

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico del Distrito de Amarilis

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

PRESENTADA POR

Jessica Onofre Eduardo

Jimme Moisés Salas Ordóñez

Roberto Junior Tapia Paucar

Ruth Vanessa Tomás Palomino

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, Noviembre de 2017

Agradecimientos

A los profesores de CENTRUM que nos apoyaron con su experiencia y conocimientos a lo largo de la maestría.



Dedicatorias

A Dios, por darme salud y fortaleza para cumplir mis metas, por el amor inmenso que tiene por mí y por familia, por nunca desampararme, por mostrarme siempre el camino a seguir y enseñarme que al final será mejor lo que vendrá. A mi esposo Mervin y mis padres Gerónimo y Elena, por sus consejos y apoyo condicional en todo momento. A mi hija Angie, por ser mi motivación para seguir adelante y por darle sentido a mi vida.

Jessica Onofre Eduardo

A mi madre, esposa e hijas; quienes son los merecedores de todo el esfuerzo, sacrificio y dedicación.

Jimme Moisés Salas Ordóñez

A Dios, por guiarme en este camino lleno de experiencias enriquecedoras y aprendizajes valiosos. A mi esposa Marita y mi pequeña hija Alú, por su apoyo constante, amor incondicional y fortaleza en estos años de grandes sacrificios. A mis padres, José y Haydeé, por ser ejemplos de buenas personas y enseñarme los valores que hoy acompañan mi vida. Finalmente, un especial agradecimiento a mi abuelo Germán, quien en vida me enseñó que quien estudia puede llegar a triunfar en la vida.

Roberto Junior Tapia Paucar

A Dios, quien escribe mi historia, me fortalece, me bendice y me enseña que lo mejor está por venir.

Ruth Vanessa Tomás Palomino

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico del distrito de Amarilis ha sido desarrollado teniendo en cuenta los sectores económicos predominantes que existen actualmente tales como: el sector comercio, el sector turismo y el agropecuario. Amarilis hoy en día presenta una posición competitiva frente a los distritos vecinos de la provincia de Huánuco, tales como Huánuco y Pillco Marca, pues concentra un sector importante del comercio, tiene una población joven ubicada principalmente en áreas urbanas y cuenta con atractivos turísticos con proyección a futuro.

Sin embargo, Amarilis cuenta también con capacidades aún por desarrollar que restan competitividad actualmente. El bajo nivel de educación superior de la población, que limita el potencial de la fuerza laboral del distrito; la inseguridad ciudadana, que atenta contra las condiciones de vida de sus pobladores y restan atractivo frente a inversionistas; las brechas en infraestructura, especialmente en el servicio de agua potable, desagüe y electrificación; la falta de cohesión de los comerciantes y el nivel de informalidad; son temas aún pendientes que deben ser tomados en cuenta por la municipalidad del distrito.

La visión, misión, objetivos y estrategias definidas en el Plan Estratégico buscan capitalizar las fortalezas y potencialidades del distrito así como disminuir el impacto de las actuales áreas de oportunidad a través de una planificación urbana, el uso sostenible de sus recursos, la mejora y optimización de los procesos internos, un enfoque de mayor transparencia hacia los pobladores y públicos de interés, una eficaz gestión de seguridad ciudadana e iniciativas orientadas a la educación, salud, cultura, deporte y recreación; creando de este modo un entorno orientado a mejorar el bienestar social y la calidad de sus ciudadanos.

Abstract

The Strategic Plan of the Amarilis district has been developed taking into account the predominant economic sectors that currently exist such as: the commerce sector, the tourism sector and the agricultural sector. Amarilis today has a competitive position against the neighboring districts of Huanuco province, such as Huánuco and Pillco Marca, since it has an important sector of commerce, it has a young population located mainly in urban areas and it has tourist attractions with projection to the future.

However, Amarilis also has capabilities still to be developed that are currently undermining competitiveness. The low level of higher education of the population, which limits the potential of the district's workforce; citizen insecurity, which threatens the living conditions of its inhabitants and reduces attractiveness to investors; the gaps in infrastructure, especially in the drinking water, drainage and electrification services; the lack of cohesion of the merchants and the level of informality; they are still pending issues that should be taken into account by the municipality of the district.

The vision, mission, objectives and strategies defined in the Strategic Plan seek to capitalize on the strengths and potentialities of the district as well as to reduce the impact of current opportunity areas through urban planning, the sustainable use of its resources, improvement and optimization. of the internal processes, an approach of greater transparency towards the residents and public of interest, an effective management of citizen security and initiatives oriented to education, health, culture, sports and recreation; creating in this way an environment oriented to improve the social welfare and the quality of its citizens.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos.....	ii
Dedicatorias.....	iii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Abstract.....	v
Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de Amarilis	1
1.1. Situación General	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Territorio.....	1
1.1.3. Demografía	2
1.1.4. Actividad económica	5
1.1.5. Indicadores socioeconómicos de Amarilis	5
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	18
3.1.4. Influencia del análisis en Amarilis	20
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores	23
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	24
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	25
3.2.5. Influencia del análisis en Amarilis	28
3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	29
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	30
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	37
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	40
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
3.5. Amarilis y sus Competidores	44
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	45
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes	46
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	46
3.6. Amarilis y sus Referentes.....	46
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	47

3.8. Conclusiones	49
Capítulo IV: Evaluación Interna	50
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	50
4.1.1. Administración y gerencia (A)	50
4.1.2. Marketing y ventas (M)	53
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	57
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	62
4.1.5. Recursos humanos (H)	65
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	74
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	76
4.3. Conclusiones	77
Capítulo V: Intereses de Amarilis y Objetivos de Largo Plazo	80
5.1. Intereses de Amarilis	80
5.2. Potencial de Amarilis	81
5.3. Principios Cardinales de Amarilis.....	82
5.4. Matriz de Intereses de Amarilis (MIO).....	83
5.5. Objetivos de Largo Plazo	84
5.6. Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	86
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	88
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	90
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	92
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	92
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	95
6.9. Matriz de Ética (ME).....	95
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	99
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	101
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	102
6.13. Conclusiones	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	105
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	105
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	113
7.3. Políticas de cada Estrategia	113
7.4. Estructura Organizacional de Amarilis	113
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación	117
7.7. Gestión del Cambio.....	117
7.8. Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	128
8.1. Perspectivas de Control.....	128
8.1.1. Aprendizaje interno	129
8.1.2. Procesos.....	130
8.1.3. Clientes	130
8.1.4. Financiera	130
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	130
8.3. Conclusiones	130

Capítulo IX: Competitividad de Amarilis	135
9.1. Análisis Competitivo de Amarilis	135
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Amarilis	143
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Amarilis	147
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	148
9.5. Conclusiones	149
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	151
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	151
10.2. Conclusiones Finales.....	151
10.3. Recomendaciones Finales	153
10.4. Futuro de Amarilis	155
Referencias.....	159

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Población de la Provincia de Huánuco por distritos (2007 – 2015)</i>	3
Tabla 2	. <i>Distribución de la población de la Provincia de Huánuco (2007 – 2015)</i>	3
Tabla 3	. <i>Índice de Desarrollo Humano de Amarilis</i>	5
Tabla 4	. <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	13
Tabla 5	. <i>Perú: Variación porcentual del PBI por Sectores Económicos, 2015 – 2018</i>	24
Tabla 6	. <i>Perú: Estimación de daños del Fenómeno del Niño, 2017</i>	25
Tabla 7	. <i>Crecimiento Mundial (Variaciones porcentuales anuales)</i>	26
Tabla 8	. <i>Índice de Confianza Empresarial (junio 2017)</i>	27
Tabla 9	. <i>Perú: Variación Porcentual Anual del Producto Bruto Interno (2012 – 2017)</i> .	34
Tabla 10	. <i>Perú: Producto Bruto Interno en Millones de nuevos soles a precios de 2007 (2012 – 2017)</i>	35
Tabla 11	. <i>Región Huánuco: Población proyectada, superficie y densidad (2007 – 2016)</i> .	38
Tabla 12	. <i>Región Huánuco: población total proyectada según provincia (2015)</i>	39
Tabla 13	. <i>Provincia de Huánuco: población total proyectada según distrito (2015)</i>	39
Tabla 14	. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	44
Tabla 15	. <i>Matriz de Perfil de Competitividad de Amarilis</i>	48
Tabla 16	. <i>Matriz de Perfil Referencial de Amarilis</i>	48
Tabla 17	. <i>Licencias otorgadas por la Municipalidad de Amarilis</i>	54
Tabla 18	. <i>Principales recursos turísticos de Amarilis</i>	56
Tabla 19	. <i>Niveles de conservación de los caminos vecinales de Amarilis</i>	58
Tabla 20	. <i>Servicio de agua de Amarilis, según tipo de abastecimiento</i>	59
Tabla 21	. <i>Servicio de desagüe de Amarilis, según tipo de conexión</i>	59
Tabla 22	. <i>Municipalidad de Amarilis: Ingresos económicos (2014 – 2016)</i>	63
Tabla 23	. <i>Municipalidad de Amarilis: Gastos no financieros totales (2014 – 2016)</i>	64

Tabla 24	. <i>Municipalidad de Amarilis: Fuentes de financiamiento (2017)</i>	64
Tabla 25	. <i>Municipalidad de Amarilis: Distribución de gastos FONCOMUN (2017)</i>	65
Tabla 26	. <i>Amarilis: Población según área urbana y rural</i>	65
Tabla 27	. <i>Amarilis: Población según grupos quinquenales de edad</i>	66
Tabla 28	. <i>Amarilis: Posición Ranking Índice de Desarrollo Humano 2012</i>	68
Tabla 29	. <i>Comparativo Amarilis y sus Referentes en el Ranking Índice de Desarrollo Humano 2012</i>	68
Tabla 30	. <i>Amarilis: Centros educativos y Programas de Educación Básica</i>	71
Tabla 31	. <i>Amarilis: Matrícula por tipo de gestión, área geográfica y según</i>	72
Tabla 32	. <i>Amarilis: Denuncias Policiales del 2015</i>	75
Tabla 33	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Amarilis</i>	76
Tabla 34	. <i>Matriz de Intereses de Amarilis</i>	83
Tabla 35	. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i>	87
Tabla 36	. <i>Factores determinantes para la elaboración de la Matriz PEYEA</i>	88
Tabla 37	. <i>Matriz de Decisión</i>	96
Tabla 38	. <i>Matriz CPE: Estrategias Intensivas</i>	97
Tabla 39	. <i>Matriz CPE: Estrategias de Integración, Defensivas e Internas</i>	98
Tabla 40	. <i>Matriz de Rumelt</i>	99
Tabla 41	. <i>Matriz de Ética</i>	100
Tabla 42	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	101
Tabla 43	. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	103
Tabla 44	. <i>Matriz de Estrategias versus posibles competidores</i>	104
Tabla 45	. <i>Asignación de Recursos para OLP 1</i>	119
Tabla 46	. <i>Asignación de Recursos para OLP 2</i>	120
Tabla 47	. <i>Asignación de Recursos para OLP 3</i>	121

Tabla 48	. <i>Asignación de Recursos para OLP 4</i>	122
Tabla 49	. <i>Asignación de Recursos para OLP 5</i>	123
Tabla 50	. <i>Asignación de Recursos para OLP 6</i>	124
Tabla 51	. <i>Asignación de Recursos para OLP 7</i>	125
Tabla 52	. <i>Asignación de Recursos para OLP 8</i>	126
Tabla 53	. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	127
Tabla 54	. <i>Tablero de Control Balanceado: Perspectiva Financiera</i>	131
Tabla 55	. <i>Tablero de Control Balanceado: Perspectiva del Cliente</i>	132
Tabla 56	. <i>Tablero de Control Balanceado: Perspectiva del Proceso</i>	133
Tabla 57	. <i>Tablero de Control Balanceado: Perspectiva del Aprendizaje Interno</i>	134
Tabla 58	. <i>Ingresos económicos Municipalidad de Amarilis (2014 – 2016)</i>	139
Tabla 59	. <i>Municipalidad de Amarilis: Fuentes de financiamiento (2017)</i>	140
Tabla 60	. <i>Tasa de Analfabetismo del Distrito de Amarilis vs Provincia de Huánuco</i>	143
Tabla 61	. <i>Plan Estratégico Integral para el distrito de Amarilis (Parte 1)</i>	157
Tabla 62	. <i>Plan Estratégico Integral para el distrito de Amarilis (Parte 2)</i>	158

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa del distrito de Amarilis dentro de la provincia de Huánuco.	2
<i>Figura 2.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	11
<i>Figura 3.</i>	Ranking del Informe de Competitividad Global (2016 – 2017).....	22
<i>Figura 4.</i>	Informe de Competitividad Global (2016 – 2017): Perfil del Perú	22
<i>Figura 5.</i>	Perú: Inversión Pública (2009 – 2018)	28
<i>Figura 6.</i>	Perú: Variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI).....	31
<i>Figura 7.</i>	Perú: Crecimiento del Producto Bruto Interno por departamentos (2014)	32
<i>Figura 8.</i>	Perú: Tipo de cambio promedio anual en soles por dólar (2005 – 2015).....	33
<i>Figura 9.</i>	Perú: Tasa de inflación anual (2005 – 2015)	34
<i>Figura 10.</i>	Perú: PBI del sector Turismo (1994 – 2016)	36
<i>Figura 11.</i>	Perú: Principal motivo para viajar al Perú	37
<i>Figura 12.</i>	Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual (1940 – 2016).....	38
<i>Figura 13.</i>	Programa Nacional de Innovación para la competitividad y productividad	41
<i>Figura 14.</i>	Destino Final de Basura recolectada, 2013-2014	43
<i>Figura 15.</i>	Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Amarilis.....	53
<i>Figura 16.</i>	Índice de Desarrollo Humano Perú y Huánuco, 2003 - 2012	67
<i>Figura 17.</i>	Tasa de Pobreza Perú y Huánuco, 2008 - 2014	70
<i>Figura 18.</i>	Tasa de Mortalidad Infantil 2014 (en porcentaje).....	73
<i>Figura 19.</i>	Desnutrición crónica infantil 2013-2014 (en porcentaje)	73
<i>Figura 20.</i>	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	89
<i>Figura 21.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	91
<i>Figura 22.</i>	Matriz Interna – Externa (MIE)	92
<i>Figura 23.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	93
<i>Figura 24.</i>	Organigrama actual de la Municipalidad distrital de Amarilis	115

Figura 25. Organigrama propuesto de la Municipalidad distrital de Amarilis..... 116

Figura 26. Pilares y Factores del ICRP136



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

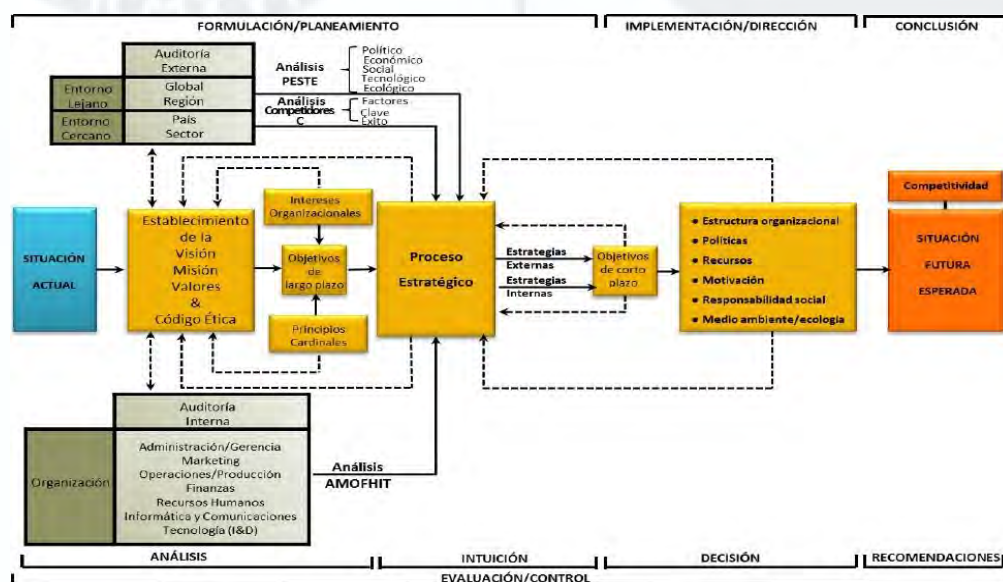


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Amarilis

1.1. Situación General

1.1.1. Historia

La historia de Amarilis se inicia el 01 de junio de 1982 a través de la ley N° 23419 que creó de manera oficial el distrito; sin embargo, su creación como centro poblado data de muchos años antes, 1956, pues en este año se iniciaron las gestiones a cargo de las autoridades y dirigentes de la entonces urbanización de Paucarbamba, enviando a la Cámara de Senadores, a la Cámara de Diputados y al Presidente de la República un memorial solicitando la creación del distrito.

Luego de esta solicitud, tuvieron que pasar once años para poder seguir adelante con el proceso ya que en el año de 1977 se tuvo que enviar nuevamente un memorial al gobierno de turno, el mismo que, a través de la Dirección General de Desarrollo Urbano y la Comisión Nacional de Demarcación Territorial, respondió solicitando mayor aclaración acerca del nombre del distrito, el centro poblado para la capital y el plano explicativo. Un año después, 1978, se envían las observaciones e información solicitada; sin embargo, se tuvo que esperar hasta 1982 para declarar oficialmente como constituido al distrito de Amarilis. En sus inicios, la Municipalidad Provincial de Huánuco designó la administración temporal a los dirigentes de la Agencia Municipal hasta la designación, a través de voto popular, del primer alcalde de Amarilis, el Dr. Julio Armando Ruíz Vásquez quien se desempeñó entre los años de 1984 y 1986.

1.1.2. Territorio

En términos de superficie geográfica, Amarilis representa el 3% de la provincia de Huánuco (135 Km² de un total de 4,312 Km²) siendo uno de los más pequeños según lo informado en el último censo nacional (INEI, 2007). En cuanto a ubicación, se encuentra en la zona sur de la ciudad de Huánuco (capital de la región Huánuco) y sus coordenadas

geográficas son 76° 14' 25'' (Municipalidad Distrital de Amarilis, 2017b). Limita por el norte con el distrito de Santa María del Valle, por el sur con el distrito de Conchamarca (provincia de Ambo), por el este con el distrito de Santa María del Valle y Molino (Pachitea) y por el oeste con el distrito de Huánuco (ver Figura 1). La capital del distrito es Paucarbamba la cual se ubica en la parte central, en la margen derecha del río Huallaga (Municipalidad Distrital de Amarilis, 2017b).



Figura 1. Mapa del distrito de Amarilis dentro de la provincia de Huánuco. Tomado del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado”. Recuperado de: http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=2&dep_codigo=10&anho_entidad=2006&tipo_cons_sub=1&pro_codigo=01

1.1.3. Demografía

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), el distrito de Amarilis al año 2015 contó con una cantidad proyectada de 78,155 habitantes (ver Tabla 1) siendo el segundo distrito con mayor población de la provincia de Huánuco con un 25% del total (ver Tabla 2). Cabe mencionar que el distrito con mayor concentración es el de Huánuco con un 28% y que junto con Amarilis (25%), Churubamba (9%), Pillco Marca (9%), Chinchao (8%) y Santa María del Valle (7%) concentran el 86% del total (6 distritos de 12 en total). Amarilis ha mantenido esta proporción respecto a la provincia de manera sostenida

desde el año 2007 y ha presentado tasas de crecimiento de 1.1% entre los años 2011 al 2015, muy similar en cuanto al crecimiento de la provincia también.

Tabla 1

Población de la Provincia de Huánuco por distritos (2007 – 2015)

Distrito	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Huánuco	79,117	79,046	78,900	82,390	83,374	84,341	85,319	86,167	86,995
Amarilis	71,485	71,627	71,692	74,015	74,898	75,768	76,648	77,410	78,155
Chinchao	26,217	26,292	26,339	24,493	24,786	25,073	25,363	25,615	25,862
Churubamba	25,797	26,375	26,920	26,898	27,219	27,535	27,855	28,132	28,403
Margos	15,625	15,613	15,584	9,324	9,435	9,545	9,656	9,752	9,846
Quisqui	7,522	7,609	7,687	7,809	7,902	7,994	8,087	8,167	8,246
San Francisco de Cayran	5,004	5,041	5,073	5,187	5,249	5,310	5,372	5,426	5,478
San Pedro de Chaulan	7,279	7,366	7,445	7,556	7,646	7,735	7,825	7,903	7,979
Santa María del Valle	19,462	19,385	19,288	19,526	19,759	19,988	20,220	20,421	20,617
Yarumayo	2,849	2,853	2,857	2,920	2,955	2,990	3,025	3,056	3,084
Pillco Marca	24,510	27,105	29,915	26,157	26,469	26,776	27,087	27,356	27,619
Yacus				6,877	6,960	7,040	7,121	7,192	7,261
Total	284,867	288,312	291,700	293,152	296,652	300,095	303,578	306,597	309,545

Nota. Tomado de “Población 2000 al 2015” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

Tabla 2

Distribución de la población de la Provincia de Huánuco (2007 – 2015)

Distrito	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Huánuco	28%	27%	27%	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Amarilis	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Chinchao	9%	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Churubamba	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Margos	5%	5%	5%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Quisqui	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
San Francisco de Cayran	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
San Pedro de Chaulan	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Santa María del Valle	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Yarumayo	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Pillco Marca	9%	9%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Yacus	0%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Tomado de “Población 2000 al 2015” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

De acuerdo a información del censo del año 2007, el 84% de la población de Amarilis vive en área urbana mientras que el 16% lo hace en área rural. Esto tiene un carácter especial ya que es el segundo distrito con mayor población en área urbana (luego de Huánuco con 85%); sin embargo, dista del resto de distritos los cuales tienen un promedio de 22% de población en área urbana (INEI, 2007).

La población de Amarilis, al año 2015 según proyección del INEI, presentó un 47% de hombres y un 53% de mujeres mostrando una ligera mayor proporción para las mujeres. En cuanto a grupo de edad, llama la atención que una parte importante de la población esté dentro de un rango de edad “joven” pues el 54% tiene hasta 24 años y el 62% tiene hasta 29 años. Llama más la atención que el 43% de la población lo concentre personas con edad hasta 19 años quienes generalmente lo componen personas aún con estudio escolar o superior (INEI, 2015).

En cuanto a educación y según el INEI, en el año 2015 Amarilis contó con una tasa proyectada de analfabetismo de 13% con aproximadamente 8,555 personas que no saben leer o escribir (INEI, 2015), la cual resultó una de las más bajas dentro de la región Huánuco (solo es superado por 7 distritos, con un promedio de 11%, de un total de 76 de la región); sin embargo, esta tasa resulta estar lejos de la meta de tener a ninguna persona considerada como analfabeta. Adicionalmente, llama la atención que, del total de la población del distrito, solo el 9% tenga un nivel educativo de superior universitaria completa y que el 3% tenga el nivel de superior no universitaria (técnico) completa; es decir, el 12% cuenta con un nivel de estudios superiores completos. Si vemos las cifras desde el otro lado, encontramos que un 12% de la población no tiene ningún nivel educativo, el 3% solo alcanzó el nivel de inicial, el 20% (una quinta parte de la población) tiene estudios de primaria incompleta, el 8% solo primera completa y el 17% tiene secundaria incompleta; es decir, en suma, el 60% tiene un nivel de educación inferior a la secundaria incompleta.

1.1.4. Actividad económica

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el distrito de Amarilis contó en el año 2008 con 1,829 establecimientos lo cuales el 61% pertenecían al sector de comercio al mayor y al por menor, el 11% de establecimientos al sector manufacturero, el 9% provenientes de información y comunicación y 9% de alojamiento y servicio de comida; es decir, el 90% de establecimientos corresponden a estos cuatro tipos de actividad económica (INEI, 2008).

1.1.5. Indicadores socioeconómicos de Amarilis

El distrito de Amarilis en el año 2012 se ubicó en la posición 141 (de un total de 1,834 distritos a nivel nacional) en el ranking de Índice de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el cual toma en consideración variables de esperanza de vida al nacer, educación e ingreso familiar per cápita a través de una metodología empleada a nivel mundial con el fin de evaluar el desarrollo económico y, sobre todo, social. Es importante resaltar que Amarilis ha presentado una mejora de 56 posiciones en comparación con la medición del 2010 explicado principalmente por la mejora del ingreso familiar per cápita y manteniendo el nivel del resto de indicadores (ver Tabla 3). Finalmente, cabe mencionar que Amarilis (posición 141 en el ranking) se ubicó como el mejor distrito del departamento de Huánuco seguido por los distritos de Huánuco (169) y Pillco Marca (170).

Tabla 3

Índice de Desarrollo Humano de Amarilis

Indicador	2012		2011		2010	
	Número	Ranking	Número	Ranking	Número	Ranking
Habitantes	71,369	81	71,561	80	71,671	78
Índice de Desarrollo Humano	0.54	141	0.51	173	0.50	197
Esperanza de vida al nacer	73.30	926	73.13	944	72.76	862
Población con educación secundaria completa	73.50	255	73.50	254	73.50	255
Años de educación	9.66	205	9.66	194	9.72	190
Ingreso familiar per cápita	809.36	140	678.54	187	625.86	223

Nota. Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible” del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013.

1.2. Conclusiones

El distrito de Amarilis es uno de los distritos de la región Huánuco con mejores condiciones para vivir. Se evidencia a través del Indicador de Desarrollo Humano, medido por el Programa de Naciones Unidas (PNUD), donde Amarilis ha sido de uno de los distritos con mayor crecimiento desde la primera medición realizada en el año 2010, al subir en el ranking del puesto 197 al 141, destacando además por tener el mayor puntaje de la región. Adicionalmente, Amarilis cuenta con un gran potencial en los siguientes ámbitos: (a) urbano, al contar con una alta concentración de su población viviendo en zonas urbanas y (b) económico, debido a la alta concentración de comercio y negocios establecidos en el distrito.

Sin embargo, existen problemas que se deben solucionar tales como: (a) el nivel de educación, por tener bajos niveles de población con estudios superiores y de secundaria completa y (b) seguridad ciudadana, evidenciado por la mala percepción de la población, las tasas de criminalidad y antecedentes ocurridos en el pasado a funcionarios públicos.

Es necesario entonces replantear algunas estrategias desplegadas por las instituciones públicas y privadas que permitan capitalizar mejor las fortalezas del distrito de modo que redefina la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, así como las iniciativas que asegurarán el éxito hacia un distrito con mejores condiciones y oportunidades para sus habitantes.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

La Municipalidad Distrital de Amarilis muestra una visión, misión y valores en su página web de la institución y en su Plan Operativo Institucional 2016 aprobado mediante Resolución de Alcaldía N° 351-2016-MDA/A el cual se encuentran alineados a sus fines, concordante con la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972.

La visión presentada para el distrito de Amarilis se indica a continuación:

"Amarilis al 2021 es un espacio integrado a nivel regional, nacional e internacional con desarrollo humano, social, económico y sostenible, con instituciones y sociedad civil organizada y participativa con práctica de valores" (Municipalidad Distrital de Amarilis, 2016).

La misión que muestra el distrito de Amarilis se indica a continuación:

"La Municipalidad del Distrito de Amarilis, es una entidad de Gobierno Local que gestiona y promueve el desarrollo urbano y rural sostenible y la adecuada prestación de los servicios básicos, públicos, sociales y municipales. Concierta y coordina las iniciativas de participación del vecindario y de las instituciones públicas y privadas. Atrae recursos para el desarrollo e inversión para fortalecer la economía local" (Municipalidad Distrital de Amarilis, 2016).

Considerando las características fundamentales de una visión y misión según D'Alessio (2014), se proponen los siguientes puntos.

2.2. Visión

En el 2027, el distrito de Amarilis será uno de los distritos más reconocidos a nivel nacional, sosteniendo su liderazgo en la creación de un entorno orientado a mejorar el bienestar social y la calidad de vida de sus ciudadanos. Contará con un ordenamiento territorial planificado donde se priorizará el espacio público, así como la sostenibilidad del

área rural y los recursos naturales. Dispondrá de un eficiente y eficaz sistema de seguridad ciudadana que le permitirá tener los índices más bajos de criminalidad a nivel nacional. Tendrá políticas públicas que generen impacto de manera favorable y potente sobre la educación, salud, cultura, deporte y recreación.

2.3. Misión

La Municipalidad Distrital de Amarilis está orientada en fortalecer sus capacidades administrativas, fiscalizadoras, operativas y normativas, a través de una gestión eficaz y el planeamiento del distrito enfocándose en el bienestar común y el desarrollo sostenible de la población y sus recursos naturales. Da prioridad a la seguridad ciudadana a través de la inversión y mejoramiento de los equipos de seguridad, la capacitación y fortalecimiento del equipo de serenazgo municipal y un trabajo más coordinado con la Policía Nacional del Perú. Así mismo, implementa programas complementarios de educación y salud para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Promueve actividades recreativas y deportivas que vayan acorde a los valores e incentiven la integración vecinal

2.4. Valores

Los valores organizacionales, según Jones (2008), “son criterios, estándares o principios claves generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 178).

En ese sentido, los valores propuestos para el distrito de Amarilis son los siguientes:

1. Respeto: todas las personas sin distinción merecen respeto, siendo este valor el que ayudará a una mejor interacción entre todos.
2. Honestidad: todas las personas tienen que actuar con honestidad, decir la verdad y ser transparentes para generar confianza y armonía.

3. Vocación de servicio: todos los funcionarios del distrito de Amarilis deben estar predispuestos para satisfacer las necesidades de la población, con una actitud constante de colaboración y servicio.
4. Integridad: todas las personas tienen que actuar de forma correcta, siendo este valor el que genera confianza.
5. Transparencia: todas las metas, planes, decisiones y acciones que realicen los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amarilis tienen que ser claros y entendidos por la población y deben estar a disposición del público en general, pues la transparencia es esencial para una democracia.

2.5. Código de Ética

Según el artículo 1° de la Ley del Código de Ética de la Función Pública 27815 señala que: “Los principios, deberes y prohibiciones éticos que se establecen en el presente Código de Ética de la Función Pública rigen para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública (...)”

Actualmente todas las entidades públicas se rigen bajo la ley del Código de Ética, estableciendo una guía de comportamientos para los funcionarios públicos y los principios que regirán sus funciones, así como afirmando los valores de la entidad. El Código de Ética propuesto para el distrito de Amarilis es el siguiente:

- Todas las conductas deben estar acordes a la Constitución Política del Perú, leyes y normas establecidas relativas a sus funciones, actuando en todo momento dentro del marco de la ley.
- Se actuará con justicia en todo momento, respetando los derechos de todos los ciudadanos, dándoles lo que les corresponda y siendo equitativos con todos, sin favorecer a uno y perjudicar a otro.

- Evitar situaciones en las que exista conflictos de intereses personales, laborales, económicos o financieros; que vayan en contra del cumplimiento de las funciones relativas al cargo y aquellas situaciones que pongan en duda el actuar.
- Comunicación transparente y abierta.
- Promover la cooperación y participación ciudadana enfatizando el trabajo en equipo y la vocación de servicio.
- Implementar acciones para proteger el medio ambiente y desarrollo sostenible.
- Uso razonable de todos los bienes y recursos del estado.

2.6. Conclusiones

La visión y misión del distrito de Amarilis hacia el 2027 plantean a modo integral mejorar las condiciones de vida de los vecinos, desde los servicios básicos como agua y desagüe hasta el desarrollo de un ambiente propicio para las inversiones empresariales que contribuyan al fortalecimiento de la economía del distrito. La educación y la salud no son ajenas a este propósito, aun siendo conscientes que la mayor injerencia corresponde al gobierno regional, se busca brindar soporte y promover una mejora en estos dos aspectos tan vitales para la reducción de la pobreza y el bienestar social de la población más vulnerable.

Se busca también la participación e integración de los pobladores, impulsando una actitud más activa en los planes y proyectos a emprenderse en el distrito; teniendo como soporte para esta acción la comunicación transparente y oportuna, el respeto por el medio ambiente y el irrestricto cumplimiento de los valores institucionales afirmados en el código de ética propuesto.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Como lo menciona D'Alessio (2014), en todo proceso estratégico es importante analizar las relaciones internacionales. Para ello, se considera necesario tener en cuenta algunos aspectos propuestos por Hartmann (1983) desde la perspectiva nacional. Este análisis debe evaluar las tres grandes dimensiones que propone el modelo: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales (ver Figura 2).

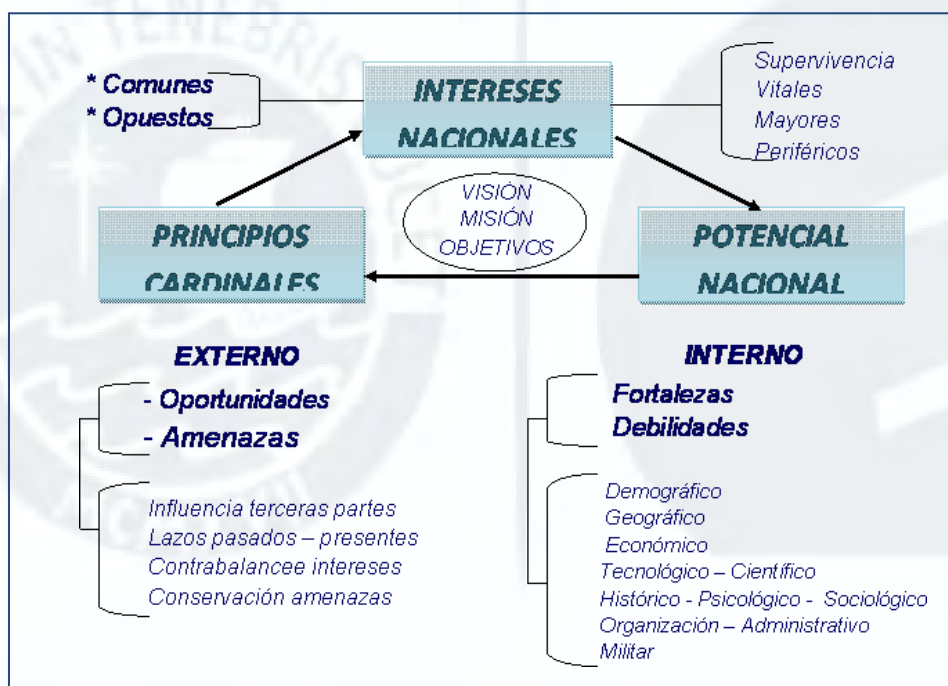


Figura 2. Teoría tridimensional de las relaciones entre países

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En el 2011, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) estableció el Plan Bicentenario considerando seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo,

(e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente; adicional a lo mencionado, se considera un séptimo eje (g) lucha anticorrupción. En la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) realizada entre noviembre 2016 y abril 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), el 48.1% de los encuestados (población de 18 y más años de edad) considera este tema como el principal problema que afecta al país.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. Busca fortalecer la vigencia de los derechos fundamentales de todos los ciudadanos; así como el acceso a una justicia eficiente, imparcial y sin excepciones. Consolidar la institucionalidad democrática y con ella reducir al mínimo las inequidades, las diferencias sociales y la pobreza.

Oportunidades y accesos a los servicios. Todo peruano tiene derecho equitativo a la educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Se proyecta continuar con la erradicación del analfabetismo y el mejoramiento de la calidad educativa en el sector estatal. A nivel de salud la meta más importante es disminuir a cero la mortalidad infantil, eliminar la desnutrición y el acceso universal al agua potable.

Estado y gobernabilidad. El CEPLAN proyecta para el 2021 una administración pública ágil, transparente y eficaz en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), revalorando la carrera pública y teniendo como eje al ciudadano y sus derechos civiles. Deberá ser descentralizada y con cobertura a nivel nacional.

Economía, competitividad y empleo. Para el bicentenario se espera tener una estabilidad económica sostenida fundamentalmente en la inversión pública y privada y la integración de los mercados internacionales. Situación que llevará a fortalecer la competitividad y generará demanda de mano de obra en beneficio de la población.

Desarrollo regional e infraestructura. Se busca cerrar, de forma ordenada y planificada, la considerable diferencia de infraestructura productiva y económica existente en

el interior del país. Al desaparecer esta brecha se espera que las regiones alcancen el desarrollo con mayor rapidez y puedan competir entre ellas en igualdad de oportunidades.

Recursos naturales y ambiente. Garantizar la biodiversidad y el uso responsable de los recursos naturales no renovables. Mejorar las condiciones ambientales de las actividades extractivas y la calidad ambiental de las ciudades afectadas por la contaminación.

Lucha anticorrupción. Se espera tener un estado comprometido con la corrupción en todos sus niveles, poniendo mayor cuidado en la gran corrupción, con una legislación estricta y un Poder Judicial implacable que minimice el impacto de este delito en la economía y en la confianza de la población.

Teniendo como sustento los objetivos trazados en el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), además del objetivo adicional considerado, se ha analizado el nivel de intensidad del interés con relación a otros países (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas			EE.UU, UE	
2 Oportunidades y accesos a los servicios.			Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile	
3 Estado y gobernabilidad			Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile	Venezuela
4 Economía, competitividad y empleo		EE.UU, China	Chile, UE, Brasil	
5 Desarrollo regional e infraestructura			Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile	
6 Recursos naturales y ambiente		EE.UU China, UE	Brasil, Ecuador, Colombia, Bolivia	
7 Lucha anticorrupción		EE.UU	UE, Brasil	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2014. Lima, Perú. Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siete dominios planteados por D'Alessio (2014): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico – psicológico - sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

Demográfico. A nivel de población el Perú tiene una tasa de crecimiento promedio de 1.6% anual, esta tasa le permite mantener un crecimiento poblacional controlado y dentro de las expectativas de crecimiento del país. En el censo realizado en el 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007) la población del Perú fue de 28'220,764 habitantes. El 75.9 % de la población perteneció al área urbana y 24.1% al rural. Lima era el departamento de mayor población (8'445,200 habitantes) y Madre de Dios la menos poblada (109,600 habitantes). Esta coyuntura propiciada en su momento por la centralismo político y económico de la capital y por el conflicto interno que se vivió en los años ochenta.

En el reporte estadístico presentado por el INEI en julio del 2015, con motivo del Día de la Población (INEI, 2015), se indica que a esa fecha la población proyectada del Perú era de 31'151,643 personas. Donde el grueso de la población se concentra en la costa con un 56.3% del total, incrementándose en comparación al 2007 donde era el 54.6%. La selva sigue siendo el área menos poblada con un 14.0% de la población nacional, cifra muy cercana a lo obtenido en el 2007 (13.4%). La sierra por su lado muestra una cifra decreciente de 29.7% contra el 32.0% del 2007. El INEI explica en el mismo reporte de referencia, que esto se podría deber a la migración que hay de la sierra hacia la costa y a las políticas de control de la natalidad que se difunden en esta región del país. El estudio cierra con proyecciones al 2021, año del bicentenario de la independencia nacional, donde según esta fuente superaremos los 33 millones de habitantes y para el año 2050 se estima que llegará a los 40 millones de habitantes.

Geográfico. Las regiones naturales del Perú encierran un gran potencial de recursos naturales que la habilidad del hombre peruano -a través de la historia- ha sabido explotar. En El Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005), se analiza las potencialidades del país partiendo de su condición geográfica considerando las tres regiones naturales. La costa es estrecha y mayormente desértica, con una extensión de 3,080 km² y cuyo ancho varía entre los 65 y 160 km. Es atravesada por 52 ríos que forman igual número de valles y espacios irrigables sumamente productivos para la agricultura y la agroindustria. La sierra está conformada por la Cordillera de los Andes, que ejerce la mayor influencia en el relieve, el clima, los recursos hídricos, vegetales, animales y minerales del país. Es una región rica en minerales y recursos naturales, además de las condiciones óptimas que brinda para la agricultura debido a los diversos pisos climatológicos que la componen. La selva es la mayor de las tres regiones y abarca el 59% del territorio del Perú, está cubierta de densos bosques tropicales en el oeste y espesa vegetación en el centro. La Selva Alta tiene un relieve irregular y se encuentra en las estribaciones andinas, formando valles de gran fertilidad, así como una ingente riqueza mineral y potencial energético. La Selva Baja es una vasta llanura formada por suelos aluviónicos y materia orgánica arrastrada por los ríos que bajan de la sierra; asimismo se caracteriza por la biodiversidad sustentada en el clima, en la abundancia de agua, y en la presencia bajo su suelo de petróleo y el gas natural.

Económico. Según información del Banco Mundial (2017), en la última década, la economía peruana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la región, con una tasa de crecimiento promedio de 5.9 % en un contexto de baja inflación (promediando 2.9 %). Este escenario económico representa un gran potencial para el país, situación privilegiada que muy pocos países cuentan en la región. Este crecimiento –sustenta el banco mundial- se debió a la presencia de un entorno externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas que crearon un escenario de alto

crecimiento y baja inflación. Esta bonanza económica redujo considerablemente las tasas de pobreza, que pasaron de 45.5 % en 2005 a 19.3 % en 2016. Esto equivale a decir que 6.5 millones de personas salieron de la pobreza durante ese periodo. La pobreza extrema disminuyó de 27.6% a 9.0% por ciento en ese mismo periodo.

El Banco Mundial (2017) también explicó que el crecimiento del PIB se aceleró en el 2016 sostenido a una serie de proyectos mineros de gran tamaño que entraron a su fase de producción. La economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, debido al pico temporal de la producción minera pero atenuado por el escaso dinamismo de la demanda interna, como consecuencia de la reducción del gasto público. El déficit por cuenta corriente disminuyó significativamente de 4.9% a 2.8% del PIB en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y a la disminución de las importaciones. Las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del PIB a febrero de 2017. La inflación general promedio llegó a un 3.6% en 2016.

El Banco Mundial (2017) concluyó que para el 2017 se espera que el PIB se desacelere ligeramente debido a la estabilización en el sector minero y una todavía débil inversión privada, esta última se vio afectada por las condiciones globales adversas y la incertidumbre relacionada con los escándalos de corrupción de proyectos firmados en años pasados, así como a los recientes desastres naturales presentados en el norte del país como resultado del Fenómeno del Niño Costero.

Tecnológico y científico. En los últimos resultados del Índice de Competitividad Global (2016) el Perú se situó en el puesto 67 de 138 países evaluados, alcanzando en el pilar de Innovación Tecnológica el puesto 88, por encima de Paraguay (104), Venezuela (107) y Bolivia (111) en Sudamérica. Esta posición debe representar para el país un motivo de gran preocupación teniendo en cuenta el desarrollo vertiginoso de la tecnología y el riesgo de quedarnos postergados en la carrera digital. El desarrollo tecnológico y el conocimiento

científico deberían representar opciones potenciales que el país debería impulsar para sostener su crecimiento, lamentablemente esta situación se ve afectada por varios factores; según el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) del 2016, el desarrollo tecnológico del Perú se ve limitado por tener un sistema educativo de baja calidad y por un limitado nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información. Adicional a ello, afecta también la falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasan el entorno regulatorio para las tecnologías de la información.

Histórico-psicológico-sociológico. “El Perú ofrece una cultura muy antigua, muy variada, a la vez misteriosa, brillante y frágil. El país ha presentado todas las formas de gobierno: comunidades, confederaciones, señoríos, el más vasto imperio, un extensísimo virreinato y una república independiente” (Sebastián Lorente y Mark Thurner, 2005, p.79). Por ello el patrimonio histórico del Perú es único y uno de los más importantes de Latinoamérica, teniendo entre sus baluartes más preciados los centros arqueológicos de Machu Picchu, Caral, Kuelap y Sipán. A esto se suma la gastronomía que hoy en día representa el principal motivo de orgullo de los peruanos.

A nivel sociológico, considerando lo planteado por Portocarrero (2015), el Perú es una sociedad en tránsito hacia una república, un país aún pegado a las formas y expresiones sociales del colonialismo como el caudillismo y el paternalismo, que hace que la sociedad peruana sea muy difícil de gobernar. Cada emprendimiento colectivo cuesta mucho, es muy difícil lograr metas comunes porque hay una desconfianza generalizada y esto tiene que ver con el predominio de la jerarquía sobre la igualdad en nuestra visión del otro.

