

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



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL DISTRITO DE SANTA ROSA  
DE SACCO, 2012-2021**

**PRESENTADA POR:**

Alejandrina Kibutz Aguí Ortiz

Silvia Canchucaja Gutarra

**Asesor:** José Carlos Véliz Palomino

**Surco, marzo del 2013.**

## Agradecimientos

La presente tesis es un esfuerzo en el cual directa o indirectamente, participaron varias personas, ya sea con la realización de lecturas y correcciones, brindando opiniones y, corrigiendo, teniéndonos paciencia, dándonos ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

También expresamos nuestro agradecimiento al profesor MBA José Carlos Véliz Palomino por la entereza, el apoyo, sus valiosos aportes, comentarios y atinadas correcciones que nos brindó en todo el proceso de elaboración del presente plan.

Asimismo, expresamos nuestros agradecimientos a todos quienes estuvieron vinculados de alguna forma en la ejecución de este proyecto, de manera especial al Lic. Juan Carlos Arredondo Mayta en su condición de Alcalde; a las autoridades y personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, por proporcionarnos las facilidades necesarias para el desarrollo del presente Plan Estratégico. Del mismo modo, agradecemos a la sociedad civil, a los líderes comunitarios y a todos aquellos que sumaron con su invaluable aporte.

Y, desde luego, llegamos al final de este proyecto gracias a Dios, al invaluable apoyo e inspiración que generaron nuestros padres, hermanos y sobrinos, que nos acompañaron en esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron nuestras ausencias y nuestros malos momentos. A nuestros compañeros de vida, que desde un principio hasta el día de hoy siguen dándonos ánimo para terminar este proceso. A nuestros amigos que siempre nos han infundido ánimo.

Gracias también, a nuestros queridos compañeros de estudio a quienes siempre los tenemos presente, que nos apoyaron y nos permitieron entrar en su vida durante estos casi tres años de convivir dentro y fuera del salón de clase, MBA Huancayo I.

Nuestro agradecimiento también, va dirigido a la Escuela de Negocios CENTRUM, a su equipo académico y administrativo quienes nos han facilitado los

medios para el diseño y elaboración del plan estratégico, y a nuestros maestros quienes siempre nos han enseñado las llaves del éxito profesional.

Antes de concluir, hacemos extensiva nuestra gratitud a todas las personas que han contribuido de una forma u otra al logro del presente trabajo, y que desde la humildad y sencillez que los caracteriza saben quiénes son y tiene nuestra más sincera gratitud y reconocimiento por todo lo brindado.

Gracias a todos.



## Dedicatoria

A mi adorada madre Silvia por ayudarme y darme fuerzas siempre que la necesito, por confiar en mí cuando ni yo creía que iba alcanzar mis objetivos. A mi amado esposo Ciro, por su paciencia, amor y comprensión y al motor de mi vida Diego y Kamila.

*Silvia*



Al maravilloso don de la vida, a mis padres por el infalible apoyo, a Paola y Carolina, el mejor regalo de Dios y la razón de contribuir a mundo mejor.

*Kibutz*

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico del distrito de Santa Rosa de Sacco para el período 2012-2021, es el resultado de un proceso de consultas y consensos realizados a nivel regional, provincial y distrital, de autoridades gubernamentales, académicas, empresariales y la sociedad civil. Se basó en el modelo secuencial del Proceso Estratégico planteado por D'Alessio (2008), quien consideró un análisis prospectivo en correspondencia con el entorno.

Desde esta perspectiva analizada y en función a reuniones y mesas de trabajo realizadas, se establecieron la visión y misión. En tal efecto Santa Rosa de Sacco al 2021, espera ser un distrito con gobernabilidad y competitividad; desarrollado sosteniblemente y seguro, ello basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada, con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El análisis interno y externo del distrito ha permitido identificar los factores determinantes de éxito, a partir de los cuales se ha diseñado un conjunto de estrategias y objetivos de largo y corto plazo, para cumplir la misión y lograr la visión.

El plan formulado, se constituye en un instrumento de gestión efectivo para que el distrito de Santa Rosa de Sacco aproveche las oportunidades que ofrece su ubicación geoestratégica en el Eje Andino Central. Su carácter referencial y de recurso de integración carretero de gran extensión, proyecte posibilidades a los mercados regionales y aliente las especializaciones productivas espaciales.

Además, permite asumir nuevas funciones y demandas propias de un distrito de mayor envergadura y competitividad reflejadas en la mayor satisfacción de la demanda de los servicios municipales básicos. A su vez, incrementar las actividades productivas empresariales, que para el efecto se puede contar con un conjunto de

proyectos complementarios y funcionales a la actividad minera y en diferentes áreas de innovación.

En este escenario descrito, el distrito de Santa Rosa de Sacco, puede insertarse en el éxito dependiendo de las previsiones que se tomen a las acciones sugerentes posibles: De este modo, se espera superar la pobreza, conservar y proteger los recursos naturales tan relevantes para la salud, la vida y el sustento de la población, favoreciendo la inclusión social, hacia el desarrollo sostenible y posicionamiento competitivo, en la Región Junín y el país.



### **Abstract**

The District of Santa Rosa Sacco's strategic plan for the period 2012-2021 result of a consultative process undertaken at the regional, provincial and district levels and between authorities, academic, business and civil society. It is based on the sequential model of the strategic process raised by D'Alessio (2008), who was considered a prospective analysis in correspondence with the environment.

Analyzed in this perspective and based on meetings and carried out work tables, settled vision and mission. In Santa Rosa Sacco purpose to 2021, it hopes to be a district with governance and competitiveness; developed sustainably and insurance based on the strategic promotion of attractions for public and private investment with constant innovation and development of a proactive organizational culture to the improvement of the population life's quality.

Internal and external analysis of the district has allowed to identify the determinants of success, from which a set of long and short term goals and strategies is designed to meet the mission and achieve the mink.

The formulated plan is an effective management's tool that Santa Rosa de Sacco district leverage the opportunities offered by its location in the central Andean shaft geostrategic. Road integration resource of great extension, and referential character project possibilities to regional markets and encourage the spatial productive specializations.

It also allows to assume new roles and own a district of greater importance and competitiveness demands reflected in the greater satisfaction of demand of basic municipal services. In turn, increase productive business activities, which can count on a set of complementary and functional projects and mining activity in different areas of innovation for the effect.

In this described scenario, the District of Santa Rosa Sacco can insert into success depending on forecasts possible suggestive actions taken: in this way, is expected to overcome poverty, conserve and protect natural resources as relevant to health life and the livelihood of the population, promoting social inclusion, sustainable development and competitive positioning the Junín Region and country.



## Tabla de Contenidos

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	xv
<b>Lista de Figuras.....</b>	xix
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	xx
<b>Capítulo I: Situación General del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....</b>	1
1.1. Situación del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	1
1.1.1. Ubicación geográfica, superficie y límites.....	1
1.1.2. Características de la población.....	2
1.1.3. Aspectos educativos y culturales.....	3
1.1.4. Aspectos socioeconómicos.....	4
1.1.5. Participación ciudadana.....	4
1.1.6. Aspectos ambientales.....	6
1.2. Conclusiones.....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética</b>	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores.....	10
2.5. Código de Ética.....	11
2.6. Conclusiones.....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b>	13
3.1. Análisis Tridimensional de la Nación.....	13
3.1.1. Intereses nacionales y matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2. Potencial nacional.....	17

3.1.3.Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa de Sacco.....	23
3.2. Análisis Competitivo del Perú.....	23
3.2.1.Condiciones de los factores.....	24
3.2.2.Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3.Estrategia, estructura.....	28
3.2.4.Sectores relacionados y de apoyo.....	29
3.2.5.Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa de Sacco.....	30
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	31
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
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 (EFE).....	44
3.5. El Distrito de Santa Rosa de Sacco y sus Competidores.....	45
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	46
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	47
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	47
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	47
3.6. El Distrito de Santa Rosa de Sacco y sus Referentes.....	48
3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC).....	48
3.8. . Matriz de perfil referencial.....	50
3.9. Conclusiones.....	51

<b>Capítulo IV: Evaluación Interna</b>	53
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	53
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	62
4.1.3. Operaciones y logística (O).....	73
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	73
4.1.5. Recursos humanos (H).....	86
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	90
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	92
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	92
4.3. Conclusiones.....	94
<b>Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos de Largo Plazo</b>	96
5.1. Intereses del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	96
5.2. Potencial del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	96
5.3. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	97
5.4. Principios Cardinales.....	98
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	100
5.6. Conclusiones.....	101
<b>Capítulo VI: El proceso Estratégico</b>	102
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	102
6.2. Matriz de propuesta de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	104
6.3. Matriz del Boston Consulting Group.....	107
6.4. Matriz Interna Externa (IE).....	108
6.5. Matriz Gran Estrategia (GE).....	109
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE).....	113
6.8. Matriz de Rumelt.....	115
6.9. Matriz de Ética.....	116
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	118
6.11. Matriz de Estrategias Vs. Objetivos largo plazo.....	119
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	119
6.13. Conclusiones.....	122
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>123</b>
7.1. Objetivos a Corto Plazo.....	123
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	125
7.2.1. Recursos financieros.....	125
7.2.2. Recursos físicos.....	125
7.2.3. Recursos humanos.....	127
7.2.4. Recursos tecnológicos.....	128
7.3. Matriz de las Políticas de Cada Estrategia.....	130
7.4. Estructura de la Organización para el proceso del plan estratégico.....	132
7.5. Gestión Ambiental y Responsabilidad Social.....	135
7.6. Gestión del Talento Humano.....	137
7.7. Gestión del Cambio.....	138
7.8. Conclusiones.....	139
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>141</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	141
8.1.1. Aprendizaje interno.....	143
8.1.2. Proceso.....	143
8.1.3. Clientes.....	143

8.1.4. Financiera.....	144
8.2. Tablero de Control Integrado.....	144
8.3. Conclusiones.....	146
<b>Capítulo IX: Competitividad del Distrito.....</b>	<b>147</b>
9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	147
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Santa Rosa de Sacco...	148
9.2.1. La condición de los factores.....	148
9.2.2. Las condiciones de la demanda.....	149
9.2.3. Sectores relacionados y de apoyo.....	150
9.2.4. Estrategia, cultura y rivalidad de las empresas.....	153
9.2.5. El gobierno.....	153
9.2.6. El azar o casualidad.....	154
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito.....	154
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	156
9.5. Conclusiones.....	158
<b>Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>159</b>
10.1. Plan Estratégico Integral.....	159
10.2. Conclusiones.....	162
10.3. Recomendaciones.....	164
10.4. Futuro del Distrito.....	165
<b>Referencias.....</b>	<b>168</b>
Apéndice A: Acciones Estratégicas de la Gestión Municipal del Distrito de Santa Rosa de Sacco con Gobernabilidad y Competitividad.....	174
Apéndice B: Acciones Estratégicas del Fomento de Entornos Saludables y Sustentables	175
Apéndice C: Acciones Estratégicas de la Promoción del Sentido de Cooperación entre	

Vecinos e Internalizar una “Cultura de Seguridad” .....	176
Apéndice D: Acciones Estratégicas del Desarrollo de la Capacidad Emprendedora de la Población del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	177
Apéndice E: Acciones Estratégicas del Fomento de Entornos Saludables y Sustentables	178
Apéndice F: Lista de Siglas y Acrónimos.....	179



## Lista de Tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	17
Tabla 2	<i>Población del Perú y Tasa de Crecimiento Medio anual, Proyectadas por Áreas Urbana y Rural 2000-2025</i> .....	18
Tabla 3	<i>Ranking de Competitividad Global-2012</i> .....	25
Tabla 4	<i>Ranking de Competitividad a Nivel de Sudamérica-2012</i> .....	26
Tabla 5	<i>Variables Políticas, Gubernamentales y Legales</i> .....	34
Tabla 6	<i>Variables Económicas y Financieras</i> .....	36
Tabla 7	<i>Variables Sociales, Culturales y Demográficas</i> .....	40
Tabla 8	<i>Variables Tecnológicas y Científicas</i> .....	41
Tabla 9	<i>Variables Ambientales</i> .....	43
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	45
Tabla 11	<i>Perfil Competitivo del Distrito de Santa Rosa de Sacco</i> .....	49
Tabla 12	<i>Matriz del Perfil referencial (MPR)</i> .....	50
Tabla 13	<i>Misión y Visión a Nivel Nacional, Regional y Local</i> .....	58
Tabla 14	<i>Rubros presupuestados para el Ejercicio Presupuestal 2011: Gobierno Local del Distrito de Santa Rosa de Sacco. Provincia de Yauli. Departamento de Junín</i> .....	79
Tabla 15	<i>Fuentes de Financiamiento del Presupuesto Institucional de Gastos Correspondientes al Año Fiscal 2011 del Pliego: Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco</i> .....	80
Tabla 16	<i>Presupuesto Institucional de Gastos Correspondientes al Año Fiscal 2011 del Pliego: Municipalidad Distrital de Santa Rosa de</i>	

	<i>Sacco</i> .....	80
Tabla 17	<i>Presupuesto participativo 2012 del distrito de Santa Rosa de Sacco</i> .....	81
Tabla 18	<i>Metas de Recaudación por concepto de Impuesto Predial en la Gestión Municipal del Distrito de Santa Rosa de Sacco del año 2011</i> .....	82
Tabla 19	<i>Montos máximos de recursos para la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco en el plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal y el programa de modernización municipal en el año 2011 (propuesta modificatoria)</i> .....	83
Tabla 20	<i>Distribución de montos recaudados por concepto de pago de Derecho de Vigencia y penalidad de Derechos Mineros a favor del Gobierno Local del Distrito de Santa Rosa de Sacco. 2011</i> .....	83
Tabla 21	<i>Ejecución del gasto en proyectos de inversión y desarrollo social por la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco en el ejercicio fiscal 2011</i> .....	84
Tabla 22	<i>Ejecución del gasto en el Programa PANTBC de asistencia social por la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco en el ejercicio fiscal 2011</i> .....	85
Tabla 23	<i>Eficiencia de la ejecución del gasto de la Municipalidad del Distrito de Santa Rosa de Sacco -2011</i> .....	86
Tabla 24	<i>Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco 2011</i> .....	88
Tabla 25	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos del Distrito de Santa Rosa de Sacco</i> .....	93

Tabla 26	<i>Matriz de Potencialidades del Distrito de Santa Rosa de Sacco...</i>	97
Tabla 27	<i>Matriz de Intereses Organizacionales.....</i>	98
Tabla 28	<i>Matriz de Objetivos a Largo Plazo del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....</i>	101
Tabla 29	<i>Matriz FODA.....</i>	103
Tabla 30	<i>Factores de la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....</i>	104
Tabla 31	<i>Matriz de Decisión del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....</i>	112
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento estratégico (CPE).....</i>	114
Tabla 33	<i>Matriz de Rumelt.....</i>	115
Tabla 34	<i>Matriz de Ética.....</i>	117
Tabla 35	<i>Matriz de las Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....</i>	118
Tabla 36	<i>Matriz de las Estrategias Retenidas y de los Objetivos a Largo Plazo.....</i>	120
Tabla 37	<i>Matriz de Posibilidad de los Competidores.....</i>	121
Tabla 38	<i>Matriz de los Objetivos a Corto Plazo.....</i>	124
Tabla 39	<i>Matriz de los recursos de los objetivos a corto plazo.....</i>	129
Tabla 40	<i>Matriz de las Estrategias y Políticas.....</i>	131
Tabla 41	<i>Tablero de Control para el Plan estratégico del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....</i>	145
Tabla 42	<i>Análisis Competitivo del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....</i>	147
Tabla 43	<i>Condiciones de los Factores de Alfabetismo y Escolaridad.....</i>	149
Tabla 44	<i>Competencias Asumidas por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.....</i>	156

Tabla 45	<i>Análisis de la Atractividad del Distrito de Santa Rosa de Sacco...</i>	157
Tabla 46	<i>Plan estratégico integral.....</i>	160



## Lista de Figuras

		<b>Pág.</b>
<i>Figura 1</i>	Modelo teórico del proceso estratégico secuencial.	xx
<i>Figura 2</i>	Mapa de ubicación del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	2
<i>Figura 3</i>	Crecimiento del PBI en el Perú. ....	19
<i>Figura 4</i>	Índice de competitividad regional-2011.....	27
<i>Figura 5</i>	Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA) del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	106
<i>Figura 6</i>	Matriz BCG del Distrito Santa Rosa de Sacco.....	107
<i>Figura 7</i>	Matriz IE del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	109
<i>Figura 8</i>	Matriz de la Gran Estrategia del Distrito de Santa Rosa de Sacco...	110
<i>Figura 9</i>	Estructura organizacional del plan estratégico del Distrito de Santa Rosa de Sacco.....	134
<i>Figura 10</i>	Modelo diamante de Porter.....	148
<i>Figura 11</i>	Esquema del Plan Estratégico Integral.....	161

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

Según Antonio (2009), los sectores públicos como los privados, tienen el compromiso de realizar acciones de planeamiento (p, 5), con la finalidad de proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida.

El Gobierno Local del distrito de Santa Rosa de Sacco, asimilando el valor de la planificación estratégica como una herramienta fundamental, diseñó corporativamente y con el apoyo de entidades académicas, el presente Plan Estratégico del Distrito de Santa Rosa de Sacco para el período 2012-2021. En tal efecto, aplicó el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D'Alessio (2008, p. 9), cuya visualización en conjunto se observa en la Figura 1.

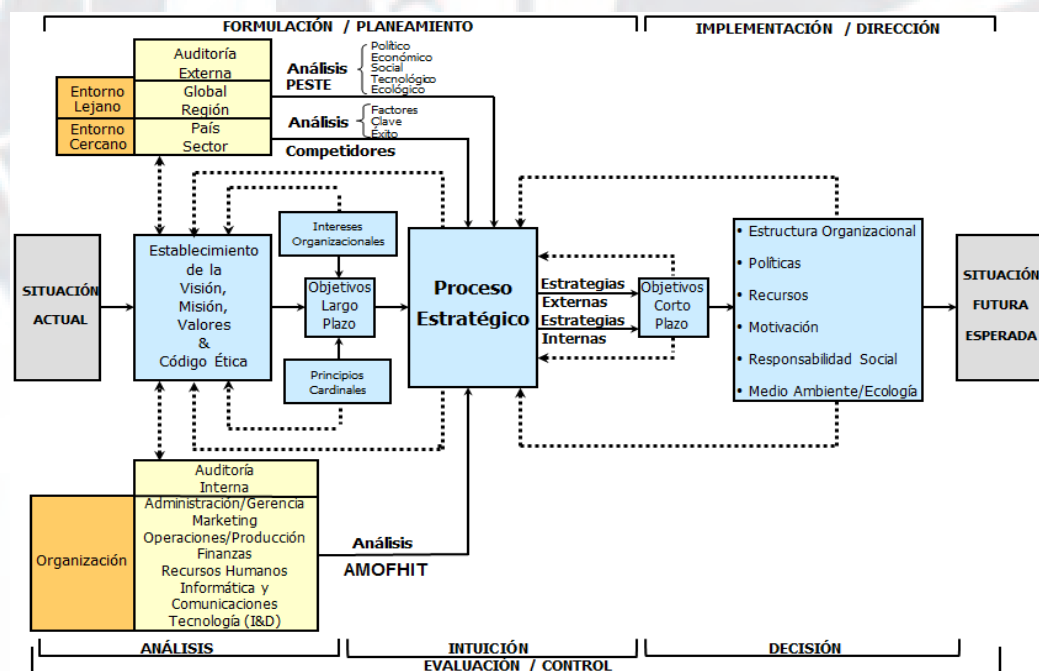


Figura 1. Modelo teórico del proceso estratégico secuencial.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008, p. 20. México D. F.: Pearson.

De acuerdo con D'Alessio (2008, pp. 11-13), el proceso estratégico es integral; interactivo, por su vinculación con diferentes personas involucradas; y es iterativo, por su capacidad de retroalimentación constante. Está estructurado en tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se

identifican las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, que es la ejecución de las estrategias retenidas en una primera etapa, siendo esta la más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control durante todo el proceso, monitoreando las etapas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

El modelo del Proceso Estratégico, inicia con la exploración de la situación actual del distrito de Santa Rosa de Sacco, continúa con la formulación del futuro deseado (la visión), la declaración de la razón de ser (misión), los valores y el código de ética, elementos que rigen y regulan el accionar de dicho distrito.

Luego, se efectúa la evaluación externa, determinando la influencia del entorno del municipio, mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Resultado de ello, surge la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual, permite conocer el impacto del entorno y la forma de cómo enfrentar estos factores, considerando las oportunidades que favorecerían y las amenazas a vencer. Del análisis PESTE y de los Competidores, se deriva la evaluación del distrito con relación a sus Competidores, de las que se desprenden las matrices del Perfil Competitivo (MPC) y de Referencia (MPR). Esta evaluación externa, identifica las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial (D'Alessio, 2010). Asimismo, guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, que orienta a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, y construir las ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias

distintivas. Para ello, D'Alessio, (2008), pautó 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, evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del municipio distrital, y permite identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa, se determinan los Intereses del Distrito, que enfocan hacia el éxito global ante sus competidores. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los Objetivos a Largo Plazo (OLP). Las sumatorias de OLP permiten alcanzar la visión y de los OCP cada OLP.

Las matrices, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, favorecen la calidad del proceso estratégico a implementarse. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas las matrices siguientes: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz Boston Consulting (BCG), (d) la matriz Interna-Externa (MIE); Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) (D'Alessio, 2008).

De estas matrices resultan las estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica

(MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias (ME) con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por el distrito (D'Alessio, 2008). La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de la formulación del plan estratégico, se procede a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373).

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 estructura organizacional nueva es necesaria para el modelo asumido.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada del distrito.

## **Capítulo I: Situación General del Distrito de Santa Rosa de Sacco**

En este capítulo se presenta un panorama sucinto de la situación general del distrito de Santa Rosa de Sacco, considerando los aspectos: geográficos, educativos, culturales, socioeconómicos, ambientales, de organización territorial, social, gubernamentales y no gubernamentales, gremiales y religiosas. Esta descripción general proporciona insumos para el análisis interno y externo, los cuales se desarrollarán en los capítulos siguientes:

### **1.1. Situación del Distrito de Santa Rosa de Sacco**

Santa Rosa de Sacco como distrito presenta características generales que la identifican en un plano particular, esta información se resume en los siguientes aspectos, detallados a continuación:

#### **1.1.1. Ubicación geográfica, superficie y límites.**

Santa Rosa de Sacco forma parte de los 10 distritos que conforman la estructura de la provincia de Yauli, ubicada en la Sierra Central del Perú del departamento de Junín, bajo la administración del Gobierno Regional de Junín. Fue creado mediante la Ley N° 17033 con fecha 01 de junio de 1968 (Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 10).

El distrito, se encuentra linealmente a lo largo de la Carretera Central, dividido por los ríos Yauli y Mantaro, en el paralelo y al Nor Oeste de La Oroya. Tiene una altura capital de 3,814 m.s.n.m., latitud sur 11° 33'15", Longitud oeste 75°57'15 y Densidad de población (hab/km<sup>2</sup>) 111.75 (Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco 2011, p. 5).

Presenta una extensión territorial de 101,90 km<sup>2</sup> y cuenta con una geografía accidentada entre los distritos de Pacha y Morococha. Por el Norte, limita con el distrito de Paccha; hacia el Sur, con el distrito de Yauli; por el Este, con el distrito de La Oroya; y por el Oeste, con el distrito de Morococha. Su orientación es de Sur-Este a Norte-Oeste, tal como se puede visualizar en la Figura 2.



