramiento de la formulación de políticas públicas, con el fin de implementarlas para el ordenamiento del territorio y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos que habitan dicho territorio (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2016).

Debemos tomar en cuenta que fueron evaluados distintos conceptos de gestión municipal, siendo el expuesto por el Ministerio de Administración Pública de República Dominicana la más cercana a nuestra posición respecto a una adecuada gestión municipal.

**Definición operacional de la variable gestión municipal:** Esta variable estará expresada en la capacidad de la municipalidad para generar los principales mecanismos de atención a la ciudadanía, teniendo en cuenta el desempeño de su personal, así como el conocimiento de estos de las normativas vigentes para un correcto y eficiente proceder.

**Dimensiones e Indicadores:** Tomando en cuenta a Barillas et al. (2008), las dimensiones e indicadores de la variable son:

- Desarrollo Organizacional: Los indicadores de esta dimensión son:
  - o Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas.
  - o Capacidad de contar con personal formado adecuadamente.
  - o Capacidad de implementar sistemas mecanizados.
  - o Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal. (Barillas et al., 2008)
- Finanzas Municipales: Los indicadores de esta dimensión son:
  - o Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal.

- Capacidad de manejo presupuestario.
  - Capacidad de manejo responsable de la deuda.
  - Capacidad administrativa financiera.
  - Capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables. (Barillas et al., 2008)
- Servicios y Proyectos: Los indicadores son los siguientes:
    - Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal.
    - Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales.
    - Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio.
    - Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos. (Barillas et al., 2008)
  - Gobernabilidad Democrática: Tenemos los siguientes indicadores:
    - Capacidad de promover la organización de la sociedad civil.
    - Capacidad de implementar la transparencia municipal.
    - Capacidad de promover la participación y concertación local.
    - Capacidad de informar las normativas legales a la población.
    - Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social. (Barillas et al., 2008)

**Escala de medición:** La escala de medición que se utilizó en la investigación fue la escala ordinal.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

La población de la presente tesis estuvo compuesta por los colaboradores que trabajan en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, siendo un total de 505 trabajadores municipales, los cuales prestaron servicios durante el año 2019, de acuerdo con lo informado por la Unidad de Recursos Humanos de la mencionada Municipalidad. No se aplicó ningún criterio de exclusión poblacional adicional, siendo suficiente para su inclusión en la población ser trabajador de la municipalidad, sin importar la edad o el sexo, por ejemplo.

**Tabla 1**  
**Población Total Objeto de Estudio – Distribución de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho**

OFICINAS Y SUB GERENCIAS	POBLACIÓN (N)
Oficina General de Administration	40
Oficina de Administration Tributaria	5
Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones	80
Oficina de Asesoría Jurídica	5
Oficina de Planificación y Presupuesto	55
Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano	160
Sub Gerencia de Desarrollo Social y servicios Municipales	60
Sub Gerencia de Desarrollo Económico Local	80
Sub Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos	20
<b>TOTAL</b>	<b>505</b>

Fuente: Oficina de personal y RR. HH del Municipio de Challhuahuacho 2019.

### Muestra

La muestra se determinó a partir de la fórmula que le corresponde a una población conocida:

$$n = \frac{p \cdot q \cdot z^2}{N \cdot \epsilon^2 (N - 1) + p \cdot q \cdot z^2}$$

Donde:

n: Representa al número de elementos de la muestra, es decir el valor por determinar “N” que significa el número de elementos en el universo o población (N=505)

p: Representa la proporción de hombres que vienen trabajando en las Gerencias de la Municipalidad distrital de Challhuahuacho, para el caso del presente estudio p = 0.6.

q: proporción de mujeres que laboran en las Gerencias de la Municipalidad distrital de Challhuahuacho para el caso del actual estudio p = 0.4

z: El valor de z está asociado con el nivel de confianza, tomando en consideración una confianza del 95%, para lo cual se tiene un valor de z = 1.96



€: Significa el error estándar de la estimación, esta tiene un rango de variación de  $1\% \leq \epsilon \leq 10\%$  que mide la confiabilidad de los resultados, para el caso del problema  $\epsilon = 0.05$

Reemplazando:

$$n = \frac{(0.6*0.4) (1.64)^2 505}{(0.05)^2 (508) + (0.6*0.4) (1.64)^2 505} = 64$$

### Muestreo

La muestra significativa y representativa fue calculada a partir del tipo de muestreo probabilístico estratificado, razón por la que se ha usado el factor de distribución muestral (FDM):

$$FDM = \frac{n}{505} + \frac{64}{N} = 0.235$$

Con este valor se obtiene el tamaño de muestra por gerencias municipales.

**Tabla 2**  
***Muestra de Investigación – Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho 2019***

OFICINAS Y SUB GERENCIAS	POBLACIÓN (N)
Oficina General de Administración	4
Oficina de Administración Tributaria	2
Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones	10
Oficina de Asesoría Jurídica	2
Oficina de Planificación y Presupuesto	6
Sub Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano	20
Sub Gerencia de Desarrollo Social y servicios municipales	8
Sub Gerencia de Desarrollo Económico Local	10
Sub Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Públicos	2
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

Fuente: Oficina de personal y RR. HH del Municipio de Challhuahuacho 2019

### 3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación empleada en el presente trabajo fue la recopilación de datos por medio de una encuesta, la cual puede definirse como aquella técnica que procura adquirir información suministrada por un determinado grupo o muestra en relación a diversos temas o a sí mismos de ser el caso a investigar (Arias, 2012). Un instrumento de recolección de datos puede definirse como todo aquel recurso utilizado por los investigadores para recolectar información de los fenómenos que serán materia de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En este sentido, en la actual investigación se utilizaron las técnicas e instrumentos de recojo de datos siguientes.

**Tabla 3**  
***Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos***

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Fichaje	Fichas bibliográficas	Referido a la sustentación teórica científica de marco teórico y los antecedentes de estudio.
Encuesta	Cuestionario estructurado	Que tiene la finalidad de caracterizar el fenómeno en estudio y a su vez recoger datos sobre las dimensiones de las variables de estudio.

*Fuente: Elaboración Propia*

El procedimiento que se utilizó para realizar la medición aplicada es la Escala de Likert, que es un instrumento psicométrico que consiste en un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 238).

**Tabla 4**  
**Escala de Likert**

<b>NIVELES</b>	<b>RESPUESTAS</b>
Muy En Desacuerdo	1
En Descuerdo	2
Neutral	3
De Acuerdo	4
Muy De Acuerdo	5

*Fuente: Elaboración Propia*

La validez, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refiere a medir el grado de viabilidad que tiene un instrumento respecto a la variable que se quiere medir, es decir, que la validez determinará la pertinencia de aplicación del instrumento de recopilación de datos.

El instrumento fue validado por tres expertos, quienes luego de haber realizado una revisión al cuestionario indicaron que el mismo era válido.

**Tabla 5**  
**Validación de expertos**

<b>Documento Nacional de Identidad</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Institución</b>	<b>Calificación</b>
41478652	Dra. Mary Hellen Mariela Michca Maguiña	Universidad Cesar Vallejo	Aplicable
07903350	Mg. Máximo Fidel Pasache Ramos	Universidad Cesar Vallejo	Aplicable
08729589	Dr. Luis Fernando Márquez Caro	Universidad Cesar Vallejo	Aplicable

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la confiabilidad, esta es el grado en el que un instrumento de recolección produce una serie de resultados que deben ser coherentes y consistentes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). A fin de determinar la confiabilidad del instrumento, aplicamos el Alfa de Cronbach, cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K: Número de ítems del cuestionario

$S_t^2$ : Varianza de puntuaciones totales del instrumento.