Organizacional-administrativo. Que el país se mantenga un régimen democrático es por sí mismo un gran potencial; con sus falencias e imperfecciones sólo la democracia bien llevada puede asegurar a los ciudadanos un entorno de respeto a la libertad en todas sus

formas y al fiel cumplimiento de los derechos fundamentales de la persona. Para ello en el Perú, coexisten tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está representado por el Presidente de la República, elegido por sufragio directo para un periodo de cinco años. El Poder Legislativo lo representa un Parlamento Unicameral con 130 congresistas y el Poder Judicial formado por la Corte Suprema, Cortes Superiores y diversos juzgados especializados encargados de administrar la justicia en el país.

Militar. En el reporte del Global Firepower Index, estudio donde se mide la capacidad y poderío militar de los países, en el 2016 el Perú ocupó el puesto 40, mejorando once posiciones en comparación del estudio del año anterior. En Latinoamérica el liderazgo lo tuvo Brasil (puesto 16) y México (puesto 31). El Ministerio de Defensa, es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. El Perú cuenta con tres fuerzas militares: Ejército Peruano, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú. En la actualidad, el servicio militar es voluntario.

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales permiten reconocer oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2014).

Influencia de terceras partes. La influencia de terceros se da principalmente en el sector económico, al ser todavía una economía en vías de consolidación cualquier alteración del orden económico en las grandes potencias industriales va afectar nuestras finanzas nacionales. Esto se evidenció en la última crisis internacional del 2009, donde nuestra economía se contrajo a 1.12% cifra que, sin embargo, fue una de las mejores de Latinoamérica, siendo la economía menos afectada gracias a las políticas adecuadas que permitieron fortalecer nuestra economía y mantener la demanda interna. China y Estados Unidos son los países que más influyen económicamente en el Perú por ser los destinos más

importantes de nuestras exportaciones. A partir de los años noventa, cuando el Perú volvió a reinsertarse a la economía mundial, se empezó a exportar mayor variedad de productos a otros países. Para hacerlo se usó las preferencias comerciales que en ese entonces se tenían vigentes con algunos países como Estados Unidos, pero a manera que la economía crecía y las exportaciones se fortalecían, estos mecanismos bilaterales resultaron insuficientes. Ante esta coyuntura y con la intención de consolidar las exportaciones, el gobierno de turno inició procesos de negociación con los principales mercados a fin de conseguir Tratados de Libre Comercio (TLC) que otorguen mayores beneficios y estabilidad en el tiempo, como es el caso del TLC con Estados Unidos, con quien se firmó el acuerdo en 2006. Desde esa fecha hasta la actualidad el Perú ha avanzado sustancialmente, siendo en Latinoamérica uno de los países que más Tratados de Libre Comercio ha negociado. Además de Estados Unidos, China y la Unión Europea, que representan los tratados de mayor importancia por su impacto económico, el Perú también cuenta con Tratados de Libre Comercio con la Comunidad Andina, Mercosur, Chile, Canadá, Singapur, EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza), Corea del Sur, Tailandia, México, Japón, Panamá, Costa Rica, Cuba, Venezuela, Honduras, Alianza del Pacífico, Guatemala y El Salvador.

Lazos pasados y presentes. La historia une al Perú con España y con todos los países que en un inicio formaron parte del Imperio Inca y posteriormente el Virreinato del Perú. Este lazo histórico se ha ido fortaleciendo en el tiempo a través de una posición amistosa y de apertura hacia ellos, a manera de ejemplo, es conocido el apoyo militar que el Perú dio a Argentina en la Guerra de las Malvinas en 1982.

Las relaciones más tensas que hemos tenido últimamente han sido con Chile, con quien tuvimos diferencias limítrofes que en buena parte fueron zanjadas por la Corte de la Haya en 2013. Sin embargo, a pesar del relativo clima de desconfianza que hay entre los dos países, las relaciones comerciales son de las mejores, existiendo en el Perú una importante

inversión de capitales chilenos y cada vez más empresas peruanas invirtiendo en Chile. Otro paso importante fue la unificación de las bolsas de valores a través del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA) en el 2011 que en un inicio se formó con Perú, Chile y Colombia y que ahora también integra México.

Contra balance de los intereses. Actualmente el Perú no tiene litigios internacionales ni amenazas externas a su soberanía territorial. Las principales amenazas vienen del fuero interno, comenzando por la inseguridad ciudadana y el clima de impunidad que percibe la ciudadanía; así como la corrupción en todos sus niveles de expresión. En el medio de ambos persiste el narcotráfico, que ha sido reducido a zonas concretas de nuestra complicada geografía como el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Sin embargo, si esta situación si no es contralada a tiempo podría afectar la gobernabilidad y la economía del país, como vienen sucediendo en la actualidad con México y como sucedió en Colombia en los años ochenta.

Conservación de los enemigos. En la Guerra del Pacífico (1879), Chile fue el enemigo histórico del Perú, con quien hasta hace poco se mantuvo diferencias respecto al límite territorial que en parte fueron absueltas por el Tribunal de La Haya en el 2013. Del mismo modo, se mantienen disputas legales a nivel internacional por el uso de la denominación del Pisco, bebida oriunda de la costa del Perú, que Chile reclama como suyo. En segunda línea tenemos a Ecuador, con quien tuvimos enfrentamientos bélicos recurrentes durante el siglo pasado por discrepancias fronterizas, dejando zanjado estas diferencias en 1998 mediante la firma del Acta de Brasilia.

3.1.4. Influencia del análisis en Amarilis

La economía de los ciudadanos del distrito de Amarilis depende vitalmente de los puestos laborales que distribuyen las instituciones del estado y aquellos que se han creado de manera independiente. No existen industrias ni grandes empresas privadas que fortalezcan

con su dinamismo la economía local. La mayoría de su población labora en la ciudad de Huánuco que es la capital de la región del mismo nombre.

En los últimos años se ha experimentado una mejora en los servicios básicos como agua potable y energía eléctrica, pero algunas zonas de la periferia como La Esperanza, siguen adoleciendo de estos servicios tan necesarios para el desarrollo humano y la igualdad de oportunidades. La infraestructura es otra de sus grandes falencias; el crecimiento económico del Perú de los últimos años no se vio reflejado en el distrito de Amarilis, muchas veces opacadas por los constantes casos de corrupción donde se han visto involucrados los alcaldes de turno, teniendo la lamentable cifra de tres alcaldes asesinados en los últimos quince años. Esta situación ha generado inestabilidad política y paralización de importantes obras públicas en el distrito.

3.2. Análisis Competitivo del País

El Informe Global de Competitividad es un estudio elaborado por el Foro Económico Mundial (2017) que tiene por objetivo evaluar los factores que impulsan la productividad y crecimiento en los países a nivel mundial. El Perú, en el estudio del año 2017, se ubicó en el puesto 67, de un total de 138, lo cual representó una mejora de dos posiciones respecto al informe anterior. Así mismo, el Perú se ubicó en la tercera posición a nivel sudamericano (detrás de Chile Colombia) y en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 3).

Entre lo más destacado para el país, el Perú mejoró en 6 de los 12 pilares evaluados (ver Figura 4): Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado laboral (64 a 61), Sofisticación de Mercados Financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88) y Sofisticación Empresarial (81 a 78). Por el lado contrario, el país retrocedió en 2 pilares: Eficiencia del Mercado de Bienes (60 a 65) e Innovación (116 a 119); resaltando entre lo más negativo los

problemas que existen para hacer negocios (burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros).

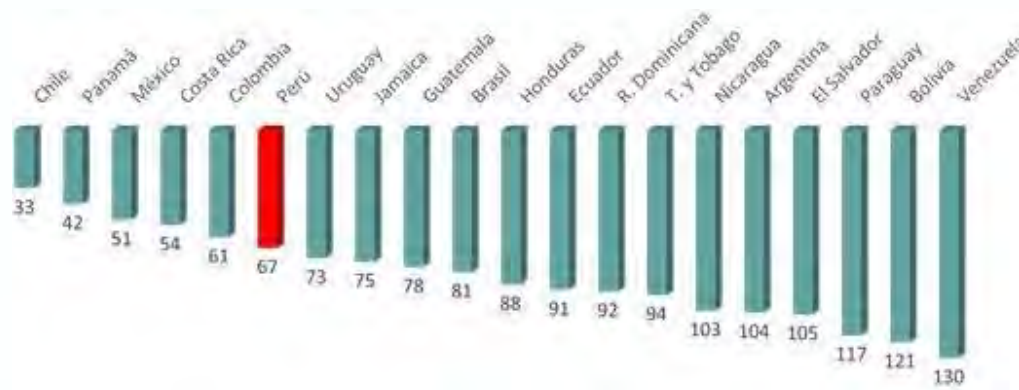


Figura 3. Ranking del Informe de Competitividad Global (2016 – 2017)
Tomado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson.

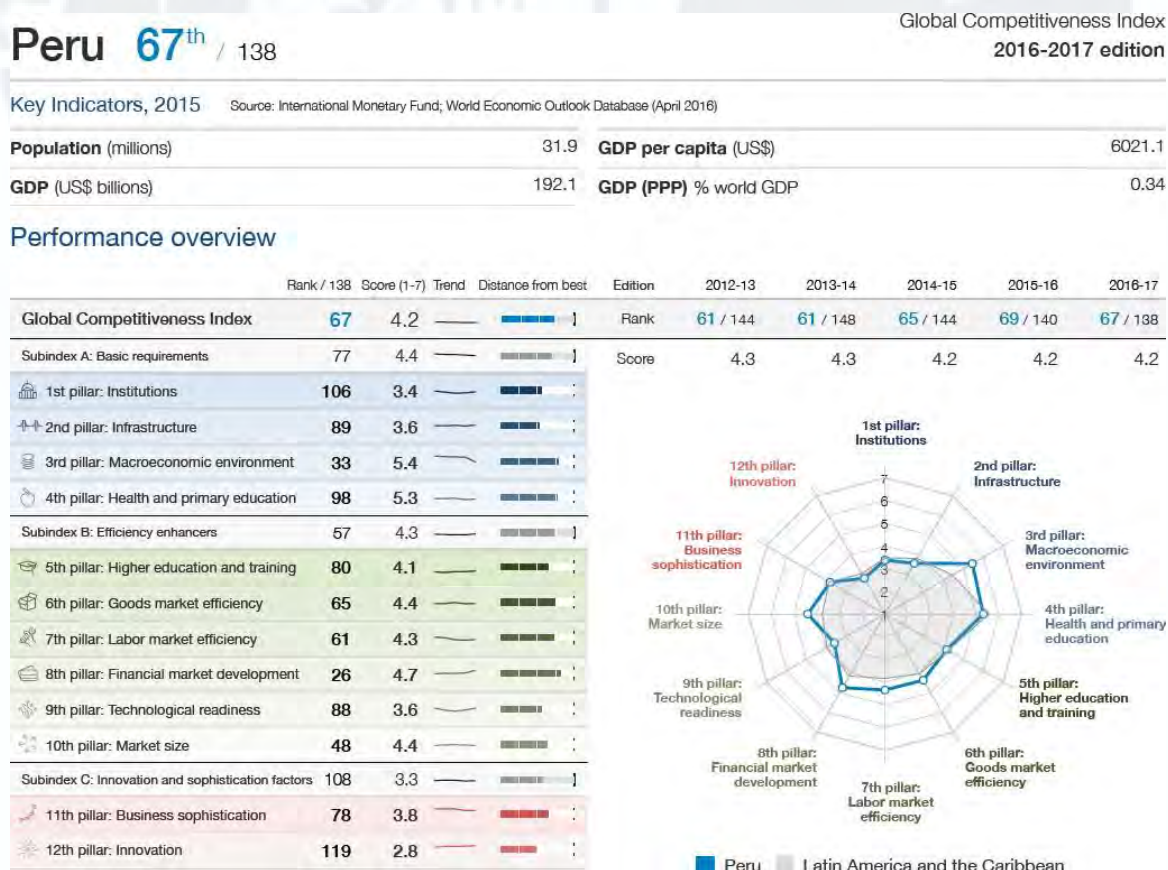


Figura 4. Informe de Competitividad Global (2016 – 2017): Perfil del Perú

Este estudio resulta importante pues remarca las oportunidades de mejora del país, donde la reforma del Estado, una mayor flexibilización de la legislación laboral, así como un mejor funcionamiento de los organismos regionales y locales resultan tener un rol muy importante hacia el objetivo de convertir al Perú en un país altamente competitivo.

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú es el tercer país más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina, siendo su capital la ciudad de Lima, principal centro de poder político, comercial y financiero del país. El distrito de Amarilis se encuentra ubicado en el departamento de Huánuco el cual se encuentra en la región sierra del país. Esta región se caracteriza por estar conformada por la cordillera de los Andes que es el fenómeno morfológico más importante del Perú por ejercer la mayor influencia en el relieve, el clima, los recursos hídricos, vegetales, animales y minerales del país. La sierra comprende aproximadamente una tercera parte del país (30%) con un ancho de 400 km en el sur y 240 km en el norte.

La ubicación central y occidental del Perú en América del Sur favorece su posición de nudo natural de comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, facilitando el tráfico comercial y turístico recíproco en toda la región, constituyéndose en un pivote y centro estratégico para las comunicaciones.

Desde el punto de vista económico, en el año 2016 el PBI del país creció 3.9% y para el año 2017 se estima que crezca 3.5% según el Banco Central de Reserva del Perú (2017). Es importante resaltar que esta última proyección se ha visto afectada negativamente por el impacto que tuvo el Fenómeno del Niño en los sectores de infraestructura, agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios. Finalmente, la proyección de crecimiento para el año 2018 es de 4.1% (ver Tabla 5).

Tabla 5

Perú: Variación porcentual del PBI por Sectores Económicos, 2015 – 2018

Sector comercial	2015	2016	2017*		2018*	
			RI Dic. 16	RI Mar. 17	RI Dic. 16	RI Mar. 17
Agropecuario	3.20	1.80	2.80	2.50	5.00	4.90
Agrícola	2.00	0.60	2.30	1.70	5.50	5.40
Pecuario	5.20	3.60	3.60	3.70	4.20	4.20
Pesca	15.90	-10.10	34.70	13.60	5.70	20.40
Minería e hidrocarburos	9.50	16.30	7.40	6.90	5.10	5.90
Minería metálica	15.70	21.20	7.50	6.90	5.00	5.90
Hidrocarburos	-11.50	-5.10	7.10	6.80	6.60	6.40
Manufactura	-1.50	-1.60	3.50	2.20	4.00	3.80
Recursos primarios	1.80	0.50	10.00	6.80	4.10	6.70
Manufactura no primaria	-2.60	-2.00	1.70	0.80	4.00	3.00
Electricidad y agua	5.90	7.30	5.50	4.60	5.00	4.50
Construcción	-5.80	-3.10	3.60	1.80	5.50	6.00
Comercio	3.90	1.80	3.30	2.40	3.80	3.30
Servicios	4.20	3.90	3.90	3.40	3.80	3.50
Producto Bruto Interno	3.30	3.90	4.30	3.50	4.20	4.10
Nota:						
PBI primario	6.80	9.80	7.10	6.00	5.00	6.00
PBI no primario	2.40	2.30	3.50	2.90	4.00	3.60

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación marzo 2017" por Banco Central de Reserva del Perú, 2017.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La expectativa de la demanda de las empresas durante los primeros meses del 2017 se ha mantenido en un tramo optimista; por el contrario, la expectativa de los empresarios sobre la situación económica muestra una moderación desde el último trimestre 2016. Según la consultora Macroconsult, en el horizonte de proyección el consumo privado se dará por debajo del 3%, así como una muy suave tendencia al alza del tipo de cambio hacia el 2018 (S/ 3.35). En el año se espera un menor crecimiento resultado de retrasos en diferentes megaproyectos de inversión privada y pública asociados a la infraestructura; a esto se suma los efectos del Niño Costero que suman alrededor de US\$3,124 millones o 1.6% del PBI (ver Tabla 6), situación que afectará la demanda en el norte del país y que tendrá un efecto negativo a la economía nacional.

Tabla 6

Perú: Estimación de daños del Fenómeno del Niño, 2017

Departamento	US\$ millones	%	% de PBI
Huancavelica	145	5%	9.90%
Lambayeque	435	14%	8.90%
Ancash	549	18%	7.00%
Tumbes	60	2%	5.40%
Piura	387	12%	4.8%
Ica	313	10%	4.5%
Cajamarca	130	4%	2.7%
Arequipa	226	7%	1.8%
La libertad	119	1%	1.3%
Moquegua	43	1%	1.1%
Loreto	36	1%	1.1%
Ucayali	18	0%	1.0%
Madre de Dios	7	1%	70.0%
Apurímac	22	18%	70.0%
Lima	574	0%	60.0%
Pasco	14	0%	50.0%
Huánuco	13	0%	50.0%
Ayacucho	10	0%	40.0%
Amazonas	3	0%	20.0%
San Martín	4	0%	20.0%
Junín	8	0%	10.0%
Cusco	7	0%	10.0%
Puno	1	0%	0.0%
Tacna	0	0%	0.0%
Total nacional	3124	100%	1.6%

Nota. Tomado de Diario Gestión, 24 marzo 2017 Macroconsult

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La economía global continúa en expansión a ritmos moderados de acuerdo al último trimestre del 2016, en manufactura, comercio y servicio se prevé una expansión moderada; así mismo el comercio mundial ha mostrado una evolución favorable tanto en volúmenes como en valores, los principales *commodities* han mostrado una tendencia al alza en los primeros meses del 2017.

Para el 2017 y 2018 se pronostica un crecimiento del PBI mundial de 3.4% y 3.5% contemplando economías desarrolladas y emergentes, así como también el pronóstico del fin de la recesión de los países Brasil y Rusia según último informe del BCR 2017 (ver Tabla 7).

Tabla 7

Crecimiento Mundial (Variaciones porcentuales anuales)

	Participación %		2015	2016 *		2017*		2018*	
	PBI-PPP	Comercio Perú		RI Dic.	RI Mar.	RI Dic.	RI Mar.	RI Dic.	RI Mar.
Economías desarrolladas	42.4	47.4	2.1	1.6	1.7	1.8	1.9	1.9	1.9
1. Estados Unidos	15.8	17.5	2.6	1.6	1.6	2.2	2.2	2.0	2.1
2. Eurozona	11.9	11.0	2.0	1.7	1.7	1.5	1.5	1.5	1.6
Alemania	3.4	2.8	1.5	1.7	1.8	1.5	1.5	1.5	1.5
Francia	2.3	0.9	1.3	1.3	1.1	1.2	1.5	1.5	1.5
Italia	1.9	1.7	0.7	0.8	1.0	0.9	1.0	1.0	0.9
España	1.4	2.5	3.2	3.1	3.2	1.9	1.9	1.9	2.1
3. Japón	4.3	3.0	1.2	0.6	1.0	0.8	0.9	0.9	0.9
4. Reino Unido	2.4	1.1	2.2	2.1	1.8	1.1	1.7	1.7	1.4
5. Canadá	1.4	4.4	0.9	1.3	1.4	2.0	2.0	2.0	2.0
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.1	4.1	4.0	4.6	4.5	4.8	4.8
1. Asia emergente	30.6	26.9	6.7	6.5	6.4	6.3	6.4	6.3	6.3
China	17.1	22.2	6.9	6.7	6.7	6.2	6.4	6.0	6.0
India	7.0	2.2	7.6	7.5	7.1	7.6	7.4	7.6	7.6
2. Comun. Estados Indepen.	4.6	0.7	-2.8	-0.2	-0.1	1.5	1.5	2.0	2.0
Rusia	3.3	0.5	-3.7	-0.6	-0.5	1.2	1.2	1.5	1.6
3. América Latina y el Caribe	8.3	23.2	0.1	-0.7	-0.7	1.8	1.6	2.4	2.3
Brasil	2.8	4.1	-3.8	-3.4	-3.4	0.6	0.6	1.2	1.5
Chile	0.4	3.2	2.3	1.7	1.7	2.2	2.0	2.7	2.7
Colombia	0.6	3.0	3.1	2.1	1.6	2.7	2.7	3.7	3.7
México	2.0	3.4	2.6	2.1	2.4	2.1	1.5	2.7	2.3
Perú	0.3	-	3.3	4.0	3.9	4.3	3.5	4.2	4.1
Economía Mundial	100.0	100.0	3.2	3.0	3.0	3.4	3.4	3.5	3.5
Nota:									
Socios comerciales del Perú	65.7		3.2	2.8	2.8	3.1	3.2	3.2	3.3

Nota. Tomado del Banco Central de Reserva, Reporte de inflación marzo 2017.

Como ya lo mencionamos en el punto 3.2, el Perú se encuentra dentro de los países con mejoras, el escalar dos posiciones respecto al informe anterior según el informe Global de Competitividad 2016 – 2017 frente a los países de Sudamérica mantenemos la tercera

posición y frente a Latinoamérica y el Caribe nos ubicamos en la sexta posición. Cabe mencionar que el Perú se ha mantenido delante de todas las economías, un gran indicador de que estamos avanzando frente a otras economías emergentes.

Pese al impacto del Niño Costero que afecta la producción de bienes y servicios de nuestra economía, reduciendo el producto bruto interno, en el 2017 se estima una baja inversión en el sector privado de 5.0% a 2.5% por un menor gasto del inicialmente contemplado según BCR; sin embargo el índice de confianza empresarial se ha mantenido, tal como se evidencia en el cuadro inferior (ver Tabla 8), y donde también se observa la desaceleración en los primeros meses del año como consecuencia del Niño Costero y una ligera alza a partir de abril y mayo con una proyección a mantener ese indicador.

Tabla 8

Índice de Confianza Empresarial (junio 2017)

Fecha de Encuesta	Índice de venta respecto al mes anterior	Índice de órdenes de compra respecto al mes anterior	Índice de la situación actual del negocio	Índice de expectativas de la economía A de 3 meses	Índice de expectativas del sector A de 3 meses	Índice de expectativas de la demanda A de 3 meses
Jul-16	51	49	57	61	58	61
Ago-16	53	51	59	62	59	63
Set-16	55	54	59	62	59	63
Oct-16	56	55	60	61	59	62
Nov-16	57	53	60	58	58	60
Dic-16	56	54	60	57	57	58
Ene-17	53	49	61	57	57	61
Feb-17	53	50	60	55	57	61
Mar-17	47	47	57	44	52	55
Abr-17	53	52	58	54	59	63
May-17	54	53	58	54	58	62
Jun-17	56	54	56	53	57	62

Nota. Tomado del Banco Central de Reserva del Perú, Índice de Confianza Empresarial junio 2017.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El crecimiento de nuestro PBI en el año 2016 fue impulsado por los sectores primarios en especial por la minería metálica aportando 1.8% a nuestro PBI; sin embargo, para los años

2017 y 2018 se proyecta una menor aportación del sector minero y por el lado del mercado interno y las exportaciones no tradicionales se estima un crecimiento el cual componen el 3.5% para el 2017 y 4.1% para el 2018. Los sectores, agropecuario, pesca, manufactura no primaria, hidrocarburos muestran una contracción desde el 2016 y con índices de recuperación para el 2017 según el BCR.

Por otro lado, la Inversión Pública en el 2016 se contrajo en 0.4% debido a la evolución del gasto de los gobiernos nacionales y regionales, se espera un mayor nivel de gastos por parte de los ministerios para este 2017 según el BCR se estima un crecimiento de 7.4% a 11% y para el 2018 un 5% (ver Figura 5).



Figura 5. Perú: Inversión Pública (2009 – 2018)

Tomado de Banco Central de Reserva, Reporte de inflación marzo 2017.

Así mismo la inversión privada sufrió una baja de 5% a 2.5% por un menor gasto en infraestructura los cuales no estaban contemplados, sumado a una menor inversión a la minería; sin embargo, para el 2018 se prevé un crecimiento de 5.3% considerando la normalización de las condiciones de inversión y la confianza por parte de los empresarios.

3.2.5. Influencia del análisis en Amarilis

Las actuales circunstancias, a pesar del periodo de recesión que atravesamos, aún son adecuadas para propiciar un crecimiento sostenido del distrito de Amarilis. Como país

tenemos proyecciones económicas favorables para los siguientes años, sostenidas en el destrabe de megaproyectos y el ingreso de nuevas inversiones que el gobierno de turno se ha comprometido en impulsar. La falta de servicios básicos como agua potable, desagüe y energía eléctrica son grandes deficiencias en la zona rural y en los suburbios que rodean a la capital del distrito, son necesidades prioritarias a atender y que también forman parte del gran proyecto de salubridad que impulsa el gobierno. Otra prioridad, es cubrir la falta de acceso y deficiencias de los servicios de salud y educación existentes en el distrito donde según cifras del INEI (2015) el 23% de la población se encuentra en situación de pobreza.

Entendiendo que la economía del distrito de Amarilis se dinamiza en función a los recursos que le asigna el Estado, ya que carece de un sector industrial y empresarial de solidez, el crecimiento del distrito estará muy relacionado a la situación económica que vive el país.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa, denominada también auditoria externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y en el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. (D'Alessio, 2014, p.106).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El análisis de estas fuerzas es importante dado que marcan parámetros en el actuar de las entidades del estado, es decir, esta fuerza influirá directamente o indirectamente en el crecimiento de la Municipalidad Distrital de Amarilis ya sea como oportunidad o amenaza. En esta fuerza está inmersa la corrupción, siendo uno de los problemas más grandes que enfrentan las entidades públicas, la que impide muchas veces su adecuado desarrollo y crecimiento.

Actualmente el congreso peruano está conformado por 130 congresistas, donde 71 pertenecen al partido de oposición Fuerza Popular, liderado por Keiko Fujimori, hija mayor del ex presidente Alberto Fujimori. Esta situación es sui generis en la política nacional, donde los últimos gobiernos democráticos siempre contaron con mayoría parlamentaria, coyuntura que les permitía mayor libertad en las iniciativas legislativas. En estas circunstancias, al no tener mayoría parlamentaria, el gobierno de turno se está viendo en la necesidad de conseguir consensos con los otros partidos políticos.

El Organismo Nacional de Procesos Electorales (ONPE) regula la constitución y funcionamiento de los partidos políticos en el Perú, en concordancia con la Ley de Partidos Políticos (Ley 28094). Para las elecciones municipales, estos procesos se realizan cada cuatro años y es el Presidente de la República quien convoca a las elecciones. A través de estas elecciones se elige al alcalde. El distrito de Amarilis se administra bajo las siguientes normas.

La Constitución Política del Perú de 1993, que es la carta magna, y de acuerdo a la prelación de leyes es la principal ley en el cual se detallan los derechos y deberes de todas las personas nacidas en el Perú; y en el segundo párrafo del artículo 31° se señala que es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción, para ello la ley norma y promueve los mecanismos directos e indirectos de su participación. Asimismo, en el segundo párrafo del artículo 74° precisa que los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de éstas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Si bien desde el gobierno de Alberto Fujimori el Producto Bruto Interno (PBI) ha tenido un crecimiento progresivo e importante, la inflación se vio reducida y controlada con promedios de 3.3%; en el gobierno de Ollanta Humala se observó un decrecimiento económico evidenciándose en el 2015 cuando el crecimiento del PBI llegó al 3.26%,

habiendo bajado más de 5 puntos porcentuales desde el 2010 (BCRP, 2017). Es importante señalar que el crecimiento o decrecimiento económico en el Perú influye en todas sus regiones, como es el caso de Huánuco y sus distritos, entre ellos Amarilis. La Figura 6 muestra el crecimiento del PBI del Perú medido en porcentajes del 2005 al 2015.

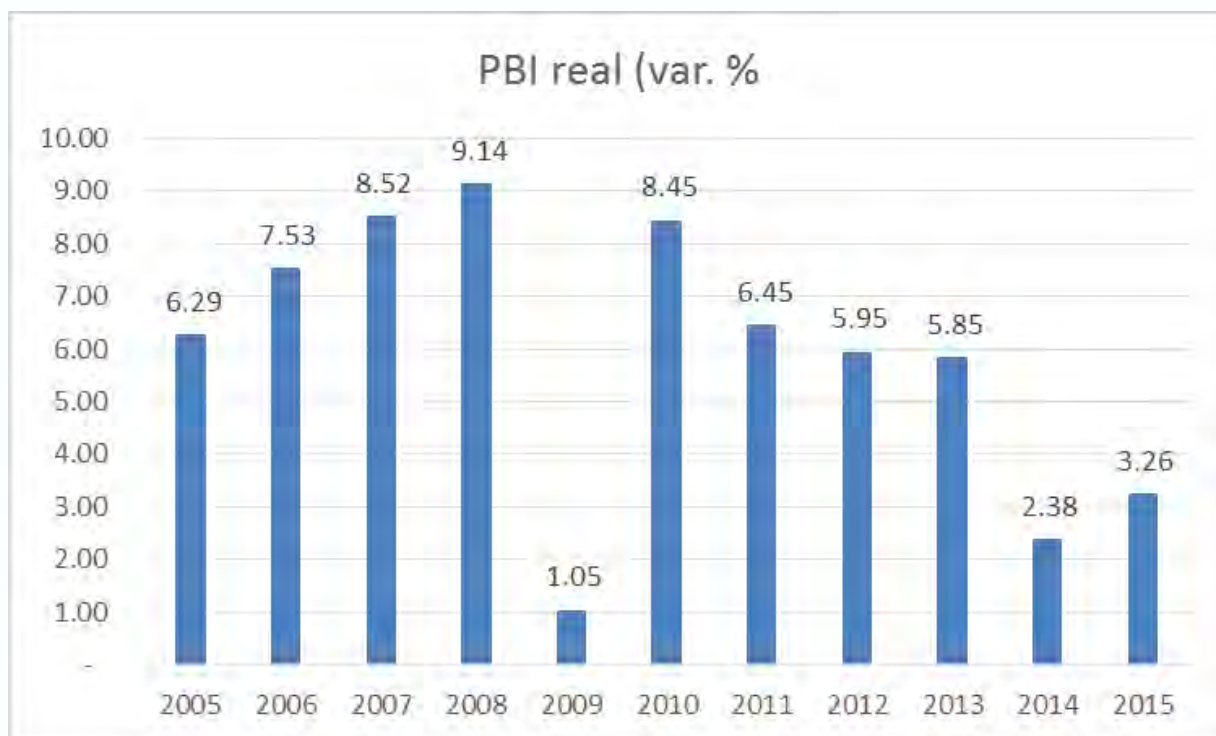


Figura 6. Perú: Variación porcentual del Producto Bruto Interno (PBI)
Adaptado de “Consultas a series estadísticas del BCR”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PH04012AA/html/2000/2017/>

En el 2014 el PBI tuvo una caída de más de 3% (ver Figura 6) alcanzando un 2.38% de crecimiento; sin embargo, a pesar de esta caída, ese mismo año Huánuco alcanzó un crecimiento de 4.5% de su PBI (ver Figura 7), siendo un crecimiento económico relevante no solo por el contexto nacional del 2014 sino también porque dejó en evidencia una tendencia de crecimiento de la región tomando en cuenta que en 2009 Huánuco alcanzó un crecimiento de su PBI de 0.6% (INEI, 2014).

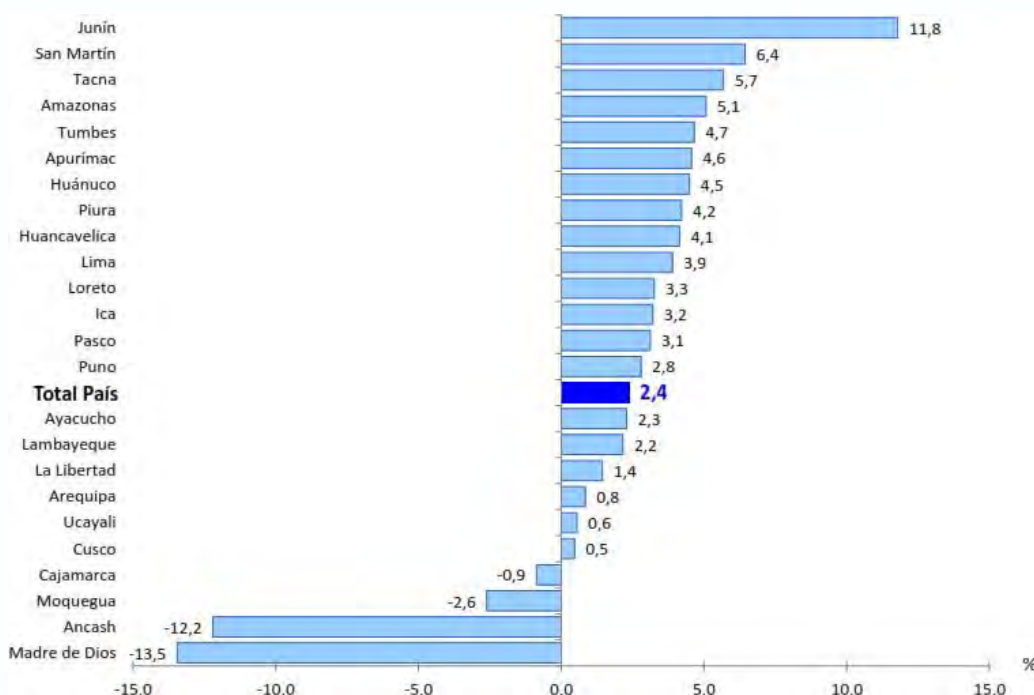


Figura 7. Perú: Crecimiento del Producto Bruto Interno por departamentos (2014)
Tomado de INEI Producto Bruto Interno por departamentos 2014. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

La política monetaria es muy importante para el Perú pues ésta tiene como objetivo mantener la estabilidad de los precios (contribuyendo al control de la inflación) y lograr el crecimiento económico. En tal sentido, al estar el Perú en un mercado internacional, la moneda utilizada en la compra y venta en este ámbito es el dólar, situación que obliga a buscar estabilidad en el tipo de cambio para no afectar la economía del país. En el periodo comprendido de 2012 al 2015, gobierno de Ollanta Humala Tasso, el tipo de cambio tuvo una tendencia al alta (ver Figura 8) causado por la disminución de la oferta de los dólares.

Una baja y controlada inflación puede incentivar al crecimiento de las inversiones privadas, sobre todo extranjeras, que apuestan por la estabilidad económica del país. En el año 2014 la inflación fue de 3.2% (ver Figura 9), en el 2015 subió a 3.5% y para el 2017 se espera mantener una inflación promedio de 3.3% (BCRP, 2017).

Asimismo, es importante analizar los Cuadros Anuales Históricos del BCR, respecto al crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) por sectores económicos en variación

porcentual anual, y en millones de nuevos soles, para poder ver el crecimiento o decrecimiento de los principales sectores y poder analizar sus deficiencias y plantear políticas de mejoras. Según el BCR, el PBI el sector Construcción tuvo un decrecimiento los últimos años; sin embargo, a pesar de una variación porcentual -mayo 2017- del -3.90%, en junio del 2017 se recuperó alcanzando un crecimiento porcentual de 3.12%, y a setiembre 2017 la variación creció a 8.94%; esto indica que el sector construcción está en un crecimiento acelerado al ser un sector muy dinámico debido a que sus actividades involucran otras industrias y muchas veces este crecimiento se asocia con el crecimiento del país (ver Tabla 9 y 10).



Figura 8. Perú: Tipo de cambio promedio anual en soles por dólar (2005 – 2015)
Tomado de “Estadísticas Económicas”, por BCRP, 2017. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PH04066PA/html/2000/2017/>

El desarrollo del mercado inmobiliario juega un papel importante en el crecimiento del sector construcción, por tanto, es importante analizar el crecimiento del mercado inmobiliario en el Perú. El mercado inmobiliario tiene segmentos como: vivienda, comercio, oficina, industrial y servicios, los cuales pueden ser en diferentes ciudades o en la misma ciudad, siendo que el precio del suelo cada día crece en las diferentes zonas de las provincias y distritos del Perú, por lo cual es importante que este crecimiento urbanístico se de manera

ordenada siguiendo las reglas establecidas por el gobierno y analizando los diversos escenarios para no caer en un burbuja inmobiliaria la cual no aporta al país.

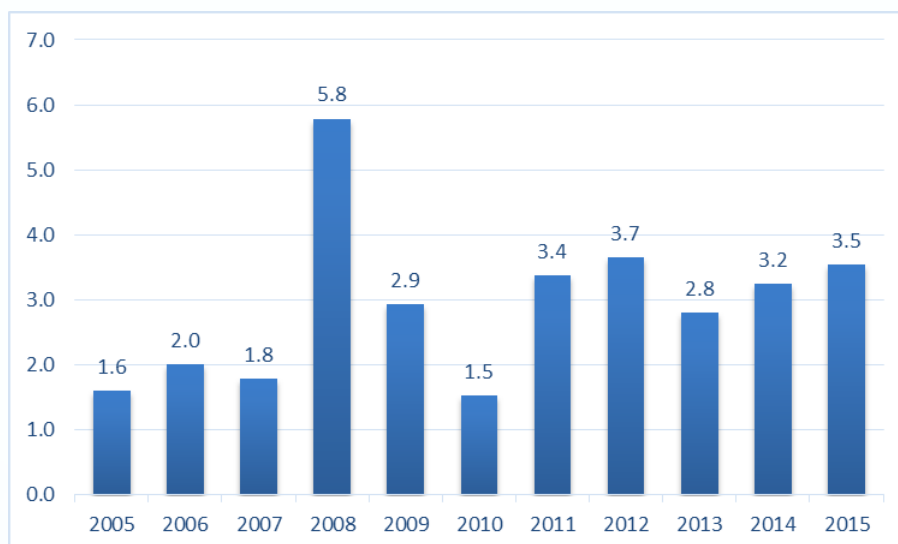


Figura 9. Perú: Tasa de inflación anual (2005 – 2015)

Tomado de “Estadísticas Económicas”, por BCRP, 2017. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PH04066PA/html/2000/2017/>

Tabla 9

Perú: Variación Porcentual Anual del Producto Bruto Interno (2012 – 2017)

Sectores	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	5.9	2.7	1.6	3.5	2.6
Pesca	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1
Minería	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3
Manufactura	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.4
Electricidad y agua	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3
Construcción	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.1
Comercio	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8
Servicios 1/	7.3	6.1	5.1	4.1	4.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0

Nota. Tomado de “Cuadros Anuales Históricos”, por BCRP, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

El sector inmobiliario se ve favorecido con el crecimiento de la población, mayores ingresos a las familias y diversas ofertas para adquirir una vivienda de acuerdo a la zona que uno escoge, enfocados en el segmento vivienda para los sectores económicos medios y altos, y para las familias de menos recursos económicos el estado ha creado diversos fondos y

proyectos brindando facilidades crediticias; esto último se ve reflejado en el crecimiento del rubro inmobiliario en todo el país, urbanizándose cada día más. En caso de los segmentos oficinas y centros comerciales también se observa un crecimiento acelerado impulsado por la construcción de diversos centros comerciales en los principales distritos del Perú, dado que el rubro inmobiliario está ligado con el crecimiento de la economía del país.

Tabla 10

Perú: Producto Bruto Interno en Millones de nuevos soles a precios de 2007 (2012 – 2017)

Sectores	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuaria	23,992	24,640	25,028	25,894	26,574
Pesca	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836
Minería	52,473	55,035	54,554	59,716	69,443
Manufactura	65,265	68,508	66,047	65,079	64,177
Electricidad y agua	7,401	7,804	8,185	8,671	9,305
Construcción	28,779	31,356	31,960	30,101	29,154
Comercio	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199
Servicios 1/	204,185	216,677	227,703	237,118	246,596
PBI	431,273	456,449	467,433	482,837	502,283

Nota. Tomado de “Cuadros Anuales Históricos”, por BCRP, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

El BBVA señala en diciembre del 2016 que la oferta de departamentos se incrementó 3% a pesar de que el tamaño de los departamentos se ha reducido, en especial en los distritos de Surco, Barranco, San Isidro y San Borja. La demanda de viviendas se concentra principalmente en la zona norte con 42%; en caso de los créditos hipotecarios, éstos están cayendo principalmente en provincias. Asimismo, señala que el Perú ocupa el puesto 64 de 109 mercados más atractivos para la inversión en el rubro inmobiliario (BBVA, 2016).

Otro sector el cual es muy importante para el Perú es el turismo. El PBI en el sector turismo se ha incrementado a lo largo de los años. El PBI en miles de nuevos soles constantes al 2016 es de S/. 481.599.079 con una variación porcentual en el PBI de 3,80% el cual se ve reflejado en la Figura 10.



Figura 10. Perú: PBI del sector Turismo (1994 – 2016)

Tomado de Observatorio Turístico del Perú. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

El turismo también es un sector dinámico que genera empleo en las ciudades más turísticas del país, contribuyendo al progreso de la nación. El turismo genera experiencias únicas en cada persona por lo que el Perú debe prestar servicios de calidad en los viajes, hoteles, restaurantes, entre otros; para los turistas extranjeros y peruanos. PromPeru estima que cerca de 1.71 millones de compatriotas visitaron algún lugar del país el 2015 ya sea por vacaciones, diversión, descansos, viajes de encuentros, aprendizajes, etc.

Debido a esta creciente en la industria del turismo, PromPerú, después de un riguroso análisis, publica el 2015 el perfil de vacacionista nacional para poder lograr satisfacer las necesidades de los turistas nacionales. Asimismo, debido a la creciente acogida de turistas extranjeros y debido al estudio a turistas extranjeros desde 1998, en agosto del 2011 se publica el perfil de vacacionista extranjero.

Según el perfil del vacacionista Extranjero 2010, los viajes por vacaciones y recreación representan el 53%, Machu Picchu es considerado la razón principal para visitar Perú, la ciudad más visitada es Lima y por último el Perú registró un alto nivel de satisfacción (91%). Según el perfil del vacacionista extranjero los principales motivos para viajar al Perú lo mostramos en la Figura 11.

Principal motivo de viaje al Perú

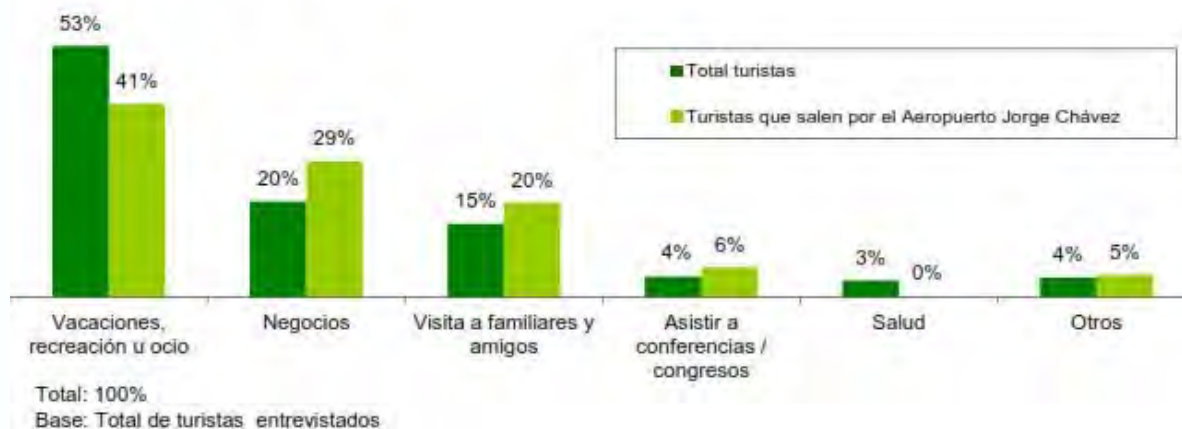


Figura 11. Perú: Principal motivo para viajar al Perú

Tomado de Perfil del vacacionista extranjero. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>

El diario Gestión señala que según el Consejo Mundial de Viaje y Turismo, el Perú se encuentra en el puesto 51 en el ranking mundial, empleando en el Perú 390.655 personas, atrayendo aproximadamente 3.5 millones de turistas extranjeros en el 2016 lo cual generó unos ingresos de US\$3.320 millones.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En los últimos diez años el país ha contado con tasas de crecimientos demográficas alrededor del 1.1% (INEI, 2016) siendo la última proyección de 31'488,625 habitantes para el año 2016 (ver Figura 12). Cabe mencionar que, según el censo del año 2007, la mayor cantidad de la población se ubicó en el segmento de menores de 30 años de edad (INEI, 2007). Según la proyección del año 2016 realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), la región de Huánuco tuvo una proyección de 867,227 habitantes el cual representó el 3% de la población peruana (ver Tabla 11). Según el Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Huancayo (2015), la región de Huánuco al 2015 tuvo una población proyectada de 860,537 habitantes, siendo la provincia de Huánuco una de las más

importantes con una población de 310,488 habitantes el cual representa el 36% de la población de la región de Huánuco (ver Tabla 12).