*Figura 2.* Mapa de ubicación del distrito de Santa Rosa de Sacco. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021” por la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 5.

### **1.1.2. Características de la población.**

Según el “IX Censo Nacional de Población y VI de Vivienda” realizado por el Instituto de Estadística e Informática (INEI) en el 2007, la población sumó un total de 11.297 habitantes. En la actualidad cuenta con una población de 10.942 habitantes, lo que expresa una tendencia inversa de crecimiento, cuya tasa es de 0.359 % (INEI, 2007).

Según grupos etarios, están constituidos de la siguiente manera: de 1 a 14 años, 11.03%; y de 5 a 14 años, 9.25%; los demás grupos de edad se ubican en menores proporciones (INEI, 2007).

La población según sexo se distribuye en 51.34% para los varones y en 48.66% para las mujeres. Con respecto a la estratificación económica se sitúa entre el nivel medio y bajo, dado la existencia de pobladores con estudios superiores cuya condición es aceptable;

mientras que la presencia de estratos bajos, responde a la existencia de condiciones de pobreza y pobreza extrema (INEI, 2007).

### **1.1.3. Aspectos educativos y culturales.**

El idioma oficial que habla la población del distrito es el español. El nivel de escolaridad que prevalece es la secundaria concluida (32.12%); un 22.88% tienen el nivel primario, un 13.5% tiene el superior universitario completo, un 8.4% el superior universitario incompleto; un 8% estudios superiores no universitario completo, un 15.9% estudios superiores no universitarios incompletos; un 2.5% está en el nivel inicial, y el 6.7% no tiene estudios (INEI, 2007). La tasa de deserción escolar es de 5.1%, es decir, aquellos alumnos que habiéndose matriculado abandonaron sus estudios por diversas razones, principalmente las económicas.

En cuanto a la religión que profesan, el 60.69% de la población de Santa Rosa de Sacco es católica y un 10.15% son protestantes. Entre las festividades religiosas celebradas, se encuentran la de Resurrección; de las Cruces; de las vírgenes María Inmaculada, Santa Rosa Nueva (agosto), del Rosario y Purísima; así como de los señores del Calvario, de San Martín de Porras (noviembre), de San Lucas, de San Lorenzo y del Patrón San Roque.

Respecto a las actividades culturales, realizan la Feria Regional Alto Andina, bailes costumbristas como la danza de los negritos y la Chonguinada. También, son relevantes las celebraciones del aniversario del distrito de Santa Rosa de Sacco, de Villa Sol, de Muruhuay, de Alto Marcavalle, del Asentamiento Humano 9 de Octubre, y la Fiesta Patronal de El Tambo (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 13). Además, las personas adultas mayores mantienen sus costumbres ancestrales, mientras que los jóvenes han asimilado costumbres foráneas que se manifiestan en la vestimenta, la alimentación, entre otros.

#### **1.1.4. Aspectos socioeconómicos.**

**Índice de desarrollo humano.** El índice de desarrollo Humano (IDH) que alcanza la población de Santa Rosa de Sacco es 0.6554 superior respecto a la provincia de La Oroya (0.6435), y de la Región Junín (0.6004). Este logro responde a los indicadores favorables del nivel de escolaridad ya la mejora de las determinantes secundarias (condiciones de vida) como al ejercicio de las libertades ciudadanas (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 94).

**Población económicamente activa (PEA).** La PEA está conformada por la población laboral del área de servicios y obreros, quienes representan el 18.2 % del total. En segundo lugar están los obreros de construcción civil, de fabricación de papel y de confecciones, que representan el 17.7 %; y en tercer lugar los operadores de minas, y de la industria manufacturera (pastelerías, panaderías y otros) con un 16.6% del total. Otra de las actividades económicas es el comercio en mercados, el cual también aporta un 16.6 % a la PEA. El trabajo infantil se presenta en mínimas proporciones (INEI, 2007).

La ocupación urbana de Santa Rosa de Sacco está muy enlazada a la vía nacional Lima-Huancayo, que contribuye al desarrollo industrial, comercial y de los servicios vinculados a las actividades económicas y residenciales.

#### **1.1.5. Participación ciudadana.**

En el distrito existen tres instancias de participación ciudadana: de concertación y coordinación, de participación propiamente dicha, y de vigilancia ciudadana; los cuales tienen el propósito de establecer y mantener el diálogo y la búsqueda de consensos democráticos y mecanismos de transparencia en los diferentes niveles de gobierno y de organización territorial (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 15).

En torno a ello, la participación está comprometida y se involucra a los procesos de planificación, vigilancia y fiscalización del ejercicio municipal (Ley 26300, 1994). Sin

embargo, aún existen insuficientes mecanismos para la construcción de ciudadanía, valores e identidad regional.

**Organización territorial.** El distrito de Santa Rosa de Sacco está organizado por centros poblados denominados barrios. Por su mayor número de habitantes, se ubican a los siguientes: Santa Rosa de Sacco, Chucchis Alto, Chucchis Zona I, Chucchis Zona II, Vista Alegre, Señor de Muruhuay, Miraflores, El Tambo, y Alto Marcavalle.

Los barrios con menor número de habitantes son: Vista Alegre, 9 de octubre, Las Flores, Juan Pablo II, Cantagallo, Víctor Raúl Haya de la Torre, Villa Sol y Taparicana. En las zonas rurales están consideradas las extensiones de los asentamientos humanos.

(Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 84).

**Juntas vecinales.** El distrito cuenta con las siguientes juntas vecinales: Barrio Tambo, Santa Rosa de Sacco, Tacarpana, Señor de Muruhuay, Villa Sol Tallapuquio, Víctor Raúl Haya de La Torre, Cantagallo, Juan Pablo II, Chucchis Alto, Chucchis Zona-I, Chucchis Zona-II, Las Flores, Miraflores, Vista Alegre, Alto Marcavalle, 9 de Octubre, Campamento Doe Run-Zona A, B, C y D de Marcavalle (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 10).

**Organizaciones funcionales para el apoyo alimentario.** La reducida estructura productiva de la conurbación afecta a un significativo porcentaje de familias, las cuales se han organizado y desarrollado estrategias de sobrevivencia a través de clubes de madres, comités de administración del Programa del Vaso de Leche, conformado este último por los beneficiarios (niños, madres lactantes, gestantes y personas adultas mayores en estado de abandono y riesgo).

**Organizaciones gremiales.** Entre las asociaciones vigentes del distrito de Santa Rosa de Sacco se encuentran: la Asociación de Propietarios del Mercado Santa Rosa, la Asociación de Vendedores Mercadillo las Mercedes de Marcavalle, la Asociación de Comerciantes Señor

de Muruhuay, la Asociación de Comerciantes del Mercado los Sabatinos, la Asociación de Comerciantes del Mercado José Olaya, la Asociación de Tricicleros los Mártires del Ovalo de Marcavalle, la Asociación de Moto taxistas Santísima Cruz de Mayo, la Liga Distrital de Fútbol, la Asociación de Vivienda y Comercio Andrés Avelino Cáceres I Etapa, la Asociación de Vivienda Comercio Andrés Avelino Cáceres II Etapa, la Asociación de Vivienda y Comercio Andrés Avelino Cáceres III Etapa.

**Organizaciones religiosas.** Dichas organizaciones realizan trabajos promocionales de desarrollo de la espiritualidad hacia los valores y ciudadanía a través de los grupos religiosos. Igualmente realizan actividades culturales, principalmente con los jóvenes. Las iglesias Evangélica y la Adventista del Séptimo Día también desarrollan actividades religiosas enfocadas a los jóvenes.

#### **1.1.6. Aspectos ambientales.**

El clima es sub-húmedo y frío, con una temperatura media anual de 7.5°C y una precipitación total anual de 650 mm; la mayor cantidad de lluvias se concentran entre enero y marzo. Santa Rosa de Sacco presenta un único piso ecológico denominado puna, cuya altitud va entre 3,750 y 4,100 m.s.n.m.

Del mismo modo, el distrito tiene influencia de la polución de contaminantes de la cuenca atmosférica de La Oroya (ciudad aledaña), cuya exposición afecta la salud humana, animal, vegetal y el estado ambiental.

La red hidrográfica del distrito está conformada por el río Yauli, el mismo que presenta contaminación por los relaves mineros y aguas residuales. Además, cuenta con fuentes de agua subterránea o manantiales, tales como el Quinojirko, que es uno de los más importantes del distrito porque abastece el agua de consumo humano de un gran sector poblacional de la localidad de El Tambo. También cuenta con el manantial de Chamis y Chaplanca, de aguas calizas, ubicados en las localidades de Suiriposo y Villa el Sol.

La flora es variada, entre los ejemplares se encuentran: la chilca, la hierba santa y los pastos naturales. En las partes altas se encuentran los cipreses, los fresnos, el quinal, el quishuar, el sauco, el mutuy, el ichu (pacte) y el junco.

La empresa Doe Run desarrolló un programa de reforestación con módulos demostrativos de plantaciones de cipreses; no obstante, no fue efectivo, ya que enfrentó la infertilidad del suelo ocasionada por la persistente contaminación ambiental, proveniente de la fundición de metales del complejo minero metalúrgico de La Oroya. También el Ministerio de Agricultura (Minag), a través del Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas (Pronamach), ha promovido la reforestación con 2,000 plantas en las localidades de María Concepción y Villa el Sol. Esta entidad, actualmente, se encuentra implementando el vivero de Villa el Sol, junto con el programa de conservación del ornato público que ejecuta el gobierno local (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, pp. 69-70).

La fauna silvestre está constituida por aves, mamíferos, peces, batracios y reptiles. Entre las aves se encuentran: la paloma, el chihuaco, el colibrí, la perdiz, la tórtola, el jilguero, la gallareta (huachua), la gaviota, el águila, el búho, el zorzal, el cuervo, el halcón peregrino, el gavián, el aguilucho y el cernícalo, los que corren el riesgo de extinguirse.

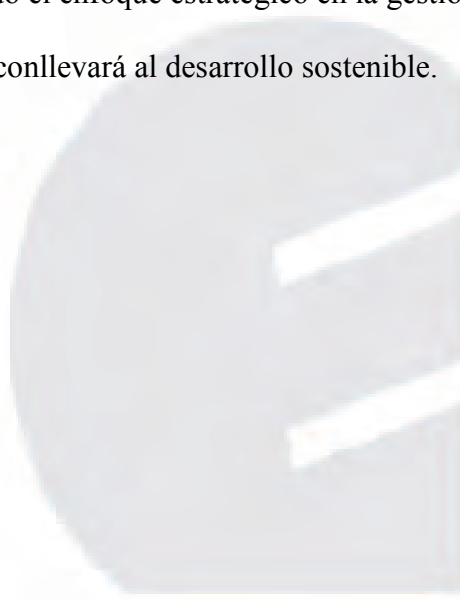
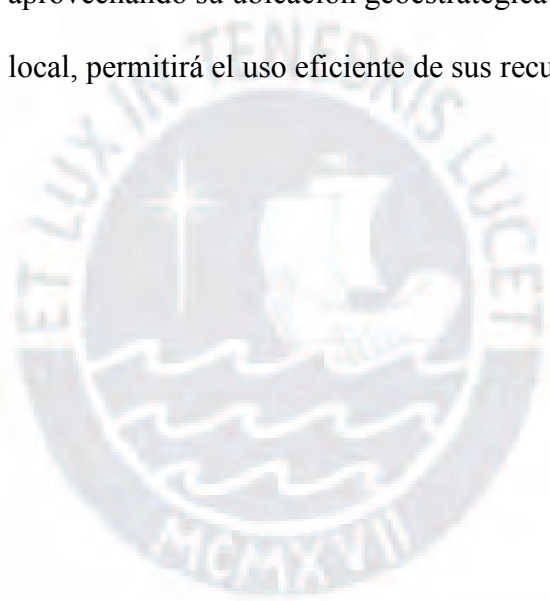
Entre los mamíferos se encuentran: las ovejas, las vacas, los cerdos, los caballos; los zorros, zorrillos, vizcachas, alpacas, guanacos y las callhuas. El pez que cuenta es el bagre; entre los batracios tienen a los sapos y entre los reptiles la lagartija (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 70).

## **1.2. Conclusiones**

Santa Rosa de Sacco, es un distrito que pertenece a la provincia de Yauli, Departamento de Junín. A la fecha tiene 44 años de creación y según los reportes del INEI – 2007, su población asciende a un total de 10, 942 habitantes y la población estimada para el 2012 fue 30'135, 000 habitantes. El nivel de educación predominante es la secundaria

concluida, lo que se ve reflejado en el índice de desarrollo humano (0.6554) que es superior a La Oroya y a la Región Junín. El promedio de la PEA oscila en 17.3%. Territorialmente está conformada por organizaciones sociales y culturales.

Sus características generales y geográficas perfilan a Santa Rosa de Sacco como un distrito eminentemente alto andina, cuyo aire atmosférico y red hidrográfica están expuestas a la polución de contaminantes, los que representan riesgos para la salud humana, para la vida animal, vegetal, y para otros. Ello, limita el desarrollo territorial del distrito, sin embargo, aprovechando su ubicación geoestratégica y aplicando el enfoque estratégico en la gestión local, permitirá el uso eficiente de sus recursos, que conllevará al desarrollo sostenible.



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

En este capítulo se desarrollará la primera fase del proceso estratégico, la misma que se inicia con los tres primeros grandes pasos del planeamiento estratégico: la declaración de visión, respondiendo a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, la misión ¿quiénes somos? y los valores. Todos ellos, definirán el futuro deseado del distrito.

### 2.1. Antecedentes

Durante el proceso de gestión municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco, han elaborado diversos documentos de gestión, principalmente el Plan de Desarrollo Concertado al 2021. Este documento fue promovido por la Alta Dirección y por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. Su diseño se inició el 5 de julio de 2011 y contó con las siguientes fases: formulación de diagnósticos, construcción de la visión, líneas estratégicas y objetivos, e identificación de programas, proyectos y acciones estratégicas.

A partir de entonces, se han fortalecido las experiencias de planeación estratégica con los aportes de los diversos actores locales, a través de talleres participativos y otros mecanismos alternativos como encuestas, cuestionarios y formularios, que permitieron diseñar el documento final.

El plan contiene los instrumentos referidos a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el análisis prospectivo en la generación de acciones estratégicas, insumos para la definición de líneas estratégicas, el ajuste de los objetivos y la identificación de programas, proyectos y actividades al 2021 (D'Alessio, 2008,p. 268).

### 2.2. Visión

*“Santa Rosa de Sacco al 2021 será un distrito con gobernabilidad y competitividad; con un alto nivel de desarrollo sostenible y seguro basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada; con permanente innovación y desarrollo de*

*una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población”.*

### **2.3. Misión**

*“El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida”.*

### **2.4. Valores**

Constituyen un patrón de actuación y encauzan el desempeño y toma de decisiones dentro de las organizaciones e instituciones públicas y privadas (D’Alessio, 2008, p. 68) y de la población en general del distrito de Santa Rosa de Sacco, los cuales son descritos a continuación:

**Compromiso.** Cumplimiento de normas internas, basadas en responsabilidad, lealtad e identificación institucional, dirigiendo acciones en beneficio de la sociedad.

**Excelencia.** Esfuerzo en la realización del trabajo con la más alta calidad y eficiencia, velando el uso eficiente de los recursos institucionales y la consecución de los objetivos propuestos.

**Calidad.** Entrega de servicios en forma oportuna y accesible, con un alto sentido de colaboración y atención proactiva de acuerdo a los requerimientos del ciudadano.

**Confianza.** Ofrecimiento de seguridad, transparencia y calidad en los servicios de su competencia.

**Equidad.** Logro de avances hacia una sociedad más justa, sin exclusión social alguna, priorizando la atención a quienes más lo necesitan.

**Integridad.** Actuación según las normas legales y éticas, concordantes con la misión de la municipalidad, asumiendo responsabilidades por las acciones individuales y colectivas.

**Transparencia.** Comunicar la realidad de cada acción, con relevancia de la información contable y financiera generando credibilidad e imagen institucional.

**Creatividad.** Iniciativa de innovación y creatividad con la generación de nuevas ideas o conceptos que habitualmente produzcan soluciones originales, en todos los procesos que cubran las necesidades de los pobladores.

**Trabajo en equipo.** Desarrollo de cohesión y fortaleza en los grupos de acción, bajo la coordinación permanente con las unidades organizadas dentro del municipio y fuera de ellas, poniendo énfasis en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## 2.5. Código de Ética

Los miembros de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco realizan sus acciones y sus relaciones mutuas en el principio de la buena fe y confianza entre los seres humanos, reconociendo a los siguientes grupos de interés (actores internos y externos):

- a) Población en general del distrito.
- b) Trabajadores de la municipalidad: alcalde, concejo municipal, entre otros actores involucrados.
- c) Las instituciones de base: el establecimiento de salud, la Policía, el Poder Judicial, el Sector Educación y toda institución estatal como también empresas privadas.
- d) Las organizaciones de bases territoriales, gremiales, culturales, religiosas y otras.
- e) Sus competidores: los distritos aledaños como Yauli, Junín, Cerro de Pasco, entre otros homólogos.
- f) El Gobierno Peruano y la Región Junín.

Todos los actores claves del distrito de Santa Rosa de Sacco se comprometieron a:

- Mantener la sostenibilidad ambiental del distrito.

- Competir honestamente con los otros municipios.
- Cooperar con el crecimiento sostenido del distrito.
- Fomentar iniciativas, innovación, creatividad y compromiso con el municipio, en la búsqueda de la mejora continua.
- Promover la responsabilidad social, el respeto a los demás y al medio ambiente.
- Cumplir el objeto social del gobierno central y regional, brindando igualdad de oportunidades en la atención a los usuarios internos y externos del municipio.

## **2.6. Conclusiones**

En el presente capítulo se ha determinado la visión a lograrse en el lapso de nueve años (2012-2021), considerando que es un tiempo propicio acorde con los ciclos operativos de toda organización, fijando un futuro retador para el distrito de Santa Rosa de Sacco, como distrito con gobernabilidad y competitividad, con un desarrollo sostenible y seguro. Del mismo modo, se ha definido la misión considerando a la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco como una institución que brinda servicios públicos de calidad según sus competencias de gobernabilidad.

Con la misión y visión planteada, se asumen posiciones hacia un futuro deseable con un enorme potencial de mejora, que exigen esfuerzos para afrontar ciertos riesgos y actuar convenientemente hacia lograr el éxito.

Las principales líneas que deben regir las políticas del municipio de Santa Rosa de Sacco se encuentran contenidas en los valores y en el código de ética caracterizado por un respeto a la institucionalidad, por el desarrollo sostenible, la responsabilidad social, el compromiso, entre otros. En este contexto, se busca situar a dicho distrito en una posición de competitividad, frente a los otros municipios que también apuestan por el desarrollo económico, ambiental y social.

### Capítulo III. Evaluación Externa

El presente capítulo, denominado también auditoría externa de la gestión estratégica, presenta el análisis del entorno del distrito de Santa Rosa de Sacco, donde se determinan las fuerzas externas claves: políticas, gubernamentales, legales; económicas, culturales, demográficas; tecnológicas; ecológicas, ambientales y las fuerzas competitivas, conocidas como el análisis PESTE.

Según referencias de D'Alessio, (2008, p. 111), dichos factores adoptan variaciones a través del tiempo, por lo que están sujetos a medición, jerárquicamente aplicables al distrito en estudio y son importantes para establecer los objetivos a largo plazo. Además, se hace un análisis de las oportunidades y amenazas, con el fin de sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir las amenazas.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de la Nación

En este análisis se concentran las relaciones internacionales con los diferentes sectores que operan en el Perú. Ello es importante, tal como D'Alessio (2008, p. 94), lo explicó en el proceso de planificación estratégica, para el cual se consideran tres dimensiones: intereses nacionales, potencial nacional, y principios cardinales

##### 3.1.1. Intereses nacionales y matriz de intereses nacionales (MIN).

Los intereses nacionales son aspectos que a un país le interesan y por ello trata de alcanzarlo (D'Alessio, (2008). Dichos intereses se dividen de acuerdo al nivel de intensidad y de acuerdo a la interacción con otros países. en lo que respecta al nivel de intensidad, se presentan las siguientes categorías: los intereses de supervivencia, de los cuales el país depende para existir. Los intereses vitales, de no ser alcanzados, generarían serios daños. Los intereses importantes, los cuales tienen mayor relevancia en el futuro y los intereses periféricos que tienen consecuencias marginales. Asimismo también se tienen a los intereses

comunes que revelan la posibilidad de acuerdos y alianzas; por otro lado también se tienen a los intereses opuestos que reflejan la nula posibilidad de alguna alianza.

Existe una corriente de integración de los países de sistemas democráticos, encontrándose el Perú, en materia económica, integrado al mundo globalizado, con acceso a las fuentes e instituciones financieras, y en proceso de superación de los desequilibrios socioeconómicos y la pobreza extrema, pero con una constante preocupación por las crisis económicas de otros países como Norteamérica, Europa y Asia, que pueden afectar la economía de países en desarrollo.

También es necesario asimilar el enfoque de desarrollo sostenible desde una mirada global, que surgieron en la Conferencia llevada a cabo en Estocolmo en el año 1972 y la Conferencia de Río realizado en 1992, por las Naciones Unidas, sobre “Medio Ambiente Humano” y “Medio Ambiente y Desarrollo”, respectivamente, a partir de los cuales surgieron diversas iniciativas de lucha de los países del mundo sobre problemas del desarrollo y del ambiente. Según Jimenez (2000, p. 3), con esta aproximación, en los albores del siglo XXI, se pasa a un enfoque convergente de integración ‘ambiente-desarrollo’ bajo el principio general de ‘sostenibilidad’.

Tiene importancia para la ‘operacionalización’ del desarrollo sostenible la comprensión de los programas de ciudades sostenibles, los cuales surgen por la globalización y la creciente urbanización de las ciudades en especial en países del tercer mundo, que tienen un crecimiento desmesurado y desordenado, resultando en ciudades ineficientes, hostiles y riesgosas. En este contexto, de acuerdo con Kuroiwa, (2003) el desarrollo de las organizaciones bajo una visión general tiene por finalidad el logro de ciudades seguras, saludables y atractivas, con la participación activa de todos los actores comprometidos con el desarrollo urbano seguro: la población organizada, los gobiernos locales, gobiernos regionales, los sectores, las universidades, profesionales e instituciones vinculadas al tema de

desarrollo urbano sostenible. Además, con consideración especial al cuidado del ambiente sustentablemente, para que los ciudadanos actuales y futuros puedan vivir en un ambiente saludable, preservando el incremento sostenible de la productividad, cautelando la herencia a futuras generaciones.

A partir del Gobierno Central, el sistema democrático del país se viene consolidando mediante procesos de descentralización y regionalización que desarrollan competencias específicas asignadas a los niveles regionales y locales; sin embargo, es conveniente indicar que los procesos de transición política o de intercambio de gobiernos desaceleran la transformación de las poblaciones. El gobierno actual propone nuevas políticas de gestión con inclusión social, que resulta imprescindible en un país con altos niveles de desigualdad, inequidad y exclusión.

El Producto Bruto Interno (PBI) a nivel nacional presenta un crecimiento sostenido, la política de Estado de desarrollar las regiones se viene cumpliendo parcialmente mediante el empleo de tecnologías apropiadas, transformando el sector productivo y generando puestos de trabajo que conlleven a las mejoras laborales de la capacidad de empleo (INEI, 2011b). En este sentido, poner en práctica la inclusión a la acción requiere medidas concretas y urgentes: ir a una mejor y más equitativa redistribución de ingresos, invertir en el desarrollo desde la niñez a fin de lograr igualdad de oportunidades y fortalecer la descentralización en las poblaciones de todo el país, ello para lograr la participación activa y comprometida de la ciudadanía (Noriega, 2012).