$\sum_{i=1}^k S_i^2$ : Sumatoria de la varianza de los ítems individuales del cuestionario.

**Tabla 6**  
***Escala de Alfa de Cronbach***

<b>Rango</b>	<b>Deducción</b>
0.81 - 1.00	Muy alto
0.61 - 0.80	Alto
0.41 - 0.60	Moderado
0.21 - 0.40	Bajo
0.01 - 0.20	Muy bajo

*Fuente: Elaboración Propia*

El alfa de Cronbach es un coeficiente que se usa para cuantificar la variable de la medición correspondiente a una escala. De acuerdo con la Universidad de Valencia (2010), el Alfa de Cronbach es un modelo de coeficiente que se utiliza para medir la consistencia interna y fiabilidad de un instrumento, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems a través de una escala o test psicométrico, asimismo, es un indicador con intervalos de 0 a 1, cuya finalidad es otorgar veracidad para otorgar el cálculo de las mediciones estables y restantes.

**Tabla 7**  
***Resumen de procesamiento de casos de la variable Gestión Municipal***

		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Casos</b>	Válido	10	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	10	100.0

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 8**  
***Fiabilidad del Instrumento***

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
,841	34

*Fuente: Elaboración propia*

Con la finalidad de realizar dicho cálculo, se ingresaron los datos de nuestra prueba piloto (compuesta por 10 encuestas) al programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 25, obteniendo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.841. De acuerdo con lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), si un coeficiente se acerca al valor 1, el cual representa una confiabilidad perfecta, el instrumento es confiable. En consecuencia, al tener un coeficiente elevado (0.841) nuestro instrumento es fiable y mide adecuadamente la variable gestión municipal.

### **3.5. Procedimientos**

Las encuestas fueron realizadas a los trabajadores de la municipalidad de Challhuahuacho, durante 3 visitas a la Municipalidad, las mismas que fueron autorizadas por el alcalde de la municipalidad, Porfirio Gutiérrez Paniura, a través de la Autorización para la realización de Trabajo de Investigación de fecha 15 de octubre de 2020. Los encuestados participaron de manera voluntaria y anónima luego de una breve explicación respecto a la encuesta y a la confidencialidad de la información personal vertida en ella. Posteriormente, se tabularon las respuestas haciendo uso de del programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 25, para luego realizar los análisis estadísticos correspondientes con el mismo programa.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Los datos recogidos fueron analizados haciendo uso del análisis estadístico descriptivo univariado, el cual nos permitió aplicar la técnica de distribución de frecuencias y la medición por niveles. Asimismo, se hizo uso del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, a fin de garantizar la fiabilidad del instrumento, tal como se explicará en el siguiente apartado.

### **3.7. Aspectos éticos**

La información utilizada en la presente investigación proviene de fuente fiable, no ha sido alterada y la participación de los encuestados fue voluntaria. De igual forma, la información personal de los participantes fue tratada de manera confidencial. Adicionalmente, la presente tesis utiliza información de diversos autores y los cita apropiadamente de acuerdo con el formato APA Sexta Edición, garantizando con ello la originalidad del trabajo y el respeto por la propiedad intelectual de terceros.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis estadístico descriptivo

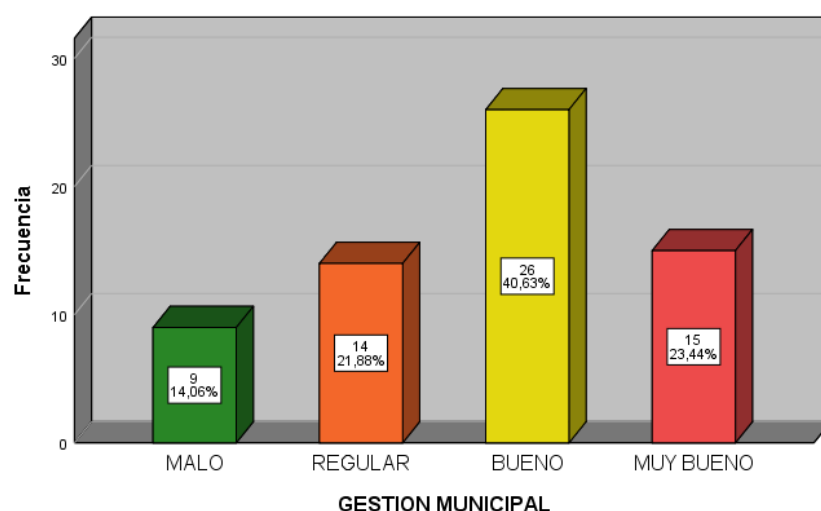
**Objetivo General:** Describir la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019.

**Tabla 9**

***Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	9	14,1	14,1	14,1
	REGULAR	14	21,9	21,9	35,9
	BUENO	26	40,6	40,6	76,6
	MUY BUENO	15	23,4	23,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta tomada a los trabajadores de la municipalidad distrital de Challhuahuacho*



**Figura 1 Descripción de los niveles de la gestión municipal**

#### **Interpretación**

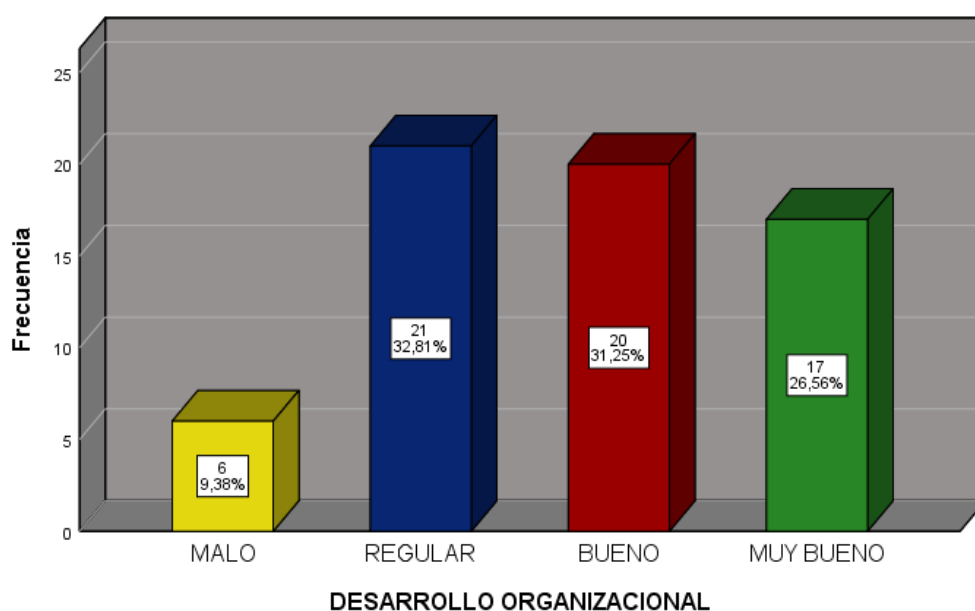
De manera general, encontramos que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho califican o perciben la gestión municipal como buena. Ello debido a que el 40.6% de trabajadores la calificaron como tal. Por otro lado, un 23.4% la considera muy buena, mientras que el 21.9% califica a la gestión municipal como regular. Un número menor de trabajadores que representa el 14.1% del total, califica a la gestión como mala.

**O1. Describir el desarrollo organizacional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019**

**Tabla 10**  
***Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	6	9,4	9,4	9,4
	REGULAR	21	32,8	32,8	42,2
	BUENO	20	31,3	31,3	73,4
	MUY BUENO	17	26,6	26,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta tomada a los trabajadores municipales*



**Figura 2 Descripción de los niveles del desarrollo organizacional**

**Interpretación**

De acuerdo con la tabla 10, el 32.8% de trabajadores considera como regular el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Adicionalmente, el 31.3% considera que es buena, mientras que el 26.6% considera que la gestión es muy buena. Por último 6 de 64 trabajadores (9.4%) manifestaron que consideran la gestión como mala.