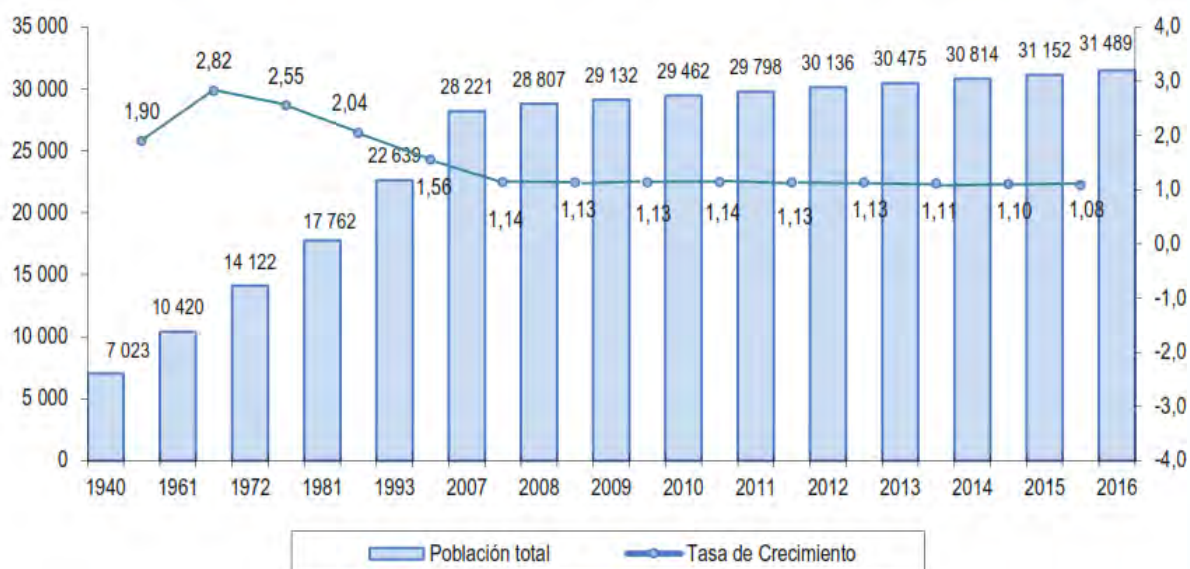


Figura 12. Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual (1940 – 2016)
Tomado de “Población Demográfica”, por INEI, 2016. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Tabla 11

Región Huánuco: Población proyectada, superficie y densidad (2007 – 2016)

Departamento	2007	2016	Superficie (KM ²)	Densidad Poblacional 2016 (Hab/Km ²)
Huánuco	795,780.00	867,227.00	37,265.77	23.27
Total Perú	28,220,764.00	31,488,625.00	1,285,015.60	24.60

Nota. Adaptado de “Población Demográfica”, por INEI, 2016. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la provincia de Huánuco a junio 2015 tenía 309,545 habitantes, siendo el distrito de Amarilis uno de los más importantes con 78,155 habitantes, representando el 25% de toda la provincia (ver Tabla 13).

Tabla 12

Región Huánuco: población total proyectada según provincia (2015)

Provincia	N° Distritos	Superficie (Km2)	Población
Huánuco	12	4,023	310,448
Leoncio Prado	6	4,953	133,500
Huamalíes	11	3,145	75,505
Pachitea	4	2,630	72,229
Ambo	8	1,581	57,239
Dos de Mayo	9	1,439	53,324
Lauricocha	7	1,860	38,667
Yarowilca	8	760	33,235
Puerto Inca	5	9,914	31,429
Marañón	3	4,802	32,118
Huacaybamba	4	1,744	22,843
TOTAL	77	36,851	860,537

Tomado de “Departamento de Huánuco” por INEI, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huanuco-caracterizacion.pdf>

Tabla 13

Provincia de Huánuco: población total proyectada según distrito (2015)

Provincia y distrito	Población total proyectada al 30/06/2015
Huánuco	86,995
Amarilis	78,155
Chinchao	25,862
Churubamba	28,403
Margos	9,846
Quisqui	8,246
San Francisco de Cayrán	5,478
San Pedro de Chaulan	7,979
Santa María del Valle	20,617
Yarumayo	3,084
Pillco Marca	27,619
Yacus	7,261
Total Provincia Huánuco	309,545
Total Región Huánuco	860,537

Tomado de “Departamento de Huánuco” por INEI, 2015. Recuperado de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:J3hwpeOeFqUJ:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/cuadros/huanuco/huanuco_10_3.xls+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=pe

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es un país en vías de desarrollo, tiene como objetivo captar y obtener tecnología de punta disponible de otros países, así como impulsar el acceso al conocimiento internacional y su pronta difusión en todo su territorio para beneficiar a todo el país. Para ello, es necesario promover proyectos y actividades a través de mecanismos de cooperación con otros países y negociar compromisos globales en ciencia, tecnología e innovación bajo la premisa de que el conocimiento, la tecnología y la innovación nos conducirán a tasas de crecimiento duraderas y al desarrollo del país con inclusión social.

Otra iniciativa importante en este camino es el fomentar la firma de convenios de cooperación en ciencia, tecnología e innovación con países de la región y del resto del mundo, en temas como biotecnología, nanotecnología, tecnologías de información y comunicación, energía y petroquímica y formación de capital humano.

La CONCYTEC es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica, SINACYT, integrada por la Academia, los Institutos de Investigación del Estado, organizaciones empresariales, comunidades y la sociedad civil. Está regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología N° 28303. Actualmente esta institución elaboró un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, PNCTI 2006-2021, el cual propone diferentes herramientas a seguir para poder lograr un desarrollo sostenido y una alta competitividad al servicio de la población, ya que el país no sólo presenta desventaja en cuanto a investigación científica y tecnología sino también en la competitividad.

En la Figura 13 podemos ver el avance que se tuvo en la Ciencia Tecnología e Información en el Perú, desde la firma del primer convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) hasta la fecha en que se siguen financiando proyectos de innovación.

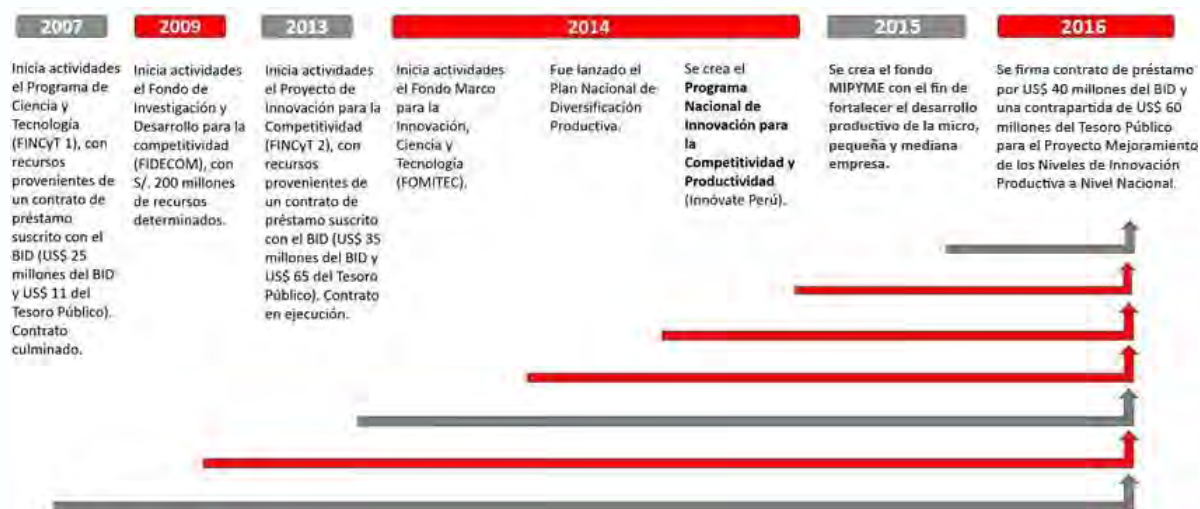


Figura 13. Programa Nacional de Innovación para la competitividad y productividad Tomado de “Historia” por INNOVATEPERU, 2016. Recuperado de <http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia>

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el informe de la comisión multisectorial creada por resolución suprema 189-2012 –PCM, el Perú es uno de los países más ricos del planeta en diversidad biológica y es un país con ingentes recursos naturales. El crecimiento económico del Perú depende de su capital natural, el cual contribuye con 13% al total de riqueza nacional. Según el Banco Mundial, 15% del PBI nacional depende de los recursos naturales, debido a que gran parte de las actividades productivas, soporte del crecimiento del país, son extractivas e implican el aprovechamiento directo de los recursos naturales.

Por ello, el 14 de mayo del 2008 se creó por primera vez en el Perú el Ministerio del Ambiente, para la defensa y desarrollo del medio ambiente. Dado que, con el avance de la ciencia y tecnología, muchos países, entre ellos el peruano, se empeñan en potenciar el crecimiento económico ocasionando algunas veces un deterioro ambiental y la destrucción de los recursos naturales (Segrelles, 2008); siendo éste un tema muy sensible a nivel mundial observándose iniciativas relacionadas a la creación de políticas públicas y privadas que ayuden aminorar el impacto de la explotación de las actividades extractivas con el medio ambiente.

Otra norma emitida para salvaguardar el medio ambiente es el Plan Nacional de Acción Ambiental PLANNA-PERU 2011-2021, donde el Ministerio de Ambiente propone una mejora en la vida de los peruanos mediante el desarrollo sostenible de los recursos, prevención, protección, conservación y recuperación del medio ambiente; planteando las siguientes metas a lograr al 2021: tratamiento del 100% de las aguas residuales, aprovechar el 100% de los residuos sólidos del ámbito municipal, el 100% de las ciudades priorizadas cumplen los Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para la mejora de la calidad del aire, en 54 millones de hectáreas se reducirán a 0% la tasa de deforestación, las emisiones de Gas de Efecto Invernadero (GEI) se reducirán al 47.5%, conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país, el 100% de las mineras mejorarán su desempeño ambiental implementando y disponiendo instrumentos de gestión ambiental (Ministerio del Ambiente, 2011).

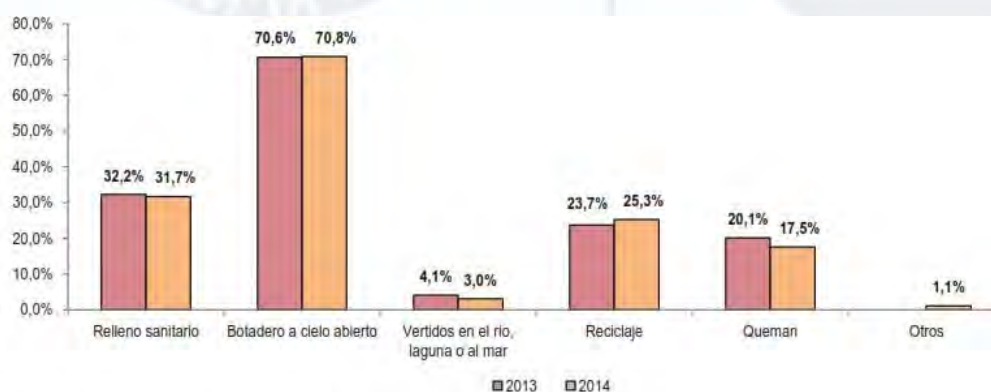
Asimismo, el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA) facilita el acceso a la información ambiental a toda la población, portal donde muestra análisis, indicadores, documentales entre otros que ayudan a la mejora de las tomas de decisiones relacionadas a la gestión ambiental buscando en todo momento el desarrollo sostenible.

Es importante señalar que el tema de los residuos sólidos es muy importante para el desarrollo sostenible del medio ambiente, por ello en el año 2000 se promulgó la Ley N° 27314 Ley General de Residuos Sólidos para poder asegurar una buena gestión de residuos sólidos, luego en el año 2004 se promulgó el Decreto Supremo N° 057-2004-PCM, Reglamento de la Ley General de residuos sólidos, en el cual establecen los procedimientos para la gestión de los residuos sólidos. La importancia de la gestión de los residuos sólidos radica en que permite la disminución de los niveles de contaminación y permite preservar el medio ambiente ya que los residuos sólidos son desechos que ya no le sirve al usuario que lo originó. De acuerdo a Ley 27314, los residuos sólidos se clasifican por su origen en residuos

domiciliarios, residuos comerciales, residuos de limpieza de espacios públicos, residuos de establecimientos de atención de salud, residuos industriales, residuos de las actividades de construcción, residuos agropecuarios y residuos de instalaciones o actividades especiales.

El crecimiento de los residuos sólidos guarda relación con el crecimiento de la población y el crecimiento del PBI. Según el Ministerio del Ambiente, la mayor generación de residuos se da en el sector urbano debido a los hábitos de consumo de la población, las actividades económicas de las empresas y los factores socioculturales. Es importante saber el destino final de los residuos sólidos, debido a esto, la Agencia de los Estados Unidos para la Protección Ambiental (EPA), establece las jerarquías a seguir para la administración de los desechos con el fin de prevenir y minimizar los residuos sólidos, reciclar, reutilizar, su transformación o combustión de residuos y la disposición final.

Según el INEI, en el Perú el destino final de la basura se concentra en los botaderos de cielo abierto y en rellenos sanitarios con el 70.6% el 2013 y 70.8 % el 2014 y en relleno sanitario 32.2 % el 2013 y 31.7% el 2014 de acuerdo a la Figura 14.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Registro Nacional de Municipalidades.

Figura 14. Destino Final de Basura recolectada, 2013-2014
Tomado de “Anuario de Estadísticas Ambientales 2015”. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/cap05.pdf

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las fuerzas analizadas se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se consolida las oportunidades y amenazas encontradas en las diversas fuerzas a través del análisis externo realizado (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad macroeconómica del país.	0.09	4	0.36
2	Condiciones favorables para la inversión público-privada.	0.08	3	0.24
3	Integración global con mercados a través de los TLCs y acuerdos comerciales.	0.06	2	0.12
4	Aumento de flujo de turistas en el país.	0.07	2	0.14
5	Crecimiento del sector inmobiliario en provincias.	0.09	3	0.27
6	Plan nacional de acción ambiental.	0.06	2	0.12
Amenazas				
1	Impacto negativo en la economía del país por fenómenos naturales.	0.09	3	0.27
2	Corrupción en entidades públicas y privadas.	0.09	4	0.36
3	Informalidad y evasión tributaria.	0.08	3	0.24
4	Baja calidad educativa.	0.09	3	0.27
5	Crecimiento de los niveles de delincuencia y crimen organizado en el país.	0.08	3	0.24
6	Inestabilidad política que impiden reformas del estado de largo plazo.	0.06	2	0.12
7	Bajo índice de competitividad del país a nivel latinoamericano.	0.06	3	0.18
Total		1.00		2.93

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson

3.5. Amarilis y sus Competidores

En este punto se realizará el análisis del distrito de Amarilis bajo el enfoque del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009). Es decir, se tomará en cuenta: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes y (e) la rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Tomando en cuenta el actual modelo de licitaciones públicas del Estado, en donde los proveedores tienen que competir en concursos públicos reglamentados, así como con requisitos específicos, se determina que el poder de negociación de éstos es bajo.

Actualmente la municipalidad de Amarilis se rige, como todas las demás municipalidades del país, según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (2003), la cual establece el marco legal de contrataciones y adquisiciones y los principios sobre los cuales deben darse los mismos. Finalmente, esta misma ley establece que la supervisión está a cargo del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) dando así un carácter más estricto y normativo a los procesos de licitaciones, contrataciones y adquisiciones de las municipalidades.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En este punto es importante definir quiénes son los compradores del distrito. En primer lugar, tenemos a los mismos habitantes del distrito de Amarilis quienes regularmente tienen un poder de negociación medio por los siguientes motivos: (a) podrían elegir otro distrito para realizar sus compras impactando en el comercio y economía local, (b) son los contribuyentes sobre los cuales se basa parte de los ingresos de la municipalidad y (c) son quienes en épocas electorales deciden los gobernantes de turno. En segundo lugar, se encuentran las empresas o inversionistas quienes tienen un poder de negociación alto pues tienen la posibilidad de elegir otro distrito en caso no encuentren condiciones favorables para su inversión.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitos es baja si entendemos como sustituto a otra entidad gubernamental que pueda reemplazar a la municipalidad de Amarilis pues la actual legislación no permite crear otra entidad que la reemplace.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de este punto es baja también. Si bien la actual legislación, a través de la Ley N° 27795 de Demarcación y Organización Territorial (2002), establece los requisitos para la creación de nuevos distritos, éstos sin duda son exigentes en cuanto a temas de infraestructura, potencialidades económicas, instalaciones de salud, educación y saneamiento, así como volúmenes necesarios de población, entre otros. Esto sin contar las consultas populares que podrían necesitarse para justificar la creación de un nuevo distrito las cuales podrían ser favorables o desfavorables.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los otros distritos de Huánuco representan los competidores más cercanos a al distrito de Amarilis. De este grupo, resaltan los distritos de Huánuco y Pillco Marca quienes son los distritos con mayor área urbana dentro de la provincia (entre 82% a 95%) según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007). Adicional a ello, es importante tener en cuenta que el comercio y la oferta gastronómica son los principales focos que inversionistas (nacionales o extranjeros) podrían tener para Huánuco y sus distritos. Por este motivo, es necesario que las municipalidades presenten condiciones favorables para la inversión en estos focos tanto para el día de hoy como para los siguientes años.

3.6. Amarilis y sus Referentes

Las municipalidades limeñas de Miraflores, San Isidro y Surco han sido seleccionadas como referentes para el distrito de Amarilis pues se encuentran entre los distritos con mayor progreso de la capital en temas de seguridad ciudadana, infraestructura, desarrollo urbano, oferta turística e inversión privada. En cuanto a niveles de pobreza, según cifras del INEI del 2013, el distrito de Surco contaba con un intervalo entre 1.5% y 2.5% de nivel de pobreza, Miraflores entre 0.1% y 0.4% y San Isidro entre 0.0% y 0.3% (INEI, 2013). Cabe mencionar

que el distrito de Amarilis, según el mismo estudio, contaba con un intervalo del nivel de pobreza entre el 15.3% y 20.5% con respecto a una cantidad proyectada de 78,155 habitantes.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del distrito de Amarilis. En este sentido, se ha seleccionado a los distritos de Huánuco y Pillco Marca como competidores por tener características similares en temas de desarrollo urbano, cercanía entre sí, el nivel socioeconómico de la población, así como la oferta de servicios hacia sus respectivos habitantes.

Así mismo, se tienen identificados ocho factores clave de éxito los cuales están relacionados con ventajas comparativas y competitivas tales como: (a) el nivel de gestión municipal enfocado en la gestión de los recursos y el nivel de servicio que brindan a los ciudadanos, (b) la seguridad ciudadana dentro del distrito, (c) la infraestructura y desarrollo urbano (calidad de las viviendas, infraestructura vial y de servicios como de salud y educación), (d) la oferta turística, (e) el potencial de desarrollo económico a futuro, (f) el nivel de educación y salud así como (g) la atracción de inversiones públicas o privadas.

En base a estos factores, se observa que Amarilis cuenta con el mayor valor ponderado obtenido (2.10), muy de cerca del distrito de Huánuco y Pillco Marca (1.95 y 1.75, respectivamente). Los factores de oferta turística y potencial de desarrollo son los que sobresalen para el distrito de Amarilis como fortalezas menores mientras que la seguridad ciudadana y la atracción de inversión son los que tiene como mayor debilidad (ver Tabla 15).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales referentes del distrito de Amarilis. En este sentido, y según el punto anterior, se han seleccionado a los distritos de Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro, todos pertenecientes a la provincia de Lima. En esta evaluación se observa una amplia

brecha con respecto a los distritos limeños de casi un punto. Las mayores diferencias se observan en la seguridad ciudadana y la atracción de inversión (ver Tabla 16).

Tabla 15

Matriz de Perfil de Competitividad de Amarilis

Factores clave de éxito	Peso	Amarilis		Huánuco		Pillco Marca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Gestión municipal	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
2. Seguridad ciudadana	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3. Infraestructura y desarrollo urbano	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
4. Oferta turística	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5. Potencial de desarrollo económico	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
6. Educación	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
7. Salud	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Atracción de inversión	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.10		1.95		1.75

Nota: 4= Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial de Amarilis

Factores clave de éxito	Peso	Amarilis		Santiago de Surco		Miraflores		San Isidro	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Gestión municipal	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.6	4	0.6
2. Seguridad ciudadana	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.6	3	0.45
3. Infraestructura y desarrollo urbano	0.1	2	0.20	4	0.40	4	0.4	4	0.4
4. Oferta turística	0.1	3	0.30	3	0.30	4	0.4	3	0.3
5. Potencial de desarrollo económico	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.6	4	0.6
6. Educación	0.1	2	0.20	4	0.40	4	0.4	4	0.4
7. Salud	0.1	2	0.20	4	0.40	3	0.3	4	0.4
8. Atracción de inversión	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.6	4	0.6
Total	1		2.1		3.75		3.9		3.75

Nota: 4= Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor

3.8. Conclusiones

El análisis de la evaluación externa es muy importante dado que se determinó los intereses nacionales comunes u opuestos, definiendo los intereses de acuerdo a su intensidad ya sea: supervivencia, vitales, mayores y periféricos. En el potencial nacional determinamos la capacidad que tiene el Perú para lograr sus intereses nacionales de acuerdo a los siete dominios establecidos. En los principios cardinales identificamos las oportunidades y amenazas que tiene el accionar del Perú frente a los otros países. También fue necesario realizar un análisis externo mediante la metodología del Diamante de Porter para identificar la ventaja competitiva del país. Y finalmente, en análisis del entorno PESTE para poder determinar las oportunidades y amenazas del entorno, los mismos que no pueden ser controlados por la organización pero que si influyen en su desarrollo.

En el análisis realizado se observa que a partir del año 2000 el Perú tuvo muchos avances en el campo de la economía, esto debido a las adecuadas políticas monetarias implantadas que a la larga le han permitido mantener una baja inflación, un tipo de cambio estable y una tasa de desempleo sostenida. Precisamente estos factores, hicieron que el Perú fuera el país de mayor crecimiento en la región durante los últimos años. Sin embargo, esta situación empezó a decaer en los últimos cinco años, debido principalmente a la paralización de grandes proyectos mineros que fueron paralizados y una considerable reducción del gasto público, este último debido a los constantes casos de corrupción que se fueron dando en todos los niveles del gobierno. Hoy la corrupción, la informalidad y la inseguridad ciudadana constituyen los principales problemas a enfrentar, que este gobierno y los siguientes van a tener que atender con urgencia.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Como lo indica D'Alessio (2014), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. La evaluación interna del distrito de Amarilis se realizó considerando fuentes de información interna del gobierno local, fuentes gubernamentales e información disponible en la página web del municipio. Para esta parte del análisis utilizaremos como herramienta el modelo AMOFHIT, que permite una revisión integral de las principales áreas funcionales de la organización: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística e infraestructura, (e) finanzas y contabilidad, (f) recursos humanos y cultura, (g) sistemas de información y comunicaciones, y (h) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La municipalidad de Amarilis basa su administración en lo dispuesto en la Constitución Política del Perú de 1993, Título IV, Capítulo XIV “De la Descentralización”, la Ley No 27972 que es la Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias, y finalmente el D.S. No 043-2006 PCM, donde se establecen los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) para las entidades de la administración pública.

Cumpliendo con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Municipalidades, la municipalidad de Amarilis basa su gestión en el Plan de Desarrollo Concertado y en el Plan Operativo. En el numeral 3.1 del artículo 86° de la citada norma se establece que son funciones específicas de las municipalidades distritales “Diseñar un plan estratégico para el desarrollo económico sostenible del distrito y un plan operativo anual de la municipalidad e implementarlos en función a los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de su jurisdicción, a través de un proceso participativo”.

El Plan de Desarrollo Concertado es un proceso de planeamiento de desarrollo continuo y participativo, es un instrumento de carácter integral que orientará el camino a seguir, definiendo con claridad la visión de desarrollo, los objetivos de mediano y largo plazo en concordancia con los planes nacionales y sectoriales. Este plan se revisa una vez al año, pudiendo hacerse modificaciones que orienten a conseguir un mejor resultado. A la fecha, el Plan de Desarrollo Concertado vigente es el aprobado en el año 2010 y tiene una vigencia hasta el 2021. Sus principales objetivos son: (a) mejorar el sistema de transporte urbano-rural, (b) mejorar la calidad de la vida en la zona rural, (c) modernización y capacidad de gestión del municipio, (d) fortalecer y fomentar el desarrollo humano y (e) tener una ciudad integrada, saludable, ordenada y segura.

El Plan Operativo, por su parte, es un documento de gestión de corto plazo que articula los objetivos institucionales con el Plan de Desarrollo Concertado. En este proceso el Plan Operativo orienta el desempeño de la municipalidad con criterios de racionalidad económica buscando el cumplimiento de las metas presupuestarias asignadas a cada órgano estructurado de la Municipalidad Distrital de Amarilis para el logro de los objetivos institucionales establecidos para cada año fiscal. Actualmente está vigente el Plan Operativo del 2016. Las inversiones más frecuentes la conforman el pavimentado de pistas y veredas, instalaciones de agua potable y desagüe, construcción de lozas deportivas, mejoramiento de vías rurales y urbanas, asistencia técnica para la producción, programas de salud y educación, campañas sociales, entre otros. Lamentablemente no se ha encontrado información oficial que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos proyectados.

El ROF de la Municipalidad de Amarilis reconoce las siguientes estructura orgánica: (a) Órgano de Gobierno: Concejo Municipal; (b) Órgano Consultivo y de Coordinación: Comisiones de Regidores, Concejo de Coordinación Local Distrital, Concejo Local de Medio Ambiente, Junta de Delegados Vecinales Comunes, Mesa de Lucha Contra la Pobreza,

Plataforma de Defensa Civil, Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, Concejo Local de la Juventud, Comité de Gerentes; (c) Órgano de Alta Dirección: Alcaldía, Gerencia Municipal; (d) Órganos de Control: Órgano de Control Institucional; (e) Órgano de Defensa Institucional: Procuraduría Pública Municipal; (f) Órganos de Asesoramiento: Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; (g) Órganos de Apoyo: Gerencia de Secretaria General, Gerencia de Administración y Recursos Humanos; (h) Órganos de Línea: Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana, Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo, Gerencia de Administración Tributaria y Rentas, Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización; (i) Órganos Desconcertados: Municipalidades de Centros Poblados, Agencias Municipales (ver Figura 15).

La plana gerencial es nombrada directamente por el alcalde y no existe un procedimiento de contratación integral que permita evaluar las capacidades técnicas y profesionales de los postulantes; al ser considerados cargos de confianza dependen únicamente de la decisión del alcalde.

Según la encuesta de opinión urbana realizado por IP Mercado entre el 03 y 07 de diciembre 2016 el actual alcalde de la Municipalidad de Amarilis, Robinson Aguirre Casimiro, alcanza un 53.4% de aceptación entre los ciudadanos de su distrito. Una tendencia que se mantiene desde el 2015, donde una encuesta de opinión de IP Mercado del mes de mayo, a cien días de haber iniciado la gestión edil, le daba un nivel de aprobación del 53.3%. Estos mismos estudios también expresan el nivel de inseguridad que vive la ciudadanía, donde el 65.6% (diciembre 2016) asegura no sentirse seguro en su distrito. Este dato toma importancia si consideramos que en los últimos años han sido asesinados dos alcaldes, César Martínez Leiva (2005) y Marzony Vásquez Ramón (2014); ambos casos aún no han sido

resueltos. A esto se suma el atentado en el 2005 contra Silvia Trujillo Rubín, entonces teniente alcalde de Amarilis, donde tampoco se llegó a identificar a los responsables.

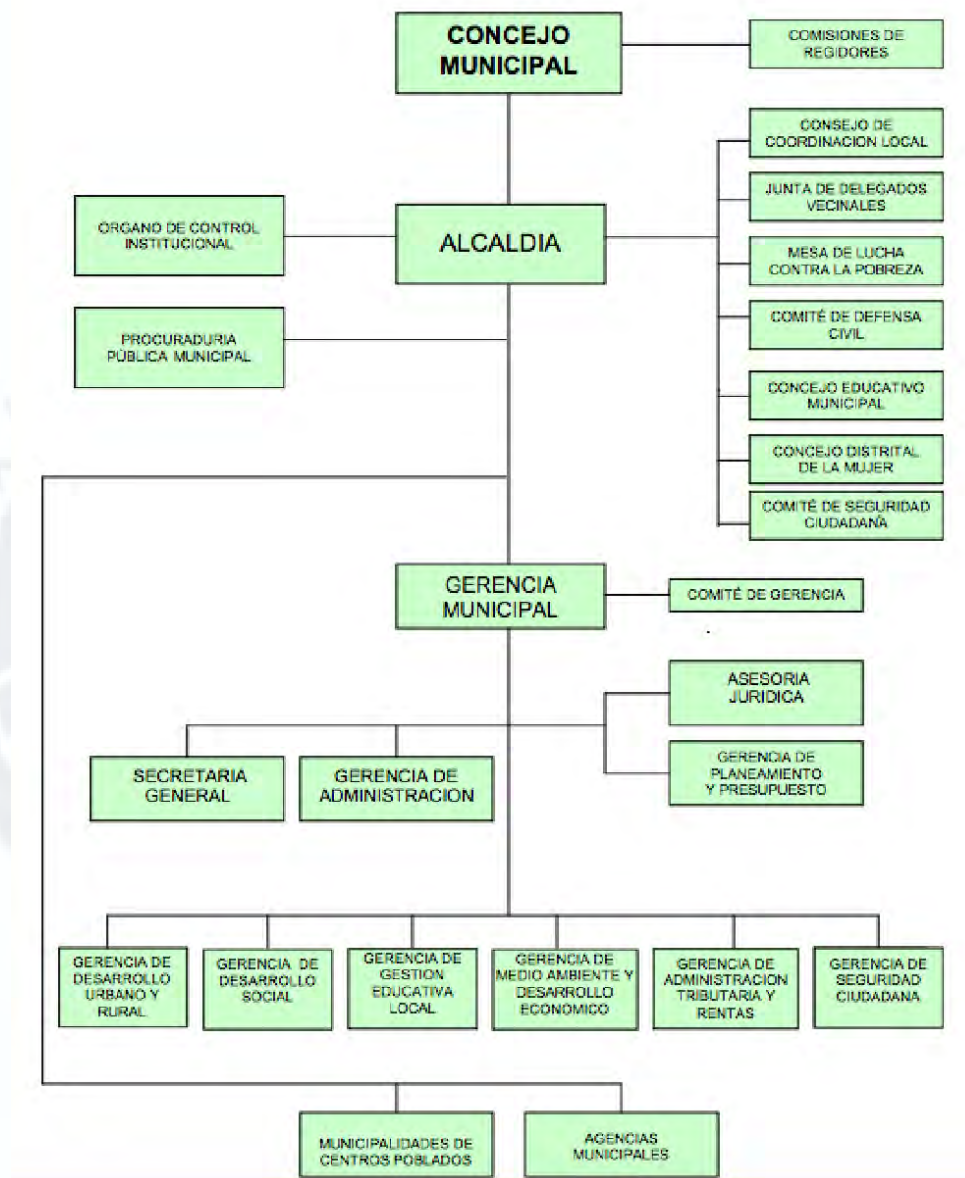


Figura 15. Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Amarilis Tomado del Plan Operativo Municipal de Amarilis, por Municipalidad de Amarilis, 2016. Lima, Perú.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Amarilis no cuenta con una estrategia de marketing elaborada que permita comunicar a los distritos vecinos y al país en general acerca de las potencialidades y oportunidades que

presenta. El Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Amarilis 2010 – 2021, distingue como principales actividades comerciales a la agricultura, ganadería, turismo, vivienda, transporte y almacenes, además de los servicios y comercios que constituyen la principal fuerza económica del distrito visto como licencias otorgadas por la municipalidad (ver Tabla 17).

Tabla 17

Licencias otorgadas por la Municipalidad de Amarilis

Licencias otorgadas	Cantidad
<u>Servicios</u>	
Hoteles	7
Restaurantes	13
Limpieza	2
Otros	38
<u>Artesanía y manufactura</u>	
Otros	1
<u>Comercio</u>	
Bodegas	38
Farmacias y boticas	2
Panaderías	7
Ferrerías	3
Otros	37
<u>Agropecuario</u>	
Proveedoras de insumos	1
Plantas agroindustriales	4
Otros	1
Actividades profesionales	39
<u>Otros</u>	
Cabinas de Internet	27
<u>Construcción</u>	
Construcción de viviendas	85
Construcción de hoteles	4

Nota. Tomado del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Amarilis (2010).

Actividades agropecuarias. En las zonas rurales el 40% del recurso suelo ha sido sobre explotado en actividades económicas poco rentables como la agrícola, ganadera y forestal; cuyos productos son poco competitivos en el mercado local y regional. La principal restricción para el aprovechamiento del recurso suelo es la carencia de infraestructura de riego, la cual determina su baja calidad y su escasa explotación. Una excepción es la

comunidad de Chicchuy, donde la riqueza de su suelo le ha permitido, desde hace varios años, producir una vegetales y tubérculos de excelente calidad; prueba de ella es el reconocimiento internacional que recibió en el año 1992, donde fue elegida como la “Mejor papa amarilla del mundo”.

La actividad pecuaria es mínima en el distrito de Amarilis, una de las principales causas es la morfología accidentada del territorio, con poco espacio para la crianza y escaso pasto para su alimentación. Otro de los factores es el abigeato, haciendo de esta actividad una complementaria de la agricultura y orientada principalmente al autoconsumo.

En el caso de los productos agrícolas estos son comercializadas a granel, sobre todo la papa, en los propios centros de producción; los precios en sí son ínfimos y muchas veces no justifican la mano de obra y el tiempo empleado por los campesinos en la jornada. Esto ha llevado a algunos productores a traer directamente sus productos a los mercados de Amarilis y Huánuco, donde consiguen mejores precios que los ofrecidos en el campo. En el caso de Amarilis, son tres los mercados existentes: Mercado de abastos de Paucarabamba, Mercado Mayorista de Amarilis y el Mercado de San Luis. Otro mercado a considerar, es la feria agropecuaria que se realiza todos los sábados en la ciudad de Huánuco, donde los productores venden sus productos directamente a los consumidores.

Recursos naturales. En minería el distrito de Amarilis cuenta con canteras no metálicas, que pueden proveer de insumos para la industria del centro del país. Tal es el caso del hormigón, la arena fina, así como piedras para la industria de la construcción. Entre las principales reservas tenemos a Rio Huallaga, Parquencho y Chicchuy.

Las reservas de agua es una de las fortalezas del distrito, cuenta con importantes microcuencas que deberían abastecer la demanda de riego del distrito, pero que debido a la infraestructura precaria que tienen no cumplen con este objetivo. Los recursos hídricos del distrito de Amarilis se hayan en las microcuencas de Mancapozo y Pichgacocha que

desembocan en el río Huallaga (INRENA 2014). El principal problema que afecta al recurso hídrico es la contaminación que cada día se agrava debido a los relaves mineros de Cerro de Pasco y el sistema de desagüe de las ciudades que se encuentran junto al el río Huallaga, como Huariaca, San Rafael, Ambo, Tomayquichua, Pillco Marka, Huánuco, entre otros.

Recursos turísticos. Los recursos turísticos convencionales son escasos en comparación con los recursos turísticos de tipo arqueológico, arquitectónico y paisajístico que hay en el distrito (ver Tabla 18). Otro tipo de turismo que ha venido ganando relevancia en los últimos años es el turismo vivencial, como es la Casa Hacienda Shismay, donde además de la puesta en valor de una infraestructura colonial, los comuneros de la zona ofrecen a los visitantes los servicios de cultivo de la papa, cultivo de flores, preparación de tapias y cultivo de miel de abeja (www.shismay.com).

Tabla 18

Principales recursos turísticos de Amarilis

Lugar	Nombre de recurso	Atractivo	Conservación	Vías de acceso	Distancia Km.
Choquecocha	Ruinas de Shuntur	Arqueológico	Regular	Camino de herradura	1.00
La Esperanza	Ruinas de Huayanay	Arqueológico	Mala	Camino de herradura	1.00
Paucar	Ruinas de Ñaupamarca	Arqueológico	Regular	Camino de herradura	2.50
La Libertad	Laguna de Pishgacocha	Paisaje natural	Regular	Camino de herradura	5.00
Cancalla	Laguna de Mancapozo	Paisaje natural	Regular	Trocha carrozable	5.00
Pampa de Acara	Laguna de Parquencho	Paisaje natural	Regular	Trocha carrozable	4.60
Llicua Alta	Cerro San Cristobal	Mirador turístico	Regular	Camino de herradura	3.00
Matamarca	Hacienda Fundo Prado	Arquitectura colonial	Regular	Carretera afirmada	0.50
Huayopampa	Iglesia y puente	Arquitectura colonial	Regular	Carretera afirmada	0.20
Shismay	Casa hacienda	Arquitectura colonial	Regular	Carretera afirmada	5.50

Nota. Tomado del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Amarilis (2010).

Sector inmobiliario. Desde hace unos años, Huánuco vive un despegue inmobiliario, a tal punto que el sector construcción está formando parte del crecimiento de la economía

huanuqueña. Sin embargo, uno de los problemas que atraviesa el sector es el incremento en los precios de las propiedades, esto como consecuencia de los altos precios de los terrenos. El distrito de Amarilis no ha sido ajeno a este empuje de la economía, en los últimos dos años se han desarrollado los más importantes proyectos inmobiliarios de la región, como es el caso de Torres Templo 1 y 2, e Complejo Habitacional Templo, los Portales y Miraflores.

El precio de los departamentos va desde los 193 mil soles hasta los 520 soles. Una de las instituciones financieras que está apostando por estas inversiones es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, institución reconocida y valorada en el mercado local por sus años de servicios. Su mejor tasa de interés es 9.50 %, con una inicial de 15% y la diferencia fraccionada en 10 años. Otra modalidad de financiamiento es a través del Fondo Mi Vivienda, donde el comprador debe acceder al bono de 12,500 soles, además de pagar una cuota inicial mínima del 10% del valor del departamento. El plazo es entre 10 y 20 años con un interés del 9.50%.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Sistema vial. El distrito de Amarilis se ubica en un medio físico propio de los pisos ecológicos de sierra y ceja de selva alta. Es un territorio bastante accidentado conformado por valles, quebradas, montañas y altiplanicies, en cuya configuración domina hacia el centro y noreste la cuenca del río Huallaga y sus afluentes locales. En consecuencia, presentan serias dificultades físicas para la construcción y el mantenimiento vial, complicando la integración de los centros poblados y rurales con la zona urbana. La peor parte lo tienen los centros poblados que se ubican en las partes altas del distrito, donde el transporte es completamente deficiente, siendo la mayoría de las carreteras trochas carrozables en pésimas condiciones de transitabilidad. Las vías de comunicación que unen a los centros poblados con otros pueblos, son las llamadas vías vecinales y de herradura, por estas vías se trasladan los productos para el comercio y para el consumo humano, su situación es la misma que la mencionada línea

arriba, escaso mantenimiento y serios problemas para trasladarse por ellos, en particular durante los meses de invierno donde las lluvias suelen empeorar la precaria situación. Este problema de las vías de transporte es frecuente en gran parte del territorio distrital (ver Tabla 19), incluso en las zonas urbanas donde falta asfaltar el 30% de sus calles, la mayoría ubicadas en la periferia de Paucarbamba, capital del distrito.

Tabla 19

Niveles de conservación de los caminos vecinales de Amarilis

Tramo	Km.	Situación
La Esperanza – Malconga – Cancalla	10.10	Regular
Hacienda Mitopampa	0.60	Regular
Shismay – Manzano	19.20	Regular
Paucarbamba – Chicchuy	11.90	Regular
Llanquipampa	2.50	Regular
Paucar	5.00	Regular
Shairacancha	2.80	Malo
Vilcabamba	2.50	Malo
Shismay – Paucar	8.90	Regular
Laguna Mancapozo	4.50	Regular

Nota. Tomado del Plan Vial Participativo de la provincia de Huánuco, Municipalidad Provincial de Huánuco- Provías Rural (2008).

Las vías que unen el distrito de Amarilis con la ciudad de Huánuco y otros distritos son: Carretera Central que conecta los distritos de Pillco Marca, Amarilis, Santa María del Valle; Avenida 20 de agosto que une a los distritos de Amarilis y Huánuco mediante el puente San Sebastián; otras vías son el puente Pavletich y la Vía Colectora que también unen al distrito de Amarilis con la capital de la provincia.

Servicios básicos. SEDA Huánuco, es la empresa encargada de la distribución y abastecimiento del agua potable para el distrito de Amarilis, es también el encargado de la distribución de alcantarillas y desagües. Brinda sus servicios a casi la totalidad del distrito presentando mayores deficiencias en la distribución de las redes de desagüe, llegando a un 6.4% de la población del distrito, según el censo del 2007, que no tiene acceso a este servicio. Esta falencia se presenta en la zona rural del distrito.

Tabla 20

Servicio de agua de Amarilis, según tipo de abastecimiento

Categoría	Casos	%
Red pública dentro (agua potable)	10,087	67.93
Red pública fuera	1,314	8.85
Pilón de uso público	700	4.71
Camión cisterna	299	2.01
Pozo	276	1.86
Rio, acequia	1870	12.59
Vecino	265	1.78
Otro	38	0.26
Total	14,849	100

Nota. Adaptado del Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007

El distrito de Amarilis tiene una cobertura de agua potable del 67.93% en su mayoría estos usuarios encuentran en la zona urbana (ver Tabla 20); en la zona rural el servicio es muy limitado, las poblaciones de esos lugares se abastecen principalmente de las acequias y ríos, así como de los pilones de uso público que suelen instalarse cerca de las plazuelas de sus poblados. En cuanto al servicio de desagüe el distrito de Amarilis tiene una cobertura amplia con un porcentaje de 66.96% de la población (ver Tabla 21). La red pública dentro de las viviendas son las que tienen mayor número de servicio de desagüe, pero este servicio, similar al agua potable ocupa en su mayoría sólo la zona urbana; la situación en la zona rural es opuesta por donde se le mire, ahí el servicio es inexistente.

Tabla 21

Servicio de desagüe de Amarilis, según tipo de conexión

Categoría	Casos	%
Red pública dentro de la vivienda	9,943	66.96
Red pública fuera de la vivienda	1,295	8.72
Pozo séptico	589	3.97
Rio, acequia	95	0.64
No tiene	1,038	6.99
Total	14,849	100

Nota. Adaptado del Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007

La interconexión nacional a través de la Línea de Transmisión Mantaro en 220 KV ha permitido que el distrito de Amarilis sea uno de los integrados a dicho sistema a través del

concesionario REP, cuya infraestructura de transmisión tiene una capacidad suficiente para abastecer con soltura a todo el distrito. En Amarilis de acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2007 el nivel de electrificación es del 84.9% y el 15.61% no cuentan con este servicio, especialmente en las zonas rurales. La empresa proveedora de este servicio es Electrocentro S.A. y es también la responsable de la ampliación de la frontera eléctrica en el distrito.

En relación al servicio de salud pública el distrito cuenta con cuatro centros de salud siendo los más importantes el Hospital Carlos Showing Ferrari y el Hospital Perú – Corea; además se dispone de seis puestos de salud ubicados al interior del distrito cuyos servicios son muy limitados.

Desarrollo urbano. A nivel distrital se observa que el crecimiento poblacional y de necesidades de vivienda vienen creciendo y desarrollándose de manera desordenada, esto se debe porque aún no se cuenta con un plan urbanístico expansivo, donde se identifiquen las áreas de expansión urbana y las áreas de protección o de seguridad por riesgos naturales y de conservación ambiental. Por otro lado, a nivel distrital aún se observa una limitada y deficiente infraestructura urbana y rural indispensable para el transporte, la comunicación, la producción y el comercio. Las carreteras vecinales sin mantenimiento y canales de riego son rústicos; no se cuenta con terminal terrestre, parque industrial, mercado mayorista o de productores y centros recreacionales, entre los más importantes.