En relación a la inclusión social, el Presidente de la Asociación de Municipalidades del Perú (Ampe) y el alcalde de Trujillo, César Acuña Peralta, expresó que los alcaldes deberían ser los principales aliados del Gobierno Central para cumplir con el objetivo de la inclusión social. Acotó además, que el reto es alcanzar una mejor articulación en el trabajo (Acuña,

2012). Esto denota la tendencia a favor de la inclusión social que la gestión del distrito debe asimilar.

En cuanto al aspecto educativo, se ha iniciado un proceso de interrelación articulando a las sociedades urbanas con las comunidades rurales e indígenas a través del Internet, compartiendo y asimilando conocimientos múltiples en favor de las transformaciones sostenibles. En el caso de Perú, los principales intereses nacionales son:

- El proceso de descentralización y regionalización que se encuentra en su segunda generación, presenta intereses contrapuestos en algunos casos entre los Gobiernos Regionales y el Central, respecto a la asignación económica y financiera.
- En el aspecto espacial, la Región Junín está considerada como un área con ingentes recursos naturales para su extracción y transformación, por lo que el distrito de Santa Rosa de Sacco tiende a ser parte del eje de las localidades de su entorno, comunicando vialmente la capital regional (Huancayo), con la capital del país y las provincias de Junín y Chanchamayo. A continuación en la Tabla 1 se presenta un listado de los intereses nacionales.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés Nacional	Intensidad de Intereses			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Bienestar Económico.		Bolivia, Colombia *		
Bienestar general. Seguridad integral.		ONU, OTAN * Brasil, EE.UU., Colombia		
Democracia con estado de derecho.		Venezuela, Cuba **		
Equidad y justicia social.			Venezuela, Cuba **	
Competitividad del país.		Chile, México, EE.UU. *		
Estado eficiente, transparente y descentralizado. Desarrollo integral y armónico.			Venezuela **	
Fortalecimiento de política cultural y económica del Perú.		Alemania, Japón *		
Cohesión nacional sustentada en la integración nacional.		México, Brasil *		
Promoción de la identidad nacional, respetando su pluriculturalidad, su multilingüismo.		Ecuador, Chile **		
Promoción de la ética de la función pública, transparencia y acceso a la información pública. Gestión ecoeficiente		Brasil, EE.UU., Sudáfrica *		
		U.E., Japón *		
		U.E., Japón, EE.UU.*		

*Nota.* \* Intereses comunes, \*\* Intereses opuestos. Tomado de "Ranking de competitividad regional", por CENTRUM Católica, 2011.

### 3.1.2. Potencial nacional.

Según D'Alessio (2011, p. 95), los factores del potencial nacional son las fortalezas y debilidades. Ello corresponde al análisis interno considerando siete factores: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo y militar.

**Demográfico.** Según el Censo Nacional del 2007, la población peruana fue 28'482,000 habitantes y, de acuerdo con las estimaciones del INEI en el siglo XXI, el área urbana estará constituida por una población de 18'647,000, distribuidas en todas los departamentos del país, además de la existencia de pequeños conglomerados urbanos de más de 500 habitantes (INEI, 2001a).

La población rural, en cambio crecerá modestamente con poco más de 7 millones de habitantes primordialmente en las zonas de sierra y selva. Las proyecciones indican que el porcentaje de la población urbana sufrirá un incremento en 75% para el 2025, y alcanzará a 26.8 millones de habitantes (INEI, 2001a). La población estimada en el 2012 fue de 30'135,000 habitantes, con una densidad de 23.44 hab/km<sup>2</sup>. En la Tabla 2 se expresa la tendencia de crecimiento de la población urbana y rural al 2025.

Tabla 2

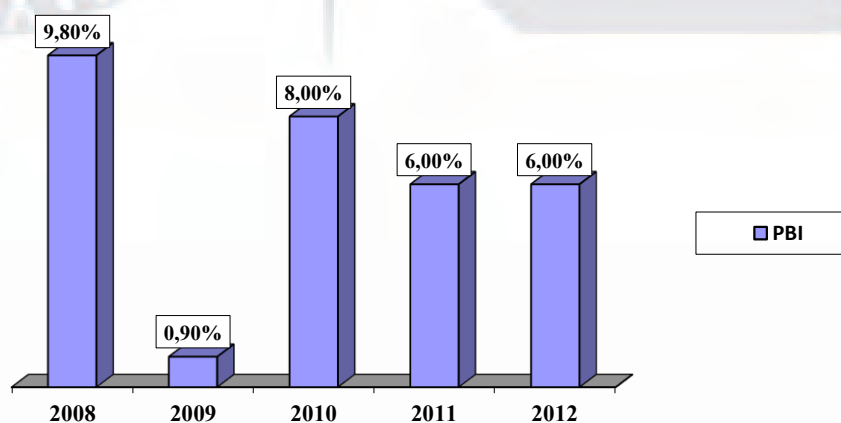
*Población del Perú y Tasa de Crecimiento Medio Anual, Proyectadas por Áreas Urbana y Rural 2000-2025*

Año	Población		Tasa de Crecimiento Medio Anual x 1000	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2000	18, 646. 9	7, 292.4	17.10	9.63
2005	20, 296.4	7,650.3	15.95	8.73
2010	21,296.4	7,990.2	14.63	8.86
2015	23,621.7	8,350.3	13.56	7.21
2020	25,267.3	8,655.9	12.14	5.29
2025	26,838.2	8,887.2		

*Nota.* Tomado de "Estimaciones y proyecciones de la población peruana, 1950-2050", por el INEI, 2001.

**Geográfico.** La posición geográfica del Perú constituye una oportunidad de desarrollo, ya que cuenta con una ubicación estratégica, teniendo la oportunidad de exportar sus productos y comercializarlos gracias a los tratados de libre comercio (TLC) y a través de los ejes interoceánicos (Perú-Brasil- Bolivia) para convertirse en una zona comercial. Asimismo, cuenta con una diversidad de climas en sus diferentes regiones permitiendo la existencia de una amplia gama de riquezas forestales, hídricas, mineras, piscícolas, turísticas, pesqueras, agrícolas, agropecuarias, entre otros (Weinberger, 2009).

**Económico.** El Perú crecerá en torno al 6.0%-6.5% durante el período 2012-2015, y se mantendrá como la economía más dinámica y estable de la región. Este crecimiento se alcanzará siempre y cuando: i) no se produzca un colapso financiero-global similar al del 2009; ii) la inversión privada mantenga su dinamismo, creciendo en torno al 11, 2% anual, y se concreten importantes proyectos de inversión en marcha ya anunciados; iii) entren en operación una diversidad de proyectos, principalmente destacaran los mineros, que elevarán la producción de cobre alrededor de 75% hacia el 2015 (MEF, 2012, p.4 ). Estos factores contribuyen a mantener una estabilidad económica e indicadores positivos a nivel macro nacional. Igualmente, constituye un atractivo para la inversión extranjera directa y mercados de exportación diversificados, teniendo como ventajas comparativas en minería, pesca, industria forestal, turismo y confecciones, convirtiéndose en una alternativa de desarrollo humano, con énfasis en los servicios e infraestructura hotelera, restaurantes, empresas, fábricas y otros. Del mismo modo, el PBI del Perú logró crecer más del 6%, tal como informa el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (PBI Perú 2012), lo cual se aprecia en la Figura 3.



*Figura 3.* Crecimiento del PBI en el Perú.

Tomado de “Producto Bruto Interno PBI-Tasa de Crecimiento Real”, por el IndexMundi, 2010. Recuperado de [http://www.indexmundi.com/es/peru/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\)\\_tasa\\_de\\_crecimiento\\_real.html](http://www.indexmundi.com/es/peru/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)

**Tecnológico/científico.** La gran mayoría de la tecnología empleada en el Perú, proviene de países desarrollados; asimismo, el financiamiento en Investigación y Desarrollo (I&D) que el Perú efectúa, históricamente han sido imperceptible por el déficit de compromiso de los gobiernos (Central, regional y local); por la baja calidad de la enseñanza en las universidades, y al poco fomento del desarrollo de la investigación y tecnología. Igualmente, se observa un acelerado crecimiento del Internet, de telefonía móvil y de otros productos tecnológicos, que contribuyen al desarrollo científico-tecnológico del país.

**Histórico/ psicológico/ sociológico.** De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor, la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) del Perú alcanza un alto índice a nivel mundial (Kelley, Singer, & Herrington, 2011). Del mismo modo, el potencial del patrimonio histórico milenario comparado con las culturas orientales es Macchu Picchu, considerada como una de las siete maravillas del mundo (Machu Picchu entre las 7 Maravillas del Mundo Moderno, 2007), y Lima, la Capital Gastronómica de América.

**Administrativo /organizacional.** En el presente siglo, el Perú viene experimentando la modernización económica y social; ello propicia la construcción de nuevos escenarios de acción, compatible con un crecimiento sostenido, en un marco de inclusión social. La firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) en los últimos años, ha permitido afrontar el reducido mercado interno con el que se disponía, y con esto se ha logrado ganar posiciones en el orden internacional y fomentando la integración latinoamericana (Sánchez, 2003, p. 5).

Por otro lado, al Estado peruano es percibido vinculado a conductas de corrupción, generada por las desviaciones de los roles de los dirigentes, que son difundidos por los medios de comunicación. Además, aplica el modelo burocrático en la gestión, por el que muchas instituciones obstaculizan la canalización de la inversión privada (Sánchez, 2003, p. 11).

**Militar.** Las Fuerzas Armadas del Perú se encuentran bajo soberanía del Presidente de la República, y como órgano rector es el Ministerio de Defensa (Mindef), cuya función es salvaguardar la soberanía del país y mantener la capacidad operativa cuidando de la seguridad nacional. Actualmente, el Gobierno Central está invirtiendo dinero para mejorar la capacidad de respuesta a la seguridad interna y externa de las fuerzas militares, proveyéndoles de equipamiento necesario (Enfatizan que el Gobierno reforzará la estrategia contra la pobreza y el narcoterrorismo en el VRAE, 2012).

### **3.1.3. Principios cardinales.**

A continuación, se describen los cuatro principios cardinales (influencia de terceras partes, lazos pasados-presentes, contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos), que permitieron reconocer las oportunidades y amenazas (entorno) (D'Alessio, 2008, pp. 97-98), que el distrito de Santa Rosa de Sacco debe asumir en el proceso del planeamiento estratégico.

**Influencia de terceras partes.** La estabilidad económica que vive actualmente el país tendrá importantes influencias en el desarrollo de los niveles regionales y locales. De otro lado la incertidumbre ante la menor tasa de crecimiento de los países como Estados Unidos y Europa, afectará el comercio exterior peruano en diversas áreas, perjudicando a algunos productos o sectores (RPP Noticias, 2011).

Las pymes peruanas que exportan sus productos a los Estados Unidos y Europa, serán obligadas a diversificar sus mercados. Los sectores más afectados en cuanto al comercio exterior, serán el minero y la manufactura, que verán un decrecimiento en sus envíos.

Esta situación trae dos desafíos: el primero, ser más eficientes para sostener de manera adecuada el menor crecimiento del comercio exterior; y el segundo, la búsqueda de nuevos mercados y mejora de diversidad de productos. Para lograr estos dos desafíos, una tarea del gobierno es no permitir que baje la productividad interna, sino fortalecer y proteger el

mercado evitando el cierre de empresas y con ello el desempleo; así como sostener el crecimiento económico que en los últimos cinco años ha permanecido en el orden del 7,2%(RPP, Noticias, 2011).

***Lazos pasados y presentes.*** La apertura comercial vía suscripción al TLC, con la mayoría de países que comercializamos en el mundo, actualmente está propiciando la oportunidad de poder ingresar con mayor impulso a esos mercados, sin tener que sujetarnos a trabas o restricciones, hecho que no sucede con los países que no se abren a los mercados globales (RPP, Noticias, 2011).

El Gobierno peruano ha propuesto efectuar una alianza estratégica con Brasil, lo que permitiría persuadir la apertura de su comercio. Si se establece esta relación, se abrirán las barreras comerciales y se presentaría un mercado interesante para las exportaciones, debido a que es un importante destino de 200 millones de personas que tiene un poder de compra superior al de los peruanos.

Del mismo modo, en el 2012 entrará en vigor el TLC con la Unión Europea, con lo que se espera la entrada de productos peruanos con mayor competitividad (ya que no pagarán aranceles). No se puede descartar la posibilidad de que la crisis que sufre el Viejo Continente impacte en los sueldos de los europeos, y por lo tanto la presión para conseguir precios más bajos sea cada vez mayor. Esto quiere decir que, sea por volumen o por los menores precios, las exportaciones peruanas sí sentirán este impacto dentro de algunos meses.

***Contrabalance de los intereses.*** El Perú, se encuentra en un dilema de pseudo-desarrollo: por un lado la economía tiene un carácter estable en medio de la crisis mundial, y por el otro, el PBI ha aumentado con respecto a las grandes industrias, por lo que se convierten en un atractivo para los inversionistas extranjeros (empresas y profesionales europeos que ven en este un salvavidas), lo que significaría un auge en el desarrollo socioeconómico. Si bien los niveles de PBI no son similares a los de países desarrollados, sí

se tratan de mercados que van en expansión y en consecuencia tienen un momento ideal para iniciar proyectos de inversión.

También, la globalización ha traído grandes transformaciones como el acelerado avance tecnológico y con esto mayores oportunidades de desarrollo. Pero este aparente bienestar y desarrollo socioeconómico tiene un lado negativo, y la incertidumbre de la economía mundial (balanza comercial).

**Conservación de los enemigos.** Los rivales en el plano comercial que tiene y ha tenido el Perú históricamente son Chile, Brasil y Ecuador, por ser modelos en gestión administrativa que han logrado posicionar a sus respectivos países, en los niveles más altos de competitividad en América Latina. Esta situación, motiva a encaminarnos como país para lograr un desarrollo sostenible concertado.

En la temática política territorial el Perú cuenta con una potencial amenaza entre Chile, Ecuador y Venezuela.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa de Sacco.**

Las relaciones internacionales del Perú, mediante los TLC, y las políticas de ejercicio democrático y de soberanía nacional que se establece en el contexto nacional y regional, ejercen una influencia directa e indirecta en el desarrollo nacional, regional y local. Por tal motivo, el distrito de Santa Rosa de Sacco deberá enfrentar dichas influencias con una posición estratégica, tal como se propone en este plan.

Entre las variables importantes a considerar se encuentran: lo social, lo económico, lo ambiental, la globalización y la creciente urbanización de las ciudades.

### **3.2. Análisis Competitivo del Perú**

Al respecto Porter (2011), explicó que la importancia de la competitividad de un país refleja el éxito de las naciones y se debe principalmente al impulso de estrategias más

adecuadas para un sector en particular. En torno a estas premisas, el modelo “Diamante de Porter” (2006), presenta cuatro atributos que interactúan entre sí, por lo que determina el entorno en el que las organizaciones. A partir de ello se desarrollan las ventajas competitivas.

### **3.2.1. Condiciones de los factores.**

Según los resultados del Ranking Mundial de Competitividad, elaborado por el CENTRUM Católica y el Institute for Management Development (IMD), se ubican a Hong Kong (1), Estados Unidos (2) y Suiza (3) como los países más competitivos para el 2012 (CENTRUM Católica, 2012).

Se resalta que entre los tres primeros lugares todavía se encuentra Estados Unidos, cuyo perfil de eje de desarrollo aún es importante, a pesar de las presiones recesivas que sufre en periodos de crisis. Esto se explica por el poder económico, al dinamismo de sus empresas, y al impulso estratégico de la innovación que potencian la productividad y competitividad mundial.

La posición competitiva del Perú por su ubicación en el puesto 44, traduce una imagen favorable de su capacidad hacia el desarrollo sostenible, lo que mantiene activos los ejes económicos, sociales y ecológicos; siendo esta situación un atractivo para los inversionistas del mundo.

Veamos a continuación en la Tabla 3, la posición que ocupa el Perú:

Tabla 3

*Ranking de Competitividad Global-2012*

<b>Rank</b>	<b>País</b>	<b>Ranking 2011</b>	<b>Ranking 2012</b>
1	Hong Kong	1	1
2	EE. UU.	1	2
3	Suiza	5	3
4	Singapur	3	4
5	Suecia	4	5
6	Canadá	7	6
7	Taiwán	6	7
8	Noruega	13	8
9	Alemania	10	9
10	Qatar	8	10
11	Países bajos	14	11
12	Luxemburgo	11	12
13	Dinamarca	12	13
14	Malasia	16	14
15	Australia	9	15
16	Emiratos Árabes Unidos	28	16
17	Finlandia	15	17
18	Reino unido	20	18
19	Israel	17	19
20	Irlanda	24	20
21	Austria	18	21
22	Corea	22	22
23	China continental	19	23
24	Nueva Zelanda	21	24
25	Bélgica	23	25
26	Islandia	31	26
27	Japón	26	27
28	Chile	25	28
29	Francia	29	29
30	Tailandia	27	30
31	Estonia	33	31
32	Kazajistán	36	32
33	República checa	30	33
34	Polonia	34	34
35	India	32	35
36	Lituania	45	36
37	México	38	37
38	Turquía	39	38
39	España	35	39
40	Italia	42	40
41	Portugal	40	41
42	Indonesia	37	42
43	Filipinas	41	43
44	Perú	43	44
45	Hungría	47	45
46	Brasil	44	46
47	Eslovaquia	48	47
48	Rusia	49	48
49	Jordania	53	49
50	Sudáfrica	52	50
51	Eslovenia	51	51
52	Colombia	46	52
53	Rumania	50	53
54	Bulgaria	55	54
55	Argentina	54	55
56	Ucrania	57	56
57	Croacia	58	57
58	Grecia	56	58
59	Venezuela	59	59

*Nota.* Tomado de "Ranking mundial de competitividad", por el CENTRUM Católica, 2012

A nivel de Sudamérica, tal como se evidencia en la Tabla 4, Chile (28) lidera el ranking, el segundo lugar lo ocupa el Perú (44), con una mejor posición en relación con la mayoría de países que conforman el análisis del ranking. No obstante ello, descendió una posición, reflejando un estancamiento competitivo, que merece la atención por parte del Estado y del sector empresarial.

Tabla 4

*Ranking de Competitividad a Nivel de Sudamérica-2012*

País	Ranking				
	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	26	25	28	25	28
Perú	35	37	41	43	44
Brasil	43	40	38	44	46
Colombia	41	51	45	46	52
Argentina	52	55	55	54	55
Venezuela	55	57	58	59	59

*Nota.* Tomado de TheWorldComThe Global Competitiveness Report 2011-2012. Recuperado de <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

El Índice de Competitividad Regional del Perú 2011 (ICRP) elaborado por CENTRUM Católica pone en evidencia que el país ocupa una posición competitiva entre sus países pares. Aun cuando ello representa una ventaja para el desarrollo sostenible, sin embargo, dicha posición evidencia una tendencia negativa (Figura 4), aspecto que será necesario enfrentar con acciones internas y externas (CENTRUM Católica, 2012).

A continuación se presenta la Figura 4, el mismo que muestra 25 factores y estas a su vez en cinco pilares: (a) Economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas, que ‘operacionalizan’ el concepto de competitividad. Cada uno de ellos proporciona una perspectiva diferente pero complementaria, bajo un enfoque sistémico de la competitividad de las regiones.

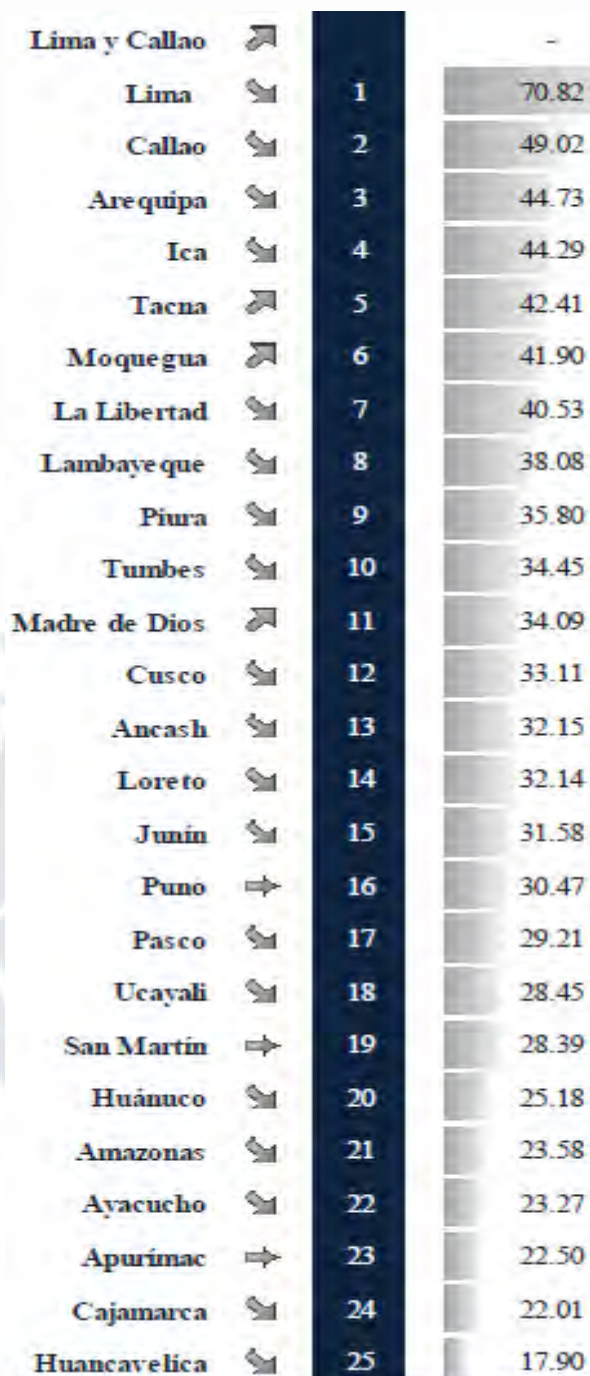


Figura 4. Índice de competitividad regional-2011.  
Tomado de “Ranking de competitividad regional”, por el CENTRUM Católica, 2012.

El resultado general del ICRP 2011 presenta a Lima con 70.82 puntos, ubicándola como la región más competitiva del Perú, seguida de Callao (49.02), Arequipa (44.73), Ica (44.29) y Tacna (42.41).

El ICRP refleja que Lima es 1.44 veces más competitiva que el Callao, mientras que esta última lo es 1.10 veces más que Arequipa. Estas cifras, si bien no son alentadoras con respecto al proceso de descentralización, se diluyen con respecto a la edición anterior (2010), en donde Lima y Callao juntas eran 1.6 veces mayores que Arequipa.

En la edición (2011), al igual que en la anterior, las regiones costeras se ubican en los primeros diez puestos del ranking: Lima, Callao, Arequipa, Ica, Tacna, Moquegua, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.

El departamento de Junín se ubica en la posición 16, considerándose relativamente favorable respecto a sus similares del Perú, aunque es notorio que otros lo superan (principalmente aquellos ubicados en la región costera y sur). En base a esta posición, el departamento de Junín requiere de capacidad de respuesta rápida, para revertir la tendencia descendente mediante la gestión estratégica tanto a nivel regional y local.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Existen dos factores que explican la relativa inestabilidad de la demanda. En primer lugar la indiferencia de las autoridades ante los problemas existentes, sumado a un débil liderazgo en la gestión de municipalidades y la falencia de un plan sostenible y estratégico con el que se puedan guiar; o si bien cuentan con algún instrumento de gestión, no le prestan la atención debida.