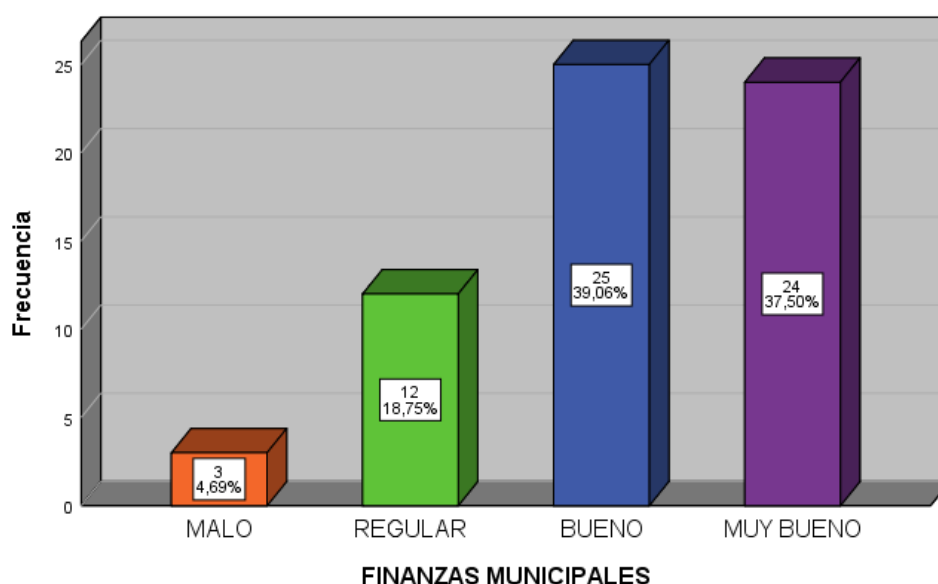


**O2. Describir las finanzas municipales en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019**

**Tabla 11**  
***Finanzas Municipales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	3	4,7	4,7	4,7
	REGULAR	12	18,8	18,8	23,4
	BUENO	25	39,1	39,1	62,5
	MUY BUENO	24	37,5	37,5	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta tomada a los trabajadores municipales.*



**Figura 3 Descripción de los niveles de las finanzas municipales**

**Interpretación**

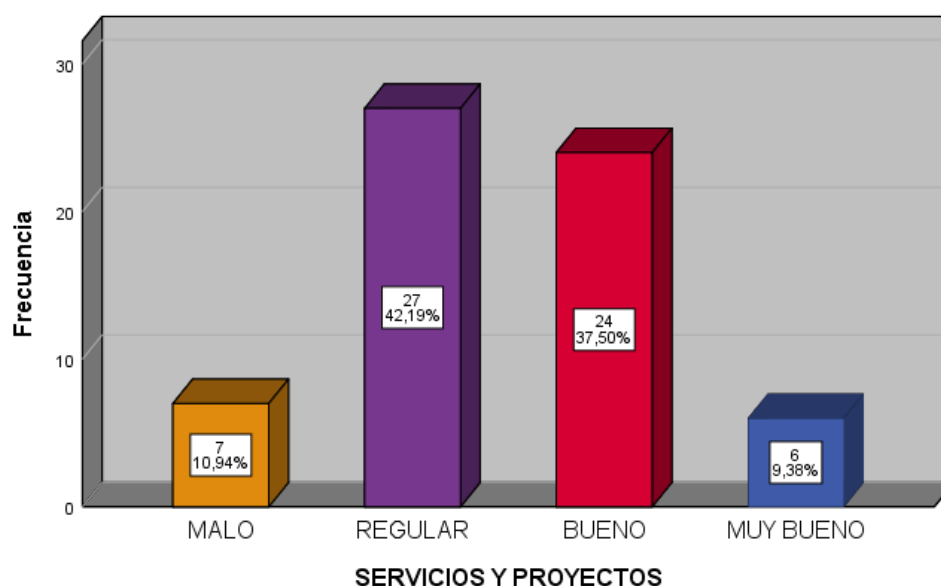
De acuerdo con la tabla 11, el 39.1% de trabajadores considera como buena la gestión de las finanzas municipales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Un porcentaje muy cercano es el que considera la gestión de las finanzas como muy buenas (37.5%). También, un 18.8% considera que es regular, mientras que un 4.7% la considera mala.

### O3. Describir los servicios y proyectos en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019

**Tabla 12**  
***Servicios y Proyectos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	7	10,9	10,9	10,9
	REGULAR	27	42,2	42,2	53,1
	BUENO	24	37,5	37,5	90,6
	MUY BUENO	6	9,4	9,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta tomada a los trabajadores municipales*



**Figura 4 Descripción de los niveles de los servicios y proyectos**

#### **Interpretación**

De acuerdo con la tabla 12, el 42.2% de trabajadores considera como regular la gestión de los servicios y proyectos en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Adicionalmente, el 37.5% considera que dicha gestión es buena, mientras que el 9.4% considera que la gestión es muy buena. Por último, 7 de 64 trabajadores (10.9%) manifestaron que consideran la gestión como mala.

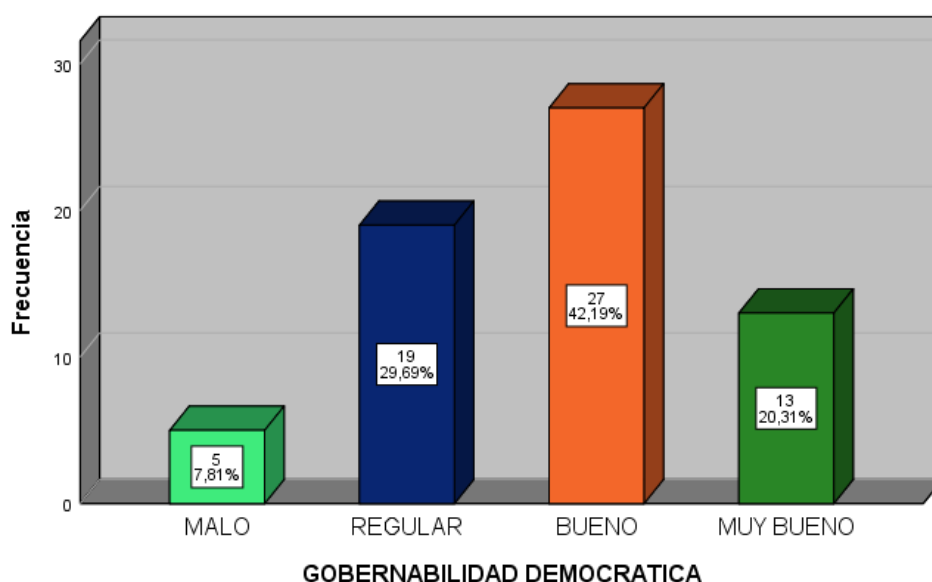
**O4. Describir la gobernabilidad democrática en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019**

**Tabla 13**

***Gobernabilidad Democrática en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	5	7,8	7,8	7,8
	REGULAR	19	29,7	29,7	37,5
	BUENO	27	42,2	42,2	79,7
	MUY BUENO	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

*Fuente: Encuesta tomada a los trabajadores municipales*



**Figura 5 Descripción de los niveles de la gobernabilidad democrática**

**Interpretación**

De acuerdo con la tabla 13, el 42.2% de trabajadores considera como buena la gestión de la gobernabilidad democrática en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. Adicionalmente, el 29.7% considera que es regular, mientras que el 7.8% considera que la gestión es mala. Finalmente, un 20.3% de trabajadores consideran la gestión muy buena.