A nivel urbano uno de los problemas más resaltantes es el caos del tránsito vehicular en determinadas zonas como la Vía Regional, especialmente en horas puntas. Análisis internos del Municipalidad Distrital de Amarilis indican que este problema del descontrol vehicular tiene su causa en la falta de una normatividad que regula la circulación de los vehículos menores motorizados o no motorizados tales como autos, taxis, mototaxis, motos

lineales, triciclos y otros similares. Así como de los lineamientos que debe tener el tránsito pesado en el distrito. Además, del deficiente sistema de señalización y semáforos.

Medio ambiente. El deterioro de la calidad del agua es uno de los problemas más graves del distrito que compromete el normal abastecimiento de agua a la población, así como la alteración de los hábitats y pérdida de especies. El Diagnostico Ambiental de Amarilis (2016) indica que en la zona rural las reservas de agua son frecuentemente contaminados por restos de plaguicidas y fertilizantes que los agricultores utilizan para sus actividades productivas. A esto se suma la contaminación que se produce como consecuencia del uso doméstico del agua por cada vivienda rural, vertiendo basura sólida y restos detergentes a cursos de agua. Los más perjudicados son los pobladores rurales que hacen uso del agua cuenca abajo. En la zona urbana, la contaminación del agua es severa, especialmente en aquellos asentamientos humanos que compran agua sin garantía de camiones cisterna que se abastecen de fuentes no confiables. La población de Amarilis requiere de mayor sensibilización para recuperar la eficiencia de su uso, por ende, su adecuada distribución.

El deterioro de la calidad del aire, debido a las emisiones provenientes de fuentes móviles, fijas y de los residuos sólidos, es otro de los problemas que afecta al distrito de Amarilis. Esta situación se debe principalmente a la presencia predominante de combustibles fósiles y a la baja calidad de los combustibles líquidos por su alto contenido de contaminantes como el azufre. A esto se suma las actividades productivas y extractivas que operan con tecnologías obsoletas y sin control adecuado de emisiones contaminantes. El parque automotor es obsoleto y sin regulaciones adecuadas.

El Diagnostico Ambiental de Amarilis (2016) hace un muestreo en diferentes puntos de la ciudad sobre la calidad de ruido, en algunos puntos sobrepasa ligeramente en las ECA-Ruido Residencial Diurno (60 db) y en otros cumple con los límites establecidos en los ECA-Ruido Residencial Nocturno (50 db). En cuanto a los campos electromagnéticos, establecidos

los puntos para medir los niveles de radiaciones no ionizantes están por debajo de los estándares de calidad ambiental para radiaciones ionizantes indicados en los ECA y los límites de ICNIRP poblacional y ocupacional. Con respecto a la cobertura de áreas verdes en ambientes urbanos, no se está cumpliendo por los valores recomendados por la OMS, que es de 10 a 15 metros cuadrados por habitante.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el Análisis Multianual de Gestión Fiscal realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el 2016, el ingreso económico total de la Municipalidad de Amarilis alcanzó S/. 22'973,4 miles que representa un incremento en S/ 3'565,2 miles respecto al ingreso del 2015 (variación 18,4%) explicado principalmente por un incremento en S/. 2'302,7 miles de ingresos corrientes. Respecto a la composición del ingreso económico total, el 84,1% es ingresos corrientes y el 15,9% es ingresos de capital. Asimismo, comparando los ingresos del 2015 con el año anterior se observa un incremento de 8.73%; estas cifras marcan la tendencia de un incremento sostenido de los ingresos año tras año (ver Tabla 22).

En relación a los gastos no financieros, el mismo reporte del Ministerio de Economía y Finanzas, indica que en el 2016 alcanzó la cifra de S/.22'601,6 miles que representa un incremento en S/.2 632,1 miles respecto al gasto del 2014 (variación 13,2%) debido a un incremento en S/.1'922,2 miles del gasto de capital. Respecto a la composición del gasto no financiero total, el 37,2% es gasto de capital y el 62,8% es gasto corriente no financiero (ver Tabla 23).

Las fuentes de financiamiento que serán utilizadas por la Municipalidad Distrital de Amarilis en el 2017 se indican en el cuadro siguiente. El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) o presupuesto inicialmente aprobado para el periodo 2017 fue de S/.12'940,258 miles, sin embargo, a la fecha este se ha incrementado a S/.24'272,950 miles

como resultado de las modificaciones presupuestales realizadas a partir del PIA (ver Tabla 24).

Tabla 22

Municipalidad de Amarilis: Ingresos económicos (2014 – 2016)

Descripción	Ejecución		
	2014	2015	2016
Ingreso Económico Total	17 713.3	19 408.2	22 973.4
I. Ingresos corriente	15 366.9	17 016.6	19 319.3
1. Contribuciones	0.0	0.0	0.0
2. Impuestos	1 727.6	2 214.5	2 530.7
A la producción y al consumo	9.4	10.3	27.4
Al patrimonio	1 717.5	2 202.6	2 503.3
Otros	0.8	1.6	0.0
3. Ingresos no tributarios	1 787.2	2 291.5	2 568.2
Multas, sanciones y otros	0.1	3.8	111.1
Otros ingresos corrientes	7.4	1.8	0.0
Prestación de servicios	304.7	172.5	301.7
Rentas de la propiedad	2.6	46.0	35.7
Tasas	1 471.5	2 067.3	2 119.7
Ventas de bienes	0.9	0.1	0.0
4. Transferencia corrientes	11 852.1	12 510.6	14 220.3
Canon, sobrecanon y regalías	29.7	32.8	35.4
Fondo de compensación municipal	8 946.4	9 707.6	8 790.6
Otras transferencias del sector público	1 633.7	1 336.8	1 336.8
Plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal	0.0	0.0	0.0
Renta de aduanas	0.0	0.0	0.0
Otros	1 242.3	1 433.4	4 057.6
II. Ingresos de capital	2 346.4	2 391.7	3 654.1
1. Transferencias de capital	2 346.4	2 391.7	3 654.1
2. Venta de activos	0.0	0.0	0.0
3. Otros ingresos de capital	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado del Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_0951.pdf

Tabla 23

Municipalidad de Amarilis: Gastos no financieros totales (2014 – 2016)

Descripción	2014	2015	2016
Gasto No Financiero Total	18'290,4	19'969,5	22'601,6
I. Gasto corriente no financiero	11'293,5	13'477,1	14'186,9
1.1. Remuneraciones	3'586,6	4'162,0	3'301,7
1.2 Bienes y servicios	6'946,4	8'694,0	10'347,1
1.3 Transferencias corrientes	760,5	621,1	538,2
Gasto de capital	6'996,9	6'492,5	8'414,7
2.1 Formación bruta de capital	6'996,9	6'492,5	8'414,7
2.2 Otros	0,0	0,0	0,0

Nota. Tomado del Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017. Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_0951.pdf

Tabla 24

Municipalidad de Amarilis: Fuentes de financiamiento (2017)

N°	Genérico	Desagregado	Monto
1	Recursos ordinarios		2'382,741
2	Recursos directamente recaudados		2'125,678
3	Recursos por operaciones oficiales de crédito		3'568,589
4	Donaciones y transferencias		13,222
		Fondo de compensación nacional	11'479,686
5	Recursos determinados	Impuestos municipal	1'978,904
		Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	2'724,130
Total			24'272,950

Nota. Se considera el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Adaptado del Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. Recuperado del <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>

El Fondo de Compensación Municipal del 2017 es de S/.11'479,686 miles distribuyéndose de este monto el 66% en gastos corrientes y 34% en gastos de capital (ver Tabla 25).

Tabla 25

Municipalidad de Amarilis: Distribución de gastos FONCOMUN (2017)

Gastos	Importe	%
Gastos corrientes	7'586,186	66
Gastos de capital	3'893,500	34
Total	11'479,686	100

Nota. Se considera el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Adaptado del Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. Recuperado del <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>

4.1.5. Recursos humanos (H)

Población. Según las estimaciones realizadas por el INEI en el censo del 2007, la población del distrito de Amarilis es 67,617 habitantes, distribuidos en la zona urbana 57,596 habitantes y 10,021 en la zona rural; con estos datos se infiere que el grueso de la población se encuentra en la zona urbana que concentra el 85.18% de la población (ver Tabla 26).

Tabla 26

Amarilis: Población según área urbana y rural

Categorías	Habitantes	%
Urbana	57,596	85.18
Rural	10,021	14.82
Total	67,617	100

Nota. Adaptado del Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007

De la población total un 51.90% está compuesta por mujeres y el 48.10% por hombres, que en números es 35,090 mujeres y 35,522 hombres que pertenecen al distrito de Amarilis. Respecto a distribución según grupos quinquenales de edades, más del 46.26% de la población es menor de 19 años. La joven población del distrito se evidencia más cuando se muestra que sólo el 10.79% es mayor de 55 años (ver Tabla 27).

El distrito de Amarilis tiene 19 centros poblados, la mayoría de ellos instalados en la zona rural; la mayor concentración de la población se encuentra en Paucarbamba, ciudad capital del distrito. En esta urbe existen 57,596 habitantes, divididos en 30,037 mujeres y 27,559 hombres; ellos representan el 85.18% de la población total del distrito de Amarilis.

No existe otro centro poblado en el distrito que concentre una cantidad significativa de la población.

Tabla 27

Amarilis: Población según grupos quinquenales de edad

Categorías	Casos	Porcentaje (%)
De 00 a 04 años	6,505	9.62
De 05 a 09 años	6,742	9.97
De 10 a 14 años	7,712	11.41
De 15 a 19 años	7,614	11.26
De 20 a 24 años	6,945	10.27
De 25 a 29 años	5,732	8.48
De 30 a 34 años	4,797	7.09
De 35 a 39 años	4,414	6.53
De 40 a 44 años	3,830	5.66
De 45 a 49 años	3,318	4.91
De 50 a 54 años	2,702	4.00
De 55 a 59 años	2,017	2.98
De 60 a 64 años	1,624	2.40
De 65 a 69 años	1,294	1.91
De 70 a 74 años	936	1.38
De 75 a 79 años	699	1.03
De 80 a 84 años	395	0.58
De 85 a 89 años	225	0.33
De 90 a 94 años	65	0.10
De 95 a 99 años	61	0.08
Total	67,617	100

Nota. Adaptado del INEI. Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007

Desarrollo Humano. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es una medición del desarrollo considerando tres dimensiones básicas: salud, educación e ingresos. En términos generales, los indicadores utilizados son: a) la esperanza de vida al nacer, b) el logro educativo, y c) el ingreso bruto familiar per cápita. En su última versión, el indicador logro educativo está compuesto por: años de educación promedio de las personas de 25 años a más y años esperados de educación (población de 18 años de edad con educación secundaria completa).

En los resultados del 2012, la región Huánuco ocupa el ranking 21 entre 25 departamentos del país; mostrando así una ubicación rezagada en términos de desarrollo humano. En la mayoría de los componentes del IDH, la región Huánuco se ubica por encima

del puesto 20 del ranking departamental, situándose en mejor posición en el indicador esperanza de vida al nacer donde ocupa el puesto 16. A pesar de ello, la brecha respecto al promedio nacional se ha reducido con relación a la observada desde el año 2003 (ver Figura 16).

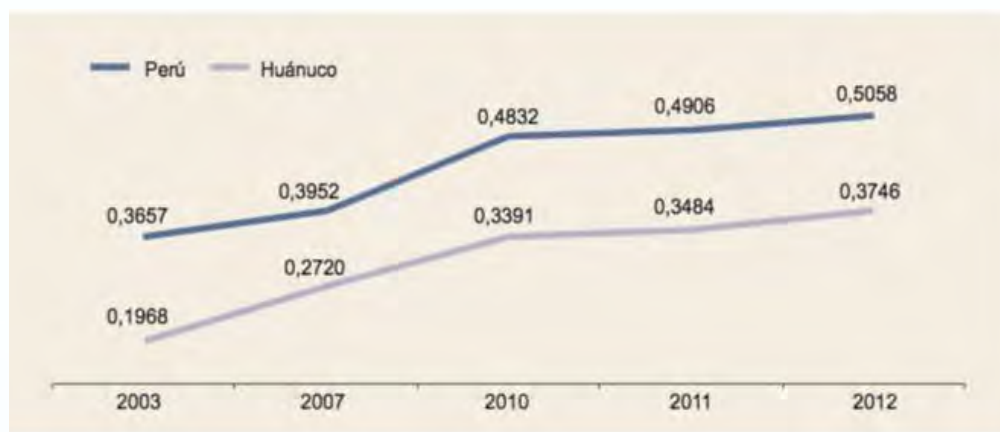


Figura 16. Índice de Desarrollo Humano Perú y Huánuco, 2003 - 2012
Tomado del Informe Económico y Social de la Región Huánuco, por Banco Central de Reservas, 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

En cuanto al distrito de Amarilis, ocupa el puesto 141 de un total de 1,834 distritos analizados a nivel nacional; el resultado obtenido por el distrito de Amarilis es la mejor posición de toda la región Huánuco, inclusive mejor que la obtenida por la ciudad de Huánuco en su condición de capital de la provincia y de la región, que ocupa el puesto 169 (ver Tabla 28). Se infiere que este resultado del distrito de Amarilis se debe en buena medida a su condición de contar con una población mayoritariamente urbana (85%), y concentrada en una zona geográfica reducida en comparación del territorio total del distrito. Los resultados obtenidos por el distrito de Amarilis se encuentran dentro del promedio nacional, incluso en algunos indicadores se encuentra mejor ubicado como es en la población con educación secundaria completa, años de educación e ingreso familiar per cápita.

Tabla 28

Amarilis: Posición Ranking Índice de Desarrollo Humano 2012.

Región / Provincia / Distrito	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educación secundaria completa		Años de educación (Población 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	S/. mes	ranking
Huánuco (región)	0.3746	21	72.33	16	45.47	21	6.73	19	448.4	17
Huánuco (provincia)	0.4431	58	74.10	78	52.66	79	7.71	68	595.0	48
Huánuco (distrito)	0.5323	169	70.76	1283	69.02	344	10.30	118	793.1	149
Amarilis	0.5443	141	73.30	926	73.50	255	9.66	205	809.4	140

Nota. Adaptado del Informe Sobre Desarrollo Humano (IDH) Perú 2013. Cambio Climático y Territorio: Desafíos y Respuestas para un Futuro Sostenible. Lima, 2013. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Cuando se realiza el análisis comparativo con los distritos de similar población que ocupan los primeros lugares del ranking, las diferencias son considerables: la esperanza de vida de un habitante de Amarilis está siete años por debajo del promedio y el ingreso per cápita de los distritos que lideran el ranking es casi el doble (ver Tabla 29). Concluyendo el análisis anterior, si bien a nivel regional Amarilis lidera el Índice de Desarrollo Humano, a nivel nacional todavía está muy lejos de los estándares que se manejan en los principales distritos del país, un reto que invita a las autoridades a mejorar estos indicadores.

Tabla 29

Comparativo Amarilis y sus Referentes en el Ranking Índice de Desarrollo Humano 2012

Región / provincia / distrito	Población		Índice de desarrollo humano		Esperanza de vida al nacer		Población con educación secundaria completa		Años de educación (población 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	Hab.	Ranking	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking	S/. me	Ranking
Miraflores	84,473	64	0.7971	1	79.41	132	89.50	31	14.25	1	1589.1	4
Lince	52,961	117	0.7670	4	79.49	120	85.74	63	12.85	16	1534.4	6
San Isidro	56,570	107	0.7638	5	79.46	124	88.89	34	14.02	3	1418.7	15
Jesús María	71,364	82	0.7572	7	79.51	115	85.62	67	13.42	7	1442.0	11
Magdalena	77,038	73	0.7532	9	79.44	128	87.19	45	13.31	10	1415.9	16
Amarilis	71,369	81	0.5443	141	73.30	926	73.50	255	9.66	205	809.4	140

Nota. Adaptado del Informe Sobre Desarrollo Humano (IDH) Perú 2013. Cambio Climático y Territorio: Desafíos y Respuestas para un Futuro Sostenible. Lima, 2013. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

Pobreza monetaria. La tasa de pobreza monetaria, como indicador de bienestar, mide la posibilidad de la población de satisfacer con sus gastos necesidades básicas alimentarias y no alimentarias. Según datos del INEI la incidencia de pobreza total en 2014 fue 22.7% en el país, afectando a unos 6,9 millones de personas. A nivel de la región Huánuco, la reducción de la pobreza tiene su correlato en el crecimiento del gasto real promedio per cápita. En un análisis realizado por el Banco Central de Reserva (2015) se evidencia que durante el periodo 2008-2014, el gasto mensual real promedio per cápita de la región pasó de S/. 378 a S/. 476, respectivamente (un crecimiento de 25.9 %). Este fuerte incremento incidió en que la pobreza monetaria en la región se redujera de 62.2% en 2008 a 40% en 2014 (-22,2 puntos porcentuales). En cambio, en el último año (2013 y 2014), el gasto real tuvo un leve descenso (-2,1 puntos), por lo que la pobreza prácticamente no disminuyó.

Para una mayor precisión estadística, producto del tamaño de la muestra y la heterogeneidad de las características en cada región, el INEI agrupa a los departamentos por rangos de pobreza. En 2014, existen siete grupos de pobreza, los departamentos más pobres se concentran en el grupo 1, y los más ricos en el grupo 7. La región Huánuco se ubica en el grupo 2, con niveles entre 35.2 % y 42.6% de pobreza en el 2014. Se destaca que entre 2008 y 2014, el límite superior de pobreza del grupo 2 se ha reducido de 62.2 % a 55.2 % (ver Figura 17).

En el año 2013 el INEI publicó el Mapa de Pobreza Distrital, de acuerdo a lo que se lee en sus primeras páginas, con el objetivo de identificar las provincias y los distritos con mayor incidencia de pobreza como un instrumento de focalización de las políticas públicas. Se conformaron 32 grupos, donde el grupo 1 era de mayor pobreza y el grupo 32 de menor pobreza. De un total de 1,943 distritos a nivel nacional, 76 tenían una incidencia de pobreza mayor al 80% y 840 tenían tasas de pobreza menores al 40%. En la región Huánuco, los

grupos de pobreza van desde el número 4 al 21, siendo los distritos mejor ubicados Luyando y Amarilis en el grupo 19, y Pillco Marka en el grupo 21. El bajo nivel de pobreza de estos distritos se confirma con el Índice de Desarrollo Humano que se realizó en el 2012 y donde los mismos distritos destacaban en comparación al resto de la región, constituyéndose en una fortaleza para cada uno de ellos.

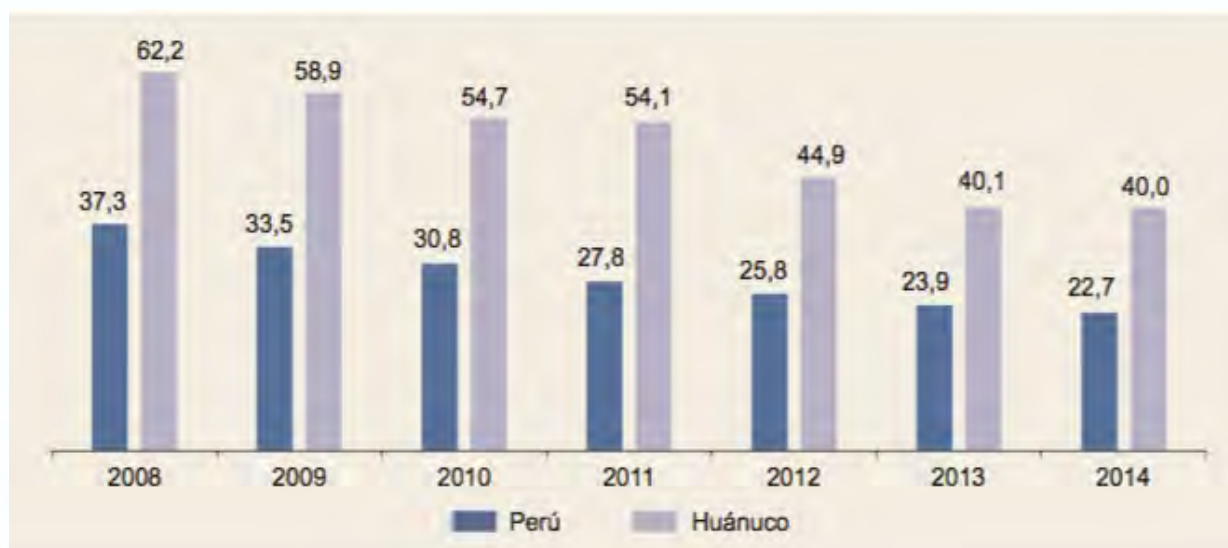


Figura 17. Tasa de Pobreza Perú y Huánuco, 2008 - 2014

Tomado del Informe Económico y Social de la Región Huánuco, por el Banco Central de Reservas, 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

Educación. Según el último censo del 2007, la tasa de analfabetismo es de 15.1% a nivel distrital, el 3.8% corresponde al sexo masculino y 11.4% al sexo femenino, indicador que confirma el grado de vulnerabilidad y falta de oportunidades que tienen las mujeres en comparación de los varones. Según información del Ministerio de Educación al 2017 (ver Tabla 30), a nivel de infraestructura el distrito cuenta con 64 locales dedicados al nivel inicial (45 públicos y 19 privados), 53 colegios para el nivel primario (37 públicos y 16 privados) y 22 colegios para el nivel secundario (16 públicos y 6 privados).

Tabla 30

Amarilis: Centros educativos y Programas de Educación Básica

Nivel educativo y estrategia/característica	Total	Gestión		Área	
		Pública	Privada	Urbana	Rural
Total Básica Regular	202	157	45	150	52
Inicial	127	104	23	102	25
Cuna	-	-	-	-	-
Jardín	64	45	19	49	15
Cuna-jardín	4	-	4	4	-
PRONOEI Ciclo I	36	36	-	36	-
PRONOEI Ciclo II	23	23	-	13	10
Primaria	53	37	16	32	21
Polidocente completo	27	17	10	24	3
Polidocente multigrado	19	15	4	6	13
Unidocente multigrado	7	5	2	2	5
Secundaria	22	16	6	16	6
Presencial	22	16	6	16	6
A distancia	-	-	-	-	-
En alternancia	-	-	-	-	-

Nota. Adaptado de Escale, Estadística de la Calidad Educativa (2017). Ministerio de Educación. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>

La matrícula en el nivel básico regular (inicial, primaria y secundaria) en el 2016, según datos del Ministerio de Educación fue de 14,874 alumnos, de ese total el 89.48% (13,309 alumnos) se encuentran dentro del área urbana y el 10.52% (1,565 alumnos) restante corresponde a la zona rural (ver Tabla 31).

Salud. Según el Informe Económico y Social de Huánuco elaborado por el BCR (2015), en los últimos años la tasa de mortalidad infantil del país presentó un descenso sostenido pasando de 25 muertes por mil nacidos vivos en el año 2000 a 19 en 2014, y en la mortalidad en la niñez, de 36 por mil nacidos vivos en 2000 a 23 en 2014. En la región Huánuco, estos indicadores han tenido también una tendencia decreciente. En mortalidad

infantil, la tasa se redujo de 63 por mil en 2000 a 17 por mil en 2014 y en mortalidad en la niñez (ver Figura 18), la tasa pasó de 32 a 21 por mil en este periodo. En ambos casos son menores que el promedio nacional. En lo que respecta al distrito de Amarilis los resultados del censo del 2007 indican que el distrito de Amarilis presenta una tasa de mortalidad infantil de 20.8%; es decir, fallecen 208 niños de cada mil nacidos antes de cumplir el primer año de vida.

Tabla 31

Amarilis: Matrícula por tipo de gestión, área geográfica y según

Nivel educativo y estrategia/característica	Total	Gestión		Área		Sexo	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Masculino	Femenino
Total Básica Regular	14 874	12 991	1 883	13 309	1 565	7 498	7 376
Inicial ciclo I (0-2 años) 1/	326	298	28	326	-	147	179
Cuna	-	-	-	-	-	-	-
Cuna Jardín 2/	28	-	28	28	-	18	10
PRONOEI Ciclo I	298	298	-	298	-	129	169
Inicial ciclo II (3-5 años)	3 051	2 454	597	2 708	343	1 549	1 502
Jardín	2 631	2 168	463	2 378	253	1 335	1 296
Cuna-jardín 3/	134	-	134	134	-	76	58
PRONOEI Ciclo II	286	286	-	196	90	138	148
Primaria	6 828	5 937	891	5 985	843	3 539	3 289
Polidocente Completo	5 865	5 147	718	5 624	241	3 047	2 818
Polidocente Multigrado	868	720	148	336	532	443	425
Unidocente Multigrado	95	70	25	25	70	49	46
Secundaria	4 669	4 302	367	4 290	379	2 263	2 406
Presencial	4 669	4 302	367	4 290	379	2 263	2 406
A distancia	-	-	-	-	-	-	-
En alternancia	-	-	-	-	-	-	-

Nota: La matrícula en Educación Inicial excluye a los participantes en Ludotecas y PAIGRUMA.

1/ Incluye niños con edades mayores a dos años matriculados en programas de inicial ciclo I.

2/ Comprende matrícula de 0-2 años en cuna-jardín.

3/ Comprende matrícula de 3-5 años en cuna-jardín.

Adaptado de Escale, Estadística de la Calidad Educativa (2017). Ministerio de Educación. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iece>

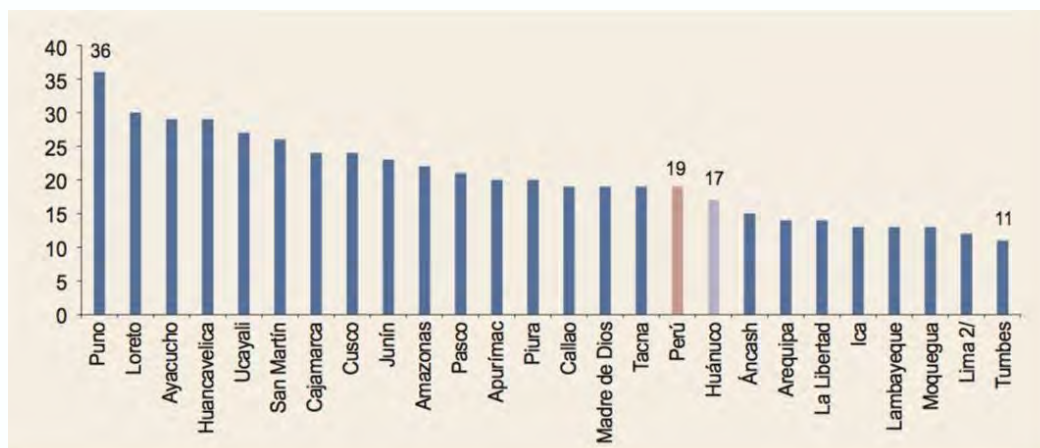


Figura 18. Tasa de Mortalidad Infantil 2014 (en porcentaje)

Tomado del Informe Económico y Social de la Región Huánuco, por el Banco Central de Reservas, 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

En desnutrición crónica infantil (DCI), Huánuco registra en 2014 una tasa de diez puntos por encima (24.8%) del promedio del país (14.6%), según la Figura 19. En su evolución, la DCI en la región ha disminuido cerca de 25 puntos porcentuales entre 2007 y 2013-2014. Un mejor desempeño ha tenido el indicador en el distrito de Amarilis, que de acuerdo al informe elaborado por la Red de Salud de Amarilis, la DCI alcanzó el 10.72% en el 2015, un avance considerable si tenemos en cuenta el 20.5% que se obtuvo en el censo del 2007.

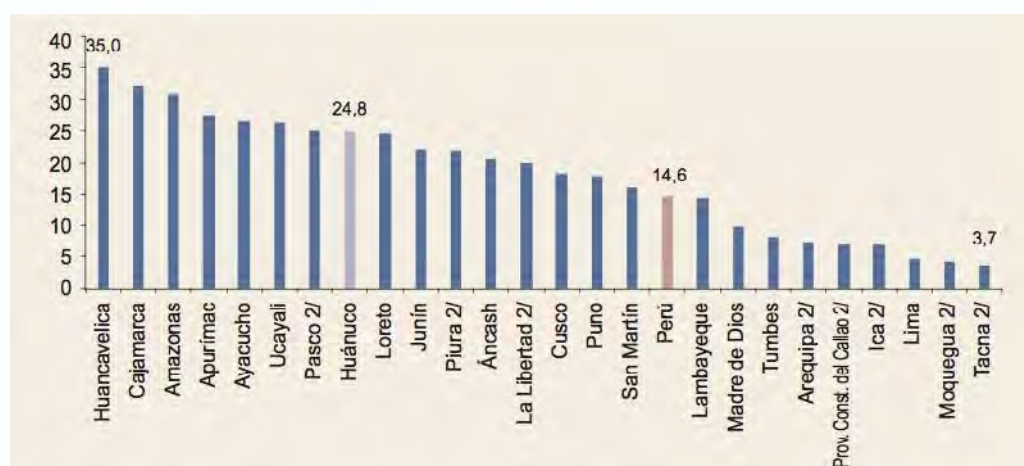


Figura 19. Desnutrición crónica infantil 2013-2014 (en porcentaje)

Tomado del Informe Económico y Social de la Región Huánuco, por el Banco Central de Reservas, 2015. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

Seguridad ciudadana. El crecimiento vertiginoso y desordenado del distrito de Amarilis en los últimos veinte años, ha llevado a la aparición incontrolada de asentamientos humanos y urbanizaciones que a la fecha se ven expuestos a una serie de problemas sociales. La seguridad ciudadana se ve amenazada por situaciones que afectan la tranquilidad familiar con hechos como la violencia en el hogar, la proliferación de drogas alrededor de los colegios, la inseguridad vial, robos, hurto, lesiones, falta contra la persona, prostitución, entre otros. Los hechos surgen como consecuencia de la precariedad económica en que viven muchas familias, el desempleo, la falta de oportunidades y el poco conocimiento de sus derechos y deberes como ciudadanos.

Según reporte de la Dirección Regional de Educación Huánuco (2015), en el distrito de Amarilis se tiene la tasa más alta de jóvenes y adolescentes en situación de riesgo social, la mayoría provenientes de hogares disfuncionales y sin habilidades para abordar el problema de la delincuencia, consumo de alcohol y drogas. El reporte también indica, que a esto suma la carencia de psicólogos en los centros educativos que orienten a los estudiantes; además de profesores de profesores de educación secundaria, desinformados y sin herramientas para accionar frente a esta problemática.

De acuerdo a los registros de la Comisaría de Amarilis correspondientes al 2015, la victimización más alta que se tiene es un 5.7% en lesiones, un 4.2% en faltas contra el patrimonio, un 4.1% en falsas contra la persona, un 9.3% en robo, un 2.8% en hurto y un 2% en delitos contra la libertad cometidos en Amarilis. La incidencia delictiva de mayor porcentaje en el distrito es la violencia familiar que representa 33.1% de las denuncias interpuestas (ver Tabla 32).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La municipalidad no cuenta con un sistema de información gerencial integrada que le permita tener información actualizada en tiempo real para una mejor toma de decisiones.

Muchos procedimientos administrativos todavía se vienen haciendo de forma manual y con la impresión de documentos que pasan de un área a otra hasta completar el ciclo del proceso; esto genera un servicio deficiente, lento y costoso, contribuyendo en forma negativa a la percepción laboral de los servidores públicos. Todo documento que ingresa a la municipalidad debe pasar por la mesa de partes, donde manualmente se le recepciona, codifica, registra clasifica y se remite al área encargada de atenderlo; un trámite sencillo como la emisión de una copia de una partida de matrimonio puede tomar hasta tres días laborales dependiendo de la carga de pedidos del área en función.

La municipalidad de Amarilis cuenta con un portal web que es meramente informativo, es decir no funciona como una plataforma de consultas o trámites en línea como sería lo ideal; a esto se suma que algunos enlaces están rotos o vacíos.

Tabla 32

Amarilis: Denuncias Policiales del 2015

Violencia, delitos y faltas	Casos reportados 2015	Porcentaje
Otros (Conducción en estado de ebriedad)	497	35.7%
Violencia familiar	461	33.1%
Robo	129	9.3%
Lesiones	79	5.7%
Faltas contra el patrimonio	58	4.2%
Faltas contra la persona	57	4.1%
Hurto	39	2.8%
Delito contra la libertad sexual	28	2.0%
Abigeato	9	0.6%
Estafa	9	0.6%
Tenencia ilegal de armas	5	0.4%
Usurpación	5	0.4%
Falsificación de monedas	5	0.4%
Delitos contra la fe pública	3	0.2%
Exposición y abandono de personas al peligro	2	0.1%
Omisión a la asistencia familiar	2	0.1%
Homicidio	1	0.1%
Homicidio calificado	1	0.1%
Apropiación ilícita	1	0.1%
Total denuncias	1391	100%

Nota. Tomado del Plan de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo del distrito de Amarilis. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente. (D'Alessio, 2014).

Tabla 33

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Amarilis.

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Existencia de atractivos turísticos por desarrollar.	0.05	3	0.15
2. Amplia presencia del sector servicios y comercio.	0.1	3	0.30
3. Disponibilidad de terrenos urbanos para el desarrollo del sector inmobiliario y comercial.	0.05	4	0.20
4. El 80% de la población es urbana.	0.1	3	0.30
5. Ubicación estratégica: ingreso a la Amazonía y salida a la costa.	0.03	3	0.09
6. Población mayoritariamente joven en edad de trabajar.	0.02	3	0.06
7. Mejor Índice de Desarrollo Humano a nivel regional.	0.05	4	0.20
8. Disponibilidad de tierras de cultivo y reservas naturales de agua.	0.03	3	0.09
Debilidades			
1. Carencia de medianas y grandes empresas industriales.	0.05	2	0.10
2. Insuficiente infraestructura vial de integración.	0.05	2	0.10
3. No existen políticas de ordenamiento y crecimiento urbano.	0.07	1	0.07
4. Insuficiente abastecimiento de agua potable en zonas rurales.	0.03	1	0.03
5. Deficiente organización municipal, sin orientación a largo plazo.	0.08	1	0.08
6. Ausencia de centros de capacitación especializados en MYPES.	0.04	1	0.04
7. Bajo nivel de recaudación de arbitrios.	0.1	1	0.10
8. Crecimiento de la inseguridad ciudadana.	0.1	2	0.20
9. Deficiente sistema de gestión de residuos.	0.05	1	0.05
Total	1		2.17

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson

La MEFI del distrito de Amarilis con 17 factores determinantes, siete fortalezas, y ocho debilidades, y se determinó un valor de 2.17, el cual demuestra que el distrito de Amarilis como organización es internamente débil. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo del distrito (ver Tabla 33).

4.3. Conclusiones

Después de Huánuco, Amarilis es el distrito más importante de la provincia; tiene una población mayoritariamente urbana que representa el 85.18% de su población total. La población rural es minoritaria (14.82%), pero presenta las mayores necesidades y falencias del distrito. En esta zona encontramos una alta tasa de analfabetismo, precarios sistemas de educación y salud, servicios básicos como el agua y la energía eléctrica tienen una cobertura muy limitada y en algunos casos inexistente; a esto se suma la calamitosa situación de las vías de comunicación que hacen algunos tramos intransitables impidiendo de este modo su integración con la zona urbana del distrito. A su vez la zona rural del distrito, a pesar del olvido y sus múltiples carencias, presenta fortalezas de mucho valor que pueden ayudar a dinamizar la economía del distrito. Sus importantes reservas de agua, los diversos pisos ecológicos con particulares condiciones climatológicas y la disponibilidad de tierras de cultivo sin explotar o trabajadas por debajo de su real capacidad de producción, abren un conjunto de posibilidades para el desarrollo de la agroindustria. Sumado a este impulso, también se evidencia condiciones potenciales para el desarrollo del turismo vivencial y de naturaleza; prueba de lo mencionado es la alta demanda de habitaciones que tiene la hacienda de Shismay, donde se comparte con los visitantes experiencias cotidianas como el sembrado y cosecha de la papa, y la pesca de truchas con excelentes niveles de aceptación y valoración.

El casco urbano del distrito es heterogéneo, distando mucho el centro de la ciudad con las extensiones periféricas propias del crecimiento urbano de los ochentas y noventas. Así tenemos un lado bien ordenado y planificado como el centro de Paucarbambilla y Paucarbamba. Y una amplia zona que ha crecido de manera muy desordenada y con la falta de un debido planeamiento urbano; nuevas urbanizaciones donde no se han considerado áreas públicas e invasiones que tugarizaron áreas tradicionalmente destinadas a la agricultura y al pastoreo, como las laderas de los cerros donde en antaño era común ver extensos campos de pastos y alfalfa. Al desorden urbano se sumó en los últimos años, la irresponsabilidad de la municipalidad distrital que empezó a entregar títulos de propiedad a invasores ubicados en zonas vulnerables a desastres naturales. Tal es el caso de la quebrada Llicua, Huayopampa, Zona Cero entre otras. A pesar de todo lo mencionado, el distrito de Amarilis todavía cuenta con un extenso territorio para el crecimiento urbano y comercial, situación que no favorece a los distritos vecinos de Huánuco y Pillco Marka, donde la ocupabilidad de sus tierras está llegando a su máximo uso y es muy limitado encontrar disponibilidad de espacios.

En la presente gestión se han hecho importantes avances en el ordenamiento urbano, pero aún se carece un plan integral de largo plazo que permita tener un norte a nivel urbanístico y que debería ser de aplicación para la actual gestión y las próximas.

Otro gran inconveniente que viven los vecinos de la zona urbana del distrito es el crecimiento del comercio informal y la proliferación de los trimóviles (mototaxis) como medios de transporte. Temas como la informalidad y el incremento desmedido de los trimóviles son tema poco tocados por las autoridades de turno, esto debido al considerable bolsón de votos que estos representan y por las ambiciones políticas de las autoridades, que lo último que buscan es enfrentarse a estos sectores. Sin embargo, consideramos que ambos pendientes son una bomba de tiempo que, de no reglamentarse y tomar las medidas

correctivas, en algunos años se va convertir en algo incontrolable e inviable, y el impacto social de su corrección va ser potencialmente riesgoso para la gobernabilidad del distrito.

El distrito de Amarilis enfrenta grandes retos, que el actual alcalde y su grupo de funcionarios intentan solucionar; la predisposición de sus autoridades es una buena opción para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Sin embargo, es necesario dejar de pensar en el corto plazo y proyectarse a las verdaderas obras que marquen el rumbo del distrito, para ello hace falta un trabajo más planificado, saber con exactitud a dónde quieren llegar como organización y los pasos que deben seguir para alcanzar ese objetivo.



Capítulo V: Intereses de Amarilis y Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2014), los intereses organizacionales hacen referencia a las metas y objetivos que en este caso el distrito puede alcanzar para tener éxito en el medio que compete. Considerando la visión planteada en el capítulo II y en el análisis externo e interno, desarrollados en los capítulos III y IV y los principios establecidos en el análisis tridimensional de Hartman, vamos a establecer los objetivos a largo plazo (OLP) y elaborar un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades del distrito de Amarilis; así también, vamos a determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

5.1. Intereses de Amarilis

Partiendo de los intereses nacionales expuestos en el Plan Bicentenario con miras al 2021 que desarrollamos en el capítulo III y considerando la visión propuesta para el distrito de Amarilis, donde se busca crear un entorno con mayor bienestar social y mejor calidad de vida que actualmente tienen los pobladores, los principales intereses del Distrito de Amarilis a tener en cuenta son: (a) Seguridad ciudadana, donde es urgente reducir la criminalidad y fomentar un ambiente de tranquilidad y eficacia entre los vecinos. Para ello la gestión debe apoyarse en la tecnología, inteligencia, capacitación adecuada del personal y en las alianzas con las diversas instituciones involucradas en esta problemática. (b) Educación, el eje de desarrollo de un país y de la sociedad. Una prioridad es erradicar el alto índice de analfabetismo que según el censo del año 2007 ascendía a 12%, también se busca contar con un sistema educativo integral, articulado, descentralizado e inclusivo que permita mejorar los indicadores propuestos por el gobierno (c) Salud, se proyecta combatir la desnutrición infantil, impulsar la medicina preventiva y minimizar el impacto de la contaminación ambiental en la salud de la población del distrito. (d) Turismo, Amarilis cuenta con lugares arqueológicos el cual tiene como tarea promover el desarrollo turístico, así como una

conservación adecuada y puesta en valor del patrimonio arquitectónico que posee esta ciudad.

(e) Desarrollo económico productivo, donde busca el desarrollo e industrialización de la agricultura, pecuaria y acuícola a través de la inversión privada, así como la formalización y capacitación de las MYPES, dinamizando el comercio de la ciudad. El interés del distrito de Amarilis es convertirse en un distrito moderno enfocado en los puntos ya mencionados a fin de dar una mejor calidad de vida a sus pobladores.

5.2. Potencial de Amarilis

Según D'Alessio (2008), refiere que: “para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar”, en tanto analizaremos cada uno de los puntos ya mencionados con el objetivo de determinar los factores de fortaleza y debilidad que afectan en el desarrollo de Amarilis.

Demográfico. Amarilis, según los resultados de XI Censo Nacional de Población al 21 octubre del 2007, la población censada más la omitida a nivel nacional fue de 28,750,722 habitantes de los cuales Huánuco tenía 762,223 habitantes que representaron el 2.65%. La población censada en el distrito de Amarilis según el INEI fue de 67,617 habitantes con una superficie de 134,69 km² y con una densidad poblacional (hab /km²) de 502.02. En la zona rural se tiene 10,021 habitantes (14.82% de la población total) y en la urbana 57, 596 (85.18%), según su distribución por género el 48.10% son varones y 51.90% son mujeres.

Geográfico. El distrito de Amarilis se encuentra ubicado en la parte centro sur de la provincia y departamento de Huánuco, en el margen derecho del río Huallaga, entre las coordenadas 9°56'30 y 10°1'8' de latitud sur y entre 76°13'3' de longitud oeste, limitan por el norte con el distrito de Santa María del Valle, por el sur con el distrito de Conchamarca (provincia de Ambo), por el este con los distritos de Santa María del Valle (provincia de Huánuco) y el distrito de Molino (provincia de Pachitea), por último por el oeste con el

distrito de Pillco Marca y el distrito de Huánuco. Por último, la extensión territorial que posee es de 38.15 Km² representando el 23.51% y el 3.29% del total de la provincia y del departamento de Huánuco, respectivamente.

Económico. Según el INEI 2007 la población económicamente activa ocupada tiene un porcentaje del 35.08% y el ingreso familiar per cápita del distrito es de 391,800 soles, la incidencia de pobreza extrema es de 8.3%, la tasa de mortalidad infantil es de 20.80%. Se tiene una pobreza extrema de 6.10% y una pobreza total de 33.20% siendo uno de los distritos con incidencia de pobreza y pobreza extrema; conjuntamente con el distrito de Huánuco conforman el 7.10% de la pobreza extrema y el 32.30% de pobreza total de la provincia.

Tecnológico y Científico. Amarilis respecto a estos 2 puntos no muestra un desarrollo poco o casi nada, así mismo en su plan anual 2016 – 2017 hacen referencia a la tecnificación de la agricultura con apoyo de inversionistas privados; sin embargo, el distrito debería de asignar presupuesto para estos puntos que sumarían al desarrollo del distrito.

5.3. Principios Cardinales de Amarilis

Los principios cardinales deben ser analizados cuidadosamente en base a la visión, misión y los intereses del distrito que servirán como referencia para el establecimiento de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. Como aliados estratégicos que influyen en el distrito de Amarilis quienes regulan las actividades y servicios del distrito, tales así como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú, así mismo otro grupo de interés representaría los distritos fronterizos, en especial Huánuco, provincia principal, ya que estos comparten la misma visión de crecimiento y desarrollo de su región.

Lazos pasados y presentes. Amarilis actualmente tiene problemas limítrofes con el distrito de Ambo, Conchamarca (jurisdicción pueblo de la Libertad), dado que estos piden pertenecer a Huánuco; sin embargo, a la fecha estas pertenecen al distrito de Amarilis.

Contrabalancee de intereses. Existen intereses contrapuestos con el desarrollo de su población tomando en cuenta la migración de sus habitantes a otras ciudades para una mejor calidad de vida, educación a falta de oportunidades y desarrollo.

Conservación de enemigos. Actualmente el distrito de Amarilis no tiene enemigos puesto que los demás distritos también trabajan con la visión de bienestar de la población y los ciudadanos.