Y en segundo lugar, el escaso compromiso e identificación con los problemas del distrito, el desinterés por el desarrollo humano que envuelve al pueblo donde lo que importa es sobrevivir, tener que comer, un techo donde dormir y eso es todo; han olvidado lo que es vivir, pero vivir con dignidad.

### **3.2.3. Estrategia, estructura.**

Tal como indicó García, (2011-2016), el Perú ha dado el primer paso para dejar de ser una 'isla' entre otros países. Con la firma de los TLC con Estados Unidos, China, la Unión

Europea y otros países, el país empieza a ampliar su mercado a escala global y en condiciones exponencialmente mejores.

Para seguir las relaciones con las potencias mundiales económicas y comerciales, es necesario que el Perú se integre además con sus países vecinos de América del Sur, compitiendo en crecimiento económico con otros países en vías de desarrollo como Chile, que está muy avanzado en el aspecto social. En el sector turismo, el Perú compite con Estados Unidos, Chile, Argentina, Inglaterra, España y Canadá. (García, 2011-2016).

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo[Mincetur] (2012), “no es ninguna novedad que la región asiática se está convirtiendo en el polo de desarrollo mundial y que esa región apunte a ser una potencia económica y comercial del futuro”.

Mientras que el Perú exporta productos convencionales y materias primas cuya condición de competencia es inferior a las potencias mundiales y de nivel latinoamericano. En este sentido el Perú debe integrarse a Asia desarrollando mejores oportunidades de mercados y explotar su posición geográfica estratégica entre Sudamérica y el Asia (Mincetur, 2007).

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.**

El escenario poscrisis de América Latina fue esbozado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su documento, titulado “¿Una región, dos velocidades?, ello contextualiza un futuro positivo con nuevo orden en la economía global para América Latina y el Caribe” (Villarreal, 2011).

Perú forma parte del primer bloque de clúster que encabeza Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela, así como Trinidad y Tobago. Tal clúster representa un escenario internacional en donde las economías emergentes se constituyen en el motor de crecimiento (Villarreal, 2011, p. 1).

Del mismo modo, el Perú participa en los siguientes organismos internacionales: Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Organización de los Estados Americanos (OEA), Mercado Común del Sur (Mercosur), Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC) y la Organización Mundial de Comercio (OMC). A su vez, en la actualidad tiene vigentes diez TLC con los siguientes países: Estados Unidos, China, Japón, Corea del Sur, Panamá, México, Chile, Canadá, Singapur y Tailandia; encontrándose prontos a entrar en vigencia con la Unión Europea, Venezuela, Costa Rica y Guatemala; y en estado de negociación con: Honduras y El Salvador (Mincetur, 2007).

### **3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Santa Rosa de Sacco**

Desde el análisis de competitividad efectuada para el distrito de Santa Rosa de Sacco, se identifica una posición necesaria hacia el cambio proactivo, innovación; emprendimiento, inversión, infraestructura; salud y educación primaria. A raíz de ello, el distrito posibilitará mejor ubicación en el ranking de competitividad a nivel de la región Junín, reflejando mayor seguridad y estabilidad económica, desarrollo y disminución de la pobreza.

Asimismo, al analizar la estrategia y rivalidad de la institución municipal se debe tener en cuenta dos fuerzas que pugnan en sentido contrario: por un lado, el ambiente en que se desarrolla el distrito se caracteriza por ser altamente competitivo y adverso, como son el clima frío en extremo y la contaminación ambiental por los desechos de las actividades mineras, por otro, se observa la baja producción agrícola, considerando que tradicionalmente Santa Rosa de Sacco era un distrito netamente agrícola y ganadero; a lo que se suma el problema de delincuencia en las calles.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

En la actualidad, el Perú se desarrolla en el contexto del surgimiento de las megatendencias de orden mundial, influenciadas por los cambios a consecuencia de la globalización (CEPLAN, 2012, p.20).

A continuación, se analizarán las siete categorías constituidas por las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); fuerzas económicas y financieras (E); fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T) y fuerzas ecológicas y ambientales (E), las cuales, en unos casos, podrían ser oportunidades para el progreso; en otros, podrían representar circunstancias poco favorables que deben ser enfrentadas de la mejor manera posible (D'Alessio, 2008, p. 119).

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).**

En este nuevo milenio, estamos evidenciando un proceso en el cual existe un constante cambio debido a las tendencias de la globalización, del surgimiento de nuevas potencias que van suplantando a las viejas potencias (Álvarez, 2008). En este nuevo contexto, la supremacía que ha tenido Estados Unidos como única megapotencia mundial después de la Guerra Fría; ha dado un vuelco debido al ataque terrorista del 11 de setiembre, lo que ha reconfigurado el panorama geopolítico mundial con el surgimiento de nuevas potencias (China, India y Rusia); de potencias emergentes (Brasil, Rusia, India, China BRIC) y de potencias medias (Brasil, Canadá, Sudáfrica).

Mientras esto ocurre, el Perú viene experimentando un crecimiento sostenido sustentado en el afianzamiento del sistema democrático y el proceso de descentralización, que ha traducido en la búsqueda de estructuras de gobierno más adecuadas a la toma de decisiones políticas (Tommasi & Weinschelbaum, 2001).

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), existen políticas de Estado que tienen un potencial deseable de futuro compartido. Las limitaciones

fundamentales en el logro del desarrollo y de la modernización del país son la pobreza y la exclusión social; frente a ello, es ineludible promover aún más la economía solidaria que incorpore al mercado competitivo de la economía campesina o parcelaria, y al sector informal urbano a través de diversas formas de asociatividad. Es necesario también el fortalecimiento del Ministerio de Inclusión recientemente creado en el Perú para administrar los programas sociales del Gobierno Central (Ministerio de la Inclusión administrará programas sociales desde enero, 2011).

En el contexto del Gobierno Regional de Junín, se viene ejecutando el plan estratégico institucional 2011-2014. Entre sus principales objetivos estratégicos establecidos son: la reducción de los niveles de pobreza, la consolidación del desarrollo productivo con valor agregado, la protección y conservación de la biodiversidad, de los recursos naturales, y el fortalecimiento del proceso de descentralización institucional. De este modo elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la gestión regional a favor de la población (Gobierno Regional de Junín, 2011).

En el ámbito legal, existen dispositivos emitidos por el Estado (Ministerio de Economía [MEF], Contraloría General de la República, entre otros), que regulan y respaldan la gestión municipal eficiente. Tal es así la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, que especifica el proceso de planeación local de manera integral, permanente y participativa, articulando a las municipalidades con sus pobladores, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas de las municipalidades distritales (Ley 27972, 2012).

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, el sistema de planificación tiene principios como la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales; transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia,

eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración (Ley 27972, 2012).

Al margen de definir tales especificaciones normativas, se evidencia la ausencia de un modelo de municipio enmarcado en el proceso de descentralización, debido a la diversidad de competencias poco articuladas, todavía concentradas en la capital del país.

La Ley N° 27783, de Descentralización, alecciona una mayor participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, a través de la ley del presupuesto participativo, que son necesarios para iniciar el reto de impulsar un desarrollo local y regional integral con una economía que sea el motor del logro del bienestar de la población (Rojas, 2006).

En el mismo sentido, la Ley Marco del Presupuesto Participativo N° 28056, en cuyo Capítulo III, Art. 8°, establece que los gobiernos regionales y locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación de la sociedad civil, en la programación de su presupuesto, de acuerdo a su ámbito de territorio y del plan de desarrollo concertado (Ley 28056, 2003).

Por otro lado, existen mandatos hacia la formalización institucional mediante políticas, la elaboración de planes nacionales y regionales de desarrollo por los gobiernos respectivos, plasmadas en la Constitución Política del Perú en su Artículo 195°. En tal virtud se promueve el desarrollo económico y la prestación de los servicios públicos bajo responsabilidad de los gobiernos locales.

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, en su Artículo 4° establece el proceso de modernización de la gestión del Estado, para obtener eficiencia en el sector público (Ley 27658). Por esta misma línea, se cuenta con la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del CEPLAN, Ley N° 28522, que en su Quinta Disposición Complementaria instituye que los titulares de los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales, organismos públicos descentralizados, proyectos especiales y

empresas del Estado adecuarán progresivamente su organización con el objeto de que las funciones de planeamiento, programación presupuestal, inversión pública y cooperación internacional se realicen de manera coordinada y bajo una conducción unificada (Ley 28522, 2005).

En estos últimos años, el distrito de Santa Rosa de Sacco ha experimentado la modernización y el fortalecimiento de las capacidades de gestión del desarrollo distrital (Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 55), los cuales ejercen cierta influencia en el desarrollo de la región Junín, haciéndose evidente la necesidad de contar con nuevos instrumentos de planificación estratégica.

En el Perú, la democracia representativa ha consolidado la soberanía popular y los mecanismos de concertación con la ciudadanía, ello repercute en las decisiones públicas. Esto se puede relacionar con el índice de Desarrollo Democrático de América Latina (IDD-Lat) que permite a los países internacionales, estimar su avance democrático. En razón a ello el IDD-Lat-2011 ubica al Perú en el puesto cuatro entre 18 países (6.067), hecho que lo sitúa en un desarrollo medio (KAS, 2011).

En resumen, estas fuerzas determinan las reglas formales e informales bajo las cuales se podrá regir el distrito de Santa Rosa de Sacco que se sistematiza en la siguiente Tabla 5, referida a las variables políticas, gubernamentales y legales.

Tabla 5

*Variables Políticas, Gubernamentales y Legales*

<b>Principales</b>	<b>Secundarias</b>
Globalización.	Plan estratégico institucional.
Desarrollo en el marco de las megatendencias.	Los derechos humanos.
Surgimiento de las nuevas potencias mundiales.	
Dispositivos legales (Ley Orgánica de Municipalidades y otros).	Fortalecimiento de los programas sociales leyes internacionales.
Relaciones con organismos públicos del Gobierno y del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.	Presupuestos gubernamentales.
	Acuerdo Nacional.

Nota. Adaptado de las Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) del Análisis del Entorno PESTE, pp. 34-38.

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento de la economía mundial alcanzará un 3.5% en el 2012, y un 4,1% en el 2013. Este leve crecimiento guarda relación con el recrudescimiento de la crisis en la zona euro ante una fuerte escalada del precio del petróleo y por tensiones geopolíticas que podrían socavar fácilmente la confianza y alterar la tendencia de mejoría de la economía mundial.

El FMI observa el impacto que podría tener la incertidumbre que perturba la estabilidad de los hidrocarburos. En este contexto, el Perú viene experimentando un notable crecimiento económico, reflejado en el descenso de los niveles de pobreza, del 48,7%, en el 2005; al 30%, en el 2010 (Pobreza en el Perú se redujo de 48,7% en el 2005 al 30% en el 2010, 2011), apostando por el desarrollo sostenible.

De acuerdo al Índice de Libertad Económica del 2012, Chile y Uruguay presentan una mejor posición entre los países de Latino América; el Perú se encuentra en la posición global 42 entre 184 países del mundo con índice de 68.7 (Publican el índice de libertad económica de 2012), reflejando notable mejoría en cuanto a libertad de comercio, de inversiones y de trabajo (Index of Economic Freedom, 2012).

Otro factor de mejoría es la firma de los trece TLC, a través de los cuales el Perú está logrando consolidar su imagen positiva y generando nuevas oportunidades de desarrollo para liderar como centro de negocios en América del Sur.

Los factores que revalorizan la jerarquía de un país en el ámbito internacional es la demanda energética (petróleo), potenciando a Irak, Irán y Rusia. El oro negro se encuentra en países árabes y representa el 65% de las reservas mundiales. Otro criterio es el tecnológico, el cual hace que un país tenga un auge en su economía; tal es el ejemplo de China (industria electrónica) e India (*software*).

Otro elemento más reciente es el surgimiento de los denominados BRIC (Brasil, Rusia, India, China), que constituyen potencias económicas de mercados emergentes y cada vez más cobran importancia en el desarrollo económico global (Álvarez, 2008). En este mismo contexto, el poder económico de China Rusia y Brasil en la actualidad apuntan a ser potencias emergentes al evitar nuevas crisis macroeconómicas.

Según el CEPLAN (2012), la crisis económica internacional viene reduciendo la supremacía de Estados Unidos y la Unión Europea, generando potencias emergentes del cual se deriva un mundo multipolar. Esta tendencia mundial traduce que el reto del Perú, es aprovechar la proximidad con Brasil y asimilar la ventaja de su acelerada expansión económica, para desarrollar nuevas oportunidades de intercambio comercial, expandiendo la interconexión vial y comercial, y aplicando diversas formas de relación con dicho país.

Por otro lado, según Dammert & Molinelli, (2007, p. 11), el Perú es un país con una vieja tradición minera por los importantes yacimientos que posee, la minería siempre ha jugado un rol importante en su economía, a través de empresas líderes a nivel internacional, que mantienen al país como uno de los productores más importantes del mundo.

En resumen, las fuerzas económicas y financieras son los factores de mayor relevancia y están directamente relacionadas con las tendencias macroeconómicas y las condiciones de financiamiento e inversión, sea pública o privada. En la Tabla 6 se presenta la relación de variables económicas y financieras.

Tabla 6

*Variables Económicas y Financieras*

<b>Variables Principales</b>	<b>Variables Secundarias</b>
Crecimiento socioeconómico.	Industrias electrónicas.
El surgimiento de nuevas potencias económicas emergentes.	Inversión privada.
Demanda energética (petróleo), potenciando a Irak, Irán y Rusia.	Situación de la economía mundial.
Surgimiento de los países BRIC (Brasil, Rusia, India, China).	Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID).
El poder económico de China.	
Recrudescimiento de la crisis económica internacional.	
Tratados de libre comercio.	

Nota. Adaptado de las Fuerzas económicas y financieras (E) del Análisis del Entorno PESTE, pp. 38-40.

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

*Globalización o mundialización.* Tal como describió Rojas (2006), la globalización ha generado un proceso de cambio acrecentado principalmente por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación fomentando un mundo más interconectado que nunca, en lo social, en lo político y económico.

En el aspecto económico, en el presente siglo la globalización, viene promoviendo una expansión de las economías nacionales. Respecto a dicho acontecimiento Nomberto (2011), ha referido que la economía peruana se ha beneficiado incrementado sus exportaciones ello se ve reflejado en el crecimiento económico observado en los últimos años.

La actual tendencia de la globalización son los acuerdos de integración bajo diversas modalidades, desde una simple concesión unilateral de preferencias, como el Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA), hasta el establecimiento de áreas de libre comercio y la conformación de mercados comunes. En el caso del Perú, los TLC están permitiendo la apertura de importantes oportunidades para los negocios de exportación (CEPLAN, 2012).

Al margen del proceso de globalización y del crecimiento económico, la seguridad ciudadana en el Perú, al igual que en otros países, constituye un serio problema que afectan a los peruanos. Pero también existen los conflictos sociales, las desigualdades, el subempleo, el desempleo, el privilegio de poderosos grupos económicos, el narcoterrorismo, la contaminación ambiental, y la corrupción e inmoralidad.

En materia de seguridad ciudadana, la Ley N° 27933, del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC), estipula un significativo lugar a los municipios a través de los Comités Provinciales y Distritales. En el caso del Comité Provincial y del

Comité Distrital (Artículo 15°), el rol de los alcaldes resulta ser fundamental, pues son ellos a quienes les incumbe presidir el Comité Provincial (por el Alcalde Provincial), y el Comité Distrital (por el Alcalde Distrital). Del mismo modo de conformidad con el Artículo 17° de la Ley N° 27933, ambos comités, en sus ámbitos de su jurisdicción, tienen la responsabilidad de formular, ejecutar y controlar los proyectos de seguridad ciudadana, siempre en el marco del Plan Nacional dispuesto por el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (Conasec).

***El crecimiento de ciudades globales.*** Entre las principales ciudades globales destacan Tokio, Nueva York, Seúl, Bombay, Nueva Delhi, México, Sao Paulo, Shangai, Los Ángeles, Yakarta, El Cairo y Buenos Aires. En el Perú, Lima aspira a convertirse en una de las ciudades globales, dado los intensos y acelerados, procesos de urbanización (Proyecto de Plan Perú 2021, p.22). Es necesario remarcar que la concentración de los pobladores, a causa de la aglutinación espacial de las inversiones, tiene ineludibles consecuencias sociales, económicas y culturales. Éstos, según Torres, (2011,p. 34) se traduce en situaciones de extrema pobreza en algunos casos, así como problemas de inseguridad ciudadana, los cuales son más agudos en los países en vías de desarrollo.

***El envejecimiento demográfico.*** Al igual que el resto de las sociedades desarrolladas del mundo, el Perú se encuentra inmerso en un proceso de envejecimiento de la población. Dicho proceso es el resultado de tres procesos acontecidos a lo largo del siglo XX: 1) la caída de la mortalidad, que dio pie a un acrecentamiento de la esperanza de vida y, por ende, a un crecimiento de la población adulta mayor; 2) el descenso de la fecundidad, que redujo el peso relativo de la población infantil, y con el tiempo el de la población joven adulta; y 3) la migración interna e internacional, que ha modificado de manera diferente en distintas épocas la pirámide poblacional de las

regiones y entidades gubernamentales del país (Ramírez, 2008). Los cambios en la fecundidad y mortalidad, aunados al incremento de la esperanza de vida, han determinado la transición demográfica, que según estudios sobre el tema, fueron considerados como factores explicativos del envejecimiento poblacional.

Desde esta óptica, se argumenta que durante las distintas etapas de la transición demográfica de las edades de las poblaciones evidencia una serie de cambios en los distintos grupos que la componen: jóvenes, adultos y adultos mayores, ello según lo sostuvo el Celade, (2008). De acuerdo al análisis del CEPLAN (2011), la población mundial crece y los países desarrollados experimentan una menor tasa de natalidad; este desequilibrio entre los países pobres y ricos acelerará las tendencias migratorias desde los primeros hacia los segundos.

El envejecimiento mayoritario de las personas que habitan en países desarrollados exigirá atraer a los jóvenes profesionales de los países subdesarrollados para contar con mano de obra, que con el correr del tiempo podría supeditar a la ‘fuga de talentos’ de los países pobres, obligando a sus gobiernos a establecer negociaciones e incentivos para permanecer en sus países de origen (Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento 2002).

En el contexto peruano, esta propensión repercutirá en la migración de sus profesionales hacia los países con mayor potencial de desarrollo, aunque ello abre un potencial de oportunidades mediante la conexión de las empresas locales (Proyecto de Plan Perú 2021, p.21).

El análisis efectuado de las fuerzas sociales, culturales y demográficas, han permitido sistematizar aquellas variables principales y secundarias que constituyen valiosos insumos para un análisis posterior de los factores externos (MEFE) que

influyen en el desarrollo del distrito. A continuación en la Tabla 7 se presenta la sistematización de dichas variables:

Tabla 7

*Variables Sociales, Culturales y Demográficas*

<b>Variables Principales</b>	<b>Variables Secundarias</b>
Globalización o mundialización. Creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países. Tratados de libre comercio. Seguridad ciudadana. Transición y el envejecimiento demográfico. El crecimiento de megaciudades o ciudades globales.	Diversidad cultural. Calidad de vida.  Conflictos sociales. Emigración interna. Grado de escolaridad. Crecimiento demográfico.

Nota. Adaptado de las Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S) del Análisis del Entorno PESTE, pp. 40-43.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

***Las telecomunicaciones y la masificación del uso de Internet.*** El avance del Internet ha hecho posible el acceso a la información de todo tipo y a nivel global. En este contexto, se ha configurado un mundo en el que toda la ciudadanía tiene amplio acceso a diferentes tipos de información y comunicación mediante el Internet (e-Bay, Google, y las redes sociales), la telefonía celular, la comunicación satelital, entre otras, lo que determina un mundo sin fronteras para las comunicaciones, el comercio global y el aprendizaje virtual, lo que tenderá a sustituir a la educación presencial, propiciando el cambio (CEPLAN, 2011, pp. 12-14).

En consecuencia, el impacto más atrayente del Internet, es la inclusión social, al reducir las brechas de acceso a la información, lo que posibilitará nuevas oportunidades de desarrollo para el caso del Perú (Proyecto de Plan Perú 2021, p.20).

***El desarrollo biotecnológico.*** El CEPLAN (2012, p. 90), expresó que la biotecnología, consiste en el uso de organismos vivos con el fin de obtener o modificar la calidad de la producción agrícola y la oferta de alimentos, ello contribuirá al incremento de las expectativas de vida de la población.

**El desarrollo de la nanotecnología y la robótica.** La clave del siglo XXI, es el uso de la nanotecnología que ofrece propiedades totalmente novedosas y aportará beneficios múltiples, revolucionando la forma de vida en todas las esferas.

Asimismo, el desarrollo de la robótica viabilizará el uso de los robots en las diversas actividades productivas y domésticas, así como en los servicios públicos. En torno a ello, el Perú cuenta con la materia prima que requieren estas tecnologías. (Proyecto de Plan Perú 2021, p.22). En la Tabla 8, se presentan un listado de variables principales y secundarias, los cuales se derivan del análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas.

Tabla 8

*Variables Tecnológicas y Científicas*

<b>Variables Principales</b>	<b>Variables Secundarias</b>
La era de la informática. Las telecomunicaciones. Masificación del uso de Internet.  El desarrollo biotecnológico y la ingeniería genética. Desarrollo de la nanotecnología y la robótica.	Automatismos. Comercio electrónico. Mejoras e innovaciones tecnológicas.

Nota. Adaptado de las Fuerzas tecnológicas y científicas (T) del Análisis del Entorno PESTE, pp. 44-45.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).**

**El cambio climático.** Respecto al cambio climático, diversas literaturas han explicado que es consecuencia del efecto invernadero, asociado a las emisiones de diversos gases, especialmente del dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), producto de la quema de combustibles fósiles, los cuales se depositan en la capa de ozono incrementando la temperatura media. (Asociación Unidos por el Cambio Climático, &Embajada Britanica en Lima, 2008, p. 15).

A consecuencia del cambio climático, surgen los deshielos de glaciares, la modificación del régimen de precipitaciones que reducirá la disponibilidad de agua.

Del mismo modo, la formación de microclimas, afectaran severamente las actividades agrícolas, forestales, entre otras. Y se admite que ascenderá el riesgo de incendios forestales y

la erosión de suelos principalmente en aquellos países con características tropicales las que serán afectadas por la desertificación y la insuficiencia de agua. Ello traerá consigo la inseguridad alimentaria, un cambio de paradigma y el descenso drástico del consumo de combustibles fósiles, perturbando la economía mundial (Proyecto de Plan Perú 2021, p. 22).

Según el Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC), un aumento de 2° C en la temperatura global en los próximos años generará consecuencias sociales, económicas y ambientales, que afectarán los avances económicos, incrementando los niveles de pobreza, en tal sentido resulta necesario acciones sostenibles a favor del medio ambiente.

En el caso del Perú, al año 2025, según la Asociación Unidos por el Cambio Climático, & Embajada Británica en Lima, (2008, p. 34) el daño económico por el cambio climático representaría una pérdida aproximada de US\$ 10,000 millones anuales, lo que equivale al 4,4% del PBI.

En este mismo contexto, el Perú constituye el cuarto país en el mundo vulnerable al cambio climático, siendo la cuenca más vulnerable la del Mantaro. En el escenario probable del año 2050, habría un incremento de precipitaciones hasta en un 50% más. Sin embargo, en general, a nivel del país y en especial la zona del Pacífico, es probable una menor disponibilidad de recursos hídricos (CPN, 2011).