## V. DISCUSIÓN

### Discusión del Objetivo General

La información recolectada mediante las encuestas realizadas a los trabajadores de la municipalidad, sugiere que la gestión municipal en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es buena, dado que un 40.6% de trabajadores la calificaron como tal. Dichos resultados nos permiten afirmar que la gestión del desarrollo organizacional, las finanzas municipales, los servicios y proyectos y la gobernabilidad democrática en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, son percibidas de manera positiva, dado que los resultados ubicaron a la gestión municipal en el nivel bueno. De manera complementaria, y coherente con la posición de la mayoría, es de resaltar que un porcentaje importante de los encuestados (23.4%) considera que la gestión es muy buena, números que nos confirman una percepción general positiva de la gestión en la municipalidad estudiada. Esta información contrasta sin duda con los resultados de estudios anteriormente realizados en contextos similares (municipalidades), cuyos diagnósticos determinaron que la gestión municipal era ejercida de una manera deficiente, debido a la falta de instrumentos de planificación (Estrada, 2019) y afectando con ello la calidad de vida de la población a cargo de la gestión (Huanca, 2019). Es importante tomar en cuenta, respecto a la diversidad de resultados (positivos y negativos) sobre la gestión municipal en distintas ubicaciones geográficas, que cada municipalidad cuenta con recursos diferentes y retos particulares propios de su contexto local, motivo por el cual la calidad de la gestión variará de acuerdo con cada caso particular y se verá afectada por factores externos que no siempre son fácilmente identificables (conflictos sociales, intereses particulares, aspectos socioculturales, entre otros). Sin embargo, es innegable que en todos los casos, deben fortalecerse las áreas consideradas por los autores Barillas et al. (2008) y que fueron utilizadas como nuestras dimensiones en el presente estudio. Más allá de los factores externos que podrían influir en los adecuados niveles de gestión municipal, las dimensiones estudiadas sí constituyen aspectos que dependen directamente de las municipalidades, por lo que es importante su estudio y fortalecimiento.

## **Discusión del Objetivo Especifico 1**

El análisis estadístico efectuado respecto a la primera dimensión de la gestión municipal (desarrollo organizacional) reveló que un porcentaje mayoritario de 32.8%, considera como regular la gestión de la referida dimensión en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho en el año 2019. Con base en esta información, podemos señalar de manera general que tanto la capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo con objetivos y metas, la capacidad de contar con personal formado adecuadamente, la capacidad de implementar sistemas mecanizados y la capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal, son percibidas de manera positiva por el personal que labora en las distintas áreas de la municipalidad. Sin embargo, es evidente la necesidad de tomar medidas que posibiliten la mejora de la gestión del desarrollo organizacional, con la finalidad de alcanzar óptimos niveles de gestión municipal en la Municipalidad de Challhuahuacho. Tal como señala el autor Astete (2012), un buen manejo de municipalidades será posible gracias a la existencia y aplicación de instrumentos tales como planes de trabajo efectivos que contribuyan de forma eficiente a la administración municipal. Asimismo, es necesario señalar que constituye responsabilidad de toda municipalidad la ejecución y aprobación de los planes de trabajo existentes (Torres, 2005). Por ello, podríamos afirmar que en la municipalidad materia de la presente tesis se manejan instrumentos de planificación que permiten realizar un trabajo adecuado a los encargados de su gestión. Estos resultados contrastan con los obtenidos por Estrada (2019), quien luego de realizada su investigación en la Municipalidad de Cotabambas, llegó a la conclusión de que no existen instrumentos de planificación que permitan una adecuada gestión de la municipalidad. Sus resultados fueron producto de la recopilación de datos basados en la observación documental, la misma que podría ser utilizada en un futuro en la Municipalidad de Challhuahuacho para establecer el diagnóstico del desarrollo organizacional desde una perspectiva distinta. De esta manera, se podría contrastar los resultados de un estudio de ese tipo con los de la presente investigación para establecer similitudes y/o diferencias respecto a los resultados de la gestión municipal.

## **Discusión del Objetivo Especifico 2**

La evidencia empírica recolectada y analizada nos permitió establecer que la gestión de las finanzas municipales en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es buena (de acuerdo con el 39.1% de trabajadores encuestados de la municipalidad). La información anterior nos permite afirmar de manera general, que tanto la capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal, la capacidad de manejo presupuestario, la capacidad de manejo responsable de la deuda, la capacidad administrativa financiera como la capacidad de orientar la inversión a sectores vulnerables de la población son positivas, dado que los resultados de las encuestas se ubicaron en los niveles bueno y muy bueno en su mayoría. No obstante, lo anterior no debe ser considerado como un argumento que justifique dejar de lado los esfuerzos por alcanzar mejores niveles de gestión en la comuna. Tomando en cuenta que las finanzas municipales tienen como fundamento esencial la transparencia y la adecuada oportunidad en la que se brinda información (Barillas et al., 2008), podemos decir que la gestión de las finanzas municipales podría optimizarse en gran medida si se mejoraran la disponibilidad de información de corte financiero, se facilite el acceso a la misma y se garantice que dicha información sea no solo confiable sino también entendible. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por los investigadores López y Ricapa (2015), quienes encontraron que implementar el Sistema Integrado de Administración Financiera permite un adecuado manejo de la información financiera municipal. Ello no nos resulta sorprendente puesto que automatizar los procesos de registro de la información financiera de las entidades públicas, y particularmente de las municipalidades, a través de la tecnología, permitirá un mejor seguimiento y control de los aspectos financieros de la entidad.

## **Discusión del Objetivo Especifico 3**

El análisis estadístico realizado con posterioridad a la recopilación de información efectuada, nos permitió determinar que la gestión de servicios y proyectos de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es percibida como regular, de acuerdo con el 42.2% de los trabajadores encuestados para el presente trabajo. Con respecto a la información antes mencionada, ésta nos permite afirmar de manera

general que la capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal, la capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales, la capacidad de asegurar el saneamiento del municipio y la capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos necesitan especial atención y trabajo constante para mejorar la gestión municipal, dado que las respuestas brindadas por los encuestados ubicaron esta dimensión en el nivel regular. Al respecto, Huanca (2019) explica que una deficiente gestión municipal es el reflejo de una precaria calidad de vida de los pobladores de la comuna. Por ello, el manejo de servicios y proyectos debe ser mejorado en la Municipalidad de Challhuahuacho y de esta manera, pasar del nivel “regular” a mejores niveles de calidad de la gestión, la cual debe caracterizarse por su eficacia y eficiencia para una adecuada prestación de servicios (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2016). De esta manera, se procurará que las principales necesidades de los pobladores estén siendo atendidas y, por tanto, se garantizará que un adecuado nivel de vida para los pobladores del distrito de Challhuahuacho.