5.4. Matriz de Intereses de Amarilis (MIO)

A través de la matriz de intereses, como se muestra en la siguiente tabla, se analizan los objetivos que Amarilis intenta alcanzar plasmando la visión del distrito.

Tabla 34

Matriz de Intereses de Amarilis

Intereses de Amarilis	Vital	Intensidad de Interés.	
		Intensidad de interés importante	Periférico
Inversión en Educación.	Ministerio de Educación.	Gobierno central	
Salud	Ministerio de Salud.	Gobierno central	
Infraestructura	Ministerio de Transporte y Comunicaciones	Gobierno central	
Seguridad	Distritos vecinos	Gobierno central y policía nacional del Perú.	
Atraer inversión privada	Empresas privadas	Empresas diversas y gobierno central	Distritos aledaños a Amarilis
Desarrollo Agroindustria	Ministerio de Agricultura	Empresas privadas y gobierno central	Distritos aledaños a Amarilis

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2014), los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias que conducen hacia la visión, que en este caso el distrito de Amarilis proyecta hacia el 2027.

OLP 1. Reducir el nivel de pobreza del distrito a 10% para el año 2027. El porcentaje en el año 2015 fue de 23%.

OLP 2. Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.700 al año 2027 ubicándose en el Top 20 de los distritos a nivel nacional. La calificación en el año 2012 fue de 0.544 y la posición fue de 141 de 1,834 distritos.

OLP 3. Erradicar la desnutrición crónica en niños entre 1 a 5 años de edad para el año 2027. En el año 2015 hubo un 10.7% de desnutrición en esta población.

OLP 4. Reducir la tasa de denuncias de violencia, delitos y faltas cometidos anualmente a 1,200 en el año 2027. La tasa en el año 2015 fue de 1,780 denuncias por cada 100,000 habitantes.

OLP 5. Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%.

OLP 6. Elevar el gasto de inversión o capital del distrito a S/. 15 MM para el año 2027. El gasto en el año 2016 fue de S/. 8.4 MM.

OLP 7. Mejorar el sistema de gestión de residuos del distrito a través de una cobertura al 100% de la recolección de los mismos y la implementación de una planta de tratamiento al año 2027. En el año 2016 la cobertura fue de 90% en el área urbana.

OLP 8. Desarrollar urbanísticamente el distrito en 70% a través de un plan de desarrollo y el impulso del sector inmobiliario al año 2027.

5.6. Conclusiones

A partir de la visión del distrito se definieron cinco intereses a tener en cuenta para el distrito de Amarilis: seguridad ciudadana, educación, salud, turismo y desarrollo económico; todos ellos enfocados en mejorar la calidad de vida y bienestar de sus habitantes así como convertir a Amarilis en un distrito moderno. Estos intereses resultan muy importantes pues son puntos claves en el logro de la visión planteada para el distrito.

En cuanto al potencial evaluado, destacan puntos positivos el alto porcentaje de población urbana (85%) así como su ubicación geográfica en el centro sur de la región limitando con otras provincias y siendo un punto de acceso a otras regiones del país. Por otro lado, se observan oportunidades de desarrollo en cuanto al nivel de la Población Económicamente Activa (PEA de 35%), lucha contra la pobreza (6.1% de pobreza extrema y 33.2% de pobreza total) y el desarrollo tecnológico y científico en donde no se han encontrado evidencias de desarrollo.

Finalmente, los nueve objetivos de largo plazo que se han planteado buscan mejorar las condiciones y calidad de vida de los habitantes del distrito enfocándose en temas como lucha contra la pobreza, optimización de la gestión administrativa de la municipalidad, desarrollo del turismo y mejora de calidad de vida de los habitantes (a través de una mejor educación básica y superior, reducción de impacto ambiental y fortalecimiento de la seguridad).

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se inicia la fase del emparejamiento o del proceso estratégico propiamente dicho. Como lo menciona D'Alessio (2015), esta fase se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Estas estrategias deben apuntar a conseguir la visión propuesta para el distrito de Amarilis. Para la generación de las estrategias, se utilizarán como herramientas las siguientes matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, (e) MGE, (f) MD, (g) MCPE, (h) MR, (i) ME, (j) MERC, (k) MEOLP y (l) MEPCS.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las más interesantes por sus cualidades intuitivas que se exigen de los analistas (D'Alessio, 2015), y también es una de matrices más conocidas del planeamiento estratégico. La matriz FODA -acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- es la única matriz que permite generar estrategias específicas; su estructura tiene como base las fortalezas y debilidades consideradas en la matriz EFI, así como las oportunidades y amenazas consideradas en la matriz EFE. Del emparejamiento de ambos insumos se forman cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA), consiguiendo como resultado las estrategias específicas que mencionamos líneas arriba.

En el caso del análisis realizado al distrito de Amarilis, se han generado las siguientes estrategias (ver Tabla 35): (a) tres estrategias Maxi-Maxi (FO-Explote), (b) cinco estrategias Mini-Maxi (DO-Busque), (c) cuatro estrategias Maxi-Mini (FA-Confronte) y (d) cinco estrategias Mini-Mini (DA-Evite).

Tabla 35

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de atractivos turísticos por desarrollar. Amplia presencia del sector servicios y comercio. Disponibilidad de terrenos urbanos para el desarrollo del sector inmobiliario y comercial. El 80% de la población es urbana. Ubicación estratégica: ingreso a la Amazonía y salida a la costa. Población mayoritariamente joven en edad de trabajar. Mejor Índice de Desarrollo Humano a nivel regional. Disponibilidad de tierras de cultivo y reservas naturales de agua. 	<ol style="list-style-type: none"> Carencia de medianas y grandes empresas industriales. Insuficiente infraestructura vial de integración. No existen políticas de ordenamiento y crecimiento urbano. Insuficiente abastecimiento de agua potable en zonas rurales. Deficiente organización municipal, sin orientación a largo plazo. Ausencia de centros de capacitación especializados en MYPES. Bajo nivel de recaudación de arbitrios. Crecimiento de la inseguridad ciudadana. Deficiente sistema de gestión de residuos.
Oportunidades	FO. Explotar	DO. Buscar
<ol style="list-style-type: none"> Plan nacional de acción ambiental. Estabilidad macroeconómica del país. Condiciones favorable para la inversión público-privada. Integración global con mercados a través de los TLCs y acuerdos comerciales. Aumento de flujo de turistas en el país. Crecimiento del sector inmobiliario en provincias. 	<ol style="list-style-type: none"> Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito. (F2, F3, F4, F5, O3, O6) Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito. (F1, F2, F5, O1, O2, O5) Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región. (F6, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito. (D2, D3, D5, D9, O1, O2). Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria. (D2, D6, D8, O1, O2). Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos. (D5, D7, D9, O1, O2, O4) Atraer la inversión público y privada para el desarrollo industrial del distrito. (D1, D2, D3, D5, D8, D9, O1, O2, O3, O5, O6). Posicionar al distrito de Amarlis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente. (D2, D5, D8, D9, O1, O2, O3, O5)
Amenazas	FA. Confrontar	DA. Evadir
<ol style="list-style-type: none"> Impacto negativo en la economía del país por fenómenos naturales. Corrupción en entidades públicas y privadas. Informalidad y evasión tributaria. Baja calidad educativa. Crecimiento de los niveles de delincuencia y crimen organizado en el país. Inestabilidad política que impiden reformas del estado de largo plazo. Bajo índice de competitividad del país a nivel latinoamericano. 	<ol style="list-style-type: none"> Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente. (F1, F8, F2, A6) Promover la protección de las principales reservas de naturales del distrito. (F1, F5, F8, A1, A2) Fortalecer las juntas vecinales promoviendo una mayor participación y fiscalización en la toma de decisiones importantes del distrito (F4, A5, A6). Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías. (F6, F7, A4, A7) 	<ol style="list-style-type: none"> Impulsar el emprendimiento local. (D1, D2, D3, D5, D6, D8, A2, A3, A5). Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana. (D5, D7, D8, A2, A5, A6) Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible. (D3, D5, A2, A6) Implementar políticas de control y fiscalización para los procesos internos de la municipalidad del distrito. (D3, D5, A2, A6) Implementar iniciativas en conjunto con la SUNAT que permitan reducir la informalidad y generar una adecuada cultura tributaria (D6, A3, A6).

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

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Dependiendo del cuadrante (conservador, agresivo, defensivo o competitivo) que ocupemos en la matriz se determinará la adecuada postura estratégica para el distrito de Amarilis. Para conseguir lo mencionado, el modelo nos proporciona una serie de factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz. (Ver tabla 36).

Tabla 36

Factores determinantes para la elaboración de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1.- Potencial de crecimiento	5	1.- Participación en el mercado	3
2.- Potencial de utilidades	5	2.- Calidad del producto	2
3.- Estabilidad financiera	4	3.- Ciclo de vida del producto	4
4.- Conocimiento tecnológico	2	4.- Ciclo de remplazo del producto	3
5.- Utilización de recursos	2	5.- Lealtad del consumidor	2
6.- Intensidad de capital	4	6.- Utilización de la capacidad de los competidores	2
7.- Facilidad de entrada al mercado	5	7.- Conocimiento tecnológico	2
8.- Productividad / Utilización de la capacidad	2	8.- Integración vertical	2
9.- Poder de negociación de los productores	4	9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	2
			-
	Promedio = 3.67		3.5
			6
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1.- Cambios tecnológicos	5	1.- Retorno de la inversión	2
2.- Tasa de inflación	5	2.- Apalancamiento	2
3.- Variabilidad de la demanda	2	3.- Liquidez	2
4.- Rango de precios de productos competitivos	4	4.- Capital requerido versus capital disponible	3
5.- Barreras de entrada al mercado	3	5.- Flujo de caja	2
6.- Rivalidad / Presión competitiva	2	6.- Facilidad de salida del mercado	1
7.- Elasticidad de precios de la demanda	4	7.- Riesgo involucrado en el negocio	4
8.- Presión de los productos sustitutos	3	8.- Rotación de inventarios	2
		9.- Economías de escala y de experiencia	2
	Promedio - 6 = -2.50		Promedio = 2.22
			-
	X = FI + VC 0.11		Y = EE + FF 0.28

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

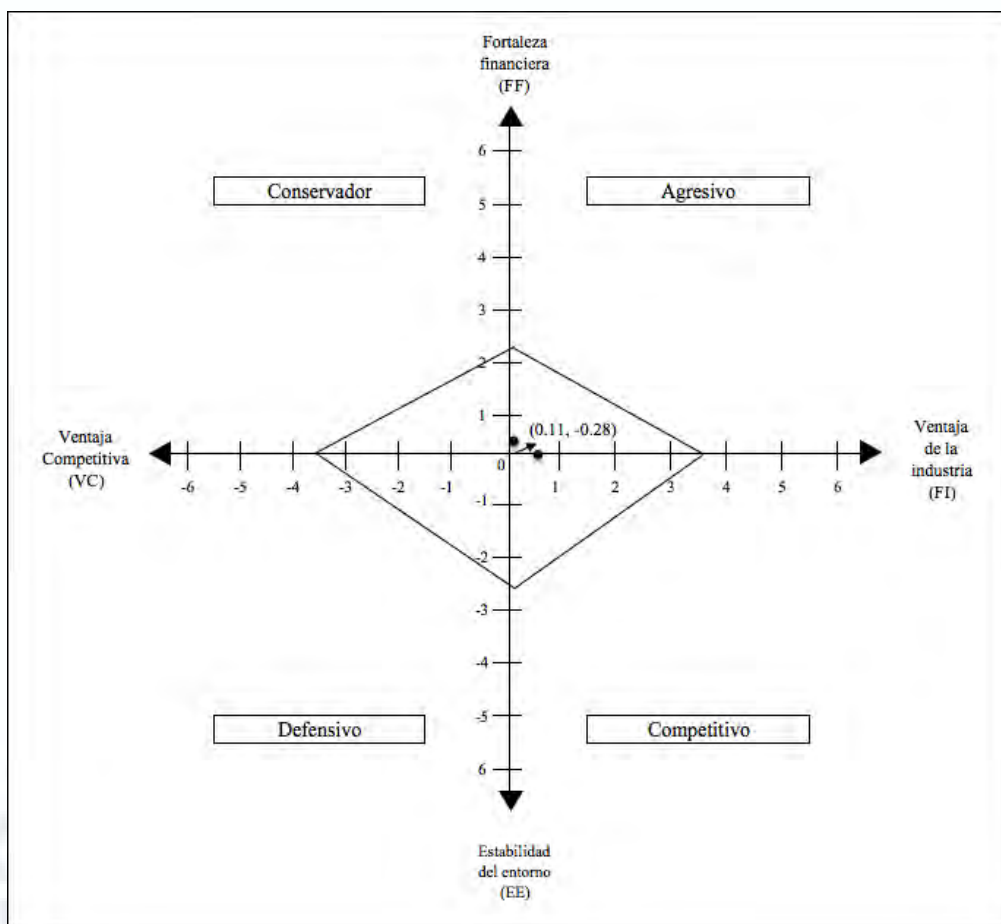


Figura 20. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)
Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Después de llevar los resultados obtenidos en el análisis de los factores determinantes a la matriz PEYEA, tenemos como resultado un vector $X = 0.11$, $Y = 0.28$, dato que ubica al distrito de Amarilis en el cuadrante Agresivo (ver Figura 20). Según D'Alessio (2015), una posición propia de una industria atractiva con poca turbulencia y una organización con clara ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera. Sin embargo, al tener un vector tan pequeño se hace necesario analizar el polígono en su integridad, evaluando el valor que ocupa en cada cuadrante de la matriz. Así tenemos que el distrito de Amarilis cuenta con bajos niveles de fortalezas financieras (FF) y niveles muy inferiores de estabilidad del entorno (EE). La fortaleza de la industria (FI) es aceptable, está por encima de la media y tratándose de una institución pública está relacionada a la estabilidad política y económica

que existe en el país. La ventaja competitiva (VC) también está por encima del promedio, pero tratándose de una organización que ofrece servicios se espera que este indicador sea superior. Para estos resultados se recomiendan Estrategias de Diversificación e Intensivas a Estrategias de Integración.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG) fue diseñada para formular estrategias en las organizaciones en base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013, p. 324). Para el desarrollo de la matriz BCG en el caso de Amarilis, se consideró dos puntos: (a) fuentes de ingresos de Amarilis (como producto del mismo) y (b) Amarilis como un producto del portafolio de Huánuco. En el cuadro siguiente podemos apreciar un comparativo del año 2015 y 2016, la tasa de crecimiento de Amarilis y la cuota de participación del mercado frente a Huánuco (MEF, 2017).

La matriz desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG) fue diseñada para formular estrategias en las organizaciones en base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013, p. 324). Para el desarrollo de la matriz BCG en el caso de Amarilis, se consideró dos puntos: (a) fuentes de ingresos de Amarilis (como producto del mismo) y (b) Amarilis como un producto del portafolio de Huánuco. En el cuadro siguiente podemos apreciar un comparativo del año 2015 y 2016, la tasa de crecimiento de Amarilis y la cuota de participación del mercado frente a Huánuco (MEF, 2017).

Amarilis compete como un distrito de alto crecimiento pues sus tres principales ingresos (impuestos, ingresos no tributarios y transferencias corrientes) presentaron tasas de

crecimiento por encima del 10% entre el año 2016 y 2015 (ver Figura 21). Sin embargo, también se observa una baja participación relativa debido a que su generación de caja es baja en comparación con el resto de distritos, por lo que la municipalidad debe aplicar estrategias intensivas que fomenten la formalización, el desarrollo de la industria y del comercio orientado a largo plazo en aras del crecimiento del distrito. Finalmente, se observa que del análisis realizado, los ingresos por transferencias corrientes son considerados como estrellas para la municipalidad y los dos restantes, impuestos e ingresos no tributarios, son interrogantes pues tienen una baja participación en comparación a la provincia de Huánuco.

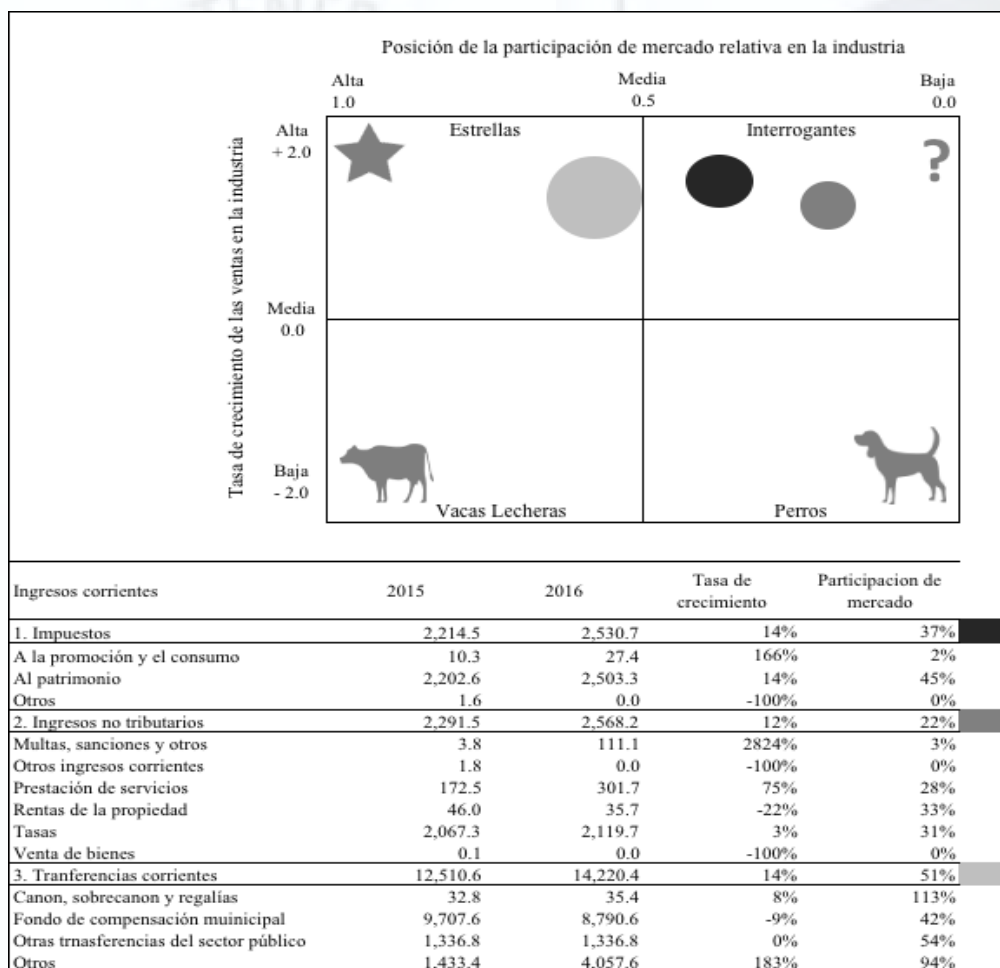


Figura 21. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

El distrito de Amarilis se ubica en el cuadrante V (ver Figura 22), como resultado de los puntos totales ponderados de las matrices EFE (2.93) y EFI (2.17). Como estrategia se sugiere conservar y mantener, y como estrategia intensiva se recomienda la penetración en el mercado y el desarrollo de productos a través de la innovación de los servicios de seguridad, educación, salud, cultura, recreación, así como una gestión eficiente que genere desarrollo a la municipalidad. Finalmente es recomendable fortalecer el trabajo en conjunto con el gobierno regional y ministerios a fin de brindar una mejor calidad de vida a sus pobladores.

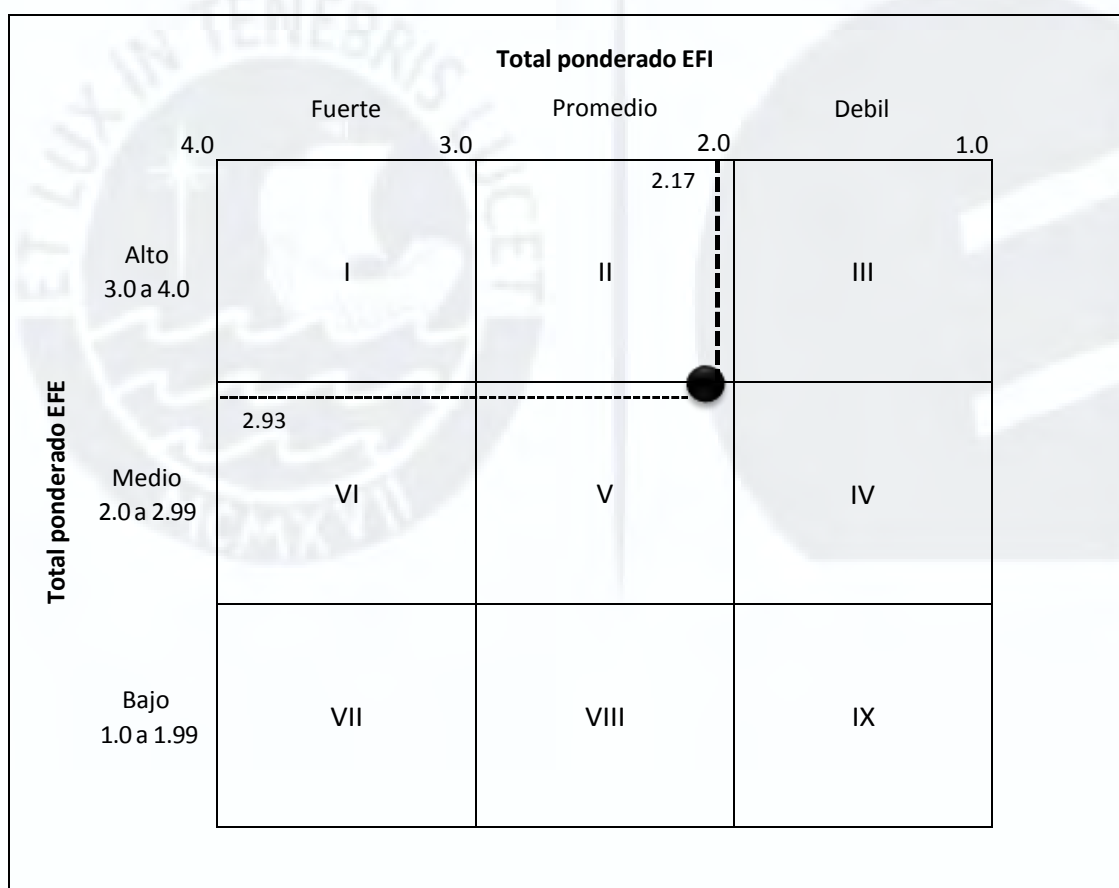


Figura 22. Matriz Interna – Externa (MIE)

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta muy útil y popular dado que es de fácil construcción. En ella se indica qué estrategias se deben seguir en cada cuadrante; es

decir, se formulan las estrategias alternativas. Estas estrategias se basan en dos dimensiones: la posición competitiva (débil o fuerte) y el crecimiento del mercado (lento o rápido).

Se observa que el distrito de Amarilis se encuentra ubicado en el segundo cuadrante (ver Figura 23), con una posición competitiva débil y un rápido crecimiento en el mercado, por lo cual se debe tomar en cuenta las estrategias sugeridas para este cuadrante como son: el desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación.

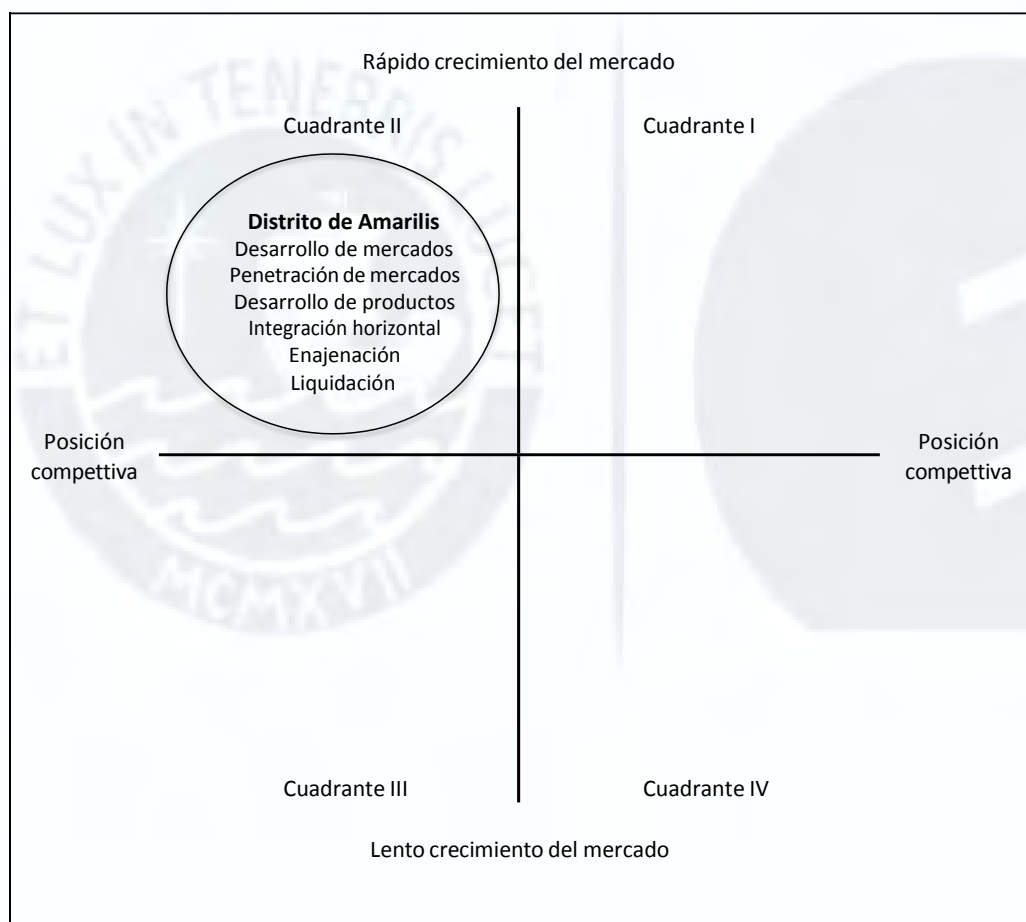


Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las 17 estrategias planteadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son analizadas en esta Matriz de Decisión, para poder identificar cuántas veces se repiten en las

matrices y así retener las estrategias que se repitan 3 o más veces. Es así que, del desarrollo de esta matriz, se retuvieron 9 estrategias las cuales tuvieron una calificación igual o mayor a 3 y 4 estrategias adicionales, las cuales son importantes para el desarrollo de Amarilis en el largo plazo a pesar de no tener una calificación mayor a 3 (ver Tabla 37).

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias que nos ayudaran al cumplimiento de la visión y misión que tenemos planteadas, siendo una de las estrategias más importantes el posicionar al distrito a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente, dado de que si un distrito es reconocido de esa forma, el distrito será atractivo para nuevas inversiones los cuales ayudaran al crecimiento del mismo, asimismo, mejorará el bienestar social y la calidad de vida de los ciudadanos.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta que concentra las estrategias retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) con los factores claves de éxitos identificados en las matrices EFI y EFE (D'Alessio, 2014). A través de los pesos específicos de cada factor se califican cada una de las estrategias evaluando el nivel de impacto que tendrían. Las Tablas 37 y 38 presentan los cálculos realizados y las estrategias finalmente seleccionadas.

La matriz considera las 13 estrategias retenidas en la Matriz de Decisión junto con las ponderaciones, o pesos específicos, de los factores claves de éxito identificados en las matrices EFI y EFE; finalmente se observan las puntuaciones para cada estrategia versus cada factor. De los resultados obtenidos, nueve estrategias obtuvieron un puntaje mayor a cinco por lo que quedaron automáticamente retenidas. Si bien las 4 estrategias restantes obtuvieron puntuaciones menores (3.96, 4.17, 4.50 y 4.80), se consideró la relacionada con el fortalecimiento de los canales de comunicación de la municipalidad (4.17) como retenida por

ser importante en el cumplimiento del resto de estrategias y por contribuir con un mayor acercamiento y sensibilización con la población.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2014), la Matriz de Rumelt (MR) permite evaluar las estrategias retenidas bajo cuatro criterios: (a) consistencia, es decir, que las estrategias tengan objetivos alineados entre sí, (b) consonancia, es decir, que las estrategias deben representar una respuesta al entorno y a sus cambios, (c) ventaja, creando o manteniendo las ventajas competitivas y (d) factibilidad, entendiéndose que no genere costos extras en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución. Para pasar el filtro de esta matriz y considerarse como retenida, las estrategias deben cumplir con los criterios mencionados. Esta matriz también es conocida como matriz de prueba dado que las estrategias pasan por una prueba para ver si cumplen los cuatro criterios señalados y puedan ser aceptadas como estrategias a ser implantadas. En este caso podemos observar que las 10 estrategias retenidas cumplen con pasar la prueba. En la Tabla 40 se muestran los resultados.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME), según D'Alessio (2014), permite evaluar las estrategias retenidas verificando que cumplan, o por lo menos no vayan en contra, de los derechos de las personas, la justicia y su utilidad para la organización. Las diez estrategias analizadas en esta matriz no han ido en contra de los derechos planteados, los conceptos de justicia ni utilitarismo que plantea el modelo por lo que se aceptan a todas como finalmente retenidas (ver Tabla 41).

Tabla 37

Matriz de Decisión

Estrategias de integración	Estrategias intensivas	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas	Estrategias Internas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE								
												Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica
		X			Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	X	X	X		X	4							
			X		Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.	X	X	X	X	X	5							
		X			Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.	X	X	X		X	4							
			X		Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.	X	X	X	X	X	5							
				X	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.	X												
				X	Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.	X												
		X			Atraer la inversión pública y privada para el desarrollo industrial del distrito.	X				X	2							
		X			Posicionar al distrito de Amarilis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.	X	X	X	X	X	5							
		X			Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente.	X				X	2							
		X			Promover la protección de las principales reservas de naturales del distrito.	X				X	2							
X					Fortalecer las juntas vecinales promoviendo una mayor participación y fiscalización en la toma de decisiones importantes del distrito.	X	X	X			3							
		X			Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.	X		X		X	3							
		X			Impulsar el emprendimiento local.	X	X	X		X	4							
				X	Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.	X												
				X	Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.	X												
				X	Implementar políticas de control y fiscalización para los procesos internos de la municipalidad del distrito.	X					1							
			X		Implementar iniciativas en conjunto con la SUNAT que permitan reducir la informalidad y generar una adecuada cultura tributaria.	X		X		X	3							

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

Tabla 38.

Matriz CPE: Estrategias Intensivas

Estrategias	Estrategias Intensivas														
	Desarrollo de mercado						Desarrollo de producto								
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos de éxito															
Oportunidades															
1. Plan nacional de acción ambiental.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05
2. Estabilidad macroeconómica del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3. Condiciones favorable para la inversión público-privada.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
4. Integración global con mercados a través de los TLCs y acuerdos comerciales.	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09
5. Aumento de flujo de turistas en el país.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
6. Crecimiento del sector inmobiliario en provincias.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Amenazas															
1. Impacto negativo en la economía del país por fenómenos naturales.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10
2. Corrupción en entidades públicas y privadas.	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48
3. Informalidad y evasión tributaria.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4. Baja calidad educativa.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
5. Crecimiento de los niveles de delincuencia y crimen organizado en el país.	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6. Inestabilidad política que impiden reformas del estado de largo plazo.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7. Bajo índice de competitividad del país a nivel latinoamericano.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Fortalezas															
1. Existencia de atractivos turísticos por desarrollar.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05
2. Amplia presencia del sector servicios y comercio.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3. Disponibilidad de terrenos urbanos para el desarrollo del sector inmobiliario y comercial.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05
4. El 80% de la población es urbana.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. Ubicación estratégica: ingreso a la Amazonía y salida a la costa.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	1	0.03
6. Población mayoritariamente joven en edad de trabajar.	0.02	1	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	4	0.08
7. Mejor Índice de Desarrollo Humano a nivel regional.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
8. Disponibilidad de tierras de cultivo y reservas naturales de agua.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03
Debilidades															
1. Carencia de medianas y grandes empresas industriales.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
2. Insuficiente infraestructura vial de integración.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
3. No existen políticas de ordenamiento y crecimiento urbano.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
4. Insuficiente abastecimiento de agua potable en zonas rurales.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12
5. Deficiente organización municipal, sin orientación a largo plazo.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Ausencia de centros de capacitación especializados en MYPES.	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12
7. Bajo nivel de recaudación de arbitrios.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20
8. Crecimiento de la inseguridad ciudadana.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
9. Deficiente sistema de gestión de residuos.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Total	2.00		5.47		5.15		4.32		5.65		5.16		6.45		5.55

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

Tabla 39.

Matriz CPE: Estrategias de Integración, Defensivas e Internas

Estrategias	Estrategias de Integración			Estrategias Defensivas		Estrategias Internas							
	Integración vertical hacia adelante			Aventura conjunta		Calidad total							
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos de éxito													
Oportunidades													
1. Plan nacional de acción ambiental.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2. Estabilidad macroeconómica del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Condiciones favorable para la inversión público-privada.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4. Integración global con mercados a través de los TLCs y acuerdos comerciales.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03
5. Aumento de flujo de turistas en el país.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6. Crecimiento del sector inmobiliario en provincias.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
Amenazas													
1. Impacto negativo en la economía del país por fenómenos naturales.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
2. Corrupción en entidades públicas y privadas.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
3. Informalidad y evasión tributaria.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
4. Baja calidad educativa.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5. Crecimiento de los niveles de delincuencia y crimen organizado en el país.	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
6. Inestabilidad política que impiden reformas del estado de largo plazo.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Bajo índice de competitividad del país a nivel latinoamericano.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Fortalezas													
1. Existencia de atractivos turísticos por desarrollar.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10
2. Amplia presencia del sector servicios y comercio.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20
3. Disponibilidad de terrenos urbanos para el desarrollo del sector inmobiliario y comercial.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05
4. El 80% de la población es urbana.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30
5. Ubicación estratégica: ingreso a la Amazonia y salida a la costa.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
6. Población mayoritariamente joven en edad de trabajar.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
7. Mejor Índice de Desarrollo Humano a nivel regional.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10
8. Disponibilidad de tierras de cultivo y reservas naturales de agua.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Debilidades													
1. Carencia de medianas y grandes empresas industriales.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
2. Insuficiente infraestructura vial de integración.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
3. No existen políticas de ordenamiento y crecimiento urbano.	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
4. Insuficiente abastecimiento de agua potable en zonas rurales.	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
5. Deficiente organización municipal, sin orientación a largo plazo.	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Ausencia de centros de capacitación especializados en MYPES.	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
7. Bajo nivel de recaudación de arbitrios.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
8. Crecimiento de la inseguridad ciudadana.	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
9. Deficiente sistema de gestión de residuos.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Total	2.00		3.67		3.73		5.09		5.13		5.18		4.65

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

Tabla 40.

Matriz de Rumelt

	Estrategias retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategias intensivas						
1	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Posicionar al distrito de Amarlis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias internas						
7	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Las estrategias iniciales fueron 17 y luego de realizar la Matriz de Decisión, la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la Matriz de Rumelt y la Matriz Ética, quedaron 10 estrategias retenidas y 3 estrategias de contingencia las cuales se detallan en la Tabla 42.

Tabla 41.

Matriz de Ética

Criterios	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.	Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.	Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.	Posicionar al distrito de Amarilis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.	Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.	Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.	Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.	Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho de la propiedad	P	N	N	P	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	N	N	N	P	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de consciencia	N	P	N	N	N	P	N	N	N	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	P	N	N	N	P	N	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	N	N	N	J
Equidad en la administración	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	J	J	J	J	J	N	N	N	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

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

Tabla 42.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
1	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.
2	Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.
3	Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.
4	Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.
5	Posicionar al distrito de Amarilis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.
6	Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.
7	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.
8	Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.
9	Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.
10	Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.
Estrategias de contingencia	
1	Impulsar el emprendimiento local.
2	Impulsar iniciativas en conjunto con la SUNAT que permitan reducir la informalidad y generar una adecuada cultura tributaria.
3	Fortalecer las juntas vecinales promoviendo una mayor participación y fiscalización en la toma de decisiones importantes del distrito.

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

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La función de esta matriz es evidenciar si las estrategias retenidas y de contingencia están alineadas a los objetivos de largo plazo (OLP) y serán útiles en el cumplimiento de la visión propuesta para la organización. Para este análisis se evalúa cada OLP con cada una de las estrategias retenidas, también se incluyen las estrategias de contingencia ante la eventualidad que una de las estrategias retenidas tuviera dificultades en su implementación. En la Tabla 43 se observa que cada estrategia está asociada a los objetivos de largo plazo y estos objetivos enmarcan la visión propuesta para el distrito de Amarilis, el cual encamina a ser uno de los distritos más reconocidos a nivel nacional, por su gestión y ejecución en seguridad, educación, salud, ordenamiento urbanístico y gestión de residuos.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Esta matriz considera las posibles reacciones que tendrán los competidores frente a las estrategias retenidas, siendo éstas necesarias para poder realizar una adecuada implementación de las estrategias elegidas. Los competidores analizados en esta matriz fueron Huánuco, Pillcomarca, Santa María del Valle y Churubamba; todos ellos ubicados en el departamento de Huánuco. Los resultados se pueden observar en la Tabla 44 en donde Amarilis figura como un distrito en desarrollo, pudiendo ser mucho más competitivo si trabajara en mayor cooperación con sus vecinos, así mismo los competidores tendrían más ventaja cooperando con las estrategias planteadas del distrito de Amarilis.

6.13. Conclusiones

La fase de la formulación es una parte vital para el correcto desarrollo del proceso estratégico, en esta fase se seleccionaron las estrategias que nos ayudarán a alcanzar los objetivos de largo plazo y en consecuencia la visión propuesta para la organización. En esta complicada decisión, las nueve matrices utilizadas juegan un papel trascendental que ha facilitado la selección y a su vez ha servido de filtro para retener sólo las estrategias más adecuadas para nuestros fines.

En la primera matriz FODA se han generado 17 decisiones estratégicas, las mismas que fueron evaluadas y valoradas en las matrices PEYEA, IE, GE, CPE, Rumelt y Ética. Al final de este proceso, quedaron diez estrategias retenidas y tres estrategias en calidad de contingencia en caso alguna de las retenidas presente inconvenientes en su implementación. En la matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo se ha confirmado que las estrategias seleccionadas cumplen con el fin de alcanzar a más de un objetivo de largo plazo, evidenciando que se cumplió con solvencia la correcta aplicación de la metodología del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tabla 43.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión							
		En el 2027, el distrito de Amarilis será uno de los distritos más reconocidos a nivel nacional, sosteniendo su liderazgo en la creación de un entorno orientado a mejorar el bienestar social y la calidad de vida de sus ciudadanos. Contará con un ordenamiento territorial planificado donde se priorizará el espacio público, así como la sostenibilidad del área rural y los recursos naturales. Dispondrá de un eficiente y eficaz sistema de seguridad ciudadana que le permitirá tener los índices más bajos de criminalidad a nivel nacional. Tendrá políticas públicas que generen impacto de manera favorable y potente sobre la educación, salud, cultura, deporte y recreación.							
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8
		Reducir el nivel de pobreza del distrito a 10% para el año 2027. El porcentaje en el año 2015 fue de 23%.	Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.700 al año 2027 ubicándose en el Top 20 de los distritos a nivel nacional. La calificación en el año 2012 fue de 0.544 y la posición fue de 141 de 1,834 distritos.	Erradicar la desnutrición crónica en niños entre 1 a 5 años de edad para el año 2027. En el año 2015 hubo un 10.7% de desnutrición en esta población.	Reducir la tasa de denuncias de violencia, delitos y faltas cometidos anualmente a 1,200 en el año 2027. La tasa en el año 2015 fue de 1,780 denuncias por cada 100,000 habitantes.	Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%. Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%.	Elevar el gasto de inversión o capital del distrito a S/. 15 MM para el año 2027. El gasto en el año 2016 fue de S/. 8.4 MM.	Mejorar el sistema de gestión de residuos del distrito a través de una cobertura al 100% de la recolección de los mismos y la implementación de una planta de tratamiento al año 2027. En el año 2016 la cobertura fue de 90% en el área urbana.	Desarrollar urbanísticamente el distrito en 70% a través de un plan de desarrollo y el impulso del sector inmobiliario al año 2027.
Estrategias retenidas									
1	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	X	X			X	X	X	X
2	Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.	X	X						
3	Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.	X	X		X	X		X	
4	Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.					X	X	X	X
5	Posicionar al distrito de Amarilis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.				X	X		X	X
6	Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.	X	X	X	X				
7	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.				X	X	X		X
8	Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.				X	X	X		
9	Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.				X	X		X	X
10	Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.					X	X		X
Estrategias de contingencia									
1	Impulsar el emprendimiento local.	X	X	X		X			
2	Promover iniciativas en conjunto con la SUNAT que permitan reducir la informalidad y generar una adecuada cultura tributaria.				X	X			
3	Fortalecer las juntas vecinales promoviendo una mayor participación y fiscalización en la toma de decisiones importantes del distrito.				X				

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

Tabla 44.

Matriz de Estrategias versus posibles competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas			
	Huánuco	Pillcomarca	Santa María del Valle	Churubamba
1 Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	Promover proyectos similares, considerando la escases de suelo que tienen.	Replicar la idea en el distrito. Disponen de espacio para su implementación.	Indiferente, son distritos más rurales y campestres.	Indiferente, son distritos más rurales y campestres.
2 Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares, orientados al sector agropecuario.	Establecer programas similares, orientados al sector agropecuario.
3 Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.	Potenciar su oferta turística que es más sostenida y más valorada que la oferta de Amarilis que aún es incipiente.	Potenciar su oferta gastronómica. En este distrito se encuentran la mayoría de los recreos turísticos de la provincia.	Promover su oferta turística orientada al turismo de naturaleza y al turismo vivencial.	Promover su oferta turística orientada a los albergues naturales y al turismo vivencial.
4 Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.	Replicarán algunos aspectos. Al ser una ciudad antigua, urbanísticamente está más desarrollada.	Establecer programas similares.	Indiferente. La mayor parte del distrito es rural.	Indiferente. La mayor parte del distrito es rural.
5 Posicionar al distrito de Amarilis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.	Establecer programas similares.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
6 Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.	Replicar la idea. Huánuco siempre se ha considerado la ciudad más importante de la región y no va estar dispuesta a perder el título.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7 Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.	Establecer programas similares.	Indiferente	Indiferente	Indiferente.
8 Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.	Establecer programas similares.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
9 Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.	Establecer programas similares.	Establecer programas similares.	Indiferente. El distrito tiene una baja tasa de criminalidad.	Indiferente. El distrito tiene una baja tasa de criminalidad.
10 Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.	Replicar la idea en el distrito.	Replicar la idea en el distrito.	Indiferente	Indiferente

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

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica requiere de cuatro elementos principales: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2014); aspecto de vital importancia para la implementación de las estrategias retenidas y para el logro de la visión propuesta.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP nos van a permitir alcanzar los OLP. D'Alessio (2014), nos indica las características que deben reunir los OCP para que sean efectivos en el propósito de alcanzar los grandes objetivos propuestos en el planeamiento estratégico: (a) deben facilitar la obtención de los OLP, (b) deben ser medibles y realizables, (c) deben ser expresados en términos de jerarquía y (d) deben ser puntuales y específicos. A continuación se detallan los OCP por cada OLP propuesto para el distrito de Amarilis.

OLP 1. Reducir el nivel de pobreza del distrito a 10% para el año 2027. El porcentaje en el año 2015 fue de 23%.

Los OCP son los siguientes:

CP 1.1: Al 2018, elaborar un registro único de la población beneficiaria de los actuales programas sociales (Juntos, Pensión 65, Vaso de Leche, Comedores Populares, entre otros).

CP 1.2: Al 2018, solicitar mediante convenio al Gobierno Regional las facultades para invertir en la mejora de las instituciones educativas ubicadas en zona de pobreza o vulnerables del distrito.

CP 1.3: Al 2018, realizar convenios con ONG's, para poder comprar el 80% de los útiles escolares del total de alumnos en situación de pobreza y extrema pobreza del distrito.

CP 1.4: Al 2019, implementar una incubadora empresarial encargada de desarrollar, acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable del distrito.

CP 1.5: Al 2019, implementar campañas médicas preventivas anuales dirigidas a las poblaciones más vulnerables del distrito enfatizando en enfermedades comunes de la zona tales como el dengue y el zica, así como desarrollar una mayor conciencia en la población sobre los hábitos saludables de alimentación e higiene.