***La preocupación por el ambiente y la preferencia por los productos naturales.*** La conciencia de la población mundial se consolidará hacia el cuidado ambiental sostenible, reduciendo las conductas que alteren la calidad ambiental, la capacidad de soporte de los sistemas ambientales y practicas negativas que afecten la conservación de la biodiversidad, esto en respuesta a que el planeta ha llegado a sus límites para el desarrollo como proveedor de recursos y receptor de efluentes.

Asimismo, cada día se evidencia la preferencia por los productos ecológicos y orgánicos, asociada a los estilos de vida saludables, también supone el desarrollo del ecoturismo, para lo cual el Perú tiene un gran potencial (CEPLAN, 2012, p. 21).

Por otro lado, la iniciativa de las Naciones Unidas realizada en Río de Janeiro en 1992, en la denominada “Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”, ha centralizado ya algunas de las inquietudes planteadas, provocando la generación de iniciativas para fomentar la protección, el desarrollo y la preservación biológica en el mundo. Estas iniciativas han encontrado una creciente manifestación sobre la dimensión ambiental en la mayoría de las decisiones de las empresas.

**Contaminación ambiental.** Tal como refirió Sierra, (2012), la contaminación ambiental constituye una preocupación creciente a nivel mundial y nacional. Empero, en la práctica, es insuficiente lo que se ha avanzado para reducir la contaminación a niveles aceptables. En estos últimos años, el desarrollo tecnológico e industrial ha originado que un gran número de sustancias dañinas se incorporen al ecosistema generando riesgos y daños al ambiente y la salud.

A manera de síntesis respecto a las fuerzas ecológicas y ambientales se presenta a continuación la Tabla 9, que sistematiza las variables principales y secundarias que proveerán información para el análisis de la matriz EFE.

Tabla 9

*Variables Ambientales*

<b>Variables Principales</b>	<b>Variables Secundarias</b>
El cambio climático.	Protección de la biodiversidad, flora y fauna.
La conciencia mundial de los impactos de las actividades humanas.	Presencia del Estado a través Ministerio del Ambiente.
Iniciativas de protección ambiental.	Deterioro de la capa de ozono.
Contaminación ambiental.	
Fenómenos de la naturaleza.	
Políticas de desarrollo sostenible y ecoeficiencia.	

Nota. Adaptado de las Fuerzas ecológicas y ambientales (E) del Análisis del Entorno PESTE, pp. 45-48.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)**

A partir del análisis del entorno en el contexto mundial y nacional efectuado, se ha elaborado una lista de oportunidades y amenazas relevantes para el proceso estratégico de la gestión municipal, la que se muestra en la Tabla10 y es como sigue:

La matriz EFE es la expresión de la evaluación de los factores externos, relativos al distrito de Santa Rosa de Sacco, resultando nueve oportunidades y 12 amenazas para su desarrollo. El valor calculado fue de 2.06, el cual representa una posición por debajo del promedio estándar (2.5), lo que determina que el municipio no está capitalizando de manera adecuada las oportunidades, además, no está evitando las amenazas externas.

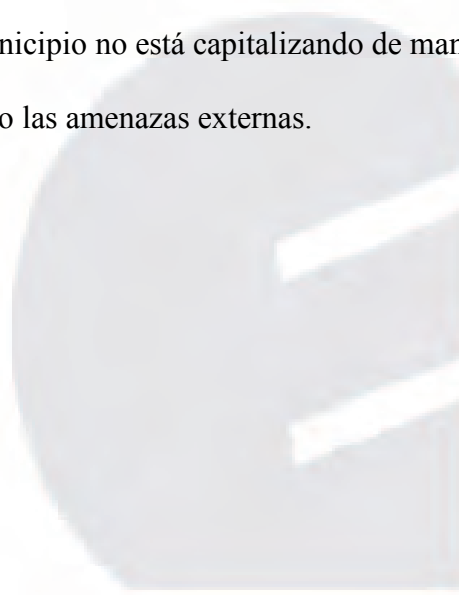
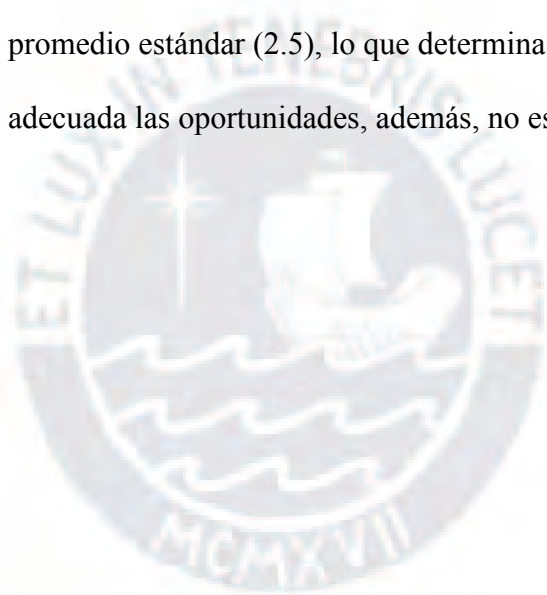


Tabla 10

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

<b>Factores Determinantes del Éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
<b>Oportunidades:</b>				
1.	Existencia de marcos normativos y legales que respaldan la gestión técnica, administrativa y financiera de los gobiernos regionales y locales (Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 29337 ProCompite, etc.).	0.12	2	0.24
2.	Surgimiento de potencias económicas emergentes.	0.05	1	0.05
3.	Crecimiento económico del Perú.	0.06	3	0.18
4.	Existencia de posibilidades de financiamiento formal para infraestructura de vivienda y saneamiento básico de la población a nivel nacional.	0.04	3	0.12
5.	Apoyo de organismos no gubernamentales para desarrollar actividades de responsabilidad familiar, poblacional y de mejora de la calidad de vida.	0.05	2	0.1
6.	Gobernabilidad democrática con espacios de participación ciudadana.	0.04	2	0.08
7.	Las telecomunicaciones y la masificación del uso de Internet.	0.04	2	0.08
8.	Tendencia mundial a la protección y control ambiental.	0.05	2	0.1
9.	Existencia del Ministerio de Ambiente e implementación del Plan Nacional de Acción Ambiental.	0.03	2	0.06
		<b>0.48</b>		<b>1.01</b>
<b>Amenazas:</b>				
1.	Recrudescimiento de la crisis económica internacional.	0.05	2	0.1
2.	Corrupción y escasa transparencia en la gestión pública.	0.05	2	0.1
3.	Modelo económico liberal.	0.02	2	0.04
4.	Deficiente infraestructura en el desarrollo económico.	0.04	3	0.12
5.	Mayor desarrollo de municipios vinculados a Santa Rosa de Sacco.	0.04	2	0.08
6.	Asignación presupuestal limitada en educación, salud y en general servicios básicos.	0.05	1	0.05
7.	Incremento de problemas sociales e inseguridad ciudadana a nivel nacional.	0.05	2	0.1
8.	Desconfianza en las instituciones del Estado.	0.05	3	0.15
9.	Incremento de la emigración interna.	0.02	2	0.04
10.	Cambio climático.	0.05	2	0.1
11.	Contaminación ambiental.	0.07	2	0.14
		<b>0.52</b>		<b>1.05</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.06</b>

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008, p. 126.

### 3.5. El distrito de Santa Rosa de Sacco y sus Competidores

Según Porter (1980), son cinco las fuerzas por las que una organización puede realizar el análisis competitivo y determinar su respectiva atractividad, así como el desarrollo de estrategias de impacto en su posicionamiento actual y futuro en el mercado. Estas cinco fuerzas son: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación del cliente,

el desarrollo potencial de productos sustitutos, el ingreso potencial de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores (D'Alessio, 2008, p. 227).

### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.**

El proveedor primario del municipio de Santa Rosa de Sacco es el Gobierno Central, con sus sectores Educación, Salud, Ambiente, Economía, entre otros. Ellos proveen bienes comunes a los pobladores del Perú y por ende a la población de Santa Rosa de Sacco.

Por su parte, los Gobiernos Regionales ofrecen servicios sociales, económicos, culturales y políticos, como es el caso específico de los programas sociales tales como salud que cuenta el soporte del programa Juntos sobre nutrición temprana, programas de apoyo a la educación, seguridad pública y privada, y demás servicios sociales (Sánchez, Jaramillo, 2012).

El gobierno local en su condición de ente promotor del desarrollo social del distrito, establece acciones para proveer de manera directa servicios individuales y colectivos. Estos hechos se materializan con los planes operativos y con los de gestión municipal.

En general, el poder de negociación de los proveedores es de nivel bajo; por tal razón la agenda de decisiones municipales del distrito se retrasa o se postergan, hecho que limita el desarrollo local. De establecerse mejoras en la capacidad en los sectores nacionales, regionales y locales, se ejecutará un mejor poder de negociación (además el sector privado sería el impulsor de estos logros).

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores.**

Los principales clientes del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco son sus pobladores, los visitantes y los transeúntes, quienes demandan servicios sociales, económicos y culturales de calidad. Los pobladores de Santa Rosa de Sacco tienen un alto poder de negociación al considerar que otras ciudades o distritos aledaños son más competitivos por su

desarrollo económico social, entre otras razones, y a donde ellos podrán trasladarse de manera preferente. Esta tendencia se constata con el fenómeno de emigración progresiva.

Por otro lado, si bien la población de Santa Rosa de Sacco cuenta con la atención de ciertos bienes y servicios municipales, estos no son de completa satisfacción, por lo que el poblador va a determinar el poder de negociación hacia la toma de conciencia y el compromiso por el trabajo mancomunado para el desarrollo sostenible.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

La ciudad de La Oroya, cuya actividad económica se centra principalmente en la explotación minera, atrae a los ciudadanos hacia dichos lugares, pese al alto grado de contaminación ambiental que existe; además, el desarrollo comercial que presentan las ciudades vecinas, constituyen atractivos de preferencias de dichas zonas, limitando o desestimando la oferta del distrito de Santa Rosa de Sacco.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes.**

En la actualidad, los distritos de la selva central y oriental representan otro factor que posibilita la salida de los pobladores de Santa Rosa de Sacco, en búsqueda de mejores condiciones de vida relacionados al empleo y a un mejor clima. En torno a ello, la amenaza de los entrantes se considera de nivel medio, puesto que en las zonas de selva existen condiciones atractivas para el desarrollo socioeconómico vinculado a la producción de café, cacao, frutales y productos artesanales.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores.**

Se considera un nivel de rivalidad alto con los distritos contiguos siendo La Oroya el principal competidor, seguido de Cerro de Pasco, Huancayo, Lima, las ciudades de la selva central y oriental, entre otras. Estos distritos, por sus experiencias en gestión municipal y desarrollo social, llevan ventajas diferenciales frente al distrito de Santa Rosa de Sacco. Los distritos alejados también se constituyen como competidores, pero de segundo orden, por la

distancia a la capital del país (Lima), siendo este el mercado principal, orientándose esencialmente al comercio en la modalidad al por menor.

### **3.6. El Distrito de Santa Rosa de Sacco y sus Referentes**

Santa Rosa de Saco tiene como referentes de competitividad a los distritos de La Oroya, Junín y Huancayo, por su conectividad geográfica y por el intercambio socioeconómico que realizan los pobladores.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (PC)**

A continuación se presenta la Tabla 11 con el perfil del distrito de Santa Rosa de Sacco con respecto a sus competidores, que son el distrito de Junín, La Oroya y la provincia de Cerro de Pasco. En ella se identifican las fortalezas y debilidades con el fin de llegar a formular los factores claves de éxito, para que el distrito de Santa Rosa de Sacco compita. De ello dependerá la formulación de las estrategias.

Tabla 11

*Perfil Competitivo del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

Factores determinantes del éxito	Distrito Santa Rosa de Sacco			Provincia de Junín Distrito Cercado				Provincia de Yauli La Oroya Distrito cercado			Provincia de Pasco Distrito Cercado			Provincia de Jauja Distrito Cercado		
	P	V	PON	P	P	V	PON	V	PON	P	V	PON	P	V	PON	
Capacidad de Gestión Municipal	0.10	3	0.3	0.15	0.14	3	0.42	3	0.45	0.08	3	0.24	0.06	3	0.18	
Ley ProCompite, de Modernización de la Gestión Local y de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal	0.12	3	0.36	0.12	0.13	3	0.39	4	0.48	0.08	3	0.24	0.13	3	0.39	
Proceso de Transferencia de Facultades y Competencias del Gobierno Central y de los Recursos del Estado a las Instancias Descentralizadas	0.12	3	0.36	0.11	0.1	3	0.3	4	0.44	0.08	3	0.24	0.2	3	0.8	
Uso de las TICs.	0.07	3	0.21	0.08	0.09	4	0.36	3	0.24	0.10	3	0.3	0.03	3	0.09	
Ubicación territorial geoestratégica	0.09	4	0.36	0.07	0.05	3	0.15	3	0.21	0.08	3	0.24	0.01	3	0.03	
Red de Municipios y Comunidades Saludables.	0.10	3	0.3	0.11	0.1	3	0.3	3	0.33	0.08	3	0.24	0.1	3	0.3	
Programas sociales del Gobierno.	0.08	3	0.24	0.12	0.08	3	0.24	3	0.36	0.10	3	0.3	0.03	3	0.09	
Participación ciudadana.	0.06	3	0.18	0.06	0.10	3	0.3	3	0.18	0.10	4	0.4	0.06	3	0.38	
Conflictos sociales.	0.07	1	0.07	0.04	0.06	2	0.12	1	0.04	0.15	2	0.3	0.06	2	0.12	
Seguridad ciudadana	0.12	2	0.24	0.08	0.10	2	0.2	2	0.16	0.10	2	0.2	0.08	2	0.16	
Sistema de valores.	0.07	2	0.14	0.06	0.05	2	0.1	2	0.12	0.05	2	0.1	0.05	2	0.45	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.76</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>		<b>2.88</b>		<b>3.01</b>	<b>1.00</b>		<b>2.8</b>	0.81		2.99	

*Nota.* Los valores oscilan entre 1 =Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, y 4 = Fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008, p. 147

En la presente matriz, se evidencian 11 factores claves de éxito, de los cuales el valor ponderado es 2.76, puntaje que coloca al distrito de Santa Rosa de Sacco en una posición de aparente menor competitividad. No cuenta con las oportunidades necesarias para enfrentar las amenazas, y se observa una marcada diferencia respecto al distrito de Junín, cuyo puntaje es 3.01; del mismo modo con Cerro de Pasco, Jauja y La Oroya, cuyos puntajes alcanzaron 2.88, 2.8 y 2.99, respectivamente.

Definitivamente, el distrito de Santa Rosa de Sacco para competir con los municipios líderes, requiere mejorar sus estrategias y capacidades de iniciativa-innovación, liderazgo y negociación con los clientes, distribuidores, proveedores y otros.

### 3.8. Matriz de perfil referencial

Esta matriz identifica a los referentes de éxito a nivel mundial, el cual permitirá evaluar las brechas existentes entre el distrito de Santa Rosa de Sacco y las prácticas más competitivas del sector. En relación al distrito en estudio, los referentes más próximos son: distrito de Jagua (Colombia), distrito de Guyana (Venezuela) y el distrito de Chiantla en San Sebastián (Guatemala). Estos distritos con producción minera, comparten características similares en los factores claves de éxito.

Tabla 12

*Matriz del Perfil referencial (MPR)*

Factores claves de éxito	Distrito de Santa Rosa de Sacco			Distrito de Jagua (Colombia)		Distrito de Guyana (Venezuela)		Distrito de Chiantla-San Sebastián (Guatemala)	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Economía	0.23	2	0.46	3		3		4	
					0.69		0.69		0.92
2 Gobierno	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64	3	0.48
3 Personas	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4 Infraestructura	0.20	2	0.4	3	0.6	4	0.8	3	0.6
5 Empresas	0.21	2	0.42	4		3		4	
					0.84		0.63		0.84
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>			<b>3,41</b>		<b>3,56</b>		<b>3,44</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008.

En la Tabla 12, se muestran los factores considerados en la matriz PR y se aprecia que Santa Rosa de Sacco, tiene un valor de 2,00, calificación que la ubica en el último lugar respecto a los otros distritos de referencia. Las falencias se encuentran en los cinco factores de éxito considerados.

### **3.9. Conclusiones**

Para el diagnóstico externo del distrito de Santa Rosa de Sacco, que determina las fuerzas externas claves se utilizaron tres tipos de análisis: el tridimensional de las naciones; el competitivo del Perú; y los enfoques políticos, gubernamentales, legales, económicos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos, ecológicos, ambientales y competitivo (PESTEC); que influyen en la competitividad y el desarrollo sostenible del referido distrito. El análisis del entorno del distrito y sus competidores permitió identificar los principales competidores del mismo, así como la brecha existente entre ellos.

De acuerdo al análisis PESTEC, se identificaron nueve factores determinantes de éxito clasificados en oportunidades para el distrito, de las cuales destacan con la mayor ponderación: (a) existencia de dispositivos legales que respaldan la gestión de los gobiernos locales, y (b) el crecimiento económico del Perú.

Adicionalmente, se identificaron 11 factores determinantes de éxito, clasificados como amenazas al distrito, donde tres destacan por su mayor ponderación: (a) cambio climático, (b) incremento de inseguridad, y (c) contaminación ambiental.

De acuerdo al análisis efectuado, el distrito de Santa Rosa de Sacco y sus competidores comparten 11 factores claves de éxito, de los cuales destacan los siguientes: capacidad de gestión municipal; Ley ProCompite; Ley de Modernización de la Gestión Local y de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, Proceso de Transferencia

de Facultades y Competencias del Gobierno Central y de los Recursos del Estado a las Instancias Descentralizadas; uso de las TICs; ubicación territorial geoestratégica; red de municipios y comunidades saludables; programas sociales del Gobierno; y participación ciudadana. Se identificó como competidores del distrito de Santa Rosa de Sacco a los municipios distritales de Junín, La Oroya, Jauja y Cerro de Pasco, resaltando las brechas entre dichos distritos.

También se presenta la matriz PR, a fin de evaluar las brechas existentes entre el distrito de Santa Rosa de Sacco, teniendo como referentes próximos al distrito de Jagua (Colombia), distrito de Guyana (Venezuela) y distrito de Chiantla-San Sebastián (Guatemala)

En base a los resultados del análisis del distrito y sus competidores, se posibilita la formulación del presente plan estratégico para lograr el desarrollo sostenible del distrito en estudio y ubicarlo en una posición competitiva entre los distritos del eje y corredor central.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se presenta un diagnóstico interno del distrito de Santa Rosa de Sacco. Para tal efecto, se asumió el modelo teórico de D'Alessio, quien señaló que lo más importante en una región es identificar sus competencias distintivas, que son sus fortalezas que no pueden ser fácilmente imitadas por la competencia (D'Alessio 2008, pp. 168-169).

A continuación, se exhiben las capacidades internas del distrito de Santa Rosa de Sacco, identificando las fortalezas y debilidades que permitan la construcción de ventajas competitivas frente a la competencia, y que orienten el esbozo de otras estrategias que contribuyan a minimizar las debilidades del distrito y a su vez transformarlas en fortalezas.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este proceso corresponde al análisis realizado en las áreas funcionales que integran el ciclo operativo del mencionado distrito municipal y permite la identificación de los principales recursos con que cuenta, sus competencias distintivas, así como los principales problemas que enfrenta y sus causas reales. Este análisis se realiza en siete áreas: administración y gerencia (A), marketing (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistema de información y comunicaciones (I), tecnología e investigación y desarrollo (T) [AMOFHIT]

En consecuencia, se identificaron los factores críticos de éxito del distrito de Santa Rosa de Sacco, que se consolidan y evalúan como las principales fortalezas y debilidades del mismo en la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio 2008. p 169).

#### 4.1.1. Administración y gerencia

Para el análisis del ciclo operativo del distrito en estudio, se partió de la premisa, propuesto por Iglesias, (1999), que “En la actualidad existe un amplio consenso acerca de que tanto el crecimiento económico como la equidad social y la capacidad de competir en los

mercados internacionales, exigen una buena gestión pública”. En tal sentido, se efectuó el análisis de la situación interna del distrito de Santa de Rosa de Sacco.

**Organización del gobierno municipal.** Según la Constitución Política del Perú, (1993) el Estado Peruano, políticamente está integrado por regiones sobre la base de departamentos, y estos, a su vez, en provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la Constitución y las leyes, preservando la unidad e integridad del Estado y de la Nación.

El ámbito del nivel regional, lo conforman las regiones y departamentos, y a nivel local las provincias, distritos y centros poblados; a quienes el Estado asigna competencias y recursos de acuerdo a ley. Los gobiernos locales datan su existencia desde épocas del antiguo Perú, y se considera una herencia de las colonias españolas, a partir del cual funcionan de forma casi ininterrumpida hasta la actualidad (Tania, 2012).

Según Torres, (2005) la primera Ley Orgánica de Municipalidades, constituida por 126 artículos, representa un marco normativo general para el funcionamiento de las municipalidades en el Perú, como un cuerpo encargado de la administración de los intereses locales.

**Ley Orgánica de municipalidades.** La norma reguladora de desarrollo constitucional de los gobiernos locales se establece mediante una Ley Orgánica (Santa María & Mállap, 2002). En todo su texto, la Ley está compuesta de 177 artículos (incluidos los del Título Preliminar) y 25 disposiciones complementarias (en la última de estas, se deroga la anterior Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 23853, que estuvo vigente durante 19 años).

A continuación, se expone los aspectos más significativos de dicha Ley, relativo al planeamiento estratégico.

La Ley establece normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las

municipalidades; la relación entre ellas con las demás organizaciones del Estado y las privadas; asimismo, sobre los mecanismos de participación ciudadana y los regímenes especiales de las municipalidades.

Determina que la municipalidad es el órgano de gobierno local que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; además, que emana de la voluntad popular, por tanto representa al vecindario, cuya finalidad es promover la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción (Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades).

En este sentido, los gobiernos locales tienen el mandato legal de promover el desarrollo integral para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. Para ello, las competencias y funciones específicas municipales se deben cumplir en armonía con las políticas y planes nacionales, regionales y locales de desarrollo; el proceso de planeación local debe ser integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos (Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades).

A diferencia de las anteriores leyes orgánicas, la actual ley enfatiza el tema de la actividad empresarial municipal. El alcalde, por su parte, ejerce las funciones ejecutivas de gobierno mediante decretos de alcaldía y por resoluciones resuelve los asuntos administrativos a su cargo. Las gerencias resuelven los aspectos administrativos a su cargo a través de resoluciones y directivas.

Mediante ordenanzas se crean, modifican, suprimen o exoneran los arbitrios, tasas, licencias, derechos y contribuciones, dentro de los límites establecidos por la Ley. Las ordenanzas en materia tributaria expedidas por las municipalidades distritales deben ser ratificadas por las similares provinciales de su circunscripción para su vigencia. En sus respectivos artículos, la Ley regula las ordenanzas y las otras normas municipales anteriormente mencionadas.

Le corresponde también al concejo municipal aprobar y modificar la escala de las multas (pena pecuniaria que se impone por contravenir las normas establecidas; en este caso, por las de naturaleza municipal). Las multas de carácter tributario se sujetan a lo establecido por el Código Tributario. De otro lado, la Ley Orgánica puntualiza que la autoridad municipal no puede aplicar multas sucesivas por la misma infracción ni por falta de pago de una multa; tampoco puede hacerlo por sumas mayores o menores que las previstas en la escala aprobada (Arnao, 2010, p. 76).