#### **Discusión del Objetivo Especifico 4**

La evidencia empírica encontrada y analizada estadísticamente, nos indica que la gobernabilidad democrática en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho es percibida de manera positiva por la mayor parte de sus trabajadores. Es así que el 42.2% de trabajadores de la municipalidad considera la gestión de la gobernabilidad democrática como buena, mientras que un 29.7% la considera regular. En consecuencia, la información recopilada nos permite indicar que la capacidad de promover la organización de la sociedad civil, la capacidad de implementar la transparencia municipal, la capacidad de promover la participación y concertación local, la capacidad de informar las normativas legales a la población y la capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social, tienen un nivel adecuado, por haberse ubicado la mayoría de las respuestas recolectadas en el nivel “bueno”. Tomando en cuenta que suelen existir brechas en cuanto a la participación ciudadana y la apertura de las entidades municipales a brindar información y aceptar las sugerencias de la población, considerándose a la municipalidad únicamente como un ente proveedor de servicios (Moya, 2012), el diagnóstico realizado en la Municipalidad de Challhuahuacho resulta alentador; sin

embargo, se requieren de mejoras que permitan alcanzar el nivel máximo de idoneidad de la gestión en este aspecto, dado que, tal como lo señala el Ministerio de Administración Pública de República Dominicana (2016), uno de los principios fundamentales de la gestión municipal es la existencia de espacios de participación ciudadana para impulsar el desarrollo local. De allí la importancia de que la municipalidad no paralice sus esfuerzos en pro de la creación y promoción de los referidos espacios, para así llevar la gestión de la gobernabilidad democrática al siguiente nivel.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se cumplió con describir la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019. La investigación permitió determinar que la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho en el año 2019 es buena, dado que las respuestas brindadas por los encuestados respecto a las dimensiones desarrollo organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y gobernabilidad democrática clasificaron en el nivel considerado como bueno, en un 40.6%. Dicha percepción es reforzada por un porcentaje importante de 23.4% correspondiente al nivel “muy bueno”, a pesar de los diversos problemas observados en la municipalidad, tales como la corrupción, falta de transparencia, el colapso de la prestación de servicios y la escasa ejecución presupuestal.

**SEGUNDA:** Se cumplió con describir el desarrollo organizacional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019. De acuerdo con la investigación, la ausencia de documentos de gestión en la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho dificulta grandemente su gestión municipal. Es así que el estudio llevó a determinar que el desarrollo organizacional en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019 es regular, por cuanto se ubicó en dicho nivel con un 32.8% de las respuestas emitidas por los encuestados respecto a esta dimensión de la gestión municipal. Ello implica que pueden mejorarse aspectos como la capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas, la capacidad de contar con personal formado adecuadamente, la capacidad de implementar sistemas mecanizados y la capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal

**TERCERA:** Se describió las finanzas municipales en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019. El estudio reveló que durante el año 2019 la gestión de la referida dimensión es considerada como buena, debido a que las respuestas indicaron en un porcentaje de 39.1% que la misma era positiva. Es decir, la capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal, la capacidad de manejo presupuestario, la capacidad de manejo responsable de la deuda, la capacidad administrativa financiera y la capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables se encuentran en camino hacia la excelencia, pero todavía requieren perfeccionarse.

**CUARTA:** Se cumplió con describir los servicios y proyectos en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019. De acuerdo con la investigación los resultados de la investigación indican que la gestión de los servicios y proyectos es considerada regular, de acuerdo con el 42.2% de trabajadores encuestados. Es decir que, es necesaria la mejora de aspectos relacionados a las capacidades de diversificar y ampliar la inversión municipal, interactuar con clientes y beneficiarios municipales, asegurar el saneamiento del municipio y de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos.

**QUINTA:** Se describió la gobernabilidad democrática en la gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho durante el año 2019. Los resultados de la investigación revelaron que la gestión de dicha dimensión es considerada como buena durante el año 2019, de acuerdo con el 42.2% de trabajadores de la referida institución. Ello implica que pueden mejorarse las capacidades de promover la organización de la sociedad civil, implementar la transparencia municipal, promover la participación y concertación local, capacidad de informar las normativas legales a la población y potenciar la participación de grupos en desventaja social para poder alcanzar los niveles de excelencia requeridos.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A fin de que se mantenga y mejore la actual gestión municipal, la cual es percibida de manera positiva, deben implementarse instrumentos de planificación adecuados y mejorarse los canales de comunicación y supervisión en la Municipalidad, de manera que se cuente con información transparente, se promueva la participación de todos los interesados y se efectúe la ejecución de los proyectos según el presupuesto municipal y en el tiempo previsto.

**SEGUNDA:** Con la finalidad de mejorar la gestión del desarrollo organizacional, es necesario que se preste mayor atención a los estudios y experiencia de las personas contratadas. Así también, es necesario que se cuente con instrumentos de planificación adecuados y que sean de conocimiento de todos los miembros de la organización, quienes deberán ser capacitados para su uso, gestión y supervisión.

**TERCERA:** Si bien la gestión de finanzas municipales es buena de acuerdo con los resultados del análisis efectuado, es necesario que se habilite un canal de información virtual o presencial que permita acceder de manera sencilla a la información financiera de la Municipalidad. Así se garantizará aún más la transparencia de las transacciones económicas y una adecuada supervisión de parte de los pobladores.

**CUARTA:** Con la finalidad de mejorar la gestión de servicios y proyectos, la municipalidad debe habilitar mejores canales de comunicación con la población, de manera que se haga un seguimiento adecuado a sus quejas y demandas. Solamente así se podrá orientar adecuadamente los proyectos y servicios hacia las necesidades reales de la población. Para ello, se requerirá de personal especializado en el trato con la población y que sea conocedor de su idioma, cultura y costumbres.

**QUINTA:** A fin de mejorar la gobernabilidad democrática, es necesario capacitar a los trabajadores de la municipalidad y sensibilizarlos respecto a la importancia de dar a conocer de manera clara y concisa los aspectos relevantes de la gestión municipal de manera constante a los ciudadanos. De esta forma, se creará una

cultura de transparencia y se mejorará el intercambio de información y las relaciones entre la Municipalidad y los pobladores del distrito de Challhuahuacho.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica* (sexta ed. ed.). Caracas: Republica Bolivariana de Venezuela: Episteme.
- Andrew, C., & Goldsmith, M. (1998). From local government to local governance— and beyond? *International Political Science Review*, 19(2), 101-117.
- Astete, J. (2012). *Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena*. Valdivia: Universidad Austral de Chile. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/fes196i/doc/fes196i.pdf>
- Barillas, N., Bran, S., Castillo, O., Idrovo, J., Chinchilla, R., Monteflores, C., . . . Villalobos, J. (2008). *Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal: Señales de un Buen Gobierno para el Desarrollo Local*. San Salvador: Cooperación Técnica Alemana para el Desarrollo. Recuperado de <http://www.repo.funde.org/94/1/LIBROS-70.pdf>
- Cabral, E., & Castro, A. (2019, 04 14). *Alcalde de Challhuahuacho: “La comunidad apoyaba a la mina porque la empresa se convirtió en un Estado”*. Recuperado de Ojo Público: <https://ojo-publico.com/1140/alcalde-challhuahuacho-comunidad-apoyaba-mina-porque-xstrata-se-convirtio-estado>
- Candia, R. (2015). *Incorporación de las municipalidades en la institucionalidad pública para el mejoramiento de la competitividad: posibilidades, justificaciones, atribuciones y modelos de intervención*. Santiago: Universidad de Chile.
- Castillo, J. V. (20 de AGOSTO de 2004). *CYBERTESIS Repositorio de Tesis Digitales UNMSM*. Recuperado de CYBERTESIS Repositorio de Tesis Digitales UNMSM: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/381/Castillo\\_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/381/Castillo_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Contraloría General de la República. (2020). *Ficha Resumen - Informe de Control Simultáneo - informe N° 005-2020-OCI/3861-SVC*. Challhuahuacho: Contraloría General de la República.
- Cuyo, V., & López, K. (2016). *Características de la Cultura Organizacional en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2015: Un Enfoque Estratégico*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2819/ADcucav.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Devas, N. (2003). Can city governments in the South deliver for the poor?: a municipal finance perspective. *International Development Planning Review*, 25(1), 1-30.
- Diario Correo. (2017, 02 01). *Municipalidad de Challhuahuacho tiene más S/ 52 millones sin gastar*. Recuperado de Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/edicion/cusco/municipalidad-de-challhuahuacho-tiene-mas-s-52-millones-sin-gastar-728338/?ref=dcr>
- Diario Gestión. (27 de Agosto de 2014). “Deficiente gestión en gobiernos municipales demuestra ausencia de un órgano de control”. *Diario Gestión*.
- Diez. (2004). *Transformaciones en la gestión municipal: el caso latinoamericano*. Buenos Aires: Ciencia para el desarrollo. Grupo economía y región. Obtenido de <http://www.economiayregion.com.ar/pdf/documento%20de%20trabajo-JDIEZ.pdf>
- Estrada, S. (2019). *Gestión Municipal factor determinante en el desarrollo de la Municipalidad Provincial de Cotabambas: 2013-2016*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Recuperado de [http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4093/253T20191020\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/4093/253T20191020_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Galinelli, B., Migliore, A., Pau, M., Giroto, L., Marin, G., Pagani, M., . . . Zanzottera, M. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública. Aportes para la mejora de las*