CP 1.6: Al 2019, implementar un programa complementario de bono anual a las familias en situación vulnerable que envíen a sus hijos a estudiar, de este modo se incentivará la asistencia a los colegios.

CP 1.7: Al 2021, alcanzar una cobertura de 100% en los servicios públicos de agua potable y desagüe.

CP 1.8: Del 2022 al 2027, implementar nuevos centros de salud y escuelas ubicadas en las zonas rurales y que no cuenten con asistencia del gobierno regional.

CP 1.9: Del 2022 Al 2027, reducir el déficit de la cobertura del servicio de energía eléctrica y alumbrado público a menos del 5%.

OLP 2. Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.700 al año 2027 ubicándose en el Top 20 de los distritos a nivel nacional. La calificación en el año 2012 fue de 0.544 y la posición fue de 141 de 1,834 distritos.

Los OCP son los siguientes:

OCP 2.1: Al 2018, organizar una feria vocacional por año para los estudiantes del distrito promoviendo e informando las becas ofrecidas por el INABEC.

OCP 2.2: Al 2018, implementar programar de tipo formación laboral juvenil y prácticas pre profesionales pagadas en convenio con empresas del distrito.

OCP 2.3: Al 2019, implementar convenios con instituciones de educación técnica local y regional para impulsar el autoempleo a través del emprendimiento.

OCP 2.4: Al 2019, concluir la implementación de una Biblioteca Municipal con soporte tecnológico para el distrito.

OCP 2.5: Al 2019, realizar cuatro capacitaciones al año orientadas a mejorar la metodología de enseñanza en los colegios de inicial y primaria.

OCP 2.6: Al 2019, implementar el proyecto de aulas inteligentes en los colegios representativos del distrito y buscar financiamiento internacional que permita cubrir el 80% del costo de la implementación.

OCP 2.7: Al 2020, realizar convenios con los colegios más importantes del distrito para implementar programas de educación primaria y secundaria para jóvenes y adultos.

OCP 2.8: Al 2020, implementar una academia pre universitaria con precios accesibles y becas para las familias en situación más vulnerable.

OCP 2.9: Al 2020, incrementar la esperanza de vida del distrito a 77 años y elevar hasta 79 años en el 2027 (al 2015, la esperanza de vida en Amarilis fue de 68.5 años).

OCP 2.10: Al 2021, incrementar en 100% los operativos inopinados a los establecimientos comerciales encargados de la venta de alimentos preparados como a nivel de insumos (restaurantes, mercados, supermercados, almacenes y similares). Para el 2027 el incremento debe ser del 200%.

OCP 2.11: Al 2021, cubrir la atención médica de los residentes al 80% a través de centros médicos públicos o privados; y al 2027 alcanzar una cobertura del 100%.

OCP 2.12: Al 2020, crear un sistema de estandarización y valoración para la emisión de credenciales de saneamiento para los establecimientos de venta de alimentos.

OLP 3. Erradicar la desnutrición crónica en niños entre 1 a 5 años de edad para el año 2027. En el año 2015 hubo un 10.7% de desnutrición en esta población.

Los OCP son los siguientes:

OCP 3.1: Al 2018, diseñar un plan de desarrollo nutricional para las poblaciones más vulnerables.

OCP 3.2: Al 2018, identificar a todas las familias del distrito con niños con desnutrición infantil y asignar para cada familia un responsable para el seguimiento y control.

OCP 3.3: Al 2019, implementar talleres de nutrición orientados a los padres de familia.

OCP 3.4: Al 2019, repotenciar los programas sociales del Vaso de Leche, Juntos, Qali Warma y comedores populares.

OCP 3.5: Al 2020, implementar al 100% programas de nutrición complementarios en escuelas del distrito.

OLP 4. Reducir la tasa de denuncias de violencia, delitos y faltas cometidos anualmente a 1,200 en el año 2027. La tasa en el año 2015 fue de 1,780 denuncias por cada 100,000 habitantes.

Los OCP son los siguientes:

OCP 4.1: Al 2018, incrementar anualmente un 20% el presupuesto asignado a la seguridad ciudadana.

OCP 4.2: Al 2018, implementar indicadores mensuales que permitan medir la eficiencia y eficacia de las políticas de seguridad.

OCP 4.3: Al 2018, actualizar el mapa de las zonas delictivas en el distrito e implementar mecanismos para su constante actualización.

OCP 4.4: Al 2019, implementar convenios de cooperación mutua e intercambio de información con las municipalidades de Huánuco y Pillco Marca.

OCP 4.5: Al 2019, desarrollar campañas y estrategias de concientización sobre seguridad a los pobladores del distrito.

OCP 4.6: Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención al llamado de auxilio.

OCP 4.7: Al 2019, mediante convenio con la Policía Nacional, reforzar e implementar las oficinas de atención a la violencia familiar y violencia de género.

OCP 4.8: Al 2020, incrementar en 30% el número del personal de serenazgo del distrito, para el 2024 llegar al 60% y para el 2027 al 100%.

OCP 4.9: Al 2020, habilitar una oficina de serenazgo en las urbanizaciones más conflictivas del distrito.

OCP 4.10: Al 2020, optimizar los sistemas de interconexión del serenazgo del distrito con las oficinas de la Policía Nacional, bomberos, hospitales, fiscalías y otras instituciones vinculadas.

OCP 4.11: Al 2024, alcanzar un incremento de 100% en el número vehículos ligeros y pesados orientados a la seguridad del distrito.

OLP 5. Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%.

Los OCP son los siguientes:

OCP 5.1: Al 2018, realizar trimestralmente charlas de cultura tributaria al personal de Administración Tributaria y Recaudación.

OCP 5.2: Al 2018, mensualmente actualizar los datos de los pobladores morosos para hacerles seguimiento mediante llamadas, visitas, y cartas con documentación preventiva de embargo.

OCP 5.3: Al 2018, implementar convenios con los bancos para realizar la retención en Realizar campañas y actividades anuales relacionas a la promoción del cuidado del medio ambiente dirigidos a la población del distrito a partir del 2018cuentas bancarias a los pobladores morosos.

OCP 5.4: Al 2018, implementar una política de premiación mensual a los pobladores que pagan puntualmente sus tributos municipales.

OCP 5.5: A Al 2018, implementar operativos mensuales de cobranza coactiva con el apoyo policía nacional.

OCP 5.6: Al 2019, realizar, en convenio con la Dirección Regional de Educación de Huánuco, charlas trimestrales en los colegios de primaria y secundaria sobre la importancia de la tributación.

OCP 5.7: Al 2019, capacitar trimestralmente al personal encargado de la cobranza de las deudas tributarias.

OCP 5.8: Al 2019, implementar un espacio sobre cultura tributaria en la página web de la Municipalidad de Amarilis similares a los de la SUNAT.

OCP 5.9: Al 2019, implementar una aplicación para que los pobladores puedan consultar sus deudas pendientes y puedan realizar el cálculo de los intereses a la fecha.

OLP 6. Elevar el gasto de inversión o capital del distrito a S/. 15 MM para el año 2027. El gasto en el año 2016 fue de S/. 8.4 MM.

Los OCP son los siguientes:

OCP 6.1: Al 2018, elaborar un plan de desarrollo económico enfocado en un mejor uso y optimización de los gastos del distrito.

OCP 6.2: Al 2018, adjudicar la consultoría, a través de un concurso público, de un diagnóstico de efectividad de los procesos internos de la municipalidad.

OCP 6.3: Al 2019, iniciar con la implementación progresiva de iniciativas de automatización de los procesos internos críticos identificados en el estudio.

OCP 6.4: Al 2019, firmar convenios con entidades educativas de prestigio para desarrollar un plan de capacitación integral para los funcionarios de la municipalidad.

OCP 6.5: Al 2019, promover espacios o foros de “benchmarking” sobre buenas prácticas de gestión con municipalidades reconocidas del país.

OCP 6.6: Al 2020, lograr que el 50% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.

OCP 6.7: Al 2021, Implementar normas ISO 9001(2015) con la finalidad elevar los estándares de calidad que permitan mejorar el servicio de una manera más eficiente.

OCP 6.8: Al 2021, posicionar al distrito de Amarilis dentro de los distritos más reconocidos del país en materia de gestión y buenas prácticas administrativas.

OLP 7. Mejorar el sistema de gestión de residuos del distrito a través de una cobertura al 100% de la recolección de los mismos y la implementación de una planta de tratamiento al año 2027. En el año 2016 la cobertura fue de 90% en el área urbana.

Los OCP son los siguientes:

OCP 7.1: Al 2018, realizar un estudio y establecer indicadores de generación de residuos sólidos.

OCP 7.2: Al 2018, realizar campañas y actividades anuales relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente dirigidos a la población del distrito.

OCP 7.3: Al 2021, alcanzar que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.

OCP 7.4: Al 2021, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.

OCP 7.5: Al 2022, alcanzar una tasa de 10 metros cuadrados de áreas verdes por habitantes en las áreas urbanas, y al 2027 a una tasa de 15 metros cuadrados (recomendación de la Organización Mundial de Salud).

OCP 7.6: Partiendo del 2018, reducir por año 1% el volumen de residuos sólidos.

OLP 8. Desarrollar urbanísticamente el distrito en 70% a través de un plan de desarrollo y el impulso del sector inmobiliario al año 2027.

Los OCP son los siguientes:

OCP 8.1: Al 2018, elaborar un Plan de Desarrollo urbanístico concertado del distrito de Amarilis.

OCP 8.2: Al 2018, en convenio con el Gobierno Regional, continuar con la remodelación del Complejo Deportivo de Amarilis.

OCP 8.3: Al 2018, establecer políticas para la prevención de las invasiones.

OCP 8.4: Al 2018, establecer políticas para el mantenimiento de las áreas verdes, zona de esparcimiento y recreación para los vecinos.

OCP 8.5: Al 2019, realizar la señalización de las calles y avenidas del distrito en un 100%.

OCP 8.6: Al 2019, emitir una nueva ordenanza regulando la publicidad en la vía pública en el distrito de Amarilis.

OCP 8.7: Al 2019, lograr convenios con el Fondo Mi Vivienda para la construcción de nuevas viviendas, condominios y edificios con beneficios para los pobladores de Amarilis.

OCP 8.8: Al 2019, implementar ferias inmobiliarias anuales.

OCP 8.9: Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.

OCP 8.10: Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Como lo indica D'Alessio (2014) una adecuada asignación de recursos permitirá una ejecución óptima de los OCP. Por ello es importante evaluar cada uno de los recursos que serán necesarios para la obtención de estos objetivos, porque a través de ellos y de la

implementación de las estrategias retenidas llegaremos al cumplimiento de los OLP. En las tablas de la 40 a la 48 se detallan los recursos necesarios para cada OCP.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Como lo indica D'Alessio (2014) una adecuada asignación de recursos permitirá una ejecución óptima de los OCP. Por ello es importante evaluar cada uno de los recursos que serán necesarios para la obtención de estos objetivos, porque a través de ellos y de la implementación de las estrategias retenidas llegaremos al cumplimiento de los OLP. En las Tablas de la 45 a la 52 se detallan los recursos necesarios para cada OCP.

7.3. Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 53 se detalla las políticas que se considerarán para la implementación de cada una de las diez estrategias retenidas en proceso de emparejamiento.

7.4. Estructura Organizacional de Amarilis

La estructura organizativa del distrito de Amarilis debería estar alineada con los objetivos de largo plazo de la municipalidad y facilitar la ejecución de las estrategias definidas. Es por ello que se plantean los siguientes cambios en el organigrama actual de la municipalidad (ver Figura 24) para migrar a una estructura más acorde a las necesidades actuales y futuras del distrito.

Entre los principales cambios propuestos están:

- Fortalecimiento de la Gerencia de Administración y Finanzas adquiriendo las funciones de planeamiento y presupuesto de la municipalidad, administración tributaria y rentas, contabilidad y costos, tesorería y servicios generales.
- Fortalecimiento de la Gerencia de Desarrollo adquiriendo las funciones de medio ambiente y las actividades relacionadas con el desarrollo urbano, rural y social.

- Creación de la Gerencia de Tecnología de la Información que permita implementar los cambios tecnológicos necesarios dentro de la municipalidad y que permita buscar opciones de automatización de los procesos internos.
- Creación de una Gerencia de Marketing que permita promocionar la imagen del distrito, coordinar las actividades de turismo y de definir una estrategia de comunicación con los principales públicos de interés.
- Creación de una Gerencia de Recursos Humanos para que se encargue de la administración del personal y del diseño de un plan de capacitación acorde a las necesidades de la municipalidad.



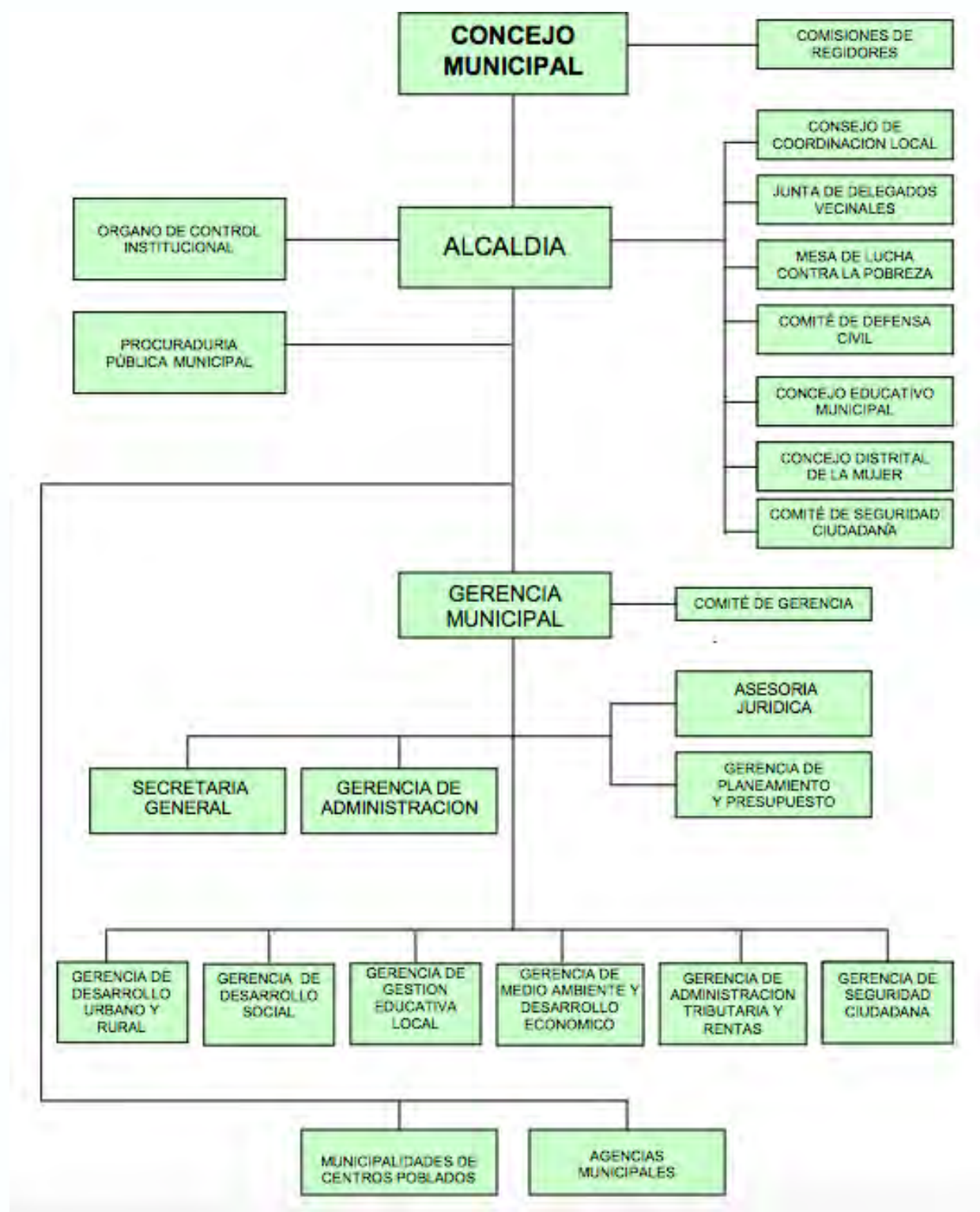


Figura 24. Organigrama actual de la Municipalidad distrital de Amarilis
Tomado del Plan Operativo de la Municipalidad de Amarilis 2016.

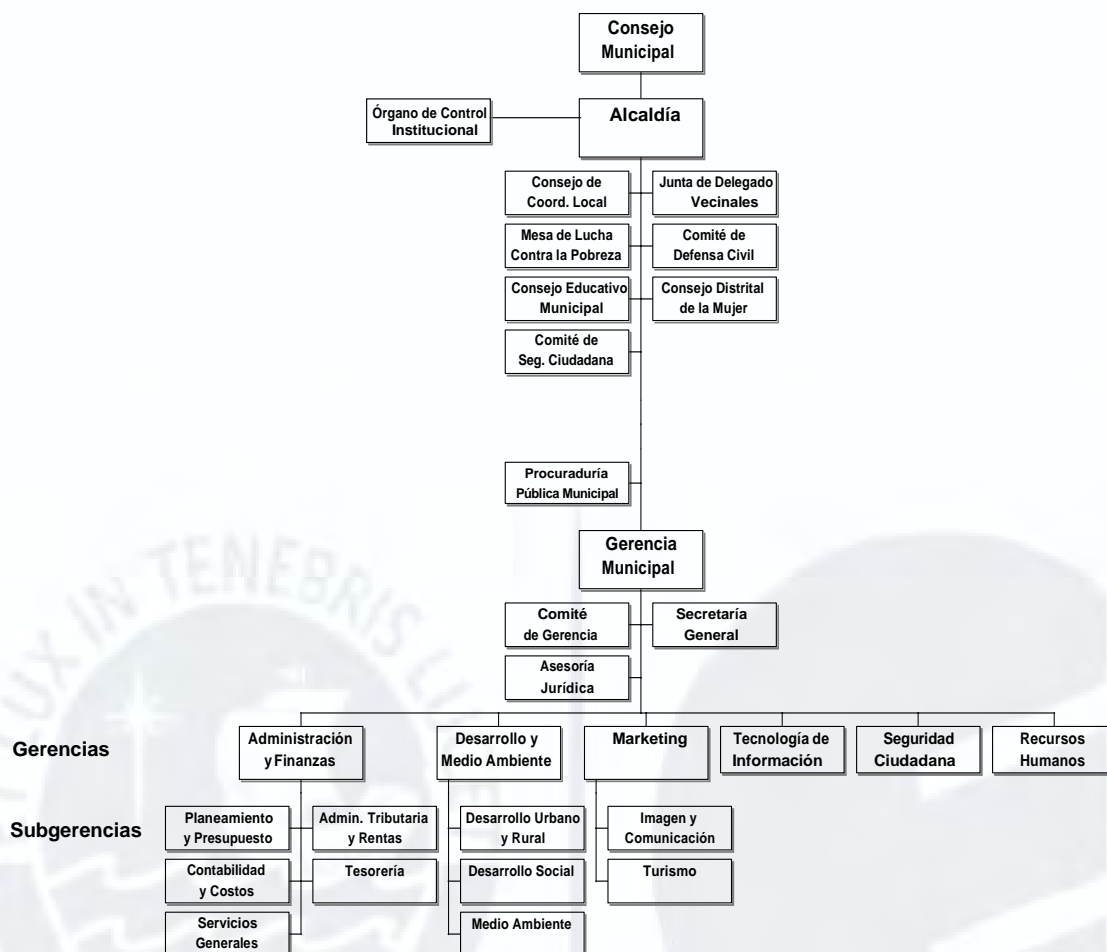


Figura 25. Organigrama propuesto de la Municipalidad distrital de Amarilis

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En los últimos años se empezó a dar mayor prioridad al medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social, una evidencia de lo mencionado es la creación del Ministerio del Ambiente, un hecho inédito en la historia del Perú, que se concretó el 14 de mayo del 2008. Esta institución busca asegurar el uso sostenible y la conservación de los recursos naturales en beneficio de las personas y el entorno, así como ser un gran impulsor de las políticas ambientales que deberían adoptar todas las organizaciones sin excepción incluyendo las instituciones del estado donde muchas ya incluyen dentro de sus objetivos de largo plazo el crecimiento verde y la gobernanza ambiental. Esto último es parte del Plan Nacional de Acción Ambiental PLANNA-PERU 2011-2021 que publicó el Ministerio del Ambiente.

En tal sentido, dado la actual importancia del medio ambiente en la sociedad y la economía del país, en el presente plan estratégico del distrito de Amarilis se considera como parte de la visión el priorizar la sostenibilidad del área rural y los recursos naturales, condición que ayudará a incentivar el turismo en el distrito y generará bienestar social y calidad de vida a los ciudadanos.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son el capital más importante en toda organización dado que ellos son quienes pondrán en práctica todo lo planteado en el plan estratégico; por lo tanto, es primordial motivar e involucrar a todo el personal en este proceso, ellos deben sentir que su experiencia es importante para un correcto planteamiento. Es vital que exista un adecuado liderazgo para que se pueda influir al grupo de personas que formarán parte activa de los cambios que se realizarán hacia el logro de la visión planteada. Este liderazgo debe partir de la cabeza de la organización, en el caso de distrito de Amarilis, esta responsabilidad recae en el alcalde distrital; y de ahí en forma descendente el liderazgo debe ser compartido por el gerente municipal y los demás gerentes de área. Por ello es importante que al momento de seleccionar al personal que ocupará los puestos gerenciales de debe priorizar las capacidades técnicas antes de las cualidades políticas.

7.7. Gestión del Cambio

Para una correcta ejecución de las estrategias planteadas se requiere de una adecuada planificación y un liderazgo transformacional al interior de la municipalidad, líderes que busquen siempre el beneficio colectivo. El generar cambios en la estructura de la organización involucra cambios culturales, estos pueden causar reacciones adversas y resiliencia al cambio por parte de algunos colaboradores que no entienden la importancia del planeamiento para el desarrollo de la organización. En estos casos se recomienda considerar las siguientes acciones: (a) Desarrollar un plan de comunicaciones que permita comunicar

con claridad por todos los medios posibles la nueva visión, misión, estrategias y los objetivos que se esperan alcanzar en beneficio de todos los vecinos del distrito, (b) establecer un sentido de urgencia identificando las crisis actuales y potenciales como el tema de seguridad y el nivel de gestión en la municipalidad, (c) conformar un equipo directivo facultado que ayude a guiar al cambio con el apoyo de otros líderes comprometidos, personas de altas cualidades profesionales y éticas;,(d) promover el empoderamiento como una herramienta para buscar la integración y el compromiso de los colaboradores con el proyecto, al participar de las decisiones su participación será más activa y oportuna, (e) hacer uso de las tecnologías de información, explotando sus ventajas y real potencial y (f) tercerizar todos los procesos que sean posibles, oportunidad inmejorable para aligerar la organización optimizando tiempo, costos y recursos.

7.8. Conclusiones

Después de haber definido las estrategias y los objetivos de largo plazo, procedemos a establecer los lineamientos y los objetivos de corto plazo que nos permitirán llegar a la visión propuesta para la organización. Esta etapa se le conoce como la implementación estratégica, es decir, debemos definir las condiciones que serán necesarias desarrollar para implementar con éxito las estrategias retenidas. El primer paso, como se indica líneas arriba, es la definición de los objetivos de corto plazo que nos permitirán monitorear el avance de lo programado. Otros puntos importantes son la asignación de recursos, se debe tener claro los recursos que serán necesarios para la implementación de cada objetivo de corto plazo, y las políticas que manejará la organización en cada caso. Y finalmente, se propone un cambio de estructura organizacional, esto con el fin de dar el peso merecido a las áreas que resultan esenciales para el desarrollo del plan estratégico, como en una mejor distribución de las responsabilidades y metas.

Tabla 45.

Asignación de Recursos para OLP 1

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 1		Reducir el nivel de pobreza del distrito a 10% para el año 2027. El porcentaje en el año 2015 fue de 23%.		
	OCP 1.1	Al 2018, elaborar un registro único de la población beneficiaria de los actuales programas sociales (Juntos, Pensión 65, Vaso de Leche, Comedores Populares, entre otros).	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Personal de la municipalidad y estudiantes voluntarios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis
	OCP 1.2	Al 2018, solicitar mediante convenio al Gobierno Regional las facultades para invertir en la mejora de las instituciones educativas ubicadas en zona de pobreza o vulnerables del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y del Gobierno Regional Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Personal de la municipalidad y personal del Gobierno Regional. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Amarilis y Gobierno Regional Huánuco
	OCP 1.3	Al 2018, realizar convenios con ONG's, para poder comprar el 80% de los útiles escolares del total de alumnos en situación de pobreza y extrema pobreza del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y ONGs. Recursos Físicos: Materiales y accesorios de oficina. Recursos Humanos: Profesional encargado de la gestión y negociación de los convenios. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.
	OCP 1.4	Al 2019, implementar una incubadora empresarial encargada de desarrollar, acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Profesionales especializados en emprendimiento y planeamiento empresarial. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis e instituciones de formación técnica.
	OCP 1.5	Al 2019, implementar campañas médicas preventivas anuales dirigidas a las poblaciones más vulnerables del distrito enfatizando en enfermedades comunes de la zona tales como el dengue y el zica, así como desarrollar una mayor conciencia en la población sobre los hábitos saludables de alimentación e higiene.	Recursos Financieros: Recursos propios del municipio de Amarilis y del Gobierno Regional de Huánuco. Recursos Físicos: Medicinas, insumos médicos, materiales impresos de comunicación, entre otros. Recursos Humanos: Personal de salud capacitado en este tipo de enfermedades. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social del distrito de Amarilis, con el soporte de la Dirección Regional de Salud.
	OCP 1.6	Al 2019, implementar un programa complementario de bono anual a las familias en situación vulnerable que envíen a sus hijos a estudiar, de este modo se incentivará la asistencia a los colegios.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Materiales y accesorios de oficina. Recursos Humanos: Profesional encargado de la gestión. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.
	OCP 1.7	Al 2021, alcanzar una cobertura de 100% en los servicios públicos de agua potable y desagüe.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Profesionales especializados en emprendimiento y planeamiento empresarial. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis e instituciones de formación técnica.
	OCP 1.8	Del 2022 al 2027, implementar nuevos centros de salud y escuelas ubicadas en las zonas rurales y que no cuenten con asistencia del gobierno regional.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Profesionales especializados en emprendimiento y planeamiento empresarial. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis, Dirección Regional de Educación y Dirección Regional de Salud.
	OCP 1.9	Del 2022 Al 2027, reducir el déficit de la cobertura del servicio de energía eléctrica y alumbrado público a menos del 5%.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y del gobierno regional. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Proveedores especializados en transmisión eléctrica. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural del distrito de Amarilis y Gobierno Regional de Huánuco.

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

Tabla 46.

Asignación de Recursos para OLP 2

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 2		Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.700 al año 2027 ubicándose en el Top 20 de los distritos a nivel nacional. La calificación en el año 2012 fue de 0.544 y la posición fue de 141 de 1,834 distritos.		
	OCP 2.1	Al 2018, organizar una feria vocacional por año para los estudiantes del distrito promoviendo e informando las becas ofrecidas por el INABEC.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y la Dirección Regional de Educación e instituciones de educación superior. Recursos Físicos: Local, stands, servicios básicos, seguridad, folletería, etc. Recursos Humanos: Personal especializado en organización y producción de eventos. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.
	OCP 2.2	Al 2018, Implementar programar de tipo formación laboral juvenil y prácticas pre profesionales pagadas en convenio con empresas del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de las empresas del distrito. Recursos Físicos: Materiales y accesorios de oficina. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social, y Gerencia de Administración. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Administración y Recursos Humanos.
	OCP 2.3	Al 2019, implementar convenios con instituciones de educación técnica locales y regionales para impulsar el autoempleo a través del emprendimiento.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura de las instituciones técnicas para el desarrollo de las actividades de capacitación. Recursos Humanos: Emprendedores, capacitadores y personal administrativo para gestionar el proyecto. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis e instituciones de formación técnica.
	OCP 2.4	Al 2019, concluir la implementación de una Biblioteca Municipal con soporte tecnológico para el distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para el funcionamiento de la biblioteca. Recursos Humanos: Personal especialista en bibliología moderna. Recursos Tecnológicos: Ofimática, sistema de información, Internet y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
	OCP 2.5	Al 2019, realizar cuatro capacitaciones al año orientadas a mejorar la metodología de enseñanza en los colegios de inicial y primaria.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y la Dirección Regional de Educación. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para las capacitaciones. Recursos Humanos: Docentes especialistas en metodología de enseñanzas. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Educación.
	OCP 2.6	Al 2019, implementar el proyecto de aulas inteligentes en los colegios representativos del distrito y buscar financiamiento internacional que permita cubrir el 80% del costo de la implementación.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y de organizaciones internacionales. Recursos Físicos: Infraestructura adecuada, equipos de cómputo, proyectores, pantallas led entre otros. Recursos Humanos: Personal docente capacitado en uso de tecnologías y especialista en financiamiento internacional. Recursos Tecnológicos: Ofimática, sistemas educativos, equipos informáticos.	Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Educación.
	OCP 2.7	Al 2020, realizar convenios con los colegios más importantes del distrito para implementar programas de educación primaria y secundaria para jóvenes y adultos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis y la Dirección Regional de Educación. Recursos Físicos: Materiales y accesorios de oficina. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis y la Dirección Regional de Educación.
	OCP 2.8	Al 2020, implementar una academia pre universitaria con precios accesibles y becas para las familias en situación más vulnerable.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Aulas, mobiliario y equipos informáticos. Recursos Humanos: Docentes especialistas en formación preuniversitaria. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia Municipal y Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de Amarilis.
	OCP 2.9	Al 2020, incrementar la esperanza de vida del distrito a 77 años y elevar hasta 79 años en el 2027 (al 2015, la esperanza de vida en Amarilis fue de 68.5 años).	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis, Municipalidad de Huánuco y Gobierno Regional de Huánuco. Recursos Físicos: Infraestructura hospitalaria y educativa; servicios básicos (luz, agua y desagüe). Recursos Humanos: Profesionales altamente especializados en desarrollo humano y planeamiento. Recursos Tecnológicos: Innovación tecnológica en medicina y educación, Internet y sistemas de comunicación y gestión.	Municipalidad de Amarilis, Municipalidad de Huánuco y Gobierno Regional de Huánuco.
	OCP 2.10	Al 2021, incrementar en 100% los operativos inopinados a los establecimientos comerciales encargados de la venta de alimentos preparados como a nivel de insumos (restaurantes, mercados, supermercados, almacenes y similares). Para el 2027 el incremento debe ser del 200%.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Unidades de transporte, folletería de información. Recursos Humanos: Serenos capacitados en este tipo de intervenciones, especialistas en alimentación y salubridad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Comercialización del distrito de Amarilis, con el soporte de la Dirección Regional de Salud, la Defensoría del Pueblo y la fiscalía.
	OCP 2.11	Al 2021, cubrir la atención médica de los residentes al 80% a través de centros médicos públicos o privados; y al 2027 alcanzar una cobertura del 100%.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis, Gobierno Regional de Huánuco y clínicas privadas del distrito. Recursos Físicos: Infraestructura hospitalaria debidamente implementada. Recursos Humanos: Equipos Recursos Tecnológicos: Sistemas de información integrado, y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social con el soporte de la Dirección Regional de Salud.
	OCP 2.12	Al 2020, crear un sistema de estandarización y valoración para la emisión de credenciales de saneamiento para los establecimientos de venta de alimentos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Unidades de transporte, folletería de información. Recursos Humanos: Serenos capacitados en este tipo de intervenciones, especialistas en alimentación y salubridad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Comercialización del distrito de Amarilis, con el soporte de la Dirección Regional de Salud, la Defensoría del Pueblo y la fiscalía.

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

Tabla 47.

Asignación de Recursos para OLP 3

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 3		Erradicar la desnutrición crónica en niños entre 1 a 5 años de edad para el año 2027.	En el año 2015 hubo un 10.7% de desnutrición en esta población.	
	OCP 3.1	Al 2018, diseñar un plan de desarrollo nutricional para las poblaciones más vulnerables.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos informáticos y accesorios de oficinas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis
	OCP 3.2	Al 2018, identificar a todas las familias del distrito con niños con desnutrición infantil y asignar para cada familia un responsable para el seguimiento y control.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos informáticos y accesorios de oficinas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis y voluntarios para el levantamiento de información. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis
	OCP 3.3	Al 2019, implementar talleres de nutrición orientados a los padres de familia.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis y personal especializado en temas de nutrición. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis
	OCP 3.4	Al 2019, repotenciar los programas sociales del Vaso de Leche, Juntos, Qali Warma y comedores populares.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y del Gobierno Regional Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad de Amarilis y el Gobierno Regional de Huánuco. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Municipalidad de Amarilis y Gobierno Regional de Huánuco.
	OCP 3.5	Al 2020, implementar al 100% programas de nutrición complementarios en escuelas del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis y la Dirección Regional de Educación. Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Educación. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Educación.

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

Tabla 48.

Asignación de Recursos para OLP 4

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 4		Reducir la tasa de denuncias de violencia, delitos y faltas cometidos anualmente a 1,200 en el año 2027. La tasa en el año 2015 fue de 1,780 denuncias por cada 100,000 habitantes.		
	OCP 4.1	Al 2018, incrementar anualmente un 20% el presupuesto asignado a la seguridad ciudadana.	Recursos Financieros: Recursos propios de los gastos corrientes de la municipalidad. Recursos Físicos: Ninguno. Recursos Humanos: Personal con experiencia en planeamiento para garantizar el incremento anual del presupuesto. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis.
	OCP 4.2	Al 2018, implementar indicadores mensuales que permitan medir la eficiencia y eficacia de las políticas de seguridad.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura para funcionamiento de una oficina debidamente implementada. Recursos Humanos: Personal especializado en planeamiento estratégico y seguridad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis.
	OCP 4.3	Al 2018, actualizar el mapa de las zonas delictivas en el distrito e implementar mecanismos para su constante actualización.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal de seguridad y de informática. Recursos Tecnológicos: GPS, Sistema inetegrado de seguridad, ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis, y Policía Nacional del Perú.
	OCP 4.4	Al 2019, implementar convenios de cooperación mutua e intercambio de información con las municipalidades de Huánuco y Pillco Marca.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis, Municipalidad de Huánuco y Municipalidad de Pillcomarka. Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Abogados y expertos en seguridad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana del distrito de Amarilis. Municipalidad Provincial de Huánuco y Municipalidad Distrital de Pillco Marca.
	OCP 4.5	Al 2019, desarrollar campañas y estrategias de concientización sobre seguridad a los pobladores del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal especializado en comunicaciones, marketing y publicidad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización, y Jefatura de Imagen Institucional del distrito de Amarilis.
	OCP 4.6	Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención al llamado de auxilio.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos de seguridad y vigilancia, unidades móviles, cámaras de vigilancia, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal de serenazgo capacitado y motivado, efectivos policiales y población organizada del distrito. Recursos Tecnológicos: Sistema de comunicación integrado con otras instituciones vinculadas a la problemática de la inseguridad ciudadana.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis. Policía Nacional y Cuerpo de Bomberos.
	OCP 4.7	Al 2019, mediante convenio con la Policía Nacional, reforzar e implementar las oficinas de atención a la violencia familiar y violencia de género.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura adecuada para el funcionamiento de las oficinas, utiles de escritorio, muebles necesarios, servicios básicos. Recursos Humanos: Personal policial femenino debidamente capacitado, y asesores legales. Recursos Tecnológicos: Sistema de comunicación integrado.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis y Policía Nacional
	OCP 4.8	Al 2020, incrementar en 30% el número del personal de serenazgo del distrito, para el 2024 llegar al 60% y para el 2027 al 100%.	Recursos Financieros: Recursos propios de los gastos corrientes de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos de seguridad, vigilancia y dispositivos de comunicación: cámaras, telefonía satelital, unidadesmóviles, etc. Recursos Humanos: Personal con experiencia en planeamiento para garantizar el incremento anual del presupuesto. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis.
	OCP 4.9	Al 2020, habilitar una oficina de serenazgo en las urbanizaciones más conflictivas del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de los gastos corrientes de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura adecuada para el funcionamiento de las oficinas, utiles de escritorio, muebles necesarios, servicios básicos. Recursos Humanos: Personal debidamente capacitado y motivado. Recursos Tecnológicos: Sistema de vigilancia integrada, GPS, equipos de cómputo, transmisión de imágenes y data en tiempo real, telefonía móvil e internet.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis.
	OCP 4.10	Al 2020, optimizar los sistemas de interconexión del serenazgo del distrito con las oficinas de la Policía Nacional, bomberos, hospitales, fiscalías y otras instituciones vinculadas.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Oficinas, equipos informáticos, equipos de comunicación. Recursos Humanos: Personal debidamente capacitado y motivado. Recursos Tecnológicos: Sistema integrado de comunicación y vigilancia, GPS.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis.
	OCP 4.11	Al 2024, alcanzar un incremento de 100% en el número vehículos ligeros y pesados orientados a la seguridad del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de los gastos corrientes de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos de seguridad, vigilancia y dispositivos de comunicación: cámaras, telefonía satelital, unidadesmóviles, etc. Recursos Humanos: Personal con experiencia en planeamiento para garantizar el incremento anual del presupuesto. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización del distrito de Amarilis.

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

Tabla 49.

Asignación de Recursos para OLP 5

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 5		Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%.		
	OCP 5.1	Al 2018, realizar trimestralmente charlas de cultura tributaria al personal de Administración Tributaria y Recaudación.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Ambiente idóneo y equipado para las capacitaciones. Recursos Humanos: Capacitador especializado en materia tributaria. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.2	Al 2018, mensualmente actualizar los datos de los pobladores morosos para hacerles seguimiento mediante llamadas, visitas, y cartas con documentación preventiva de embargo.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos informáticos y accesorios de oficinas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.3	Al 2018, implementar convenios con los bancos para realizar la retención en cuentas bancarias a los pobladores morosos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos informáticos y accesorios de oficinas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.4	Al 2018, implementar una política de premiación mensual a los pobladores que pagan puntualmente sus tributos municipales.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Premios y folletería. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.5	Al 2018, implementar operativos mensuales de cobranza coactiva con el apoyo policía nacional.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Abogados, serenos y la policías. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.6	Al 2019, realizar, en convenio con la Dirección Regional de Educación de Huánuco, charlas trimestrales en los colegios de primaria y secundaria sobre la importancia de la tributación.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y la Dirección Regional de Educación. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.7	Al 2019, capacitar trimestralmente al personal encargado de la cobranza de las deudas tributarias.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Ambiente idóneo y equipado para las capacitaciones. Recursos Humanos: Capacitador especializado en cobranzas. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.8	Al 2019, implementar un espacio sobre cultura tributaria en la página web de la Municipalidad de Amarilis similares a los de la SUNAT.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Personal especializado en desarrollo web. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 5.9	Al 2019, implementar una aplicación para que los pobladores puedan consultar sus deudas pendientes y puedan realizar el cálculo de los intereses a la fecha.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Proveedor especializado en desarrollo de aplicaciones y plataformas virtuales. Recursos Tecnológicos: Sistemas avanzados de informática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación

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

Tabla 50.

Asignación de Recursos para OLP 6

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 6		Elevar el gasto de inversión o capital del distrito a S/. 15 MM para el año 2027. El gasto en el año 2016 fue de S/. 8.4 MM.		
	OCP 6.1	Al 2018, elaborar un plan de desarrollo económico enfocado en un mejor uso y optimización de los gastos del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Equipos informáticos y accesorios de oficinas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación
	OCP 6.2	Al 2018, adjudicar la consultoría, a través de un concurso público, de un diagnóstico de efectividad de los procesos internos de la municipalidad.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración y Gerencia de Planeamiento y presupuesto. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración y Recursos Humanos, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
	OCP 6.3	Al 2019, iniciar con la implementación progresiva de iniciativas de automatización de los procesos internos críticos identificados en el estudio.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Infraestructura y equipos informáticos. Recursos Humanos: Personal altamente capacitado en informática y telecomunicaciones. Recursos Tecnológicos: Sistemas informáticos de automatización.	Gerencia Municipal, Gerencia de Administración y Recursos Humanos, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
	OCP 6.4	Al 2019, firmar convenios con entidades educativas de prestigio para desarrollar un plan de capacitación integral para los funcionarios de la municipalidad.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Sala de capacitaciones debidamente implementada. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Administración y Recursos Humanos, y Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración y Recursos Humanos, Gerencia de Administración Tributaria y Rentas del distrito de Amarilis.
	OCP 6.5	Al 2019, promover espacios o foros de “benchmarking” sobre buenas prácticas de gestión con municipalidades reconocidas del país.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Personal de Administración y Recursos Humanos. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Administración y Recursos Humanos, Gerencia de Administración Tributaria y Rentas del distrito de Amarilis.
	OCP 6.6	Al 2020, lograr que el 50% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis. Recursos Físicos: Infraestructura y equipos informáticos. Recursos Humanos: Personal altamente capacitado en informática y desarrollo web. Recursos Tecnológicos: Plataforma web, aplicaciones móviles, sistemas informáticos de vanguardia.	Municipalidad Distrital de Amarilis.
	OCP 6.7	Al 2021, Implementar normas ISO 9001(2015) con la finalidad elevar los estándares de calidad que permitan mejorar el servicio de una manera más eficiente.	Recursos Financieros: Recursos propias de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura adecuada. Recursos Humanos: Profesional altamente capacitado en ISO para el monitoreo, control y ejecución. Recursos Tecnológicos: Sistema de comunicación integrado con otras instituciones vinculadas a instituciones especializadas en ISO.	Gerencia Municipal, Gerencia de Administración y Recursos Humanos, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.
	OCP 6.8	Al 2021, posicionar al distrito de Amarilis dentro de los distritos más reconocidos del país en materia de gestión y buenas prácticas administrativas.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura adecuada para el funcionamiento de las oficinas, utiles de escritorio, muebles necesarios, servicios básicos. Recursos Humanos: Personal con experiencia en gestión pública y planeamiento. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Municipalidad Distrital de Amarilis.

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

Tabla 51.

Asignación de Recursos para OLP 7

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 7		Mejorar el sistema de gestión de residuos del distrito a través de una cobertura al 100% de la recolección de los mismos y la implementación de una planta de tratamiento al año 2027. En el año 2016 la cobertura fue de 90% en el área urbana.		
	OCP 7.1	Al 2018, realizar un estudio y establecer indicadores de generación de residuos sólidos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para levantamiento de información y diagnóstico actual. Recursos Humanos: Consultores especializados en temas ambientales y personal de la municipalidad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.
	OCP 7.2	Al 2018, realizar campañas y actividades anuales relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente dirigidos a la población del distrito.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Equipo multifuncional de la municipalidad. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales.
	OCP 7.3	Al 2021, alcanzar que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad Recursos Físicos: Equipos necesarios para la recolección de residuos sólidos. Recursos Humanos: Profesionales especializados en la gestión de residuos sólidos y personal debidamente capacitado y motivado. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.
	OCP 7.4	Al 2021, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Potenciales áreas verdes en espacios públicos de áreas urbanas. Recursos Humanos: Profesionales de planeamiento urbano y personal debidamente capacitado y motivado. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales.
	OCP 7.5	Al 2022, alcanzar una tasa de 10 metros cuadrados de áreas verdes por habitantes en las áreas urbanas, y al 2027 a una tasa de 15 metros cuadrados (recomendación de la Organización Mundial de Salud).	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad y empresas privadas. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas, de fiscalización y control. Recursos Humanos: Personal debidamente capacitado y motivado. Recursos Tecnológicos: Instrumentos de medición para la contaminación sonora; ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
	OCP 7.6	Partiendo del 2018, reducir por año 1% el volumen de residuos sólidos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad, de la Dirección General de la Calidad Ambiental (Ministerio del Ambiente) y de empresas privadas. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas y de control. Recursos Humanos: Personal de la municipalidad y profesionales técnicos ambientales. Recursos Tecnológicos: Instrumentos de medición para las emisiones del CO2, contaminación del agua y sonora; ofimática y telecomunicaciones	Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales, Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.

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

Tabla 52.