El ejercicio de las funciones del gobierno local se plasma en las siguientes actividades:

1. Respecto a la organización del espacio físico y uso del suelo, la habilitación y renovación urbana, saneamiento físico legal de asentamientos humanos y acondicionamiento territorial con metas restringidas.
2. En lo relativo a los servicios públicos locales, se enfocan acciones de saneamiento ambiental, salubridad y salud, tránsito, circulación y transporte público, educación, cultura, deporte y recreación, programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos, seguridad ciudadana, abastecimiento y comercialización de productos y servicios, registros civiles, de acuerdo a un convenio suscrito con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec).
3. Con relación a la protección y conservación del ambiente, realiza gestión ambiental en algunas dimensiones del proceso.
4. En el desarrollo y economía local, efectúa planeamiento para el desarrollo local.
5. Referente a la participación vecinal, promueve, apoya y reglamenta la participación de los mismos en el desarrollo local; a su vez, establece las herramientas necesarias para la fiscalización y organización los registros de organizaciones sociales y vecinales de su competencia.

6. En relación a los servicios sociales locales, administra, organiza y ejecuta los programas sociales de lucha contra la pobreza; a su vez administra, organiza y ejecuta los programas locales de asistencia, protección y apoyo a la población en riesgo y otros que coadyuven al desarrollo y bienestar de la población; estableciendo canales de concertación a nivel de instancias municipales entre autoridades y ciudadanos, promoviendo el respeto por los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y del adulto mayor.
7. En la prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas, promueve iniciativas de prevención de la drogadicción a nivel del distrito.

Es notorio el mínimo fomento de las inversiones privadas en proyectos de interés local; como la generación de empleo y el desarrollo de Pymes, entre otras acciones de relevancia social.

El enfoque estratégico en la gestión municipal aún no se ha consolidado, sin embargo, la tendencia a su aplicación se viene incrementando. En torno a ello, los municipios elaboran sus planes estratégicos, los mismos que requieren evaluación y ejecución.

De manera ilustrativa en la Tabla 13, se presenta la propuesta de la misión y visión de la provincia de Yauli y su articulación con las instancias institucionales públicas (regional y nacional), cuyas declaraciones evidencian acciones hacia la planeación estratégica.

Tabla 13

*Misión y Visión a Nivel Nacional, Regional y Local*

<b>Organización</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión al 20021</b>
Provincia de Yauli.	Planificar y monitorear el desarrollo integral de la provincia de Yauli, concertando con las organizaciones públicas, privadas y sociedad civil; trabajando con transparencia, eficacia y eficiencia en los servicios que presta a la población; promoviendo el desarrollo, rescatando y revalorando nuestras costumbres ancestrales.	La Municipalidad Provincial de Yauli es una organización moderna, fortalecida, eficiente y transparente en el cumplimiento de sus funciones y competencias, cuenta con una adecuada fiscalización en el manejo y control de su ambiente.
Región Junín.	La misión del Gobierno Regional de Junín es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la dicha circunscripción.	Región Junín integrada, descentralizada y con democracia consolidada, eje de desarrollo de la Macro Región Centro; vialmente articulada, altamente competitiva en los sectores agroindustrial, minero, artesanal y turístico, participando en el mercado internacional con alto valor agregado exportable; genera oportunidades y promueve fundamentalmente el desarrollo humano, el crecimiento socio-económico-cultural, preservando el ambiente y el uso racional de los recursos naturales; garantiza las libertades, los derechos ciudadanos con una gestión pública, moderna, ética, efectiva y participativa (Estado-empresa-sociedad civil organizada) capaz de prestar servicios de calidad.
Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021.	El Perú es un Estado responsable del ejercicio universal de los derechos fundamentales de las personas como la finalidad esencial de toda sociedad humana. Esto es reconocido en el primer artículo de la Constitución, donde se establece que “La defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”.	Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos sus habitantes tienen una alta calidad de vida, con iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial; se han erradicado la pobreza y la pobreza extrema, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible manteniendo una buena calidad ambiental.

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado al 2021” por la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 5; Gobierno Regional de Junín. (2011 b) y CEPLAN (2011).

**Organización del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco.** La conducción municipal tiene un carácter gerencial, objetivo y participativo con relación a actores como empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones públicas y privadas, en la prestación de servicios y ejecución de obras y proyectos de desarrollo. Contribuyen a la descentralización presupuestaria local, al fomento de la democracia y al desarrollo con participación ciudadana.

La gestión municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco, aún no ha superado las dificultades de los procedimientos administrativos, tales como trámites engorrosos y dilatorios, mobiliarios que no garantizan la preservación y seguridad del acervo documentario, tecnologías de gestión, entre otros.

La estructura orgánica del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco cuenta con las siguientes dependencias:

- a) Órganos de alta dirección, órganos consultivos, órgano de control institucional, órganos de defensa judicial, órgano de asesoría, Subgerencia de Asesoría Jurídica, Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
- b) Órganos de apoyo: Secretaría General y Trámite Documentario, Subgerencia de Administración y Finanzas, Subgerencia de Rentas.
- c) Órganos de Línea: Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología, Subgerencia de Desarrollo Económico y Social, Subgerencia de Desarrollo Urbano y Obras Públicas con sus respectivas unidades de apoyo o asesoría (Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, 2011, p. 45).

El municipio mantiene un ordenamiento vertical, cuya ejecución está de acuerdo a su disponibilidad económica. De acuerdo al plan de Desarrollo Concertado del distrito de Santa Rosa de Sacco al 2005-2021, la estructura la conforman los Órganos de alta dirección: el Concejo Municipal, Alcaldía y Gerencia Municipal. Los Órganos consultivos: la Comisión de

Regidores, el Consejo de Coordinación Local Distrital, el Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche, la Junta de Delegados Vecinales, los Comités Distritales, el Consejo Distrital de la Juventud.

El Órgano de control institucional, los Órganos de defensa judicial: la Procuraduría Pública Municipal, el Órganos de asesoría: Subgerencia de Asesoría Jurídica. La Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional: la conforman la Unidad de Planeamiento y Presupuesto, la Unidad de Desarrollo Institucional, la Unidad de Informática.

Los Órganos de apoyo: la Secretaría General y Trámite Documentario, la Oficina de Registro Civil y la Oficina de Imagen Institucional. La Subgerencia de Administración y Finanzas la conforman la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Abastecimiento, la Unidad de Contabilidad y la Unidad de Tesorería. La Subgerencia de Rentas: comprende la Unidad de Administración Tributaria, la Unidad de Recaudación y Control, la Unidad de Fiscalización Tributaria y la Unidad de Cobranzas Coactiva.

Los Órganos de línea: la Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología, a su vez la Unidad de Manejo Ambiental y la Unidad de Limpieza Pública y Ornato. La Subgerencia de Desarrollo Económico y Social: la Unidad de Comercialización y Mercados, Unidad de Policía Municipal y Seguridad Ciudadana, Unidad del Programa Social del Vaso de Leche, DEMUNA y OMAPED, y la Unidad de Promoción Social y Participación Vecinal. La Subgerencia de Desarrollo Urbano y Obras Públicas, la Unidad de Desarrollo Urbano, Catastro y Defensa Civil y la Unidad de Obras Públicas.

En el marco del proceso de descentralización y conforme al criterio de subsidiariedad, el gobierno más cercano e idóneo de la población es el gobierno local, que debe ejercer la competencia o función y cumplir con mayor eficiencia las funciones. En tal sentido, se observa el estilo de gestión que debe tener un gerente (calidad de desempeño, despliegue de persuasión, buenos niveles de comunicación y empatía con los dependientes, promotor y

defensor de sus derechos, etc.), que podría caracterizar el desempeño democrático municipal con disponibilidad de herramientas operativas (documentos técnicos normativos: MOF, ROF, CAP, PAP actualizados y la nueva estructura orgánica aprobada).

También ejerce un gobierno con la participación concertada con los miembros del gobierno local y la comunidad en diversas acciones, como la formulación de políticas públicas saludables; y existe un buen manejo de los programas sociales y la inclusión de estos en los planes de desarrollo y el Presupuesto Participativo.

En general, el gobierno local del distrito de Santa Rosa de Sacco presenta restricciones para el desarrollo óptimo de estas funciones, entre ellas el control interno, que está más alejada o ausente del ciclo gerencial y no se cuenta con una comprensión integral de su razón de ser. Por el contrario, prevalece la idea equivocada de que el control interno está asociado únicamente a las funciones del Órgano de Control, siendo que involucra a las diversas gerencias, funcionarios y autoridades. Un buen control interno (mejor sería un control interno preventivo) asegura el logro de objetivos y con ello la mejora sustantiva de la gestión local.

Del mismo modo, la actual estructura organizacional de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco centraliza la toma de decisiones, generando cuellos de botella por tener una estructura rígida. Los cargos y puestos no tienen una clara definición de sus funciones y competencias. La misión, visión, estrategias y objetivos reales del distrito está desarticulada o no alineada a la estructura funcional del municipio.

Existe una limitada valoración de los instrumentos de planificación, de medición y monitoreo, de control gerencial y de planificación de riesgos, que originan imprecisiones y ambigüedades respecto al desempeño institucional. Asimismo, existe una falta de proyectos de desarrollo local, que pueden ser financiados con recursos de la cooperación (Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, Plan Operativo Institucional, p. 7); así como indiferencia de las autoridades para resolver las demandas sociales, la falta de integración multisectorial e

intersectorial (alianzas) entre las diferentes instituciones gubernamentales (fuerzas armadas, fuerzas policiales, instituciones de salud e instituciones educativas) y no gubernamentales, lo que denota la inexistencia de políticas articuladas interinstitucional.

Cabe puntualizar respecto a las limitaciones en la aplicación del sistema de gestión municipal eficiente, que se observa la existencia de una débil institucionalización de la gestión de riesgos en las instituciones tanto públicas y privadas del distrito de Santa Rosa de Sacco.

Los organismos de cooperación indicaron que los municipios requieren el apoyo de otros servicios, mayormente está enfocada a la reestructuración organizativa, manuales de gestión municipal, sistemas administrativos, actualización o reorientación de los instrumentos de gestión como: de desarrollo concertado, de desarrollo institucional, el plan operativo institucional, el plan de acondicionamiento territorial distrital, de desarrollo urbano y rural, de catastro municipal contribuyente y áreas urbanas entre otros (Municipio al Día, 2012).

La problemática analizada genera la insatisfacción de los consumidores, con la oferta y demanda de los servicios municipales. Casi siempre los planteamientos de solución a estos problemas terminan apelando a la necesidad de una mayor disposición de recursos presupuestarios por parte de la municipalidad.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M).**

Para este análisis se considera las afirmaciones de D'Alessio (2008, p. 170), quien refirió que el marketing está centrado en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de bienes y servicios.

En tal sentido, en el presente análisis se considera que la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco cuenta con esta ventaja al desarrollar en cierto modo sus funciones específicas y por tener un local institucional moderno, ubicado en la plaza principal, que ofrece las condiciones adecuadas para el cumplimiento de sus funciones y para la atención a los usuarios.

Además, cuenta con un equipamiento básico de maquinarias pesadas y equipos de transporte, las cuales se encuentran en condiciones operativas y están destinadas a trabajos comunales para el interior del distrito.

La ubicación geoestratégica del distrito permite el flujo continuo del comercio y la facilidad de ingreso y salida de productos por ser un paso obligatorio para el acceso del transporte a distintas partes del territorio nacional (como Lima, Huancayo y Tarma) haciendo viables las operaciones y el manejo de los recursos, existiendo un gran mercado para la exportación de productos. Este hecho determina el reconocimiento del distrito de Santa Rosa de Sacco como eje de desarrollo comercial en el corredor central peruano (Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, 2011, p. 64).

**Oferta de servicios.** Actualmente, la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco brinda a su población, principalmente programas sociales promocionados por el Gobierno Central enfocadas a los de condición de pobreza y extremo pobre. A continuación se describen alguno de ellos:

**Programa social del Vaso de Leche.** Es un órgano de línea que depende estructural y funcionalmente de la Subgerencia de Desarrollo Económico y Social. Se responsabiliza de organizar el programa, coordinar y ejecutar la implementación en sus fases de selección de beneficiarios, programación, distribución, supervisión y evaluación. Esta Sub Gerencia enfrenta limitaciones presupuestales para el cumplimiento de sus metas. En la actualidad, este programa, atiende a 811 beneficiarios conformados por niños, madres lactantes, gestantes, desnutridas y las personas adultas mayores en estado de abandono o riesgo.

La **Omaped** fue creada con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad (PCD), promoviendo su integración social y creando oportunidades de desarrollo. La **Demuna** es una unidad orgánica de la Municipalidad y está registrada ante el Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social (Mimdes) para defender y promover los

derechos del niño y el adolescente. Su proceso de implementación está iniciándose, por lo que su cobertura de atención aún es limitada.

**Oferta de servicios de salud.** El distrito de Santa Rosa de Sacco cuenta con un establecimiento de salud (ACLAS Santa Rosa de Sacco) que atiende a 11,297 habitantes en todo el territorio del distrito. Pertenece a la Unidad Asistencial del Centro de Salud Yauli-La Oroya, y administrativamente se ubica en la Red de Salud de Jauja, que a su vez depende de la Dirección de Salud Junín. El ACLAS Santa Rosa de Sacco se encuentra ubicado en el Jr. 1º de Junio N° 120.

Para prestar servicios a la población usuaria, la Municipalidad cuenta con material y equipo básico. Asimismo, la dotación de profesionales es mínima en las distintas especialidades de atención de los pacientes, ello según lo descrito en el Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Santa Rosa de Sacco 2005-2021.

El Centro de Salud de Santa Rosa de Sacco realiza acciones de medicina preventiva-promocional de naturaleza ambulatoria, así como algunas atenciones de cirugía menor, atención de emergencias y tratamientos a la comunidad en general, con énfasis en la población de escasos recursos. Cuando los casos requieren de hospitalización, son referidos a los establecimientos de mayor complejidad de la zona.

Los servicios que brinda son:

1. Atención ambulatoria de medicina general, servicio de farmacia, programas preventivo-promocionales: Control de Crecimiento y Desarrollo (CRED), Control de Infecciones Respiratorias Agudas (IRA), Control de Enfermedades Diarreicas Agudas (EDA), Programa Ampliado de Inmunizaciones (PAI), Planificación Familiar, Control de Tuberculosis, Salud del Escolar y del Adolescente (SEA), Programa de Alimentación, Nutrición para Familias de Alto Riesgo (PANFAR), Saneamiento Ambiental, Atención de Salud Integral, despistaje del VIH/sida y otros.

2. Programas comunitarios: salud de la madre como psicoprofilaxis obstétrica, planificación familiar, etc.
3. Programa del adulto: detección de hipertensión, diabetes, TBC, asma, VIH.
4. Programa del niño: CRED, control de EDA, inmunizaciones.

Entre los indicadores sanitarios que caracterizan la salud de la población del distrito de Santa Rosa de Sacco, se tienen:

- La tasa global de fecundidad es de 3.0%, la cual es referencial (de la Región de Junín), en el sentido que no se cuenta con una población definida por los fenómenos de inmigración y emigración.
- El número de mujeres en edad fértil dentro del distrito de Santa Rosa de Sacco corresponde a 2,888 mujeres, con respecto al total de la población, y el número de mujeres que ingresan al programa de gestantes es de 153.
- En el año 2011 no se han registrado muertes maternas.

La tasa bruta de natalidad es de 15.93 % para el año 2011, mientras que para el país es de 20.2% (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, pp. 39-40).

La tasa de mortalidad infantil es de 56.8/1,000 niños nacidos vivos (tasa similares a la provincia), que está directamente relacionada con el déficit de los servicios básicos en las viviendas, la desnutrición crónica infantil y de las madres gestantes.

***Desnutrición infantil.*** La nutrición de los niños del distrito de Santa Rosa de Sacco es un reflejo del estado de desarrollo económico y social de las familias. De acuerdo con los registros de antropometría, en dos periodos de estudio en el año 2011 se observó que, de un total de 380 niños, un 15.26 % (58) presentaron el diagnóstico de desnutrición crónica en el grupo etario de 0 a 5 años. Este problema se atribuye a la inadecuada alimentación brindada a los niños (ablactación tardía), hecho que guarda relación con la falta de conocimientos sobre alimentación infantil de la madre y familiares de los menores, a los malos hábitos alimenticios,

a las inadecuadas condiciones de higiene y a la presencia de enfermedades diarreicas frecuentes.

A mediano y largo plazo, el problema de la desnutrición genera la pérdida de condiciones y capacidades y/o potencialidades (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 40).

***Morbilidad en distintas etapas de vida.*** Según los reportes del ACLAS de Santa Rosa de Sacco, la primera causa de morbilidad que adolece la población del distrito son las infecciones de las vías respiratorias (47.98%), entre las cuales se encuentran la faringo-amigdalitis aguda, con 1,706 casos (bronquitis, asma, amigdalitis, faringitis, sinusitis, TBC, entre otras).

***Servicios colaterales de salud.*** Según el último Censo Nacional, un total de 4,872 habitantes, de 1 a más de 65 años, están afiliados a EsSalud. Entre las entidades que prestan servicios de salud se encuentran las boticas, farmacias y un tópico que presta atención a los pobladores en forma permanente, salvando emergencias de salud y necesidades de medicamentos que son adquiridos a libre demanda.

También, la población del distrito cuenta con recursos del sistema comunitario de salud. Entre ellos se encuentran los curanderos o ‘curiosos entendidos’, que emplean medicación casera y practican la medicina tradicional (mágico-religiosa), transmitidas de generación en generación. En este tipo de atención de salud se atiende casi un 10 % de la población.

***Infraestructura de la vivienda.*** Las viviendas de la conurbación se han desarrollado en los espacios ‘libres’, bajo la modalidad de casas independientes y de viviendas en cercanía. El material de construcción de las viviendas de los pobladores del distrito de Santa Rosa de Sacco es de ladrillo o bloque de cemento (material noble) en un 70.6%; un 26.93% de la construcción es de material rústico, con material de adobe o tapia; y el 2.47% son construidas con otro tipo de material, como madera, piedra, sillar y otros.

Respecto al material de cubierta de techos, en la conurbación predomina el uso de los hechos de concreto; y en la misma proporción, los de calamina. El uso del techo de calamina en las coberturas se debe posiblemente a que resulta más económico, pese a no producir adecuadas condiciones de confort térmico al interior de la vivienda, siendo por lo tanto inconvenientes por las características climáticas del distrito.

Las viviendas presentan problemas de diseño, ya que no garantizan el tipo de vivienda requerido para las características propias del clima que tiene el distrito. Además, muchas de ellas son modificadas de su diseño original, teniendo distribuciones inadecuadas para efectos de bienestar y Defensa Civil.

El tipo de tenencia de la vivienda que predomina en el distrito es la propia, que alcanza a un 44%; un 26% son alquiladas; el 3% son propias, pero las están pagando a plazos; el 19% son viviendas cedidas; un menor porcentaje de hogares declararon que sus viviendas son propias por invasión; y el 6% considera otro tipo de modalidades.

El 23,18 % de las viviendas poseen una habitación, y el 19,46 % dos habitaciones; es decir, aproximadamente un 42,64 % de viviendas presentan hacinamiento. (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 27).

El estado de mantenimiento y conservación de las viviendas es inadecuado, factor que, aunado a la ocupación de las viviendas sin antes de terminarse de construir y a las instalaciones sanitarias precarias, dan como resultado un estado de conservación regular (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 29).

***Oferta de los servicios de educación.*** El distrito de Santa Rosa de Sacco tiene la gran ventaja de contar con los tres niveles de educación, y con la implementación del Proyecto de Centros de Estimulación Temprana (PICED), distribuido en los distintos barrios y anexos.

A nivel de educación inicial, el distrito cuenta con cinco instituciones educativas estatales y seis privadas, que albergan a 279 niños, y a una población de 17 docentes.

Respecto al estado de la infraestructura de dichas instituciones, en su mayoría se encuentran en buen estado, algunas en estado regular, y solo una en mal estado.

En el nivel de educación primaria, el distrito de Santa Rosa de Sacco tiene cinco centros educativos estatales y nueve privados, que se encuentran ubicados estratégicamente. Existen cinco centros educativos en el Anexo de Marcavalle, tres en el barrio de Chuchis, uno en Tallapuquio, uno en Curipata; dos en Santa Rosa de Sacco; y uno en Villa Sol. La población estudiantil de este nivel la conforman 671 asistentes (24, 08% de la población total) en los distintos grados y además, cuentan con 52 docentes. El centro más poblado es Antonio Raimondi (en Chuchis), cuyos requerimientos y necesidades se han incrementado y merecen una mayor atención con infraestructura y material didáctico. Sin embargo, los otros centros educativos también merecen ser atendidos con el fin de lograr la calidad educativa.

En el nivel secundario, el distrito de Santa Rosa de Sacco cuenta con cuatro colegios estatales y tres privados, que atienden a 2,026 estudiantes (que representan el 39, 12% de la población total) y cuentan con 173 docentes.

La infraestructura de estas instituciones educativas estatales se encuentran en regular estado, cuyo material de construcción es mayormente el rústico y una parte es de material noble, cuentan con un área suficiente para el equipamiento educativo, requiriéndose mejorar las áreas de recreación pasiva y activa dentro de los locales escolares. Los servicios higiénicos en general necesitan una mejora sustantiva (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 34).

***La oferta de servicios culturales.*** Enfatiza el desarrollo de actividades culturales (fiestas costumbristas), con un enfoque tradicional y folclórico, también es habitual las ferias de productos propios de la zona y aquellas por celebraciones y aniversario del distrito.

***Acceso al saneamiento básico de la vivienda.*** Según los últimos Censos Nacionales del 2007, el abastecimiento de agua potable para el consumo humano cubre al 73.5% de las

viviendas; el 13.8% tiene acceso a la red pública fuera de su vivienda; un 2.39% a través de otras fuentes de agua, como el pilón público; el 1.69% a través de pozos; el 6.36% recolecta agua del río y acequia; un 1.48% se abastece de agua proporcionada por el vecino; y un 0.81% de otras fuentes no especificadas. No existe el abastecimiento por medio de camión cisterna.

La cobertura de desagüe del distrito de Santa Rosa de Sacco es de 67.44% de viviendas al estar conectadas a una red pública dentro de la vivienda, el 17.77% tiene red pública fuera de la vivienda, y el 14.79% elimina sus aguas servidas y excretas mediante pozo ciego, pozo séptico, a la fuente de un río o acequia, o simplemente no tiene ningún tipo de sistema de eliminación de excretas. Así, por ejemplo, en los anexos más alejados, el sistema de desagüe es inadecuado, vertiéndose los desechos en las acequias y con ello la contaminación de las mismas. Esto sucede principalmente porque los anexos del distrito se encuentran distantes del sistema de red pública (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, pp. 81-82).

***El acceso al alumbrado eléctrico.*** Un 94.85% de las viviendas, tiene acceso al servicio de energía eléctrica, mientras que el 6.15%, especialmente de las zonas rurales muy alejados a la zona urbana, carecen de este servicio. Como es obvio, este servicio cubre a la mayoría de la población, siendo favorable para la salud y bienestar de los mismos (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 84).

***Oferta de los servicios de seguridad ciudadana.*** Está a cargo de la Unidades de Policía Municipal y Seguridad Ciudadana. Es un órgano de línea de la Subgerencia de Desarrollo Económico y Social, que tiene como objeto el desarrollo de acciones relacionadas a garantizar la seguridad de las personas y las condiciones de control ciudadano, prestados por el servicio de policía municipal y serenazgo, y coordinando con las unidades orgánicas para el apoyo en el cumplimiento de las normas y disposiciones municipales que permitan una vida segura y libre de riesgos.