*organizaciones en el ámbito provincial* (1ra. edición ed.). La Plata: Subsecretaría para la Modernización del Estado.

Gutierrez, P. (30 de Abril de 2019). Audiencia Pública de Rendición de Cuentas. Challhuahuacho, Apurimac, Perú.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Huanca, L. T. (2019). *Gestión Municipal y la Calidad de Vida de la Población del Distrito de Villa el Salvador años 2012-2016*. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal.

Huergo, J. A. (2017, abril 21). *Los Procesos de Gestión*. Recuperado de Universidad Nacional de la Plata: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Hurtado, A. (10 de Octubre de 2015). *Universidad Nacional de Jaén*. Recuperado de La Gestión y Planificación Municipal en el Perú: <http://repositorio.unj.edu.pe/handle/UNJ/21>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1474/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1474/)

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2019). *El Control de la Gestión Municipal*. Recuperado de Gobierno de Mexico: [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia\\_22\\_el\\_contorl\\_de\\_la\\_gestion\\_municipal.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/335/1/images/guia_22_el_contorl_de_la_gestion_municipal.pdf)

Kersting, N., & Vetter, A. (2003). *Reforming local government in Europe: Closing the gap between democracy and efficiency*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Kim, M., & Cho, M. (2019). Examining the role of sense of community: Linking local government public relationships and community-building. *Public Relations Review*, 45(2), 297-306.
- Kjellberg, F. (1995). The changing values of local government. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 540(1), 40-50.
- López, M. E., & Ricapa, N. P. (2015). *Sistema Integrado de Administración Financiera y su Influencia en la Gestión del Municipio Distrital de Huayhuay Yauli la Oroya*. Ancash: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Ministerio de Administración Pública de República Dominicana. (2016). *Manual de Gestión Municipal*. Santo Domingo. Recuperado de <https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf>
- Moya, E. (2012). *Participación ciudadana y desarrollo local en el subsector de San Juan con los modelos de gestión del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/159777478.pdf>
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Ramírez, M. P. (2017). *Calidad de Vida y Gestión Municipal de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cajay - Huari - Ancash, en el año 2017*. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Robles, G. (2013). Políticas Públicas y Gestión Municipal Tres Consideraciones para los Municipios Urbanos. *Ra Ximhai*, 99-112. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46128964007>
- Soria, B. (2007). *Diccionario Municipal Peruano*. Lima: Instituto de Investigación y Capacitación Municipal (INICAM). Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/transferenciagestion/material/Modulo\\_I/Diccionario%20Municipal.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/transferenciagestion/material/Modulo_I/Diccionario%20Municipal.pdf)



- Tello, P., Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Gestión Pública*. Lima: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
- Torres, S. (2005). *Diagnóstico de la Gestión Municipal. Alternativas para el desarrollo*. Lima: Dirección Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)
- Triana, M. Y. (2018). *La Planificación estratégica como modelo metodológico para afianzar la gestión municipal en proyectos de desarrollo sostenible en dos municipios de Colombia Sopó y Cota en el Departamento de Cundinamarca*. Bogotá: Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14594/2018mariatriana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Universidad de Valencia. (2010). *SPSS: Análisis de Fiabilidad*. Retrieved from Grupo de Innovación Educativa Universitat de València: [https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)
- Velazco, R. (2020). *La Gestión Municipal y su efecto en el Desarrollo Económico Local del Distrito de Lares – Calca – Cusco. 2019*. Lima : Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Venter, A. (2007). *Municipal management: Serving the people*. Cape Town, South Africa: Juta and Company Ltd.
- Victory, C. (1999). Gobiernos municipales y desarrollo local en Iberoamérica. *Afers Internacionals*, 15-49.
- Vilcarromero, R. (2013). *La Gestión en la producción*. Andalucía: eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

## **ANEXOS**

### Anexo 1 Matriz de Operacionalización de Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Gestión Municipal</b>	La gestión municipal es un proceso continuo de análisis toma de decisiones, organización y control de actividades para mejorar la formulación de políticas públicas municipales y su implementación, con el fin de ordenar el territorio y promover la calidad de vida de sus habitantes. (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2016, p. 10)	La capacidad de la municipalidad para generar los principales mecanismos de atención a la ciudadanía, teniendo en cuenta el desempeño de su personal, así como el conocimiento de estos de las normativas vigentes para un correcto y eficiente proceder.	Desarrollo organizacional	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas.	1,2,3	Ordinal  Niveles: 1) Malo 2) Regular 3) Bueno 4) Muy bueno
				Capacidad de contar con personal formado adecuadamente.	4,5,6	
				Capacidad de implementar sistemas mecanizados.	7,8	
				Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	9,10	
			Finanzas municipales	Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal.	11,12	
				Capacidad de manejo presupuestario.	13,14	
				Capacidad de manejo responsable de la deuda.	15	
				Capacidad administrativa financiera.	16	
				Capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables.	17	
			Servicios y proyectos	Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal.	18,19,20,21	
				Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales.	22,23	
				Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio.	24,25,26	
				Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos.	27,28	
			Gobernabilidad democrática	Capacidad de promover la organización de la sociedad civil.	29,30	
				Capacidad de implementar la transparencia municipal.	31	
				Capacidad de promover la participación y concertación local.	32	
				Capacidad de informar las normativas legales a la población.	33	
				Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social.	34	

## Anexo 2 Instrumento: Gestión Municipal

**INVESTIGACIÓN:** Gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, Provincia de Cotabambas, Región Apurímac – 2019

### CUESTIONARIO

Estimado Sr. (a) (ita), el presente cuestionario es para realizar una investigación con fines académicos, se aplicará de manera anónima y sus respuestas serán confidenciales. Para ello, solicitamos que sea lo más sincero posible al responder las preguntas, y que lea las instrucciones cuidadosamente.

Agradecemos su colaboración para con esta investigación.