Asignación de Recursos para OLP 8

Número de OLP	Número de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos asignados	Responsables
OLP 8		Desarrollar urbanísticamente el distrito en 70% a través de un plan de desarrollo y el impulso del sector inmobiliario al año 2027.		
	OCP 8.1	Al 2018, elaborar un Plan de Desarrollo urbanístico concertado del distrito de Amarilis.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Oficinas implementadas y accesorios. Recursos Humanos: Profesionales especialistas en desarrollo urbano. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
	OCP 8.2	Al 2018, en convenio con el Gobierno Regional, continuar con la remodelación del Complejo Deportivo de Amarilis.	Recursos Financieros: Recursos propios de la Municipalidad de Amarilis y del Gobierno Regional de Huánuco. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
	OCP 8.3	Al 2018, establecer políticas para la prevención de las invasiones.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Asesoría legal especializada en estos casos. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, Gerencia de Asesoría Jurídica.
	OCP 8.4	Al 2018, establecer políticas para el mantenimiento de las áreas verdes, zona de esparcimiento y recreación para los vecinos.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Ambientes adecuados para labores administrativas. Recursos Humanos: Especialista en diseño de jardines y áreas verdes. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural.
	OCP 8.5	Al 2019, realizar la señalización de las calles y avenidas del distrito en un 100%.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Pintura, señalizadores. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
	OCP 8.6	Al 2019, emitir una nueva ordenanza regulando la publicidad en la vía pública en el distrito de Amarilis.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Personal especializado en ornato. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural y Gerencia de Administración Tributaria y Recaudación.
	OCP 8.7	Al 2019, lograr convenios con el Fondo Mi Vivienda para la construcción de nuevas viviendas, condominios y edificios con beneficios para los pobladores de Amarilis.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Ambientes adecuados para labores administrativas. Recursos Humanos: Personal de la municipalidad y personal del Ministerio de vivienda Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural y Ministerio de Vivienda.
	OCP 8.8	Al 2019, implementar ferias inmobiliarias anuales.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para ferias. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo. Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo.
	OCP 8.9	Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: No aplica. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
	OCP 8.10	Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.	Recursos Financieros: Recursos propios de la municipalidad. Recursos Físicos: Infraestructura necesaria para labores administrativas. Recursos Humanos: Personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural

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

Tabla 53.

Políticas de cada Estrategia

Estrategia		Políticas	
E1	Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Promover la inversión de grandes empresas a través de simplificación de procesos administrativos e incentivos tributarios. Desarrollar y ejecutar programas que incentiven la actividad comercial en Amarilis. Impulsar acuerdos con la inversión privada para la construcción de grandes centros comerciales en Amarilis. Desarrollo de imagen de Amarilis como un distrito atractivo para el comercio, sin procesos burocráticos con gente esforzada y trabajadora.
E2	Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Fortalecer una cultura emprendedora entre los jóvenes del distrito. Motivar una participación más activa de las instituciones técnicas en el desarrollo del distrito. Informar a la población escolar sobre la rentabilidad de las carreras técnicas. Motivar a los profesionales técnicos para que se capaciten constantemente.
E3	Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Realizar charlas a la población sobre la importancia del buen servicio a los turistas. Organizar ferias gastronómicas con los platos representativos de la región. Fomentar capacitaciones para la industria hotelera y gastronómica del distrito. Desarrollar una plataforma web donde se exhiba la oferta turística de Amarilis.
E4	Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3	Promover la llegada de grandes capitales orientados al mercado inmobiliario. Implementar una zonificación equilibrada entre lo comercial y lo residencial. Impulsar la creación y el mantenimiento de los parques y jardines.
E5	Posicionar al distrito de Amarilis a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Promover una política de tolerancia cero a actos de delincuencia y que atenten contra la seguridad del distrito Promover una cultura del cuidado del medio ambiente y limpieza de los espacios públicos. Fortalecer la imagen de los principales puntos turísticos del distrito. Fortalecer la imagen del distrito dentro de la región.
E6	Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4 Política 1.5 Política 1.6	Reconocer a la educación y la cultura como prioridades de la gestión del distrito. Establecer un calendario anual de actividades deportivas, educativas y culturales. Implementar ferias itinerantes de salud que lleguen a las zonas más vulnerables del distrito. Fomentar capacitaciones al personal médico y de salud orientados a mejorar el trato a los pacientes. Invertir en la construcción e implementación de centros deportivos. Promover y revalorar los cursos de arte y deporte que imparte la municipalidad.
E7	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Promocionar los beneficios de una oportuna recaudación tributaria. Identificar los puntos críticos que generan problemas o trabas en el proceso de recaudación tributaria. Motivar a las empresas hacia una participación más activa en la recaudación tributaria. Impulsar una cultura de transparencia hacia los ciudadanos respecto a cómo se está manejando lo recaudado.
E8	Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Implementar un sistema informático que permita automatizar la gestión administrativa. Impulsar el uso de la tecnología en las comunicaciones y los procesos. Motivar la capacitación constante del personal en uso de nuevas tecnologías. Promover el uso de plataformas digitales que faciliten la vida de los vecinos.
E9	Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Promover alianzas estratégicas con la Policía Nacional, Bomberos y fiscalías especializadas. Impulsar un sistema de colaboración con los distritos aledaños para un trabajo coordinado. Capacitar eficientemente al personal de serenazgo para el correcto desempeño de sus funciones. Programar la renovación constante de los equipos y vehículos de seguridad.
E10	Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.	Política 1.1 Política 1.2 Política 1.3 Política 1.4	Implementar un plan de comunicaciones. Publicar en el portal web todos los documentos de licitaciones y resultados de ganadores. Establecer mensualmente reuniones con los principales representantes de la población. Implementar un anexo exclusivo de Call Center para atender los pedidos y quejas de la población.

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

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La última etapa se caracteriza por aplicarse continuamente la retroalimentación de los diferentes pasos del modelo. Según D'Alessio (2013), el proceso estratégico por su naturaleza tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente y (b) es iterativo porque se está retroalimentando permanentemente. Para llegar este punto, se debe cuestionar las estrategias, las políticas, la estructura organizacional y todo lo actuado en general. Esto último quiere decir que la evaluación y el control es una actividad constante y, a lo largo de todo el proceso estratégico, se debe tener en cuenta la frecuencia de los cambios que podrían presentarse en el mercado, la competencia y el mismo entorno, allí radica la importancia de una evaluación y un control permanente acorde al dinamismo que debería representar el planeamiento estratégico. Por lo tanto, se evaluará la óptima implementación de las estrategias retenidas siguiendo los cuatro criterios propuestos por Rumelt (1980):

- a. Consistencia, revisar que todo lo planeado sea coherente con la visión propuesta para el distrito; evitar que las tareas encomendadas a las diversas gerencias de la municipalidad generen conflictos o cruces de responsabilidades e intereses entre ellas.
- b. Consonancia, las estrategias a implementarse en el distrito deben ser acciones que se adapten con facilidad al ambiente externo y a los cambios críticos que podrían ocurrir después de su aplicación.
- c. Factibilidad, la municipalidad debe gestionar los recursos necesarios para la implementación de las estrategias, por ello es importante que en el planeamiento se tome en cuenta la real capacidad del municipio para conseguir los recursos físicos, humanos y financieros; así como la capacidad, habilidad,

aptitudes y talento de la persona que la organización necesitará para poner en marcha las estrategias.

- d. Ventaja, se requiere estrategias que otorguen ventajas sobre los otros distritos, el generar ventaja reducirá el riesgo y generará ventajas competitivas.

Otra metodología para evaluar estrategias lo plantea David (2003) quien recomienda evaluar estrategias a través de tres pasos: (a) Revisión externa e interna, consiste en revisar permanentemente a través de las matrices EFE, EFI y FODA a fin de ir ajustando los procesos progresivamente y evaluar cambios que podrían ocurrir al implementarlos; (b) Evaluación del desempeño, significa evaluar lo que se venía haciendo y compararlo con lo que se hace, se revisa la evolución de los parámetros que se quiere medir y cómo nos comparamos; (c) Acciones correctivas, consiste en reaccionar oportunamente ante los cambios inesperados que pueden presentarse durante la implementación, con el fin de hacer más competitiva a la organización en el futuro.

Kaplan y Norton (2001) plantearon el tablero de control balanceado, lo que la organización desea hacer y lo que hace, la gran cualidad del tablero de control está en el manejo de los aspectos competitivos, esto es lo que da el alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos. El tablero de control balanceado presenta cuatro perspectivas las cuales son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Estas cuatro perspectivas no solo permiten medir cuál ha sido el desempeño pasado de la organización a través de la perspectiva financiera, sino que a través de las tres perspectivas adicionales permite conocer cuál podría ser el futuro de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

En este punto nos formulamos la siguiente interrogante: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Para responder esta pregunta se tiene que ver

puntos como la satisfacción, retención, productividad de la fuerza operacional y la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.

8.1.2. Procesos

¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? En este punto enmarca las innovaciones en el proceso, el servicio posventa, eficiencia operacional, medidas de calidad de producción, mermas y tiempos de los ciclos.

8.1.3. Clientes

¿Cómo debo de mirar a mis clientes? Lo que nos permite identificar segmentos de mercados a los que queremos llegar, ¿Cómo los trato para que compren? Nuestros productos y servicio tienen que ser de calidad y que ellos estén dispuestos a comprarlo y pagarlo, entonces generaremos ingresos llevándonos al siguiente punto.

8.1.4. Financiera

Si tenemos éxito ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas?, en este punto se tiene que ver la rentabilidad del negocio retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), retorno sobre las ventas (ROS), ingresos por empleado, rentabilidad por proyecto, análisis del punto de equilibrio, flujo de caja y retorno financiero.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado para el distrito de Amarilis se muestra en la Tabla 54, Tabla 55, Tabla 56 y Tabla 57.

8.3. Conclusiones

El tablero de control balanceado nos permite mantener el control de nuestro plan estratégico en constante retroalimentación realizando los ajustes que se consideren convenientes y continuando con las estrategias retenidas. Esta herramienta también permite cubrir el vacío que existe entre los objetivos propuestos y las acciones para su implementación a través del planteamiento de metas cuantificables y la revisión periódica del

cumplimiento de estos. Para cada objetivo de corto plazo, se han definido indicadores que permitirán medir el avance y el cumplimiento del objetivo en el tiempo. Si se concreta el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, se avanzará en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, que nos llevará a conseguir la visión propuesta para el distrito de Amarilis.

Tabla 54.

Tablero de Control Balanceado: Perspectiva Financiera

Número OCP	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable
<i>Perspectiva Financiera</i>				
OCP 2.3	Al 2019, implementar convenios con instituciones de educación técnica locales y regionales para impulsar el autoempleo a través del emprendimiento.	Número de convenios realizados y cantidad de autoempleos concretados.	Unidad	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 4.1	Al 2018, incrementar anualmente un 20% el presupuesto asignado a la seguridad ciudadana.	Porcentaje de incremento anual versus porcentaje esperado.	Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 5.1	Al 2018, realizar trimestralmente charlas de cultura tributaria al personal de Administración Tributaria y Recaudación.	Cantidad de charlas realizadas/ Cantidad de personal asistente	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 5.2	Al 2018, mensualmente actualizar los datos de los pobladores morosos para hacerles seguimiento mediante llamadas, visitas, y cartas con documentación preventiva de embargo.	Cantidad de morosos, visitas realizadas y cartas enviadas.	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 5.5	Al 2018, implementar operativos mensuales de cobranza coactiva con el apoyo policía nacional.	Número de operativos realizados.	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas

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

Tabla 55.

Tablero de Control Balanceado: Perspectiva del Cliente

Número OCP	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable
Perspectiva del Cliente				
OCP 1.2	Al 2018, solicitar mediante convenio al Gobierno Regional las facultades para invertir en la mejora de las instituciones educativas ubicadas en zona de pobreza o vulnerables del distrito.	Cantidad de colegios beneficiados	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local, Gerencia de Desarrollo Social y Gobierno Regional Huánuco
OCP 1.3	Al 2018, realizar convenios con ONG's, para poder comprar el 80% de los útiles escolares del total de alumnos en situación de pobreza y extrema pobreza del distrito.	Porcentaje de alumnos beneficiados versus el total de alumnos proyectados.	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local, Gerencia de Desarrollo Social, Dirección Regional de Educación y ONGs
OCP 1.5	Al 2019, implementar campañas médicas preventivas anuales dirigidas a las poblaciones más vulnerables del distrito enfatizando en enfermedades comunes de la zona tales como el dengue y el zica, así como desarrollar una mayor conciencia en la población sobre los hábitos saludables de alimentación e higiene.	Cantidad de campañas realizadas al año y número de capacitaciones de concientización anualmente.	Unidad	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Salud
OCP 1.6	Al 2019, implementar un programa complementario de bono anual a las familias en situación vulnerable que envíen a sus hijos a estudiar, de este modo se incentivará la asistencia a los colegios.	Cantidad de familias beneficiadas y porcentaje de familias beneficiadas que cumplen con enviar a sus niños al colegio.	Unidad / Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 1.7	Al 2021, alcanzar una cobertura de 100% en los servicios públicos de agua potable y desagüe.	Resultados anuales versus porcentaje esperado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 1.8	Del 2022 al 2027, implementar nuevos centros de salud y escuelas ubicadas en las zonas rurales y que no cuenten con asistencia del gobierno regional.	Número de centros de salud y escuelas implementadas.	Unidad	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 1.9	Del 2022 al 2027, reducir el déficit de la cobertura del servicio de energía eléctrica y alumbrado público a menos del 5%.	Resultados anuales versus porcentaje esperado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 2.2	Al 2018, implementar programar de tipo formación laboral juvenil y prácticas pre profesionales pagadas en convenio con empresas del distrito.	Cantidad de practicantes colocados y cantidad de empresas con convenio	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local y Dirección Regional de Educación.
OCP 2.4	Al 2019, concluir la implementación de una Biblioteca Municipal con soporte tecnológico para el distrito.	Porcentaje de avance del proyecto.	Porcentaje	Gerencia de Gestión Educativa Local y Dirección Regional de Educación.
OCP 2.6	Al 2019, implementar el proyecto de aulas inteligentes en los colegios representativos del distrito y buscar financiamiento internacional que permita cubrir el 80% del costo de la implementación.	Cantidad de aulas implementadas	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local y Dirección Regional de Educación.
OCP 2.10	Al 2021, incrementar en 100% los operativos inopinados a los establecimientos comerciales encargados de la venta de alimentos preparados como a nivel de insumos (restaurantes, mercados, supermercados, almacenes y similares). Para el 2027 el incremento debe ser del 200%.	Porcentaje de establecimientos supervisados y cantidad de credenciales emitidas.	Porcentajes / Unidad	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Salud
OCP 2.11	Al 2021, cubrir la atención médica de los residentes al 80% a través de centros médicos públicos o privados; y al 2027 alcanzar una cobertura del 100%.	Porcentaje de pacientes atendidos respecto años anteriores.	Porcentajes	Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Salud.
OCP 2.12	Al 2020, crear un sistema de estandarización y valoración para la emisión de credenciales de saneamiento para los establecimientos de venta de alimentos.	Cantidad de credenciales emitidas.	Porcentajes / Unidad	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Salud
OCP 3.2	Al 2018, identificar a todas las familias del distrito con niños con desnutrición infantil y asignar para cada familia un responsable para el seguimiento y control.	Porcentaje de mortandad al año versus lo proyectado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 3.4	Al 2019, repotenciar los programas sociales del Vaso de Leche, Juntos, Qali Warma y comedores populares.	Porcentaje de desnutrición infantil	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 3.5	Al 2020, implementar al 100% programas de nutrición complementarios en escuelas del distrito.	Porcentaje de escuelas con programas implementados	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 4.6	Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención al llamado de auxilio.	Porcentaje promedio anual versus porcentaje esperado.	Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.7	Al 2019, mediante convenio con la Policía Nacional, reforzar e implementar las oficinas de atención a la violencia familiar y violencia de género.	Cantidad de oficinas implementadas.	Unidad	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.8	Al 2020, incrementar en 30% el número del personal de serenazgo del distrito, para el 2024 llegar al 60% y para el 2027 al 100%.	Porcentaje de incremento anual versus porcentaje esperado.	Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.9	Al 2020, habilitar una oficina de serenazgo en las urbanizaciones más conflictivas del distrito.	Cantidad de oficinas de serenazgo implementadas.	Unidad	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.11	Al 2024, alcanzar un incremento de 100% en el número vehículos ligeros y pesados orientados a la seguridad del distrito.	Porcentaje de incremento anual versus porcentaje esperado.	Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 7.4	Al 2021, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.	Porcentaje de avance de las obras hacia el año 2021	Porcentaje	Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico
OCP 8.2	Al 2018, en convenio con el Gobierno Regional, continuar con la remodelación del Complejo Deportivo de Amarilis.	Porcentaje de avance de las remodelaciones.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural y Gobierno Regional de Huánuco
OCP 8.5	Al 2019, realizar la señalización de las calles y avenidas del distrito en un 100%.	Porcentaje de calles y avenidas señalizadas versus la totalidad de calles y avenidas.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
OCP 8.7	Al 2019, lograr convenios con el Fondo Mi Vivienda para la construcción de nuevas viviendas, condominios y edificios con beneficios para los pobladores de Amarilis.	Cantidad de viviendas construidas y pobladores beneficiados.	Unidad	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, el Ministerio mi Vivienda y Gerencia de Desarrollo Social
OCP 8.8	Al 2019, implementar ferias inmobiliarias anuales.	Cantidad de ferias inmobiliarias realizadas	Unidad	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, el Ministerio mi Vivienda y Gerencia de Desarrollo Social
OCP 8.9	Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.	Porcentaje de pistas y veredas rehabilitadas versus el total de pistas y veredas del distrito.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
OCP 8.10	Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.	Porcentaje de avance de obra versus el avance proyectado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural

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

Tabla 56.

Tablero de Control Balanceado: Perspectiva del Proceso

Número OCP	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable
Perspectiva del Proceso				
OCP 1.1	Al 2018, elaborar un registro único de la población beneficiaria de los actuales programas sociales (Juntos, Pensión 65, Vaso de Leche, Comedores Populares, entre otros).	Porcentaje de lo avanzado respecto de lo que se había programado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 2.9	Al 2020, incrementar la esperanza de vida del distrito a 77 años y elevar hasta 79 años en el 2027 (al 2015, la esperanza de vida en Amarilis fue de 68.5 años).	Porcentaje de mortandad al año versus lo proyectado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 3.1	Al 2018, diseñar un plan de desarrollo nutricional para las poblaciones más vulnerables.	Porcentaje de lo avanzado respecto de lo que se había programado.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 4.2	Al 2018, Implementar indicadores mensuales que permitan medir la eficiencia y eficacia de las políticas de seguridad.	Cantidad de indicadores implementados y su eficiencia.	Unidad / Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.3	Al 2018, actualizar el mapa de las zonas delictivas en el distrito e implementar mecanismos para su constante actualización.	Porcentaje de zonas delictivas mapeadas y actualizadas.	Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.4	Al 2019, Implementar convenios de cooperación mutua e intercambio de información con las municipalidades de Huánuco y Pillco Marca.	Número de convenios realizados y cantidad de casos atendidos en conjunto.	Unidad	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 4.10	Al 2020, optimizar los sistemas de interconexión del serenazgo del distrito con las oficinas de la Policía Nacional, bomberos, hospitales, fiscalías y otras instituciones vinculadas.	Cantidad de sistemas interconectados.	Unidad	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 5.3	Al 2018, implementar convenios con los bancos para realizar la retención en cuentas bancarias a los pobladores morosos.	Cantidad de convenios realizados y porcentaje de la deuda recuperada por esta modalidad.	Unidad / Porcentaje	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 5.4	Al 2018, implementar una política de premiación mensual a los pobladores que pagan puntualmente sus tributos municipales.	Porcentaje del incremento de pobladores con pago puntual.	Porcentaje	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 5.9	Al 2019, implementar una aplicación para que los pobladores puedan consultar sus deudas pendientes y puedan realizar el cálculo de los intereses a la fecha.	Cantidad de descargas y cantidad de usuarios que hacen uso de la aplicación.	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 6.3	Al 2019, iniciar con la implementación progresiva de iniciativas de automatización de los procesos internos críticos identificados en el estudio.	Cantidad de procesos simplificados	Unidad	Gerencia de Administración y Presupuesto.
OCP 6.6	Al 2020, lograr que el 50% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.	Porcentaje de trámites on line versus la totalidad de trámites presenciales y cantidad de usuarios.	Porcentaje / Unidad	Gerencia de Administración y Presupuesto.
OCP 6.7	Al 2021, Implementar normas ISO 9001(2015) con la finalidad elevar los estándares de calidad que permitan mejorar el servicio de una manera más eficiente.	Cantidad de clientes atendidos / clientes satisfechos con la atención.	Unidad	Gerencia de Administración y Presupuesto.
OCP 6.8	Al 2021, posicionar al distrito de Amarilis dentro de los distritos más reconocidos del país en materia de gestión y buenas prácticas administrativas.	Ranking anual de los distritos mas reconocidos en gestión	Unidad	Gerencia General, Planeamiento y Presupuesto.
OCP 7.3	Al 2021, alcanzar que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.	Porcentaje de locales que obtuvieron el sistema de clasificación de desechos.	Porcentaje	Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico
OCP 7.5	Al 2022, alcanzar una tasa de 10 metros cuadrados de áreas verdes por habitantes en las áreas urbanas, y al 2027 a una tasa de 15 metros cuadrados (recomendación de la Organización Mundial de Salud).	Metros cuadrados de áreas verdes alcanzado versus lo proyectado.	Metros cuadrados	Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico y Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
OCP 7.6	Partiendo del 2018, reducir por año 1% el volumen de residuos sólidos.	Porcentaje de reducción de indicadores de contaminación ambiental por año.	Porcentaje	Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico y Dirección General de la Calidad Ambiental
OCP 8.1	Al 2018, elaborar un Plan de Desarrollo urbanístico concertado del distrito de Amarilis.	Porcentaje de avance del plan hacia el 2018	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
OCP 8.3	Al 2018, establecer políticas para la prevención de las invasiones.	Cantidad de invasiones abortadas gracias a las nuevas políticas.	Unidad	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
OCP 8.4	Al 2018, establecer políticas para el mantenimiento de las áreas verdes, zona de esparcimiento y recreación para los vecinos.	Porcentaje de mantenimiento de áreas verdes y zonas de esparcimiento versus los datos del años anterior.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural
OCP 8.6	Al 2019, emitir una nueva ordenanza regulando la publicidad en la vía pública en el distrito de Amarilis.	Porcentaje de avance en elaboración de ordenanza y porcentaje de adecuación a la nueva ordenanza.	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural

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

Tabla 57.

Tablero de Control Balanceado: Perspectiva del Aprendizaje Interno

Número OCP	Objetivo Corto Plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable
Perspectiva del Aprendizaje Interno				
OCP 2.1	Al 2018, organizar una feria vocacional por año para los estudiantes del distrito promoviendo e informando las becas ofrecidas por el INABEC.	Cantidad de escolares que asistieron y cantidad de entidades superiores participantes.	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 2.5	Al 2019, realizar cuatro capacitaciones al año orientadas a mejorar la metodología de enseñanza en los colegios de inicial y primaria.	Cantidad de capacitaciones realizadas.	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local, y Dirección Regional de Educación.
OCP 2.7	Al 2020, realizar convenios con los colegios más importantes del distrito para implementar programas de educación primaria y secundaria para jóvenes y adultos.	Cantidad de programas de educación para jóvenes y adultos implementados.	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local, Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Educación
OCP 2.8	Al 2020, implementar una academia pre universitaria con precios accesibles y becas para las familias en situación más vulnerable.	Cantidad de alumnos y cantidad de alumnos ingresados a la universidad.	Unidad	Gerencia de Gestión Educativa Local, Gerencia de Desarrollo Social y Dirección Regional de Educación
OCP 3.3	Al 2019, implementar talleres de nutrición orientados a los padres de familia.	Total de padres de familias con niños con desnutrición capacitados / Total de padres de familia con niños con desnutrición	Porcentaje	Gerencia de Desarrollo Social y Participación Ciudadana.
OCP 4.5	Al 2019, desarrollar campañas y estrategias de concientización sobre seguridad a los pobladores del distrito.	Número de campañas realizadas y porcentaje de concientización alcanzado.	Unidad / Porcentaje	Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización.
OCP 5.6	Al 2019, realizar, en convenio con la Dirección Regional de Educación de Huánuco, charlas trimestrales en los colegios de primaria y secundaria sobre la importancia de la tributación.	Cantidad de charlas realizadas, cantidad de alumnos asistentes.	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 5.7	Al 2019, capacitar trimestralmente al personal encargado de la cobranza de las deudas tributarias.	Cantidad de personal capacitado y porcentaje de aplicación de lo aprendido en la labr diaria.	Unidad / Porcentaje	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 5.8	Al 2019, implementar un espacio sobre cultura tributaria en la página web de la Municipalidad de Amarilis similares a los de la SUNAT.	Cantidad de ingresantes y usuarios de la plataforma web.	Unidad	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 6.1	Al 2018, elaborar un plan de desarrollo económico enfocado en un mejor uso y optimización de los gastos del distrito.	Porcentaje de avance del estudio.	Porcentaje	Gerencia de Administración Tributaria y Rentas
OCP 6.2	Al 2018, adjudicar la consultoría, a través de un concurso público, de un diagnóstico de efectividad de los procesos internos de la municipalidad.	Numero de consultorías en concurso	Unidad	Gerencia de Administración y Presupuesto.
OCP 6.4	Al 2019, firmar convenios con entidades educativas de prestigio para desarrollar un plan de capacitación integral para los funcionarios de la municipalidad.	Número de convenios concretados	Unidad	Gerencia de Administración y Presupuesto.
OCP 6.5	Al 2019, promover espacios o foros de "benchmarking" sobre buenas prácticas de gestión con municipalidades reconocidas del país.	Cantidad de foros realizados en el año.	Unidad	Gerencia de Administración y Presupuesto.
OCP 7.1	Al 2018, realizar un estudio y establecer indicadores de generación de residuos sólidos.	Porcentaje de avance del estudio y definición de indicadores hacia el año 2018.	Porcentaje	Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico
OCP 7.2	Al 2018, realizar campañas y actividades anuales relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente dirigidos a la población del distrito.	Número de campañas y actividades de promoción del cuidado del medio ambiente por año.	Unidad	Gerencia de Medio Ambiente y Desarrollo Económico

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

Capítulo IX: Competitividad de Amarilis

Durante su participación en el seminario “Claves de una Estrategia Competitiva” (2009) realizado en Lima, Michael Porter precisó la importancia de ganar en competitividad a partir del incremento de la productividad, mejorar la educación para tener profesionales y técnicos capaces, desarrollar la infraestructura y aprovechar la existencia de los recursos naturales u aprovecharlos para atraer nuevas inversiones. Mencionó también lo ficticia que era el crecimiento económico de ese entonces y que no sería posible mantenerlo en el tiempo porque no se sostenía en mejoras de la competitividad del país.

En la actualidad se manejan diversas metodologías e indicadores para determinar la competitividad de las naciones como es el caso del Informe de Competitividad Global (WEF) y el Anuario de Competitividad Mundial. Estos reportes miden y comparan la competitividad de los países, definen la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. La productividad a su vez condiciona el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía porque conduce al crecimiento y permite niveles de ingresos más altos y mayor bienestar. A nivel regional, en caso del Perú, se ha venido utilizando el Índice de Competitividad Regional para evaluar la competitividad de todas las regiones del país; esta metodología fue desarrollada por el Centro de Estudios de la Competitividad de Centrum Católica.

En este capítulo, se desarrollará el análisis competitivo del distrito de Amarilis, se identificarán las ventajas competitivas existentes y la posibilidad de conformación de potenciales clústeres que contribuyan al crecimiento económico del distrito

9.1. Análisis Competitivo de Amarilis

Para el análisis competitivo del distrito de Amarilis, se toma como referencia la última evaluación (2016) del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) desarrollado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica para comparar cuantitativamente el

desempeño de las 24 regiones del Perú. En nuestro caso, se ajustará dicha metodología para que sea aplicable a la realidad del distrito. Esta metodología plantea el análisis de cinco pilares: (a) economía, (b) empresa, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas (ver Figura 26).



Figura 26. Pilares y Factores del ICRP

Tomado del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016”, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017. Lima, Perú.

Economía. El pilar Economía mide: (a) el tamaño de la economía del distrito, (b) su capacidad en lograr un crecimiento sostenido, (c) su nivel de integración en el mundo y (d) su capacidad de generar empleo. En el distrito de Amarilis las actividades económicas productivas de mayor importancia son la de servicios y muy atrás la de agrícola y pecuaria. El distrito presenta características productivas de vocación agrícola y ganadera donde la tenencia de tierra es por parcelas o minifundios y las tierras comunales. Se cuenta con 1,799 unidades agropecuarias y con una superficie total de 10,525.02 hectáreas de los cuales 45.95% corresponde a la superficie agrícola y el 54.05% a superficie no agrícola. Según el censo del INEI (2007) se cuenta con 1,772 unidades agropecuarias o igual número de familias que disponen de 4,836.40 hectáreas de superficie agrícola; estas familias se

distribuyen en: 3,723.30 has (76.98%) en superficie agrícola bajo riego y de 1,113.12 has (23.02%) de superficie agrícola en seco. Entre los principales productos que se cultivan tenemos la papa, el maíz, el fríjol, trigo, camote, arvejas y habas. Sin embargo, la productividad o rendimiento del producto por hectáreas es baja en comparación al estándar regional o nacional. La actividad de transformación o industrial en el distrito de Amarilis es muy limitada, dicha actividad se centraliza básicamente en las actividades artesanales y tipo familiar y micro empresarial, dedicadas a la panificación, metalmecánica, licores, bordaduras, textiles, zapaterías, automotriz, entre otros similares. La actividad minera se concentra mayormente en la extracción de materiales no metálicos en las canteras de los ríos y cerros constituidos por piedras, arena y hormigón. La actividad turística está descuidada en el distrito de Amarilis.

La actividad económica de los servicios es la más importante del distrito, en muchos casos esta actividad está al borde la formalidad y no contribuye en su totalidad en la mejora de los indicadores de empleabilidad y menos aún en un crecimiento sostenido de la recaudación municipal que por sí es baja, en donde el 2016 cerró con una morosidad de 46%. Dentro de la diversificación de la actividad económica del distrito se encuentran: (a) talleres de mecánica automotriz, aceites y pinturas, repuestos, piezas y autopartes, ubicados preferentemente en la Carretera Huánuco – Tingo María, (b) ferreterías, materiales de construcción y mantenimiento de casas y (c) discotecas, pub, bares, restaurantes karaokes, pollerías y similares a lo largo de la Av. Colectora.

En conclusión, el distrito de Amarilis se desenvuelve dentro de una economía sostenida por los puestos de trabajo generados por las instituciones del estado y el autoempleo, incluyendo en este último, proyectos de emprendimiento de baja inversión que llevan a la formación de micro y pequeñas empresas. No existe la gran industria, ni un sector agremiado que impulse el desarrollo económico del distrito; el sector servicios, como

resultado del autoempleo, mueve la economía beneficiando a la gran mayoría pero generando también informalidad y subempleo. Sin embargo, el sector construcción e inmobiliario ha tomado impulso los últimos tres años, esto debido a la disponibilidad de tierras con que cuenta el distrito donde se han implementado condominios, edificios residenciales y pequeñas urbanizaciones, todo esto de la mano de la inversión privada.

Empresa. El pilar Empresa mide: (a) la productividad y (b) la capacidad e indicadores de gestión del sector empresarial del distrito. Según la metodología inicial del ICRP estos datos se obtienen a través de la opinión de empresarios líderes de la región (Benzaquen, Del Carpio, Valdivia & Zegarra, 2010). Como se indicó en el pilar de Economía, en el distrito de Amarilis se tiene ausencia de la grande y mediana empresa, la mayor cantidad de comercios la componen las (a) bodegas y (b) restaurantes; y un segundo grupo por las (c) ferreterías y (d) mecánicas y tiendas de autopartes.

No existe en la municipalidad u otra institución pública mayor información del desarrollo empresarial del distrito de Amarilis, por ello dentro de los OCP se sugiere promover la creación de la Cámara de Comercio de Amarilis como punto de partida para disponer de una base de datos actualizada.

Gobierno. El pilar gobierno mide lo siguiente: (a) los recursos con los que cuenta el distrito, (b) el nivel de autonomía fiscal, (c) la calidad del gasto y (d) el sistema de seguridad y justicia. Según el Análisis Multianual de Gestión Fiscal realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas en el 2016, el ingreso económico total de la Municipalidad de Amarilis alcanzó S/. 22'973.4 miles que representa un incremento de 18.4% respecto al ingreso del 2015, esto debido principalmente a un incremento de los ingresos corrientes (ver Tabla 58). Respecto a la composición del ingreso económico total, el 84.1% es ingreso corriente y el 15.9% es ingreso de capital. Asimismo, comparando los ingresos del 2015 con el año

anterior, se observa un incremento de 8.73%; estas cifras marcan la tendencia de un incremento sostenido de los ingresos año tras año.

Tabla 58 .

Ingresos económicos Municipalidad de Amarilis (2014 – 2016)

Descripción	Ejecución (en miles de soles)		
	2014	2015	2016
Ingreso Económico Total	17 713.3	19 408.2	22 973.4
III. Ingresos corriente	15 366.9	17 016.6	19 319.3
5. Contribuciones	0.0	0.0	0.0
6. Impuestos	1 727.6	2 214.5	2 530.7
A la producción y al consumo	9.4	10.3	27.4
Al patrimonio	1 717.5	2 202.6	2 503.3
Otros	0.8	1.6	0.0
7. Ingresos no tributarios	1 787.2	2 291.5	2 568.2
Multas, sanciones y otros	0.1	3.8	111.1
Otros ingresos corrientes	7.4	1.8	0.0
Prestación de servicios	304.7	172.5	301.7
Rentas de la propiedad	2.6	46.0	35.7
Tasas	1 471.5	2 067.3	2 119.7
Ventas de bienes	0.9	0.1	0.0
8. Transferencia corrientes	11 852.1	12 510.6	14 220.3
Canon, sobrecanon y regalías	29.7	32.8	35.4
Fondo de compensación municipal	8 946.4	9 707.6	8 790.6
Otras transferencias del sector publico	1 633.7	1 336.8	1 336.8
Plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal	0.0	0.0	0.0
Renta de aduanas	0.0	0.0	0.0
Otros	1 242.3	1 433.4	4 057.6
IV. Ingresos de capital	2 346.4	2 391.7	3 654.1
4. Transferencias de capital	2 346.4	2 391.7	3 654.1
5. Venta de activos	0.0	0.0	0.0
6. Otros ingresos de capital	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado del Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017. Ministerio de Economía y Finanzas.

Las fuentes de financiamiento que serán utilizadas por la Municipalidad Distrital de Amarilis en el 2017 se indican en el cuadro siguiente. El Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) o presupuesto inicialmente aprobado para el periodo 2017 fue de S/.12'940.258 miles, sin embargo, a la fecha este se ha incrementado a S/.24'272.950 miles como resultado de las modificaciones presupuestales realizadas a partir del PIA (ver Tabla 59).

Tabla 59.

Municipalidad de Amarilis: Fuentes de financiamiento (2017)

N°	Genérico	Desagregado	Monto
1	Recursos ordinarios		2'382,741
2	Recursos directamente recaudados		2'125,678
3	Recursos por operaciones oficiales de crédito		3'568,589
4	Donaciones y transferencias		13,222
		Fondo de compensación nacional	11'479,686
5	Recursos determinados	Impuestos municipal	1'978,904
		Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	2'724,130
Total			24'272,950

Nota. Se considera el Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Adaptado del Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.

La inseguridad ciudadana en el distrito de Amarilis ha venido fluctuando en niveles de crecimiento pese a las acciones realizadas por el Serenazgo, Policía Nacional y la sociedad organizada. Amarilis crece rápidamente de manera desordenada incrementándose los asentamientos humanos y urbanizaciones que se ven expuestos a una serie de problemas sociales a consecuencia de la precariedad que presentan. Las situaciones más comunes que afectan la tranquilidad familiar son la violencia en el hogar, la proliferación de drogas alrededor de los colegios, la inseguridad vial, robos, hurtos, lesiones, violación sexual, falta contra la persona, prostitución y otros que afectan principalmente a los niños, mujeres y jóvenes. Los hechos surgen como consecuencia de la carencia económica en que viven muchas familias, el desempleo, la falta de oportunidades y el escaso conocimiento de sus derechos y deberes.

Según información de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Fiscalización, durante el 2016 los hechos delictivos en sus diversas modalidades se redujeron a un 15 %, la victimización más alta que se tiene es un 5.7% en lesiones, un 4.2% en faltas contra el patrimonio, un 4.1% en falsas contra la persona, un 9.3% en robo, un 2.8% en hurto y un 2% en delitos contra la libertad cometidos en Amarilis. Paradójicamente, si se redujo el temor a ser víctima de un delito (percepción de inseguridad), fue probablemente gracias al incremento de la confianza ciudadana en la unidad de Serenazgo y en la Policía Nacional. No obstante, a pesar de estas últimas mejorías el temor sigue siendo alto y la confianza de los ciudadanos en sus instituciones es muy baja. En consecuencia, tanto la PNP, Serenazgo, el Ministerio Público, el Poder Judicial y los diferentes sectores públicos, tienen que redoblar esfuerzos en forma articulada para contrarrestar la inseguridad ciudadana y limitarlo a su mínima expresión.

Infraestructura. El pilar infraestructura mide: (a) la capacidad del distrito con respecto a la generación de energía, (b) su red vial, (c) transporte, (d) infraestructura para el turismo y (e) red de comunicaciones.

El territorio geográfico de Amarilis es bastante accidentado, lo conforman valles, quebradas, montañas y altiplanicies. Estas condiciones hacen que se presenten serias dificultades físicas para la construcción y el mantenimiento vial, complicando la integración de los centros poblados y rurales con la zona urbana. La infraestructura vial del distrito es deficiente, situación que se agrava en la zona rural donde la mayoría de las carreteras son en realidad trochas carrozables, algunas intransitables durante los meses de lluvias. En el área urbana también se presentan deficiencias, vías importantes como la Vía Colectora o la carretera Huánuco – Tingo María se encuentran en pésimas condiciones de tránsito.

El distrito de Amarilis tiene una cobertura de agua potable del 67.93%, en su mayoría estos usuarios se encuentran en la zona urbana. En la zona rural el servicio es muy limitado,

las poblaciones de esos lugares se abastecen principalmente de las acequias y ríos así como de los pilones de uso público que suelen instalarse cerca de las plazuelas de sus poblados. En cuanto al servicio de desagüe, el distrito de Amarilis tiene una cobertura amplia con un porcentaje de 66.96% de la población. La red pública dentro de las viviendas son las que tienen mayor número de servicio de desagüe, pero este servicio, similar al agua potable ocupa en su mayoría sólo la zona urbana.

La infraestructura turística del distrito es limitada, servicios elementales para la industria como hoteles y restaurantes no presentan inversiones de consideración. No se disponen de hoteles tres estrellas ni restaurantes de categoría. A nivel de recursos turísticos, lo que más destaca son los atractivos naturales, arquitectónico y paisajístico; sin embargo, la política de puesta en valor de haciendas coloniales es una tendencia que está dando resultado en los últimos años, como es el caso de la Hacienda de Shismay, donde además de la puesta en valor de una infraestructura colonial, los comuneros de la zona ofrecen a los visitantes los servicios de cultivo de la papa, cultivo de flores, preparación de tapiales y cultivo de miel de abeja. Casos como el mencionado se podrían replicar, haciendo del turismo vivencial una oferta de peso dentro de las posibilidades económicas del distrito. Otra actividad turística con potencial es el turismo de aventura pues la geografía del distrito de Amarilis presenta pisos ecológicos diversos, lagunas y caídas de agua que pueden representar un alto valor turístico con una debida política de creación de productos que el municipio debería realizar.

Personal. Este aspecto mide: (a) la competitividad de la educación escolar y superior, (b) los logros educativos, (c) la formación laboral y (d) el acceso a los servicios de salud.

Amarilis tiene una oferta educativa en los niveles inicial, primaria y secundaria, existen 97 instituciones educativas, donde 34 son de nivel inicial, 48 de nivel primaria y 15 de nivel secundario, la mayoría de ellos están asentados en el área urbano y urbano marginal. El distrito cuenta con una universidad privada, 5 centros de educación superior tecnológica y

pedagógica. Según los datos del censo del 2007, los indicadores de eficiencia académica expresados en tasa de repitencia y tasa de retiro nos señalan que a nivel del distrito las tasas de repitencia en primaria y secundaria son del 10.5 % y 8.2 % respectivamente, inferiores a las tasas departamentales; y las tasas de deserción son del 15 % y 13 % en los niveles de primaria y secundaria. La tasa de analfabetismo distrital es de 7.8% y de la población femenina es de 11.4%, siendo esto más pronunciado en el área rural (ver Tabla 60).

Tabla 60.

Tasa de Analfabetismo del Distrito de Amarilis vs Provincia de Huánuco

	Tasa analfabetismo	Tasa analfabetismo
	Total	Femenino
Huánuco (provincia)	16.1 %	21.8 %
Huánuco (distrito)	5.8 %	8.7 %
Amarilis	7.8 %	11.4 %

Nota. Adaptado del Censo de Población y Vivienda del 2017.

En cuanto a los servicios de salud, el distrito cuenta con cuatro centros de salud siendo los más importantes el Hospital Carlos Showing Ferrari y el Hospital Perú – Corea; además se cuenta con seis puestos de salud ubicados al interior del distrito cuyos servicios son muy limitados. Los resultados del último censo (INEI, 2007) indican que el distrito presenta una alta tasa de mortalidad infantil, 208 por mil; es decir, fallecen 21 niños de cada mil nacidos antes de cumplir el primer año de vida. La población sin ningún tipo de seguro de salud es del 32.4 % y la población con desnutrición crónica (menores de 5 años) es del 20.5 %. Estos indicadores son mucho más altos en el área rural y urbano-marginal.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Amarilis

El modelo de diamante de Porter (1990) se basa en cuatro atributos que buscan determinar la ventaja competitiva de una organización: (a) condición de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y demanda. El detalle de este análisis se encuentra a continuación.

Condiciones de los factores. Según Porter (2009), el análisis se enfoca en cuatro componentes de la producción: (a) recurso humano especializado y capacitado, (b) conocimiento, (c) capital, (d) recursos naturales e (e) infraestructura. Son importantes estos componentes pues el que se puedan desarrollar permitiría que Amarilis sea un distrito más competitivo contribuyendo de esta manera con el logro de la visión propuesta.

Recursos humanos. Según el INEI (2015), el distrito de Amarilis contó con una cantidad proyectada de 78,155 habitantes, siendo uno de los distritos más poblados de la provincia con un 25% del total. Adicionalmente, y según el censo del 2007 (INEI, 2007), destaca que el 84% de la población del distrito vive en un área urbana lo cual favorecería el desarrollo de industrias como el comercio, agroindustria y turismo, así como provee de una mayor disponibilidad del recurso humano necesario como fuerza laboral. Por otro lado, se puede considerar a Amarilis como un distrito “joven” ya que un poco más de la mitad de la población (54%) tiene hasta 24 años y el 62% tiene hasta 29 (INEI, 2015). Este último punto resulta más importante ya que este grupo etario representa en gran medida a la Población Económicamente Activa (PEA) del distrito.

Conocimiento. En cuanto al conocimiento y el nivel de educación, Amarilis cuenta con una tasa del 13% de analfabetismo (INEI, 2015), la cual aún representa un reto para cerrar las brechas en cuanto al acceso de educación. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) publicó en el año 2013 un estudio del Índice de Desarrollo Humano el cual arrojó que Amarilis tuvo un 73.5% de población con educación secundaria completa y unos 9.66 años en promedio de educación, lo cual ubica al distrito en el puesto 255 y 205 (alrededor del quinto superior) de un total de 1,834 distritos a nivel nacional. Finalmente, el INEI en el año 2015 determinó que el 12% de la población contaba con educación superior o técnica completa. Estos resultados demuestran que Amarilis tiene una gran tarea pendiente en cuanto a la educación ya que no se le distingue como una clara ventaja competitiva afectando

de esta manera la sostenibilidad del distrito y el logro de los objetivos de largo plazo planteados.