Las funciones de la Unidad de la Policía Municipal y Seguridad Ciudadana son la de planificar, organizar, dirigir y controlar el Plan Integral de Seguridad Ciudadana para su presentación al Comité de Seguridad Ciudadana, el cual tiene limitaciones de movilidad, equipos de comunicación y número de efectivos para las intervenciones. Debido a la incidencia de casos de violencia y delincuencia en Santa Rosa de Sacco, el distrito cuenta con una comisaría de la Policía Nacional del Perú (PNP) y serenazgo.

El volumen de la demanda de la seguridad ciudadana está compuesto por la población total de Santa Rosa de Sacco, que según el “Censo Nacional 2007, XI y VI de Vivienda”, actualmente el distrito cuenta con 11,460 habitantes, distribuidos de la siguiente manera: 99.65% en la zona urbana, y solo el 0.35% en la zona rural (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 23).

La inseguridad ciudadana en el distrito, al igual que otras provincias del país, es un problema álgido que surge como consecuencia de múltiples factores, entre las que destaca la precariedad económica en que viven muchas familias, el desempleo, la falta de oportunidades, el poco conocimiento y ejercicio de derechos y deberes, la corrupción en las instituciones públicas y aquellas situaciones que afectan la tranquilidad familiar. A esto se suma el inadecuado planeamiento de la seguridad ciudadana y la limitada implementación del serenazgo.

En este aspecto, se observa una débil participación del Comité de Seguridad Ciudadana Regional para la elaboración de los Planes y Proyectos de Seguridad Ciudadana con otros actores del distrito de Santa Rosa de Sacco.

Según la PNP y Fiscalía de Yauli-La Oroya, la Gobernación y el Juzgado de Paz no Letrado de Santa Rosa de Sacco reportaron en el 2011 la incidencia de 184 casos en los que han intervenido con medidas de control (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 56).

**La actividad productiva y comercial.** El distrito de Santa Rosa de Sacco se supedita al paso obligado en el corredor de la carretera central, para las provincias y otras regiones de la zona central del Perú; y asume una importancia marcada por encontrarse cercano a los centros mineros de La Oroya, que son el eje económico de la región Junín.

Santa Rosa de Sacco cumple el rol de centro de apoyo a la actividad de transporte de la microrregión, teniendo el curso obligado hacia el centro, sur andino y la región de la selva central. Se puntualiza el acceso entre las ciudades: Lima-La Oroya, La Oroya-Huancayo-La Oroya-Tarma y viceversa.

Se observa la extracción de minerales no metálicos –como el yeso– por dos empresas: Santa Rosa I y Santa Rosa II, que obtienen un promedio de 15,000 TM al año; y M&H Group S.A.C., que extrae arenisca y cuarcita de la unidad Yolita 23, en un total de 170.792 TM al año. También existe en pequeña escala, la minería artesanal de cal, yeso y sílice en el sector El Tambo (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Junín, 2012).

La actividad económica pecuaria es complementaria, que sustenta en el consumo de pastos naturales –entre ellos el trébol y el rygrass–, estos tipos de pastos tradicionales se imponen respecto a los alimentos concentrados. Los principales ganados en crianza son los vacunos, ovinos, porcinos, equinos y camélidos sudamericanos (alpacas, llamas). En las zonas concentradas por viviendas crían animales menores (cuy, conejos y aves de corral).

Según información de la Oficina Agraria, durante la campaña agrícola del 2009-2010 fueron cultivadas una superficie de 23 hectáreas, con productos como papa, cebada grano, trigo, pastos (trébol y rygrass). Los cultivos son de autoconsumo, lo que no les permite acceder a créditos agrarios; la financiera Confianza en cierta medida ofrece préstamos de pequeños montos. Cuenta con 499 hectáreas de tierras aptas para el cultivo de pastos.

La actividad turística más importante en el distrito de Santa Rosa de Sacco es la feria agropecuaria del mes de abril. También se realizan otras ferias con productos de primera

necesidad con frecuencia semanal y quincenal que coinciden con los días de pago de los trabajadores de las empresas privadas.

El parque ecológico representa un potencial turístico a explotarse (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Junín, 2012). La infraestructura hotelera es mínima, al contarse tan solo con un hotel de 1 a 2 estrellas. La actividad artesanal está expresada en la textilería de artículos de lana de ovino.

El mercado ubicado en Marcavalle cuenta con bodegas y tiendas donde se expenden productos de primera necesidad, representando una actividad comercial de menor escala.

***Oferta de servicios de limpieza. Parques y jardines.*** El distrito de Santa Rosa de Sacco está dotado de un servicio de recolección de residuos sólidos municipales y cuenta con un relleno sanitario, donde se eliminan todos los desechos de la población. Presenta algunas falencias, principalmente de continuidad de las operaciones. La limpieza de calles, mercados, parques y jardines no cuentan con una percepción absoluta de satisfacción.

***Oferta de servicios de infraestructura.*** Se vienen ejecutando obras civiles de ampliación de calles, pistas y veredas en los barrios del área urbana, sin embargo la continuidad de las obras presentan problemas de financiamiento.

En el área funcional de marketing, se observa la falta de estudios de satisfacción. La eficiencia de la imagen institucional aún no ha desarrollado estudios de necesidades y expectativas de la población. No se capacita a los proveedores sobre la entrega de productos eficientes. La imagen de un municipio con gobernabilidad y competitividad no está posicionada.

#### **4.1.3. Operaciones y logística (O).**

La Unidad de Abastecimiento es un órgano de apoyo de la Subgerencia de Administración y Finanzas, cuyo objetivo consiste en planificar, organizar y controlar el

proceso de suministro de bienes y servicios que se requieren en la institución para el cumplimiento de las acciones municipales, esta área se encuentra bajo responsabilidad de un servidor público denominado Jefe de la Unidad de Abastecimiento, quien depende del Subgerente de Administración y Finanzas.

Dentro de las funciones de la Unidad de Abastecimiento se consideran: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para el suministro de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los planes operativos y presupuesto municipal. Según el Plan de desarrollo concertado de la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco (2005, p. 36), las acciones administrativas de apoyo o soporte técnico a los comités especiales son designados por la entidad para la conducción de los procesos de selección en sus diversas modalidades. A esas funciones se suman las de elaborar, ejecutar y controlar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones del municipio, consolidando los cuadros de necesidades en coordinación con las demás unidades orgánicas del municipio. Las operaciones que efectúan la municipalidad se perciben con baja aceptación al existir desconfianza por parte de los pobladores.

Son pocas las actualizaciones y control de calidad de los procedimientos, costos, etc. El sistema de evaluación de operaciones no se ha implementado, debido a que no se cuenta con una asignación presupuestal específica para dicha área.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).**

De acuerdo con Makón (2000, p. 13) la administración financiera pública consiste en el conjunto de elementos administrativos de las entidades públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas de forma eficaz y eficiente. Los elementos administrativos, a su vez, son estructuras organizativas, cuyas herramientas (los recursos, las normas, los sistemas y los procedimientos

administrativos) que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control son necesarias para captar y colocar los recursos públicos.

La Subgerencia de Administración y Finanzas se constituye en un órgano de apoyo, cuyo objetivo es conferir de recursos humanos, económicos, financieros y logísticos suficientes y oportunos para el desarrollo de las actividades propias de un municipio, dentro del marco de su competencia. Está a cargo de un Subgerente de Administración y Finanzas, quien depende del Gerente Municipal. Son órganos de gestión de la Subgerencia de Administración y Finanzas: la Unidad de Recursos Humanos, la Unidad de Abastecimiento, la Unidad de Contabilidad y la Unidad de Tesorería.

Tal como esta plasmado en el Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, (2005, p. 56) las funciones de la Subgerencia de Administración y Finanzas son: planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de gestión de personal, gestión económica y financiera, gestión logística y de servicios generales de la municipalidad; asimismo, están a su cargo todos los procesos de la administración general, a través de los sistemas de abastecimientos, personal, contabilidad y tesorería, en armonía con la normatividad vigente

Se establece que son bienes y rentas de las municipalidades, a los siguientes:

1. Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.
2. Los tributos creados por ley a su favor.
3. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos creados por ordenanzas municipales, conforme a ley.
4. Los derechos económicos que se generen por privatizaciones, concesiones y servicios que otorguen, conforme a ley.
5. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), que tiene carácter redistributivo, conforme a ley.

6. Las transferencias específicas que les asigne la ley anual de presupuesto.
7. Los recursos asignados por concepto de canon.
8. Los recursos provenientes de sus operaciones financieras, incluyendo aquellas que requieran el aval del Estado, conforme a ley.
9. Las demás que determine la ley.

La Ley de Presupuesto del Sector Público para un determinado año fiscal comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre, aprueba por niveles de gobierno el presupuesto de gastos a nivel nacional, regional y local. Del mismo modo, la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público tiene por objeto instituir las fuentes y usos de los recursos que acceden a lograr el equilibrio presupuestal del Estado.

Los presupuestos participativos anuales de las municipalidades forman parte del sistema de planificación, que debe estar aprobado por el Concejo Municipal dentro del plazo que establece la normatividad, cuidando que los ingresos y egresos estén debidamente equilibrados, son considerados instrumentos de administración y gestión, los cuales se formulan, aprueban y ejecutan conforme a la ley de la materia, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de su jurisdicción (Arnao, 2010, p. 1). Las municipalidades provinciales y distritales constituyen pliegos presupuestarios cuyos responsables son los alcaldes respectivos.

La contabilidad se lleva con sujeción a las normas públicas generales u otros criterios simplificados que la ley impone. Las contrataciones y adquisiciones de las municipalidades, así como otras acciones de la gestión presupuestaria municipal, se rigen por las normas respectivas dictadas por el Gobierno nacional.

Según el Plan de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco (2005), se cuenta con los siguientes recursos monetarios provenientes de las transferencias efectuadas por el Gobierno Central:

**Recursos ordinarios.** Está referido a los ingresos provenientes de la cobranza tributaria y otros conceptos, deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios, los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación (Ministerio de Economía y Finanzas 2012).

**Recursos directamente recaudados.** Ello consigna los ingresos forjados por las entidades públicas, entre los cuales se encuentran las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos correspondientes de acuerdo a la normatividad vigente.

**Recursos por operaciones oficiales de crédito.** Comprende los recursos provenientes de fuente interna y externa de operaciones de crédito verificadas por el Estado con instituciones, organismos internacionales, gobiernos extranjeros y las asignaciones de líneas de crédito.

Asimismo, considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales. Los intereses generados por créditos externos en el Gobierno Nacional se incorporan en la fuente de financiamiento de recursos ordinarios, salvo los que se incorporan conforme al numeral 42.2 del Artículo 42° de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2005). En el caso de los gobiernos regionales y gobiernos locales, dichos intereses se incorporan conforme al numeral 43.2 del Artículo 43° de la ley antes citada. Incluye el diferencial cambiario y los saldos de balance de años fiscales anteriores.

**Donaciones y transferencias.** Comprenden los fondos financieros no reembolsables recibidos por el Gobierno, provenientes de agencias internacionales de desarrollo, otros gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna. Incluye el

rendimiento financiero y el diferencial cambiario, y los saldos de balance de años fiscales anteriores (Municipio al Día, 2012).

***Recursos determinados.***

**Contribuciones a fondos.** Considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente, así como los aportes obligatorios realizados por los empleadores al régimen de prestaciones de salud de EsSalud. Se incluyen las transferencias de fondos del consolidado de reservas previsionales, y aquellas que por disposición legal constituyen fondos para reservas previsionales. Incluye el rendimiento financiero y los saldos de balance de años fiscales anteriores.

**Fondo de compensación municipal.** Comprende los ingresos provenientes del rendimiento del impuesto de promoción municipal, impuesto al rodaje e impuesto a las embarcaciones de recreo. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.

**Impuestos municipales.** Son los tributos a favor de los gobiernos locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes:

- a. Impuesto Predial.
- b. Impuesto de Alcabala.
- c. Impuesto al Patrimonio Vehicular.
- d. Impuesto a las Apuestas.
- e. Impuestos a los Juegos.
- f. Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos.
- g. Impuestos a los Juegos de Casino.
- h. Impuestos a los Juegos de Máquinas Tragamonedas.

Incluye el rendimiento financiero y los saldos de balance de años fiscales anteriores.

**Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones.** Corresponden a los ingresos que deben recibir los pliegos presupuestarios, conforme a ley, por la explotación económica de recursos naturales que se extraen de su territorio. Asimismo, se consideran los fondos por concepto de regalías, los recursos por participación en rentas de aduanas provenientes de lo recaudado por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres—, en el marco de la regulación correspondiente, y las transferencias por eliminación de exoneraciones tributarias (Municipio al Día, 2012).

Además, considera los recursos correspondientes a los fideicomisos regionales, transferencias del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (Foniprel), así como otros recursos de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero y los saldos de balance de años fiscales anteriores.

Para la consecución de las actividades propias y de servicios, mantiene un equipo humano conformado por personal nombrado y contratado, quienes, a través de las diferentes unidades orgánicas, trabajan para el logro de la misión y visión.

El municipio en cada ejercicio presupuestal realiza gastos de inversión y de operación, siendo estos mayormente orientados a las actividades de construcción de infraestructura, equipamiento, capacitación, gestión, documentación, programas dirigidos a los ejes: económico, social, institucional y ambiental territorial.

La Municipalidad de Santa Rosa de Sacco indica tener vínculos financieros, básicamente con el Banco de la Nación, que constituye la principal fuente de apoyo financiero municipal, seguido de las cajas municipales y cooperativas.

Al indagar la problemática financiera de la municipalidad, si bien se observa que existen esfuerzos por parte de dicho estamento por incrementar su recaudación, debido a la brecha existente entre los niveles máximo y mínimo, este hecho aún no se concretiza. De otro

lado, urge superar la deficiente capacidad de planificación, ejecución y evaluación presupuestal y financiera.

También, requiere de mayores inversiones para estudios, proyectos y ejecución de obras de desarrollo social, que se conviertan en herramientas de lucha contra la pobreza y pobreza extrema, tanto como surjan las reales competencias para la inversión pública y privada por el proceso de transferencia (Programa de Modernización Municipalidades, Descentralización, etc.). Se reconoce también la necesidad de capacitación del personal responsable de esta área, principalmente en los estados financieros, crecimiento, calidad de la gestión de las finanzas, etc.

En las Tablas 14, 15, 16 se presentan información relativa al ejercicio presupuestal de ingresos, a las fuentes de financiamiento y al presupuesto de gastos 2011 efectuado por el municipio de Santa Rosa de Sacco al 2010.

Tabla 14

*Rubros presupuestados para el Ejercicio Presupuestal 2011: Gobierno Local del Distrito de Santa Rosa de Sacco. Provincia de Yauli. Departamento de Junín.*

Distrito	Canon	Foncomún	Regalías	TOTAL
Santa Rosa de Sacco	S/. 3,007,474.2	S/. 1,062,477.4	S/. 1,119,338. 2	5, 189,289.7

Nota. Adaptado de Ministerio de Economía y Finanzas. Por el Viceministro de Economía. Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, (2011) p. 58.

El presupuesto para el ejercicio 2011, suma un total de S/. 5, 189,289.7 que representa un incremento respecto al año anterior, sin embargo para la promoción del desarrollo sostenible del distrito, requiere ampliación. Se observa que el aporte por el canon es una transferencia superior entre el Foncomún y las Regalías, hecho que posibilita un mayor uso en obras de infraestructura pública municipal.

A continuación en la Tabla 15 se presenta la modalidad de clasificación presupuestaria de los Ingresos del municipio de Santa Rosa de Sacco, que está referida a las fuentes de financiamiento.

Tabla 15

*Fuentes de Financiamiento del Presupuesto Institucional de Gastos Correspondientes al Año Fiscal 2011 del Pliego: Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.*

Fuente de financiamiento	En Nuevos Soles
Recursos determinados	04 252,958
Recursos Ordinarios	00147, 992
Recursos Directamente Recaudados	00 439, 400
<b>Total</b>	<b>4 839,950</b>

Nota. Adaptado de Resolución de Alcaldía N° 012- 2011 – A/MDSRS del 4 de enero de 2011. Municipalidad del distrito de Santa Rosa de Sacco (2011).

La principal fuente de financiamiento del presupuesto de gastos del Municipio distrital de Santa Rosa de Sacco son los recursos determinados, en segundo orden se encuentran los directamente recaudados y en mínimo monto los recursos ordinarios. Con estas fuentes el municipio de Santa Rosa de Sacco se materializa el logro de los objetivos institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para el año fiscal 2011.

Tabla 16

*Presupuesto Institucional de Gastos Correspondientes al Año Fiscal 2011 del Pliego: Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.*

Tipo de Gastos	En Nuevos Soles
Gastos Corrientes	1 230, 544
Gastos de Capital	3 609, 406
Total	4 839, 950

Nota. Adaptado de Resolución de Alcaldía N° 012- 2011 – A/MDSRS del 4 de enero de 2011. Municipalidad del distrito de Santa Rosa de Sacco (2011).

El presupuesto de gastos tiene cifras absolutas mayores para gastos de capital respecto a los gastos corrientes (3 609, 406 Vs.1 230, 544), denotando la posibilidad de avance de la

ejecución de proyectos sociales y de inversión en beneficio de la población, sin embargo, las transferencias económicas del MEF deben propiciar el cumplimiento de las metas de inversiones del presupuesto institucional.

El Presupuesto Participativo como instrumento de política y gestión, que cuenta el municipio, en conjunto con las organizaciones del distrito, ha definido la orientación de los recursos económicos, tal como se muestra en la Tabla 17, y es como sigue:

Tabla 17

*Presupuesto participativo 2012 del distrito de Santa Rosa de Sacco*

<b>Código del proyecto</b>	<b>Descripción del proyecto</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Línea de acción</b>	<b>Tipo de intervención</b>	<b>Total general</b>
124452	Mejoramiento de pastos cultivados para la ganadería general	1	Promoción Social económica	Remodelación	60, 000. 00
124491	Mejoramiento del comercio informal mediante a implementación de módulos	3	Promoción Social económica	Remodelación	100, 000. 00
124540	Mejoramiento y adecuación del ovalo de Marcavalle	3	Vial	Construcción nueva	40, 000. 00
124551	Municipios saludables dentro del distrito.	2	Salud		50, 000. 00
124566	Fortalecimiento y modernización de la seguridad ciudadana	3	Local municipal	Construcción nueva	150, 000. 00
124634	Mejoramiento y manejo de los residuos sólidos en el distrito, adquisición de un carro recolector	1	Saneamiento	Construcción nueva	400, 000. 00
124705	Mejoramiento del servicio de agua y desagüe en el distrito de Santa Rosa de Sacco	1	Saneamiento	Ampliación	900, 000, 00
135934	Elaboración de estudios, expedientes, perfiles y liquidación de obras	1	Local municipal		200, 000. 00

Nota. Tomado de Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco (2012). Presupuesto participativo. Recuperado de <http://www.munisantarosadesacco.gob.pe/articulos.php?lang=es&box=1&pos=2&id=12>

Los proyectos priorizados en el marco del proceso participativo orientan a cubrir las brechas existentes y que limitan el desarrollo de los productos es decir los bienes y servicios.

Este, debe traducir en mayor inclusión social y reducción de la pobreza hacia la mejora del bienestar y de las condiciones de vida de las personas del distrito de Santa Rosa de Sacco.

En lo referente a las expectativas de recaudación que el municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, se propuso obtener para el año 2011, se presenta en la Tabla 18 que se detalla a continuación:

Tabla 18

*Metas de Recaudación por concepto de Impuesto Predial en la Gestión Municipal del Distrito de Santa Rosa de Sacco del año 2011.*

Distrito	Recaudación mínima de impuesto predial I trimestre	Recaudación mínima de impuesto predial anual
Santa Rosa de Sacco	S/. 134,325	S/. 268,649

Nota. Adaptado del Decreto Supremo N° 183-2010-EF. Aprueban los Procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (Foncomún Condicionado II). 3 de Setiembre del 2010 p. 41.

La programación presupuestal de recaudación, ha sido estimada en S/. 268,649, cifra proporcional a la oferta de servicios municipales que ofrece en la actualidad. Esto podría mejorarse ante la posibilidad de generación de proyectos productivos. Esta recaudación resulta importante para el municipio en tanto le permite el financiamiento de bienes públicos locales, considerado como ingresos propios, sin embargo, estos generalmente no llegan a cubrir las necesidades de gasto, por lo que se tiene que recurrir a las transferencias.

A su vez la asignación de incentivos económicos en el marco del programa de modernización municipal para el año 2011 mejora la asignación de recursos, los montos a favor del municipio en estudio, se presenta en la Tabla 19, que se detalla de la siguiente forma:

Tabla 19

*Montos máximos de recursos para la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco en el plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal y el programa de modernización municipal en el año 2011 (propuesta modificatoria).*

Distrito	Máximo Asignable PMM en Nuevos Soles	Máximo Asignable PI en Nuevos Soles	Total Máximo Asignable en Nuevos Soles
Santa Rosa de Sacco	192,198	239,434	431,631

Nota. Adaptado de Dictamen en Minoría del Proyecto de Ley N° 04261/2010-PE que Propone Ley De Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2011. Grupo Nacional de Presupuesto Público. Presupuesto Público Alternativo 2011 p. 42

Estos gastos representan opciones para el presupuesto alternativo correspondientes a la Ley de Presupuesto Público para el Año Fiscal 2011, de modo que el municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, tiene en cierto modo posibilidades para impulsar el desarrollo socioeconómico y la competitividad. La medición de la eficiencia de estos recursos, se plasmarán en resultados de crecimiento y desarrollo sostenible de la economía local como la reducción de la desnutrición crónica infantil, la mejora de los servicios públicos, la infraestructura y la simplificación de trámites municipales. Las recaudaciones por el concepto de pago de Derecho de Vigencia y Penalidad de Derechos Mineros a favor del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, se visualiza en la Tabla 20, que se presenta a continuación:

Tabla 20

*Distribución de montos recaudados por concepto de pago de Derecho de Vigencia y penalidad de Derechos Mineros a favor del Gobierno Local del Distrito de Santa Rosa de Sacco. 2011*

Recaudación por	En Nuevos Soles
Derecho de Vigencia y Penalidad de Derechos Mineros	675, 000
Total	675, 000

Nota. Adaptado de Resolución de Presidencia N° 092- 2011. INGEMMET/PCD. Lima 24 de Junio de 2011. p.46

La cifra que asciende a 675, 000, apoya las inversiones o gastos del municipio, orientándolo conforme corresponde a los aspectos relacionados con el ambiente u otros rubros que supeditan el desarrollo socioeconómico del distrito. Cabe señalar que el distrito en

estudio y la región Junín, recepcionan cifras respetables en relación al resto de las regiones del país. El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, durante el ejercicio presupuestal del 2011, ha ejecutado gastos en materia de inversión y desarrollo social, en torno a ello, en la Tabla 21, se visualiza los proyectos materia de ejecución del gasto en el período 2011, que se presenta a continuación:

Tabla 21

*Ejecución del gasto en proyectos de inversión y desarrollo social por la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco en el ejercicio fiscal 2011.*

Proyecto	Valor
Fortalecimiento de Capacidades Productivas y Empresariales a Mujeres Dedicadas en Actividades Textiles y Confecciones en el distrito de Santa Rosa de Sacco.	S/. 087, 168.11
Construcción del cerco perimétrico de la I.E. Mariscal Castilla distrito Santa Rosa de Sacco – Yauli La Oroya – Junín	S/. 0 420,295.57
Piloto de Forestación en el distrito Santa Rosa de Sacco	S/. 0028, 293.33
Fortalecimiento de capacidades en servicios de salud en el distrito de Santa Rosa de Sacco	S/. 0085, 000.00
Construcción del muro de contención y acceso vial María Concepción Aguilar en el distrito de Santa Rosa de Sacco, provincia de Yauli – Junín*	S/. 00439,745.42
Mejoramiento Integral de la Infraestructura Educativa I.T.P. La Oroya - Santa Rosa de Sacco – Yauli- Junín**	S/. 1'800,000.00
Construcción de Alameda con tratamiento paisajístico en el Agrupamiento de viviendas Marcavalle del distrito de Santa Rosa de Sacco. Provincia de Yauli- Departamento de Junín	S/. 0159, 336.69
<b>Total</b>	<b>S/. 3' 018 175.12</b>

Nota.\* En evaluación, \*\* Aprobado en proceso de ejecución. Adaptado de Resolución de Alcaldía N° 0377-2011-ALC. /MDSRS(2011), Bases Administrativas Adjudicación Directa Selectiva N° 002–2011–CEP/MDSRS; Acta de Integración de Bases. Adjudicación de Menor Cuantía N° 009-2011-CEP/MDSRS. Resolución de Alcaldía N° 080-2011-MDSRS/A (2011), Resolución de Alcaldía N° 276-2011-ALC. /MDSRS (2011), Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01) (2011); Contratos de procesos de selección al mes de noviembre (2011) y enero – febrero (2012). Gobierno Regional de Junín (2011 a) y Proyecto de Ley N° 04261/2010-PE de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal (2011). Grupo Nacional de Presupuesto Público. Presupuesto Público Alternativo (2011).