### INSTRUCCIONES

Utilice un lapicero y al responder el cuestionario seleccione la respuesta que refleje su opinión personal, marcando una de las cinco opciones con un aspa o cruz. Donde:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Muy de Acuerdo

DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES DE LA ESCALA				
		1	2	3	4	5
Desarrollo Organizacional	<b>Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas</b>					
	1	Considera necesario que la Municipalidad cuente con un plan operativo anual (POA) que se use para monitorear y evaluar las actividades.				
	2	Considera que los proyectos de la Municipalidad cumplen su avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado.				
	3	Considera necesario que exista una unidad técnica para implementar el plan de ordenamiento territorial.				
	<b>Capacidad de contar con personal formado adecuadamente</b>					
	4	Considera necesario que exista registro del promedio de años de estudio del personal de la Municipalidad.				
	5	Considera necesario que exista registro del promedio de años de experiencia del personal de la Municipalidad.				
	6	Considera que la cantidad de personal que ha sido capacitado en el período anterior es elevada.				
	<b>Capacidad de implementar sistemas mecanizado</b>					
	7	Considera que la Municipalidad cuenta con un sistema de gestión automatizado y eficiente.				
8	Considera necesario que los funcionarios de la Municipalidad deban poseer cuentas de correo electrónico institucionales.					
<b>Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal</b>						
9	Considera necesario que se establezca un porcentaje equitativo de hombres y mujeres entre el personal municipal.					
10	Considera necesario que se establezca un porcentaje equitativo en la cantidad de hombres y mujeres que ocupan puestos de jefatura.					
Finanzas Municipales	<b>Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal</b>					
	11	Considera que el porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales es adecuado.				
12	Considera que el porcentaje de la mora tributaria que ha sido recuperada es suficiente para garantizar la gestión municipal.					

		<b>Capacidad de manejo presupuestario</b>					
	13	Considera que se ha alcanzado la liquidación efectiva del presupuesto total proyectado.					
	14	Considera que la ejecución de la inversión es eficiente en todos los estamentos de la Municipalidad.					
		<b>Capacidad de manejo responsable de la deuda</b>					
	15	Considera que la deuda bancaria amortizada está relacionada con la cantidad de ingresos totales que genera la Municipalidad.					
		<b>Capacidad administrativa financiera</b>					
	16	Considera que la Municipalidad cuenta con información financiera oportuna y confiable.					
		<b>Capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables</b>					
	17	Considera que el porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores con vulnerabilidad social es suficiente.					
<b>Servicios y Proyectos</b>		<b>Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal</b>					
	18	Considera que la cantidad de acciones e intervenciones de la Municipalidad en favor de la población del área urbana es suficiente.					
	19	Considera que la cantidad de acciones e intervenciones de la Municipalidad en favor de la población del área rural es suficiente.					
	20	Considera que la cantidad de sectores apoyados con proyectos de inversión es el adecuado.					
	21	Considera que el porcentaje de población beneficiada con proyectos desarrollados por la Municipalidad es suficiente.					
		<b>Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales</b>					
	22	Considera necesario que exista/mejore un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población.					
	23	Considera que el porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales es suficiente.					
		<b>Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio</b>					
	24	Considera que el porcentaje de inmuebles en la zona urbana y rural a los que se brinda el servicio de recolección de basura es el adecuado.					
	25	Considera necesario implementar un lugar o zona para la disposición final de los desechos sólidos.					
	26	Considera necesario que se implemente/reestructure una unidad ambiental municipal que gestione adecuadamente el saneamiento de la comuna.					
		<b>Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos</b>					
27	Considera que la aplicación de la normativa legal para la contratación de los proyectos es la adecuada.						
28	Considera necesario que se implemente/reestructure una unidad o responsable del seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos.						
<b>Gobernabilidad Democrática</b>		<b>Capacidad de promover la organización de la sociedad civil</b>					
	29	Considera necesario fomentar que un porcentaje de la ciudadanía forme parte de alguna organización social con personería jurídica.					
	30	Considera necesario desincentivar que un porcentaje de la ciudadanía forme parte de alguna organización social con personería jurídica.					
		<b>Capacidad de implementar la transparencia municipal</b>					
	31	Considera necesario que se permita el acceso a la ciudadanía sobre la información relevante de la gestión municipal.					
		<b>Capacidad de promover la participación y concertación local</b>					
	32	Considera que se deben establecer/mejorar instrumentos o mecanismos para promover la participación ciudadana.					
		<b>Capacidad de informar las normativas legales a la población</b>					
33	Considera necesario que se establezcan/mejoren medios de difusión para dar a conocer la normativa legal relacionada con la gestión municipal.						
	<b>Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social</b>						
34	Considera necesario que se diseñen/mejoren políticas municipales dirigidas a: la mujer, niñez y adolescencia, tercera edad y personas con capacidades especiales.						







Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es aplicable

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [x]            Aplicable después de corregir [ ]            No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. Mary Hellen Mariela Michca Maguiña            DNI: 41478652

Especialidad del validado...Administrador: .....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 20 de Noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.







Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Es aplicable

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [x]        Aplicable después de corregir [ ]        No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Máximo Fidel Pasache Ramos        DNI: 07903350  
Especialidad del validado...Administrador: .....

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 20 de Noviembre del 2020



-----  
Firma del Experto Informante.







Observaciones (precisar si hay suficiencia):

\_\_\_ Es aplicable \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Luis Fernando Márquez Caro

DNI: 08729589

Especialidad del validado...Administrador: .....

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima 20 de Noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

## Anexo 4 Estadística de la Fiabilidad del Instrumento

### Estadística de fiabilidad

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	34

#### Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
P1	4,30	,483	10
P2	3,70	,949	10
P3	4,30	,823	10
P4	3,80	,422	10
P5	4,10	,738	10
P6	2,50	,707	10
P7	1,80	,422	10
P8	3,20	,632	10
P9	2,40	,843	10
P10	2,60	,966	10
P11	2,40	,516	10
P12	2,50	,707	10
P13	3,20	,632	10
P14	3,20	,919	10
P15	2,60	,516	10



P16	3,80	,422	10
P17	4,30	,483	10
P18	2,80	1,135	10
P19	3,10	1,287	10
P20	3,50	,972	10
P21	3,50	,527	10
P22	4,10	,316	10
P23	2,60	1,265	10
P24	2,30	,823	10
P25	3,60	,516	10
P26	3,90	,316	10
P27	4,00	,471	10
P28	4,00	,471	10
P29	3,90	,568	10
P30	1,70	,483	10
P31	3,80	,632	10
P32	4,30	,483	10
P33	4,40	,516	10
P34	4,70	,483	10







21:

Visible: 44 de 44 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	DO	FM	SY	GD	GM	D1	D2	SY	D4	VP	var
																																								D_O	F_M	P_D3	G_D	RIN_G.	
21	3	4	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	1	4	4	5	4	26,00	23,00	44,00	22,00	115,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00			
22	5	5	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	3	4	3	4	2	4	5	5	35,00	24,00	39,00	25,00	123,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00		
23	4	5	3	4	5	3	2	4	4	4	2	3	3	3	2	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3	4	4	5	38,00	22,00	44,00	22,00	126,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00			
24	5	4	3	4	5	3	2	4	4	4	2	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	5	38,00	24,00	44,00	22,00	128,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00			
25	4	4	5	4	4	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	2	2	3	3	4	3	2	4	4	4	5	4	2	4	4	5	32,00	24,00	36,00	23,00	115,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00		
26	4	4	5	3	3	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	30,00	24,00	36,00	22,00	112,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00		
27	4	3	5	4	4	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	2	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4	28,00	22,00	34,00	20,00	104,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00		
28	4	4	5	4	4	2	2	3	2	2	2	1	3	4	3	4	4	2	2	3	3	4	2	2	4	4	5	4	4	2	4	4	4	32,00	21,00	35,00	22,00	110,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00		
29	5	3	5	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	5	3	2	4	4	4	5	1	4	4	5	35,00	22,00	43,00	23,00	123,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00			
30	4	2	4	3	3	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	4	1	2	2	3	4	1	2	4	4	4	4	1	5	5	5	27,00	18,00	31,00	25,00	101,00	1,00	2,00	2,00	4,00	2,00			
31	4	3	4	4	5	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	5	3	2	3	3	4	1	1	4	4	3	4	3	2	4	5	5	32,00	19,00	32,00	24,00	107,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00		
32	4	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	2	2	4	1	1	4	4	4	5	3	1	3	3	5	29,00	19,00	32,00	20,00	100,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00		
33	4	2	4	4	4	3	1	3	3	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	1	4	3	4	4	3	2	3	4	4	31,00	14,00	30,00	20,00	95,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00		
34	4	2	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	4	4	4	2	2	4	3	4	3	3	2	4	4	5	29,00	19,00	36,00	22,00	106,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00		
35	4	4	5	4	5	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4	3	2	2	4	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	39,00	25,00	33,00	22,00	119,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00			
36	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	1	4	3	3	4	1	1	3	4	5	5	4	1	4	4	5	37,00	23,00	34,00	23,00	117,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00		
37	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	4	2	2	4	4	5	5	4	3	2	3	4	35,00	22,00	38,00	21,00	116,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00		
38	5	3	5	3	5	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	1	2	2	2	4	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	36,00	20,00	29,00	23,00	108,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00			
39	4	3	5	3	4	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	4	1	1	3	3	2	3	4	3	3	4	5	31,00	16,00	24,00	24,00	95,00	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00		
40	5	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	4	2	2	1	1	4	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	32,00	19,00	29,00	22,00	102,00	2,00	3,00	1,00	3,00	2,00		
41	4	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	4	2	2	4	5	4	5	3	2	4	5	5	30,00	20,00	34,00	24,00	108,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00		
42	4	2	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	1	2	4	4	2	4	4	5	3	3	3	22,00	22,00	22,00	22,00	105,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00		

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Unicode:ON



### Anexo 6 Instrumento para la Recolección de datos Variable de Estudio: Gestión Municipal

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Gestión Municipal</b>	Desarrollo organizacional	Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas.	1. La municipalidad cuenta con un plan operativo anual (POA) que se usa para monitorear y evaluar las actividades. 2. Los proyectos de la municipalidad cumplen su avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado. 3. Existe una unidad técnica para implementar el plan de ordenamiento territorial.	Escala de Likert de 5 niveles, del instrumento donde:  1: Muy en Desacuerdo  2: En Desacuerdo  3: Neutral  4: De Acuerdo  5: Muy de Acuerdo
		Capacidad de contar con personal formado adecuadamente.	4. Promedio de años de estudio del personal de la municipalidad. 5. Promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad. 6. Porcentaje del personal que ha sido capacitado en el período anterior	
		Capacidad de implementar sistemas mecanizados.	7. Número de sistemas mecanizados implementados en las municipalidades. 8. Número de cuentas de correo electrónico institucionales en puestos de decisión de la municipalidad.	
		Capacidad de implementar la equidad de género en la contratación de personal	9. Porcentaje de hombres y mujeres en el personal municipal. 10. Porcentaje en la cantidad de hombres y mujeres en puestos de jefatura.	
	Finanzas municipales	Capacidad de potenciar y optimizar la recaudación municipal.	11. Porcentaje de ingresos propios relacionados con los ingresos totales. 12. Porcentaje de la mora tributaria que ha sido recuperada con respecto a la mora total.	
		Capacidad de manejo presupuestario.	13. Liquidación efectiva del presupuesto total proyectado. 14. Eficiencia en la ejecución de la inversión.	
		Capacidad de manejo responsable de la deuda.	15. Relación de la deuda bancaria amortizada con respecto al ingreso total de la municipalidad.	
		Capacidad administrativa financiera.	16. Se cuenta con información financiera oportuna y confiable.	
		Capacidad de orientar la Inversión a sectores de población vulnerables.	17. Porcentaje del presupuesto ejecutado invertido en proyectos dirigidos a sectores con vulnerabilidad social.	
	Servicios y proyectos	Capacidad de diversificar y ampliar la inversión municipal.	18. Número de servicios que se prestan en el área urbana. 19. Número de servicios que se prestan en el área rural. 20. Sectores apoyados con proyectos de inversión. 21. Porcentaje de población beneficiada con proyectos desarrollados por la municipalidad.	

		Capacidad de interactuar con clientes y beneficiarios municipales.	22. Existe y funciona un mecanismo institucional de registro, seguimiento y resolución de quejas y demandas de la población.		
		Capacidad de asegurar el saneamiento del municipio.	23. Porcentaje de proyectos realizados en conjunto con actores locales.		
		Capacidad de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos.	24. Porcentaje de inmuebles en la zona urbana y rural a los que se brinda el servicio de recolección de basura		
	Gobernabilidad democrática	Capacidad de promover la organización de la sociedad civil.	25. Tipo de sitio para la Disposición Final de los Desechos Sólidos.		26. Existe Unidad Ambiental Municipal Institucionalizada y gestionando adecuadamente el saneamiento del municipio.
		Capacidad de implementar la transparencia municipal.	27. Se aplica la normativa legal para la contratación de los proyectos.		28. Existe unidad o responsable que le dé seguimiento a la ejecución efectiva de los proyectos.
		Capacidad de promover la participación y concertación local.	29. Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social con personería jurídica o en trámite.		30. Porcentaje de la ciudadanía que forma parte de alguna organización social sin personería jurídica.
		Capacidad de informar las normativas legales a la población.	31. Se comunica o permite acceso a la ciudadanía sobre información relevante de la gestión municipal.		32. Mecanismos que se aplican para promover la participación ciudadana.
		Capacidad de potenciar la participación de grupos en desventaja social.	33. Medios de difusión implementados para dar a conocer la normativa legal relacionada con el período en evaluación.		34. Existen y se aplican políticas municipales institucionalizadas dirigidas a: la mujer, niñez y adolescencia, tercera edad y personas con capacidades especiales

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 7 Autorización para la Realización del Trabajo



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
**CHALLHUAHUACHO**  
COTABAMBAS - APURÍMAC  
CELEBRACIÓN 2019 - 2022



“Año de la universalización de la salud”

Challhuahuacho 15 de octubre de 2020

Señores


Universidad Cesar Vallejo

Asunto

**Autorización Para Realizar Trabajo de Investigación**

Habiendo recepcionado la solicitud sobre permiso para realizar trabajo de investigación titulada: **“Gestión de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho, Provincia de Cotabambas, Región Apurímac – 2019”**. Por el autor David Yarin Mora, se Autoriza la ejecución de la investigación descrita, asimismo se da las facilidades para el acceso a brindar la información necesaria para la realización de la misma.

Atte.

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO  
COTABAMBAS - APURÍMAC  
**Porfirio Gutiérrez Paniura**  
ALCALDE



## Anexo 8 Constancia de Realización de Trabajo de Investigación



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
**CHALLHUAHUACHO**  
COTABAMBA - APURÍMAC  
GESTIÓN 2019 - 2022

UNIDAD DE  
**DESARROLLO**

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

EL QUE SUSCRIBE, ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
CHALLHUAHUACHO: EXPIDE LA PRESENTE:

### CONSTANCIA

Que el Sr. David Yarin Mora, Identificado con DNI: N° 72675877, ha desarrollado el trabajo de investigación titulado: GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO, PROVINCIA DE COTABAMBA, REGIÓN APURÍMAC – 2019. Dicho trabajo se ha realizado con el personal técnico y administrativo de la Municipalidad Distrital de Challhuahuacho. .

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Challhuahuacho, 15 de enero de 2021.



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLHUAHUACHO  
COTABAMBA - APURÍMAC  
*Porfirio Gutiérrez Panjura*  
ALCALDE