Capital. Según el Análisis Multianual de Gestión Fiscal realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas, en el 2016, el ingreso económico total de la Municipalidad de Amarilis alcanzó S/. 22'973.4 miles que representa un incremento en S/ 3'565.2 miles respecto al ingreso del 2015 (variación 18,4%) explicado principalmente por un incremento en S/. 2'302.7 miles de ingresos corrientes. Respecto a la composición del ingreso económico total, el 841% es ingreso corriente y el 15.9% es ingreso de capital. Asimismo, comparando los ingresos del 2015 con el año anterior se observa un incremento de 8.73%; estas cifras marcan la tendencia de un incremento sostenido de los ingresos año tras año.

Recursos naturales. Entre los principales recursos que se encuentran en el distrito destacan las canteras no metálicas básicas para la industria de construcción (hormigón, arena fina y piedras de construcción). Sin embargo, existe un mayor potencial en cuanto a las reservas de agua siendo una de las fortalezas del distrito ya que éste cuenta con importantes microcuencas que deberían abastecer la demanda de riego de Amarilis pero que no son debidamente aprovechadas por la infraestructura precaria que impide utilizar este recurso adecuadamente así como por la falta de la tecnología que permita el tratamiento del agua.

Infraestructura. El distrito de Amarilis no cuenta con una infraestructura que represente una ventaja competitiva frente a distritos de otras regiones. Según Provías Rural (2008), los principales caminos vecinales se encuentran en una situación regular o mala, llamando la atención las de Paucarbamba-Chiccuy y La Esperanza-Malconga-Cancalla, siendo éstas dos de las principales vías del distrito las cuales concentran aproximadamente 20 kilómetros de extensión. En cuanto al servicio básico de abastecimiento del agua, según el INEI (2007), un 67.93% de la población contaba con una red pública (agua potable) dentro de su vivienda mientras que la fuente de abastecimiento del resto se concentraba en ríos,

acequias, pozos, red pública fuera o pilón de uso público. En adición, en cuanto al nivel de electrificación, en el 2007 (INEI) el nivel que se tuvo fue de 84.9% y el 15.61% no contaba con este servicio, especialmente en las zonas rurales. Estos resultados, como en el componente anterior, muestran la falta de competitividad del distrito en cuanto a servicios básicos generales, siendo necesario y urgente la implementación de acciones e iniciativas, lideradas por la municipalidad, que puedan revertir las actuales falencias de modo que se logre una base sólida de servicios que aseguren condiciones adecuadas para el desarrollo de las estrategias y los objetivos de largo plazo establecidos.

Condiciones de la demanda. Los principales clientes de la municipalidad del distrito son: (a) residentes actuales y potenciales y (b) empresas contribuyentes actuales y potenciales. Para el caso de ambos es importante cubrir sus necesidades a través de un nivel de servicio y calidad altos enfocados en seguridad ciudadana y condiciones favorables para la inversión y bienestar común. En la medida que se cubra este tipo de necesidades, el nivel de exigencia se irá incrementando a través de un círculo virtuoso que obligue a la municipalidad a fortalecer aún más sus ventajas competitivas.

Sectores afines y auxiliares. Según Porter (2009), los sectores afines y auxiliares son aquellos que pueden promover de manera eficiente a la industria principal. En la actualidad no se observan sectores afines o auxiliares que promuevan y colaboren activamente con las ventajas competitivas del distrito; sin embargo, existen sectores que pueden desarrollarse con el tiempo como por ejemplo: (a) sector inmobiliario, que permita impulsar la promoción de plazas residenciales o comerciales que quieren ponerse en valor o (b) instituciones técnicas educativas orientadas a la gestión empresarial y turística para fortalecer las capacidades internas y el recurso humano del distrito. Es por ello que resulta necesario que la municipalidad deba buscar alternativas de inversión pública y/o privada que permitan generar

nuevas empresas de estos sectores afines o promuevan facilidades a las existentes para así generar desarrollo de la competitividad del distrito.

Estrategia, estructura y competencia. Amarilis no cuenta con un plan estratégico actualmente, siendo su curso de acción más orientado a solucionar los problemas más graves del distrito con un enfoque de corto plazo. Es por ello que resulta necesario poder contar con un Plan Estratégico y que exista el compromiso por parte de los funcionarios de la municipalidad, más allá del gobierno que se encuentre de turno, para poder desarrollar las ventajas competitivas del distrito.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Amarilis

En el distrito de Amarilis no se ha identificado ningún clúster. Entendiendo que un clúster no es lo mismo que un consorcio, una organización, ni una alianza estratégica, vamos a definirlo como “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, únicas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (Porter 2009, p.266).

El distrito de Amarilis está en crecimiento y sus principales actividades son el comercio y la agricultura, y un alto potencial en la industria del turismo que debería aprovechado por las autoridades de turno. Teniendo en cuenta estas conclusiones, y la ubicación estratégica del distrito que se encuentra a corta distancia de la ciudad de Huánuco y las principales vías que comunican la provincia con el resto del país, se propone desarrollar los siguientes clústeres.

Clúster de Turismo. En la zona limítrofe con el distrito de Huánuco, por su ubicación y conectividad, se observa que tiene un gran potencial de desarrollo y crecimiento; en este clúster deben estar las empresas hoteleras, restaurants, guías de turismo, empresas de agencias de viajes y taxis, empresas recreativas, bares, bancos, peluquerías, lavanderías, tiendas de artesanías y similares.

Clúster de Agricultura. Considerando que en las zonas más alejadas del distrito tenemos productores primarios que siembran y cosechan productos agrícolas como la papa y otros vegetales, estos espacios de sembrío bien podrían constituirse en un clúster que podrían buscar un mayor crecimiento y mejores mercados para sus productos.

Clúster de Comercio. Siendo el comercio una de las principales actividades económicas del distrito, es necesario potenciar esta actividad por medio de un clúster. Para ello es necesario identificar los servicios con mayor potencial y con mayor demanda, asignarle un espacio adecuado y organizar a los empresarios para su formalización y despegue comercial.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos que enfrentarán los potenciales clústeres son los siguientes:

1. Clúster de Turismo

- Mejora en las carreteras y vías de acceso.
- Mejora en la seguridad del distrito.
- Buscar la inversión privada.
- Capacitación al personal.
- Potenciar las ofertas del distrito.
- Potenciar la publicidad de este clúster.
- Potenciar la construcción de nuevos hoteles en el distrito de Amarilis.

2. Clúster de Agricultura

- Mejora en las carreteras y vías de acceso.
- Mejora en la seguridad del distrito.
- Buscar la inversión privada.
- Potenciar las ofertas del distrito.
- Identificar los productos bandera.

- Potenciar la publicidad de este clúster.
- Búsqueda de mercados.

3. Clúster de Comercio

- Mejora en las carreteras y vías de acceso.
- Mejora en la seguridad del distrito.
- Buscar la inversión privada.
- Potenciar las ofertas del distrito.
- Identificar los servicios potenciales y con mayor demanda.
- Potenciar la publicidad de este clúster.
- Desarrollo de los mercados del distrito.
- Rapidez para obtener licencias de funcionamiento.

9.5. Conclusiones

El distrito de Amarilis cuenta con potencial para incrementar su nivel de competitividad si se aplican mejoras e iniciativas que solucionen las brechas actuales identificadas en los pilares competitivos. En el lado económico, Amarilis cuenta con potencial para desarrollar el comercio actual promoviendo agremiaciones que puedan generar sinergias entre sí y brindando facilidades de condiciones para su desarrollo. En cuanto a gobierno, existen temas pendientes en cuanto a seguridad ciudadana y medio ambiente que deben abordarse a través de nuevas inversiones y capacitación al personal actual. En cuanto a capital humano, se cuenta con una gran población en edad joven y ubicada mayoritariamente en zonas urbanas; sin embargo, se trata de una población con baja educación superior por lo que la municipalidad y las autoridades educativas del Estado deberían trabajar en conjunto para cerrar esta importante brecha. En infraestructura, se requiere mejorar condiciones básicas como el servicio de agua potable y electrificación que, si bien alcanza a la mayoría de la población urbana, aún existe una labor pendiente con las poblaciones de las áreas rurales.

Otro punto importante es el de mejorar las carreteras que conectan al distrito con otras provincias y las que conectan las localidades internas de Amarilis de modo que colaboren con el desarrollo del comercio y la industria. En cuanto a empresas, no se cuenta actualmente con claras iniciativas que promuevan el desarrollo empresarial por lo que se recomienda la creación de una Cámara de Comercio de Amarilis como punto de partida.

El enfocar esfuerzos, nuevos programas e iniciativas en estos pilares ayudaría a incrementar la competitividad del distrito, colaborando de esta manera a alcanzar la visión planteada y mejorar las condiciones de vida para sus habitantes. En base al desarrollo de estos puntos, podrían generarse nuevos clústeres que potencien el crecimiento económico y social de Amarilis en sectores como el turismo, agricultura y comercio.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral permite ver de manera holística todas las variantes involucradas y su interacción entre ellas en el plan estratégico. El esquema de este plan desarrollado para el distrito de Amarilis se presenta en la Tabla 61 y Tabla 62.

10.2. Conclusiones Finales

Como resultado del análisis realizado a lo largo del documento, se han identificado las siguientes conclusiones sobre el distrito de Amarilis:

1. El distrito no cuenta con una visión adecuada lo cual ha originado que los objetivos de largo plazo no hayan sido definidos correctamente ni tampoco existe un plan estratégico. Adicionalmente, se han identificado puntos importantes que deben abordarse en los objetivos de largo plazo tales como: reducción de la pobreza, mejora de calidad de vida de los habitantes, reducción del impacto ambiental, mejora de la seguridad ciudadana, optimizaciones de los procesos internos de la municipalidad, entre otros.
2. Amarilis presenta una posición competitiva frente a los principales distritos de la misma provincia: Huánuco y Pillco Marca, evaluándose factores claves de éxito como gestión municipal, seguridad ciudadana, infraestructura y desarrollo urbano, oferta turística, potencial de desarrollo económico, educación, salud y atracción al inversionista. Sin embargo, esta competitividad disminuye en gran medida cuando comparamos al distrito con referentes de la ciudad de Lima como Santiago de Surco, Miraflores o San Isidro, sobretodo en la atracción de inversión, gestión municipal y seguridad ciudadana.
3. Actualmente la mala gestión financiera del distrito está afectando la captación de mayores ingresos para la municipalidad, esto se observa con mayor claridad con

el hecho de que solo el 22% de los ingresos ediles sean por su propia gestión (impuestos, prestaciones de servicios, rentas de propiedad, multas y tasas).

Asimismo, no se han analizado los procesos internos de la municipalidad ni tampoco se ha elaborado un plan tecnológico que permita simplificar y automatizar actividades transaccionales que actualmente demandan tiempo por parte del personal pero que no añaden mayor valor.

4. El distrito de Amarilis no cuenta con un Plan de Desarrollo Urbano, habiéndose desarrollado este tema en función a las necesidades que se han presentado en el tiempo. Sin embargo, resulta necesario y crítico poder contar con un plan ordenado a mediano y largo plazo para poder lograr la visión del distrito pues ésta involucra el desarrollo de capacidades en el sector turismo y comercio (entre otros), los cuales demandarán una nueva infraestructura que acompañe su desarrollo.
5. La seguridad ciudadana representa uno de los puntos claves en el desarrollo del distrito. En la actualidad, un 65.6% de Amarilis manifiesta no sentirse seguro en el distrito (IP Mercado, 2016) lo cual denota que las iniciativas y esfuerzos generados por la municipalidad no han sido suficientes para revertir esta situación y mejorar la percepción. El trabajo en conjunto con instituciones como la Policía Nacional y el desarrollo del equipo de serenazgo, a través de inversión en nuevos equipos y capacitación al recurso humano, son muy importantes para asegurar condiciones seguras para los habitantes e inversionistas.
6. La contaminación ambiental es una de las oportunidades de mejora que tiene el distrito de Amarilis. Si bien la municipalidad ha tenido iniciativas que incluye un diagnóstico de la situación actual, aún existe evidencias de contaminación en el río Huallaga, así como de tipo sonoro y atmosférica. Es por ello necesario el

poder desarrollar un plan de gestión ambiental que involucre a instituciones del estado como el Ministerio del Ambiente para generar nuevas políticas y procedimientos o hacer efectivo con mayor severidad las penalidades por el incumplimiento de las normas.

7. Una parte importante dentro de la gestión municipal es la comunicación hacia los principales públicos de interés. En cuanto a este punto, no se han observado iniciativas que utilicen de manera efectiva los canales de comunicación disponibles impactando de esta manera en la imagen y reputación de la municipalidad ante los propios vecinos y actuales, o potenciales, inversionistas. Por tanto, resulta necesario fortalecer estos canales brindando la información necesaria con la mayor transparencia posible.
8. A pesar de no haber contado con un plan estratégico en el pasado ni con un accionar orientado al largo plazo, el distrito de Amarilis cuenta con potenciales impulsores de desarrollo tales como: el recurso humano del distrito (población joven y mayoritariamente urbana), espacios turísticos con proyección, sector de comercio activo y una ubicación geográfica que permitiría interconectarse en mayor medida con otras provincias y regiones del país; todo ello siempre y cuando se inicie con una planeación estratégica orientada a desarrollar de manera sostenible, y al margen de la gestión edil de turno, estas potencialidades en el tiempo.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el plan estratégico haciendo participe de la nueva visión y misión a todo el personal de la Municipalidad de Amarilis, tratando de que se sientan parte del mismo plan y así puedan aportar durante la implementación. Para esto es importante que el grupo de personas que trabaja en la Municipalidad de Amarilis

se transforme en un gran equipo de trabajo, donde se aproveche el talento de los involucrados y se creen las condiciones para la motivación y el liderazgo. Este último punto debe ser asumido por el alcalde de la Municipalidad de Amarilis, si la máxima cabeza de la organización no se involucra en el proceso estratégico éste va fracasar, por ello la importancia de un líder transformacional.

2. El éxito de este plan estratégico está condicionado a contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento, comprometido, capacitado, flexible al cambio, con apertura al aprendizaje y disposición para hacer nuevas cosas.
3. Es importante que se fomente el aprendizaje de gestiones exitosas de otras municipalidades para aplicarlo en la municipalidad de Amarilis.
4. Aplicar la estructura organizacional propuesta en el plan estratégico, para ello es necesario crear nuevas gerencias acordes a los OLP que esperamos alcanzar.
5. Es relevante fomentar los convenios y apertura con instituciones tanto privadas como públicas descritas en los objetivos de corto plazo para el desarrollo de la municipalidad de Amarilis en pro de objetivos comunes en seguridad, desarrollo empresarial, inversión privada, educación, salud, gestión administrativa y cuidado del medio ambiente.
6. Es importante que la municipalidad realice el catastro urbano al 100% de toda la ciudad con el fin de incrementar la recaudación tributaria y generar ingresos sostenidos, así como evaluar la posibilidad de tercerizar los servicios de cobranza a los clientes morosos.
7. Aplicar las estrategias relacionadas a la recaudación, como el cobro a los contribuyentes morosos, el cobro a las deudas consideradas incobrables, y sobre todo poner énfasis en la cultura tributaria para aumentar la recaudación; dado que por medio de la educación se puede concientizar al pago los tributos.

8. Para poder hacer frente a la delincuencia, se debe crear programas de reinserción social como programas deportivos, culturales, educativos, talleres, etc.
9. Se requiere que la municipalidad invierta en la adquisición de tecnología para agilizar sus procesos en la parte administrativa, esto permitirá simplificar los trámites y optimizar los tiempos. También, a nivel gerencial, permitirá tomar decisiones oportunas y acciones inmediatas.
10. Invertir en el proyecto de implementación de la planta de tratamiento de aguas residuales para contrarrestar la contaminación del río Huallaga, que a la fecha está totalmente contaminado por los desagües de los distritos de Huánuco, Amarilis y Pillco Marca.
11. Iniciar los estudios sobre los índices de contaminación del medio ambiente; posterior al estudio desplegar campañas de concientización sobre el cuidado medio ambiente y aplicar estrategias inclusivas de modo que la población participe activamente en este plan.
12. Aprovechando la fortaleza de contar con disponibilidad de espacios en el distrito, el municipio debería coordinar con los empresarios locales para desarrollar proyectos de creación clústers en el distrito de Amarilis.

10.4. Futuro de Amarilis

El distrito de Amarilis presenta un gran potencial de desarrollo a través de la implementación de este plan estratégico orientado a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Para el 2027 Amarilis será uno de los distritos líderes en competitividad y desarrollo social, con personal altamente capacitado y orientado a servir al ciudadano de Amarilis; se fomentará el trabajo en equipo y la mejora continua en sus procesos, así como una cultura de valores éticos, un eficiente control de costos y un manejo de los recursos reconocidos por su eficiencia y eficacia.

El pilar para el desarrollo del distrito será la educación, con acceso a bibliotecas tanto físicas como virtuales se crearán espacios que permitan desarrollar la creatividad y la interactividad. Esto contribuirá a que niños y jóvenes mejoren sus niveles de comprensión lectora y cálculo mental, dándoles una ventaja para hacerse de becas y convenios que el municipio impulsará con las principales instituciones educativas del Perú y el extranjero.

Para el 2027 Amarilis contará con equipos de seguridad de alta tecnología y personal de serenazgo debidamente capacitado, sus políticas de seguridad estarán basados en una cultura de prevención del delito, así como en un soporte legal eficiente y una atención oportuna de las emergencias.

Amarilis contará con una infraestructura moderna y desarrollada, con mejores oportunidades de crecimiento urbano bajo una cultura de concientización del cuidado del medio ambiente, con calles limpias, ordenadas, tránsito fluido y ordenado, convirtiéndose en un lugar atractivo para invertir o vivir, por contar con varios centros de recreación y entretenimiento para la familia.

Tabla 61.

Plan Estratégico Integral para el distrito de Amaris (Parte 1)

Misión La Municipalidad Distrital de Amaris está orientada en fortalecer sus capacidades administrativas, fiscalizadoras, operativas y normativas, a través de una gestión eficaz y el planeamiento del distrito enfocándose en el bienestar común y el desarrollo sostenible de la población y sus recursos naturales. Da prioridad a la seguridad ciudadana a través de la inversión y mejoramiento de los equipos de seguridad, la capacitación y fortalecimiento del equipo de serenazgo municipal y un trabajo más coordinado con la Policía Nacional del Perú. Así mismo, implementa programas complementarios de educación y salud para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Promueve actividades recreativas y deportivas que vayan acorde a los valores e incentiven la integración vecinal		Visión								Valores	
		Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7		OLP 8
En el 2027, el distrito de Amaris será uno de los distritos más reconocidos a nivel nacional, sosteniendo su liderazgo en la creación de un entorno orientado a mejorar el bienestar social y la calidad de vida de sus ciudadanos. Contará con un ordenamiento territorial planificado donde se priorizará el espacio público, así como la sostenibilidad del área rural y los recursos naturales. Dispondrá de un eficiente y eficaz sistema de seguridad ciudadana que le permitirá tener los índices más bajos de criminalidad a nivel nacional. Tendrá políticas públicas que generen impacto de manera favorable y potente sobre la educación, salud, cultura, deporte y recreación.		<p>Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%.</p> <p>Mejorar el sistema de gestión de residuos del distrito a través de una cobertura al 100% de la recolección de los mismos y la implementación de una planta de tratamiento al año 2027. En el año 2016 la cobertura fue de 90% en el área urbana.</p> <p>Desarrollar urbanísticamente el distrito en 70% a través de un plan de desarrollo y el impulso del sector inmobiliario al año 2027.</p>								<p>Principios Cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> Influencia de terceras partes. Lazos pasados y presentes. Contrabalance de los intereses. Conservación de los enemigos. 	
<p>1 Mejorar la seguridad ciudadana</p> <p>2 Priorizar la inversión en educación.</p> <p>3 Reducir la desnutrición infantil.</p> <p>4 Desarrollar el turismo</p> <p>5 Impulsar el desarrollo económico y productivo.</p>		<p>Reducir el nivel de pobreza del distrito a 10% para el año 2027. El porcentaje en el año 2015 fue de 23%.</p>	<p>Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.700 al año 2027 ubicándose en el Top 20 de los distritos a nivel nacional. La calificación en el año 2012 fue de 0.544 y la posición fue de 141 de 1,834 distritos.</p>	<p>Erradicar la desnutrición crónica en niños entre 1 a 5 años de edad para el año 2027. En el año 2015 hubo un 10.7% de desnutrición en esta población.</p>	<p>Reducir la tasa de denuncias de violencia, delitos y faltas cometidos anualmente a 1,200 en el año 2027. La tasa en el año 2015 fue de 1,780 denuncias por cada 100,000 habitantes.</p>	<p>Incrementar los ingresos económicos de la municipalidad a S/. 40 MM para el año 2027, manteniendo una autonomía fiscal (ingresos propios versus ingresos totales) del 80%. En el año 2016 los ingresos fueron de S/. 22.9 MM y la autonomía fiscal fue de 22.2%.</p>	<p>Elevar el gasto de inversión o capital del distrito a S/. 15 MM para el año 2027. El gasto en el año 2016 fue de S/. 8.4 MM.</p>	<p>Mejorar el sistema de gestión de residuos del distrito a través de una cobertura al 100% de la recolección de los mismos y la implementación de una planta de tratamiento al año 2027. En el año 2016 la cobertura fue de 90% en el área urbana.</p>	<p>Desarrollar urbanísticamente el distrito en 70% a través de un plan de desarrollo y el impulso del sector inmobiliario al año 2027.</p>		
Estrategias		<p>Políticas</p>								<ol style="list-style-type: none"> Respeto: todas las personas sin distinción merecen respeto, siendo este valor el que ayudará a una mejor interacción entre todos. Honestidad: todas las personas tienen que actuar con honestidad, decir la verdad y ser transparentes para generar confianza y armonía. Vocación de servicio: todos los funcionarios del distrito de Amaris deben estar predispuesto Integridad: todas las personas tienen que actuar de forma correcta, siendo este valor el que genera confianza. Transparencia: todas las metas, planes, decisiones y acciones que realicen los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amaris tienen que ser claros y entendidos por la población y deben estar a disposición del público en general, pues la transparencia es esencial para una democracia 	
1 Atraer la inversión privada para el desarrollo comercial e inmobiliario del distrito.		X	X			X	X	X	X		<p>Política 1.1 Promover la inversión de grandes empresas a través de simplificación de procesos administrativos e incentivos tributarios.</p> <p>Política 1.2 Desarrollar y ejecutar programas que incentiven la actividad comercial en Amaris.</p> <p>Política 1.3 Impulsar acuerdos con la inversión privada para la construcción de grandes centros comerciales en Amaris.</p> <p>Política 1.4 Desarrollo de imagen de Amaris como un distrito atractivo para el comercio, sin procesos burocráticos con gente esforzada y trabajadora.</p>
2 Fortalecer el nivel técnico de educación del distrito a través de convenios con escuelas técnicas y empresas de la región.		X	X								<p>Política 1.1 Fortalecer una cultura emprendedora entre los jóvenes del distrito.</p> <p>Política 1.2 Motivar una participación más activa de las instituciones técnicas en el desarrollo del distrito.</p> <p>Política 1.3 Informar a la población escolar sobre la rentabilidad de las carreras técnicas.</p> <p>Política 1.4 Motivar a los profesionales técnicos para que se capaciten constantemente.</p>
3 Potenciar la oferta turística, hotelera y gastronómica del distrito.		X	X		X	X		X			<p>Política 1.1 Realizar charlas a la población sobre la importancia del buen servicio a los turistas</p> <p>Política 1.2 Organizar ferias gastronómicas con los platos representativos de la región</p> <p>Política 1.3 Fomentar capacitaciones para la industria hotelera y gastronómica del distrito.</p> <p>Política 1.4 Desarrollar una plataforma web donde se exhiba la oferta turística de Amaris.</p>
4 Diseñar un plan de desarrollo urbano que permita el crecimiento ordenado de la infraestructura residencial y comercial del distrito.						X	X	X	X		<p>Política 1.1 Promover la llegada de grandes capitales orientados al mercado inmobiliario.</p> <p>Política 1.2 Implementar una zonificación equilibrada entre lo comercial y lo residencial.</p> <p>Política 1.3 Impulsar la creación y el mantenimiento de los parques y jardines.</p>
5 Posicionar al distrito de Amaris a nivel regional como una ciudad segura, limpia, turística y comprometida con el medio ambiente.					X	X		X	X		<p>Política 1.1 Promover una política de tolerancia cero a actos de delincuencia y que atenten contra la seguridad del distrito</p> <p>Política 1.2 Promover una cultura del cuidado del medio ambiente y limpieza de los espacios públicos.</p> <p>Política 1.3 Fortalecer la imagen de los principales puntos turísticos del distrito.</p> <p>Política 1.4 Fortalecer la imagen del distrito dentro de la región.</p>
6 Promover la cultura, la educación, la salud y el deporte, incorporando donde sea factible el uso de nuevas tecnologías.		X	X	X	X						<p>Política 1.1 Reconocer a la educación y la cultura como prioridades de la gestión del distrito.</p> <p>Política 1.2 Establecer un calendario anual de actividades deportivas, educativas y culturales.</p> <p>Política 1.3 Implementar ferias itinerantes de salud que lleguen a las zonas más vulnerables del distrito.</p> <p>Política 1.4 Fomentar capacitaciones al personal médico y de salud orientados a mejorar el trato a los pacientes.</p> <p>Política 1.5 Invertir en la construcción e implementación de centros deportivos.</p> <p>Política 1.6 Promover y revalorar los cursos de arte y deporte que imparte la municipalidad.</p>
7 Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante la implementación de un mejor sistema de recaudación tributaria.					X	X	X		X		<p>Política 1.1 Promocionar los beneficios de una oportuna recaudación tributaria.</p> <p>Política 1.2 Identificar los puntos críticos que generan problemas o trabas en el proceso de recaudación tributaria.</p> <p>Política 1.3 Motivar a las empresas hacia una participación más activa en la recaudación tributaria.</p> <p>Política 1.4 Impulsar una cultura de transparencia hacia los ciudadanos respecto a cómo se está manejando lo recaudado.</p>
8 Modernizar la gestión administrativa de la municipalidad a través de la inversión en nueva tecnología y simplificación de procesos.					X	X	X				<p>Política 1.1 Implementar un sistema informático que permita automatizar la gestión administrativa.</p> <p>Política 1.2 Impulsar el uso de la tecnología en las comunicaciones y los procesos.</p> <p>Política 1.3 Motivar la capacitación constante del personal en uso de nuevas tecnologías.</p> <p>Política 1.4 Promover el uso de plataformas digitales que faciliten la vida de los vecinos.</p>
9 Fortalecer las capacidades del equipo de serenazgo y de todo el sistema de seguridad ciudadana.					X	X		X	X		<p>Política 1.1 Promover alianzas estratégicas con la Policía Nacional, Bomberos y fiscalías especializadas.</p> <p>Política 1.2 Impulsar un sistema de colaboración con los distritos aledaños para un trabajo coordinado.</p> <p>Política 1.3 Capacitar eficientemente al personal de serenazgo para el correcto desempeño de sus funciones.</p> <p>Política 1.4 Programar la renovación constante de los equipos y vehículos de seguridad.</p>
10 Fortalecer los canales de comunicación de la municipalidad hacia la población cumpliendo con la mayor transparencia posible.						X	X		X	<p>Política 1.1 Implementar un plan de comunicaciones.</p> <p>Política 1.2 Publicar en el portal web todos los documentos de licitaciones y resultados de ganadores.</p> <p>Política 1.3 Establecer mensualmente reuniones con los principales representantes de la población.</p> <p>Política 1.4 Implementar un anexo exclusivo de Call Center para atender los pedidos y quejas de la población.</p>	

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

Tabla 62.

Plan Estratégico Integral para el distrito de Amarilis (Parte 2)

Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	OCP8.1	Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva del proceso 4 Perspectiva del aprendizaje interno	Al 2018, elaborar un registro único de la población beneficiaria de los actuales programas sociales (Juntos, Pensión 65, Vaso de Leche, Comedores Populares, entre otros).	Al 2018, organizar una feria vocacional por año para los estudiantes del distrito promoviendo e informando las becas ofrecidas por el INABEC.	Al 2018, diseñar un plan de desarrollo nutricional para las poblaciones más vulnerables.	Al 2018, incrementar anualmente un 20% el presupuesto asignado a la seguridad ciudadana.	Al 2018, realizar trimestralmente charlas de cultura tributaria al personal de Administración Tributaria y Recaudación.	Al 2018, elaborar un plan de desarrollo económico enfocado en un mejor uso y optimización de los gastos del distrito.	Al 2018, realizar un estudio y establecer indicadores de generación de residuos sólidos.	Al 2018, elaborar un Plan de Desarrollo urbanístico concertado del distrito de Amarilis.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva del proceso 4 Perspectiva del aprendizaje interno	1. Todas las conductas deben estar acordes a la Constitución Política del Perú, leyes y normas establecidas relativas a sus funciones, actuando en todo momento dentro del marco de la ley. 2. Se actuará con justicia en todo momento, respetando los derechos de todos los ciudadanos, dándoles los que les corresponda y siendo equitativos con todos, sin favorecer a uno y perjudicar a otro. 3. Evitar situaciones en las que exista conflictos de intereses personales, laborales, económicos o financieros; que vayan en contra del cumplimiento de las funciones relativas al cargo y aquellas situaciones que pongan en duda el actuar. 4. Comunicación transparente y abierta. 5. Promover la cooperación y participación ciudadana enfatizando el trabajo en equipo y la vocación de servicio. 6. Implementar acciones para proteger el medio ambiente y desarrollo sostenible. 7. Uso razonable de todos los bienes y recursos del estado.
	OCP1.2 Al 2018, solicitar mediante convenio al Gobierno Regional las facultades para invertir en la mejora de las instituciones educativas ubicadas en zona de pobreza o vulnerables del distrito.	OCP2.2 Al 2018, Implementar programar de tipo formación laboral juvenil y prácticas pre profesionales pagadas en convenio con empresas del distrito.	OCP3.2 Al 2018, identificar a todas las familias del distrito con niños con desnutrición infantil y asignar para cada familia un responsable para el seguimiento y control.	OCP4.2 Al 2018, implementar indicadores mensuales que permitan medir la eficiencia y eficacia de las políticas de seguridad.	OCP5.2 Al 2018, mensualmente actualizar los datos de los pobladores morosos para hacerles seguimiento mediante llamadas, visitas, y cartas con documentación preventiva de embargo.	OCP6.2 Al 2018, adjudicar la consultoría, a través de un concurso público, de un diagnóstico de efectividad de los procesos internos de la municipalidad.	OCP7.2 Al 2018, realizar campañas y actividades anuales relacionadas a la promoción del cuidado del medio ambiente dirigidos a la población del distrito.	OCP8.2 Al 2018, en convenio con el Gobierno Regional, continuar con la remodelación del Complejo Deportivo de Amarilis.		
	OCP1.3 Al 2018, realizar convenios con ONG's, para poder comprar el 80% de los útiles escolares del total de alumnos en situación de pobreza y extrema pobreza del distrito.	OCP2.3 Al 2019, implementar convenios con instituciones de educación técnica locales y regionales para impulsar el autoempleo a través del emprendimiento.	OCP3.3 Al 2019, implementar talleres de nutrición orientados a los padres de familia.	OCP4.3 Al 2018, actualizar el mapa de las zonas delictivas en el distrito e implementar mecanismos para su constante actualización.	OCP5.3 Al 2018, implementar convenios con los bancos para realizar la retención en cuentas bancarias a los pobladores morosos.	OCP6.3 Al 2019, iniciar con la implementación progresiva de iniciativas de automatización de los procesos internos críticos identificados en el estudio.	OCP7.3 Al 2021, alcanzar que el 100% de los locales comerciales dispongan de sistemas de clasificación de desechos.	OCP8.3 Al 2018, establecer políticas para la prevención de las invasiones.		
	OCP1.4 Al 2019, implementar una incubadora empresarial encargada de desarrollar, acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable del distrito.	OCP2.4 Al 2019, concluir la implementación de una Biblioteca Municipal con soporte tecnológico para el distrito.	OCP3.4 Al 2019, repotenciar los programas sociales del Vaso de Leche, Juntos, Qali Warma y comedores populares.	OCP4.4 Al 2019, implementar convenios de cooperación mutua e intercambio de información con las municipalidades de Huánuco y Píllco Marca.	OCP5.4 Al 2018, implementar una política de premiación mensual a los pobladores que pagan puntualmente sus tributos municipales.	OCP6.4 Al 2019, firmar convenios con entidades educativas de prestigio para desarrollar un plan de capacitación integral para los funcionarios de la municipalidad.	OCP7.4 Al 2021, lograr la construcción de una planta recicladora a través de la asociación con una empresa privada.	OCP8.4 Al 2018, establecer políticas para el mantenimiento de las áreas verdes, zona de esparcimiento y recreación para los vecinos.		
	OCP1.5 Al 2019, implementar campañas médicas preventivas anuales dirigidas a las poblaciones más vulnerables del distrito enfatizando en enfermedades comunes de la zona tales como el dengue y el zica, así como desarrollar una mayor conciencia en la población sobre los hábitos saludables de alimentación e higiene.	OCP2.5 Al 2019, realizar cuatro capacitaciones al año orientadas a mejorar la metodología de enseñanza en los colegios de inicial y primaria.	OCP3.5 Al 2020, implementar al 100% programas de nutrición complementarios en escuelas del distrito.	OCP4.5 Al 2019, desarrollar campañas y estrategias de concientización sobre seguridad a los pobladores del distrito.	OCP5.5 Al 2018, implementar operativos mensuales de cobranza coactiva con el apoyo policía nacional.	OCP6.5 Al 2019, promover espacios o foros de "benchmarking" sobre buenas prácticas de gestión con municipalidades reconocidas del país.	OCP7.5 Al 2027, alcanzar una tasa de 15 metros cuadrados de áreas verdes por habitantes en las áreas urbanas (recomendación de la Organización Mundial de Salud).	OCP8.5 Al 2019, realizar la señalización de las calles y avenidas del distrito en un 100%.		
	OCP1.6 Al 2019, implementar un programa complementario de bono anual a las familias en situación vulnerable que envíen a sus hijos a estudiar, de este modo se incentivará la asistencia a los colegios.	OCP2.6 Al 2019, implementar el proyecto de aulas inteligentes en los colegios representativos del distrito y buscar financiamiento internacional que permita cubrir el 80% del costo de la implementación.	OCP3.6 Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención al llamado de auxilio.	OCP4.6 Al 2019, reducir, en convenio con la Dirección Regional de Educación de Huánuco, charlas trimestrales en los colegios de primaria y secundaria sobre la importancia de la tributación.	OCP5.6 Al 2020, lograr que el 50% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.	OCP6.6 Al 2027, reducir el volumen de residuos sólidos en 10% (año base 2018).	OCP7.6 Al 2019, emitir una nueva ordenanza regulando la publicidad en la vía pública en el distrito de Amarilis.	OCP8.6 Al 2019, emitir una nueva ordenanza regulando la publicidad en la vía pública en el distrito de Amarilis.		
	OCP1.7 Al 2021, alcanzar una cobertura de 100% en los servicios públicos de agua potable y desagüe.	OCP2.7 Al 2019, mediante convenios con los colegios más importantes del distrito para implementar programas de educación primaria y secundaria para jóvenes y adultos.	OCP3.7 Al 2019, mediante convenio con la Policía Nacional, reforzar e implementar las oficinas de atención a la violencia familiar y violencia de género.	OCP4.7 Al 2019, capacitar trimestralmente al personal encargado de la cobranza de las deudas tributarias.	OCP5.7 Al 2021, implementar normas ISO 9001(2015) con la finalidad elevar los estándares de calidad que permitan mejorar el servicio de una manera más eficiente.	OCP6.7 Al 2019, lograr convenios con el Fondo Mi Vivienda para la construcción de nuevas viviendas, condominios y edificios con beneficios para los pobladores de Amarilis.	OCP7.7 Al 2019, lograr convenios con el Fondo Mi Vivienda para la construcción de nuevas viviendas, condominios y edificios con beneficios para los pobladores de Amarilis.	OCP8.7 Al 2019, lograr convenios con el Fondo Mi Vivienda para la construcción de nuevas viviendas, condominios y edificios con beneficios para los pobladores de Amarilis.		
	OCP1.8 Al 2027, implementar nuevos centros de salud y escuelas ubicadas en las zonas rurales y que no cuenten con asistencia del gobierno regional.	OCP2.8 Al 2020, implementar una academia pre universitaria con precios accesibles y becas para las familias en situación más vulnerable.	OCP3.8 Al 2020, incrementar en 30% el número del personal de serenazgo del distrito, para el 2024 llegar al 60% y para el 2027 al 100%.	OCP4.8 Al 2019, implementar un espacio sobre cultura tributaria en la página web de la Municipalidad de Amarilis similares a los de la SUNAT.	OCP5.8 Al 2021, posicionar al distrito de Amarilis dentro de los distritos más reconocidos del país en materia de gestión y buenas prácticas administrativas.	OCP6.8 Al 2019, implementar ferias inmobiliarias anuales.	OCP7.8 Al 2019, implementar ferias inmobiliarias anuales.	OCP8.8 Al 2019, implementar ferias inmobiliarias anuales.		
	OCP1.9 Al 2027, reducir el déficit de la cobertura del servicio de energía eléctrica y alumbrado público a menos del 5%.	OCP2.9 Al 2020, incrementar la esperanza de vida del distrito a 77 años y elevar hasta 79 años en el 2027 (al 2015, la esperanza de vida en Amarilis fue de 68.5 años).	OCP3.9 Al 2020, habilitar una oficina de serenazgo en las urbanizaciones más conflictivas del distrito.	OCP4.9 Al 2019, implementar una aplicación para que los pobladores puedan consultar sus deudas pendientes y puedan realizar el cálculo de los intereses a la fecha.	OCP5.9 Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.	OCP6.9 Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.	OCP7.9 Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.	OCP8.9 Al 2021, rehabilitar al 60% las pistas y veredas de Amarilis y al 2024 al 90%.		
	OCP2.10 Al 2027, incrementar en 200% los operativos inopinados a los establecimientos comerciales encargados de la venta de alimentos preparados como a nivel de insumos (restaurantes, mercados, supermercados, almacenes y similares).	OCP2.11 Al 2027, cubrir la atención médica de los residentes al 100% a través de centros médicos públicos o privados.	OCP4.10 Al 2020, optimizar los sistemas de interconexión del serenazgo del distrito con las oficinas de la Policía Nacional, bomberos, hospitales, fiscalías y otras instituciones vinculadas.	OCP4.11 Al 2024, alcanzar un incremento de 100% en el número vehículos ligeros y pesados orientados a la seguridad del distrito.	OCP5.10 Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.	OCP6.10 Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.	OCP7.10 Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.	OCP8.10 Al 2024, concluir la implementación del nuevo mercado minorista de Amarilis.		
	Recursos									
	Estructura Organizacional									
	Planes Operacionales									

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

Referencias

- Agencia de Prensa Ambiental (2011). *Reconoce a Perú como “Superpotencia de Biodiversidad*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/117247/reconoce-a-peru-como-%E2%80%9Csuperpotencia-de-biodiversidad/>
- Banco Central de Reserva (2017). *Reporte de Inflación Marzo 2017. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva (2017). *Reporte de Inflación Marzo 2017. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017 – 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva (2015). *Informe Económico y Social de la Región Huánuco, 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>
- Benzaquen J., Del Carpio L., Valdivia C., & Zegarra L., (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Centrum Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
- BBVA Continental (2008). *Situación Inmobiliaria Perú 2008*. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/revista_BBVA_situacion_inmobiliaria_tcm346-189944.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf.

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (2014). Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/>

D'Alessio, F. (2014). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1272. Modifica la Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2017).

Decreto Legislativo N° 1341. Modifica la Ley N° 30225. Ley de Contrataciones del Estado (2017).

Decreto Supremo N°156 – 2004 - EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Ministerio de Economía y Finanzas (2004).

Diario Gestión (2017) *Macroconsult: PBI crecería 2.9% este año, por efectos del niño costero*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/macroconsult-pbi-creceria-29-este-ano-efectos-nino-costero-2185662>

Diario Gestión (2017). *Turismo peruano, en el puesto 51 de competitividad mundial: ¿Cómo mejorar?* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/turismo-peruano-puesto-51-competitividad-mundial-mejorar-133631>

Informe Global de Competitividad. (2017). *Ranking de países en competitividad 2016-2017*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Censos Nacionales 2008, IV Económico*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>

IP Mercado (2016). *Encuesta de Opinión Urbana Huánuco, Amarilis y Pillcomarka, realizada entre el 03 y 07 de diciembre del 2016*. Recuperado de <http://ip-mercado.com/encuestas-2014-huanuco-amarilis-pillcomarca/>

IP Mercado (2015). *Encuesta a 100 días de gestión municipal de Huánuco, Amarilis y Pillcomarka*. Recuperado de <http://ip-mercado.com/encuesta-abril-mayo-2015-100-dias-de-gestion-amarilis/>

Ley N° 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley N° 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2000).

Ley N° 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).

Ley N° 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Presidencia de Consejo de Ministros (2002).

Ley N° 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley N° 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública (2005).

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

Ley N° 30518. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2017).

Ministerio del Ambiente. (2017). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – Perú 2011-2021-2da. Edición*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Ministerio del Ambiente. (2017). *¿Qué es el Sinia?* Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/acercade/que-es-sinia>

Ministerio de Defensa (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017) *Análisis Multianual de Gestión Fiscal 2017*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_0951.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Informe Multianual de Gestión Fiscal 2017*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_0951.pdf

Ministerio de Educación (2017). *Escale, estadística de la calidad educativa*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>.

Ministerio de Educación. (2017). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006-2021*.

Recuperado de

<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>

Ministerio de la Producción. (2017). *Historia*. Recuperado de

<http://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia>

Municipalidad Distrital de Amarilis. (2017a). *Historia de Amarilis*. Recuperado de

<http://www.muniamarilis.gob.pe/distrito/historia.html>

Municipalidad Distrital de Amarilis. (2017b). *Ficha Técnica de Amarilis*. Recuperado de

<http://www.muniamarilis.gob.pe/distrito/ficha-tecnica.html>

Municipalidad Distrital de Amarilis (2016). *Plan Operativo Institucional 2016* . Recuperado

de <https://www.muniamarilis.gob.pe/transparencia/docs-de-gestion.html>

Municipalidad Distrital de Amarilis (2010). *Plan de Desarrollo Concertado de la*

Municipalidad de Amarilis 2010 – 2021. Recuperado de

<https://www.muniamarilis.gob.pe/transparencia/docs-de-gestion.html>

Municipalidad Provincial de Huánuco- Provías Rural (2008). *Plan Vial Participativo de la provincia de Huánuco*. Recuperado de

http://www.proviasdes.gob.pe/planes/huanuco/pvpp/pvpp_huanuco.pdf

Observatorio Turístico del Perú. (2016). *Perú: P.B.I. del Sector Turismo*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Ordenanza Municipal N° 019-2010-MDA/CM. Aprueba el Plan de desarrollo concertado

distrital del Distrito de Amarilis. 2010-2021 – reformulado. Municipalidad Distrital de Amarilis (2010)

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). *Mapa del Distrito de*

Amarilis dentro de la Provincia de Huánuco. Recuperado de

[http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=2&dep_codigo=10
&anhoentidad=2006&tipo_cons_sub=1&pro_codigo=01](http://app.seace.gob.pe/mon/ProcesoReporteGrafPb.jsp?tipo_cons=2&dep_codigo=10&anhoentidad=2006&tipo_cons_sub=1&pro_codigo=01)

Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2017).

Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2009). *Claves de una Estrategia Competitiva*. Recuperado de

<https://www.diariolaprimeraperu.com/online/columnistas-y-colaboradores/estupefactos-51769/>

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina SA.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Informe sobre Desarrollo*

Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

PromPerú. (2015). *Perfil del Vacacionista Nacional*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_1035_PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf

Resolución de Alcaldía N° 351-2016-MDA/A. Aprueba el Plan Operativo Institucional 2016.

Municipalidad Distrital de Amarilis (2016)

Sophimania (2014). *Perú: Nuevo futuro de la Ciencia e Investigación*. Recuperado de

<http://www.sophimania.pe/sociedad-y-cultura/sociologia-y-antropologia/peru-nuevo-futuro-de-la-ciencia-e-investigacion/>