La ejecución del gasto para obras sociales y proyectos de inversión que benefician a la población del distrito de Santa Rosa de Sacco, asciende a un monto de S/. 3' 018 175.125 (Tres millones dieciocho mil ciento setenta y cinco mil con 12/100 nuevos soles).

La menor cantidad de gasto está referida al Proyecto Piloto de Forestación, seguido de los proyectos de Fortalecimiento de Capacidades Productivas y Empresariales a Mujeres Dedicadas en Actividades Textiles y Confecciones y al Fortalecimiento de capacidades en servicios de salud.

El proyecto con mayor asignación corresponde al Mejoramiento Integral de la Infraestructura Educativa I.T.P., seguido de la construcción del cerco perimétrico de la I.E. Mariscal, la construcción del muro de contención y acceso vial María Concepción Aguilar y finalmente la construcción de Alameda con tratamiento paisajístico en el Agrupamiento de viviendas Marcavalle del distrito de Santa Rosa de Sacco.

Estas inversiones tanto en obras sociales como en obras de infraestructura tienen inercia sobre el crecimiento económico y la productividad. Pues las mejoras hacia la educación y salud, pueden introducir conocimiento y progreso. Resulta importante que el distrito en estudio sea beneficiario del gasto social referido al programa *PANTBC*, dado que la población afectada por el problema de la tuberculosis, lo requiere. En tal efecto, la ejecución del gasto se presenta en la Tabla 22 que se muestra a continuación:

Tabla 22

*Ejecución del gasto en el Programa PANTBC de asistencia social por la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco en el ejercicio fiscal 2011.*

Distrito	Programa PANTBC			Total nacional
	Asignación neta	Gastos operativos	Total	
Santa Rosa de Sacco	1,370	137	1,507	1,507

Nota. Estimación de recursos públicos que las municipalidades acreditadas y/o verificadas considerarán en el presupuesto institucional de apertura año fiscal 2011. Concepto: Programa PANTBC. Recuperado de [www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/transf.../PCA\\_2011.xls](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/transf.../PCA_2011.xls)

La asignación del gasto, para efectos del programa PANTBC fue de 1507 en el 2011, sin embargo, la suma merece analizarse respecto a su eficacia, eficiencia e impacto. El hecho de contar con este presupuesto, los pacientes ambulatorios con tuberculosis y sus familias recibirán los beneficios de la complementación alimentaria-nutricional y evaluación

nutricional, para contribuir a la recuperación integral conjuntamente con la protección de su familia. (MIMDES, 2005).

Tabla 23

*Eficiencia de la ejecución del gasto de la Municipalidad del Distrito de Santa Rosa de Sacco -2011.*

Distrito	Proporción del gasto %	Evaluación	Rango
Santa Rosa de Sacco	47.63	Ineficiente	4

Nota. Tomado de Análisis de la ejecución del gasto de las municipalidades del Perú al 30 de noviembre de 2011. Instituto Peruano de Administración Municipal. Recuperado de [http://ipam.pe/prensa/eficiencia\\_2011\\_al\\_30\\_noviembre\\_nacional.pdf](http://ipam.pe/prensa/eficiencia_2011_al_30_noviembre_nacional.pdf)

La Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, muestra ineficiencia en el gasto, ocupando el cuarto lugar en tal criterio, respecto a sus homólogos y vecinos. Lo que denota la existencia de dificultades para efectuar adecuadamente el gasto de sus presupuestos, determinando en poca capacidad de gasto. Sin embargo hay que considerar que la eficiencia del nivel de gasto guarda relación con la oportunidad de las transferencias económicas del MEF que incrementan sus inversiones, para mejorar la calidad de vida de la población. El nivel de gasto debe ser más efectivo.

#### **4.1.5. Recursos humanos.**

La Ley Orgánica de Municipalidades estipula normas relacionadas con el régimen laboral y otros asuntos de naturaleza administrativa. El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) 2011 y el Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco, establecen que la Unidad de Recursos Humanos es un órgano de apoyo de la Subgerencia de Administración y Finanzas.

Tiene el objetivo de desarrollar las acciones propias del sistema del personal, así como ‘gerenciar’ el potencial humano del municipio, desarrollando una óptima fuerza laboral capaz, altamente motivada y comprometida con los objetivos institucionales.

También debe propiciar una cultura de la organización proactiva que permita lograr mayores niveles de productividad y calidad de los servicios y productos municipales para satisfacer las necesidades de la comunidad. Está a cargo de un servidor público denominado Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, quien depende del Sub Gerente de Administración y Finanzas; el mismo que viene desempeñándose con eficiencia y eficacia, e informa al Gerente Municipal y recomienda las acciones correctivas necesarias a implementarse (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2005, p. 35).

***Nivel de profesionalización de los gobiernos locales.*** Los recursos humanos debidamente calificados, capacitados y adaptados a los constantes cambios de la demanda para el desarrollo económico y social de la localidad. Constituyen un factor clave para la eficiente gestión municipal, quienes se encargan de la promoción del desarrollo económico, del empleo, del desarrollo social, de la transparencia e información, de los demás servicios municipales al ciudadano, entre otros.

Otro aspecto fundamental para que una gestión municipal sea exitosa es el nivel de heterogeneidad de su personal. Ello permitirá no solo un manejo adecuado de políticas de desarrollo, sino una mayor calidad en los procesos en general, un mejor desempeño de la gestión. No obstante, en la realidad del municipio estudiado se observa una escasa heterogeneidad de profesionales para los procesos de producción de bienes y servicios.

La municipalidad de Santa Rosa de Sacco cuenta con un solo profesional en el área de administración. Además, según referencias de los trabajadores de dicho municipio, las capacitaciones efectuadas generalmente se orientan al manejo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y del Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF). Refirieron en mínima proporción, que se realizan capacitaciones en temas vinculados al desarrollo humano, la generación de empleo, gobernabilidad, manejo de programas sociales, planeamiento, autosostenibilidad, y otros aspectos.

La distribución del personal que labora en el municipio del distrito de Santa Rosa de Sacco vigente al año de estudio se observa en la Tabla 24, plasmando su clasificación y los costos que representan:

Tabla 24

*Personal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco 2011.*

Tipo de Personal	Personal Nombrado		Personal Contratado Por Servicios Personales		Total Anual	
	Nº Personas	Costo Anual S/.	Nº Personas	Costo Anual S/.	Nº	Costo
<b>I. Activos:</b>	0	0	0	0	0	0
01. Funcionarios y directivos	0	0	7	151.860	7	151.86
02. Profesionales	7	151.926	1	10.9	8	10.9
03. Técnicos	7	151.926	1	10.9	8	10.9
04. Auxiliares	0	0	0	0	0	0
05. Obreros	13	303.599	2	25.962	15	25.962
<b>II. Pensionistas:</b>	2	19.341	0	0		0
Total anual (I+II)	22	474.866	10	188.722	32	188.722

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo Institucional, 2011-2014” por la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2011, p. 47.

La municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco cuenta a la fecha con los siguientes recursos humanos: el personal nombrado, suman en total 22; y el personal contratado por el sistema de CAS, 41 (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2011, p. 47). Se considera que este grupo de trabajadores constituyen la base para orientar el desarrollo y competitividad del distrito.

Si observamos la problemática de los recursos humanos, se evidencia que cuentan con mínima diversificación de profesionales (por ejemplo: el municipio solo cuenta con un funcionario experto en el área de planeamiento y presupuesto, siendo este profesional muy valioso), el personal no refleja las competencias en sus áreas correspondientes, por desconocimiento de sus funciones, y no han asimilado a conciencia los objetivos estratégicos de la Municipalidad. Asimismo, persiste el modelo burocrático en la gestión lo que dificulta los procesos de gestión eficiente. Frente a la innovación y cambios en los procesos de gestión

se aprecia dificultades y rechazo por contar con una cultura organizacional reacia al cambio y poco comprometida. A esto se añade la baja aplicabilidad de las herramientas y metodologías modernas.

Existe también un rendimiento deficitario del personal, carencias en los sistemas de control de gestión que entorpecen la toma de decisiones; prohibiciones presupuestarias de ingresos y ascensos (concursos) que generan desaliento y desmotivación en los buenos trabajadores; y una normatividad que impide prescindir de personal ineficiente o inmoral. Se tienen problemas de estabilidad excesiva por un lado, y falta de estabilidad absoluta por el otro. Además, se nota la poca intervención en programas de motivación, control e higiene laboral.

Esta situación se correlaciona con las afirmaciones de Crozier (1996, p. 5), quien expresó que “hay una sorprendente falta de profesionalismo en la mayoría de los países en temas de salud, bienestar y asuntos sociales”.

El análisis de la problemática detectada se explica por la carencia de una política de desarrollo de capacidades del personal en general, las insuficientes remuneraciones que perciben los trabajadores del municipio y la poca o nula expectativa de desarrollo profesional que le ofrecen. Al respecto Crozier (1996, p. 66), es enfático al señalar que el conocimiento es la clave para la transformación de sistemas humanos, tales como los que operan en la administración pública.

En este campo, no obstante, según Arnao, (2010) se observa una gran paradoja: en no pocas ocasiones se gastan tiempo y dinero haciendo un análisis preciso para implementar un cambio técnico y la informatización del sistema de comunicaciones, pero no se dedica el mismo tiempo y recursos para el desarrollo de un verdadero conocimiento del sistema humano. Por ello, la inversión en el conocimiento debe ser la prioridad para el desarrollo profesional de los trabajadores. La inversión debe dirigirse en tres direcciones básicas: la

preparación de las decisiones, la evaluación de sus resultados y el entrenamiento de los operadores y de los líderes de las instituciones.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).**

La Unidad de Informática es un órgano de asesoramiento dependiente de la Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional. Tiene los objetivos de planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión para el adecuado uso de las tecnologías de información y de comunicación al interior y exterior del municipio, así como desplegar y mantener los sistemas informáticos eficientes. Esta área tiene como responsable al Jefe de la Unidad de Informática, quien depende del Subgerente de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.

Dentro de las funciones de la Unidad de Informática se señala: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades para desarrollar el plan anual de mantenimiento (preventivo y correctivo), reposición y renovación de la infraestructura tecnológica y de sistemas de la Municipalidad; la ejecución del “Plan anual de actualización y capacitación de usuarios en aplicativos informáticos” (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2011, p. 47).

Asimismo, se viene implementando con el avance tecnológico los sistemas de comunicación en la red informática municipal que facilite la gestión municipal con plataformas de Intranet, Internet, Extranet u otros considerando las normas y disposiciones legales vigentes (Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco, 2011, p. 48).

***Acceso y uso de información de las autoridades, funcionarios y ciudadanos para la toma de decisiones.*** La transparencia en la gestión pública implica una responsabilidad ética y moral de las autoridades y funcionarios que administran los recursos que son públicos. Dicha responsabilidad debería ser suficiente para que existan mecanismos de transparencia en la gestión pública.

Sin embargo, la legislación en el Perú ha establecido dos normas de obligatorio cumplimiento sobre las cuales deben responder tanto autoridades, funcionarios y demás servidores públicos: Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806-Decreto Supremo N° 043-2003-PCM, norma que fue publicada el 24 de abril de 2003.

En la gestión del gobierno local se observa transparencia en la rendición de cuentas y acceso a la información pública de la gestión municipal, pero resulta que según lo dispuesto en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, esto aún está pendiente.

***Rendición de cuentas.*** La gestión de los recursos públicos supone un compromiso ético de hacer un buen uso del dinero que es de todos los ciudadanos. La Ley del Canon señala que los funcionarios, servidores y autoridades públicas tienen la obligación de hacer buen uso de los recursos y rendir cuentas semestralmente.

En tal sentido, la rendición de cuentas constituye la última etapa del ciclo de inversiones, a través de la cual se presenta a la comunidad los resultados obtenidos como consecuencia de las acciones realizadas en la ejecución de las inversiones públicas, a lo largo del año. En este proceso, se informa a la población sobre el logro de las metas de inversión y los productos que por dicha inversión se han generado y puesto al servicio de la colectividad. Sirve también para evaluar el grado de impacto que han generado las inversiones en el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Se observa la falencia de un sistema de información que apoya la toma de decisiones. Los sistemas efectivos de comunicación requieren de implementación, por lo que amerita una asignación presupuestal para esta área.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).**

El desarrollo tecnológico aún no ha logrado un posicionamiento competitivo, sin embargo el municipio cuenta con dotación básica de tecnologías de comunicación e información.

En lo que respecta al equipamiento para la información y comunicación, según el Plan de Desarrollo Institucional (2011), la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco cuenta con computadoras, impresoras, computadoras portátiles fotocopiadoras, y proyector multimedia. Sin embargo, se observa que el número de computadoras/total de personal, resulta insuficiente en algunas áreas.

Las tecnologías en salud también son restringidas, ya que no se cuenta con tecnologías disponibles para la investigación y desarrollo. Existe también, un conjunto de procesos técnico-administrativos tales como cobranza, planeamiento, estudios y proyectos, y demás servicios que requieren de sistematización y automatización.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

En la Tabla 25 se evidencia, que el distrito de Santa Rosa de Sacco presenta 17 factores internos (8 fortalezas y 9 debilidades), que orientan las acciones secuenciales del proceso estratégico.

El número de variables internas resultan adecuadas para proseguir hacia el desarrollo sostenible del distrito. El valor calculado de 2.42, indica que el distrito se encuentra por debajo del valor promedio (2.5), ubicándolo en una posición interna de carácter débil, y sus fortalezas no son las más indicadas para desarrollar estrategias competitivas, por lo que debe prestarse mayor atención al desarrollo de fortalezas y enfrentar las debilidades mediante estrategias internas creativas.

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de Factores Internos del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

<b>Factores Determinantes del Éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
<b>Fortalezas:</b>				
1	Gestión municipal democrática con disponibilidad de documentos técnicos normativos.	0.05	3	0.15
2	Participación concertada de los gobiernos locales y la comunidad en la formulación de políticas públicas saludables.	0.08	3	0.24
3	Compromiso, identificación y participación vecinal en los procesos de gestión municipal.	0.07	3	0.21
4	Medios para la lucha contra la pobreza y pobreza extrema	0.05	3	0.15
5	Competencias para la inversión pública y privada por el proceso de transferencia (Programa de Modernización Municipal, descentralización, etc.).	0.08	4	0.32
6	Transparencia en la rendición de cuentas y acceso a la información pública de la gestión municipal.	0.04	3	0.12
7	Coherencia del Plan Estratégico del distrito con el Plan Regional y Plan Central	0.05	4	0.2
8	Ubicación geoestratégica del distrito de Santa Rosa de Sacco en el corredor central peruano como eje comercial.	0.07	4	0.28
		<b>0.49</b>		<b>1.67</b>
<b>Debilidades:</b>				
1	Insatisfacción de los consumidores, con la oferta y demanda de los servicios municipales.	0.06	2	0.12
2	Limitada aplicación de la gestión estratégica hacia el desarrollo local.	0.06	2	0.12
3	Limitaciones en la aplicación del sistema de gestión municipal eficiente	0.05	1	0.05
4	Limitado compromiso para el desarrollo de la ciudadanía e identidad regional.	0.07	1	0.07
5	Cultura organizacional reacia al cambio y poco comprometida.	0.07	2	0.14
6	Limitadas competencias para el liderazgo de la Gestión de Riesgos.	0.05	1	0.05
7	Limitas competencias para los procesos de planificación, ejecución y evaluación presupuestaria y financiera.	0.05	2	0.1
8	Escasa heterogeneidad de profesionales para los procesos de producción de bienes y servicios.	0.05	1	0.05
9	Poca capacidad de convocatoria del Comité de Seguridad Ciudadana Regional para la elaboración de los Planes y proyectos participativos con diferentes actores involucrados.	0.05	1	0.05
		<b>0.51</b>		<b>0.75</b>
<b>Total</b>			<b>1</b>	<b>2.42</b>

*Nota.* Los valores oscilan entre 1 =Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, y 4 = Fortaleza mayor.

### 4.3. Conclusiones

Aunque el análisis de la auditoría interna, corresponde al campo de la administración pública, ella posee alcances que repercuten a los ámbitos social, económico y político.

En el capítulo IV se efectuó el análisis interno del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, determinando las fortalezas y debilidades hacia la construcción de ventajas competitivas. Las áreas de análisis abordadas fueron la de administración y gerencia, marketing, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistema de información y comunicaciones, tecnología e investigación y desarrollo, con ello se construyó la matriz MEFI que alcanzó un valor promedio de 2.5, ubicándolo en una posición interna débil, para desarrollar estrategias competitivas.

Se hizo evidente el incipiente enfoque estratégico en la gestión municipal, sin embargo, hay indicios de su incorporación tal como se observa en algunos documentos de gestión de los municipios de la región Junín y específicamente en el distrito en estudio. La misión, visión, estrategias y objetivos reales del distrito está desarticulada o no alineada a la estructura funcional del municipio.

En la actual estructura organizacional se continúan los sistemas de centralización en la toma de decisiones, no hay una clara definición de sus funciones y competencias. Asimismo, persiste el modelo burocrático en la gestión lo que dificulta los procesos de gestión eficiente. Frente a la innovación y cambios en los procesos de gestión se aprecia dificultades y rechazo por contar con una cultura organizacional reacia al cambio y poco comprometida. Existe además poco entendimiento de los procesos de control administrativo. A esto se añade la baja aplicabilidad de las herramientas y metodologías modernas.

La amplia problemática se traduce en bajas coberturas de atención en los servicios municipales y en la calidad de la atención de los mismos, por lo que se percibe insatisfacción de los consumidores, con la oferta de los servicios.

Las tres fortalezas de mayor preponderancia fueron: competencias para la inversión pública y privada por el proceso de transferencia (Programa de Modernización de Municipalidades, Descentralización, etc.); ubicación geoestratégica del distrito de Santa Rosa de Sacco en el corredor central peruano como eje comercial y participación concertada de los gobiernos locales y los pobladores en la formulación de políticas públicas saludables.

La existencia de entidades públicas y privadas entre las que subrayan: las educativas, que pertenecen al Ministerio de Educación, también las oficinas del Ministerio de Agricultura, empresas dedicadas a las comunicaciones, salud, entre otras, fortalecen las acciones de gobernabilidad y competitividad.

Adicionalmente, se identificaron nueve factores determinantes de éxito clasificados en debilidades del sector en estudio, de las cuales destacan con mayor ponderación, las siguientes: cultura organizacional reacia al cambio, insatisfacción de los consumidores con la oferta y demanda de las prestaciones municipales y limitada aplicación de la gestión estratégica hacia el desarrollo local.

Todos los factores hallados, son aspectos distintivos del distrito de Santa Rosa de Sacco, lo que permitirá competir con éxito con las estrategias internas y las fortalezas, superando las debilidades.

## Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos a Largo Plazo

En el presente capítulo se continuará con la primera etapa de la formulación y del planeamiento, para el cual se partirá del análisis de la intensidad de los intereses, del potencial y los principios cardinales del distrito en estudio, para luego construir la matriz de intereses organizacionales.

Posteriormente, se establecerán los objetivos a largo plazo, que representan los resultados que se esperan alcanzar para el desarrollo sostenible y exitoso del distrito de Santa Rosa de Sacco, y luego se implementarán las estrategias a seguir, de acuerdo con la visión previamente establecida.

### 5.1. Intereses del Distrito Santa Rosa de Sacco

A través de los diversos documentos técnicos del distrito de Santa Rosa de Sacco, se pudo evidenciar los siguientes intereses:

- El distrito cuenta con políticas públicas implementadas hacia el fomento eficiente del desarrollo humano integral y la democracia participativa.
- Gestión municipal con enfoque sostenible, considerando las dimensiones ecológicas, sociales y económicas.
- Prevención y control de los problemas sociales.
- Promoción de una cultura de vida saludable con valores y cultura colectiva.
- Posicionamiento estratégico mediante la promoción de inversión pública y privada orientada a mejorar las oportunidades de empleo.
- Gestión estratégica del talento humano hacia la cultura organizacional proactiva al cambio con sentido de pertenencia y al compromiso con la gestión municipal.

### 5.2. Potencial del Distrito de Santa Rosa de Sacco

En la Tabla 26 se presentan las potencialidades que cuenta el distrito de Santa Rosa de Sacco y son las siguientes:

Tabla 26

*Matriz de Potencialidades del Distrito de Santa Rosa de Sacco.*

<b>Potencialidades en el Eje Social</b>	<b>Potencialidades en el Eje Económico</b>	<b>Potencialidades en el Eje Institucional</b>
Programas sociales para grupos vulnerables.	CANON minero/incentivos municipales.	Equipamiento tecnológico.
Ubicación geoestratégica.	Disponibilidad presupuestal.	Infraestructura
Iniciativas hacia la seguridad ciudadana.	Financiamiento de proyectos de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales.	Voluntad política.
Infraestructura para el Puesto de la PNP.	Lugares turísticos y sitios arqueológicos.	Área de Imagen Institucional de la Municipalidad.
Atención de salud, preventivo promocional		
Programas de control sanitario, Senasa.	Terreno y aporte de mano de obra calificada.	Disponibilidad de talento humano.
Población infantil y adolescentes con disposición al aprendizaje con las TIC.	Minag, ONG	Oficina de Comercialización.
Redes de telecomunicaciones	Competencias hacia el desarrollo socioeconómico.	Compromiso de trabajo en equipo.

*Nota.* Tomado de Evaluación interna del distrito de Santa Rosa de Sacco”, por el equipo de investigadores de CEMTRUM

### **5.3. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)**

Los intereses organizacionales plasmados en la presente matriz, fueron construidos a partir de los principios cardinales y representan los fines que el distrito de Santa Rosa de Sacco desea alcanzar para poder competir con éxito, teniendo en consideración a los competidores actuales, sustitutos y entrantes, en los cuales existen intereses vitales, importantes y periféricos. En la Tabla 27 se presenta la matriz respectiva.

Tabla 27

*Matriz de Intereses Organizacionales*

<b>Interés Organizacional</b>	<b>Vital (peligroso)</b>	<b>Importante (serio)</b>	<b>Periférico (molesto)</b>
Distrito con políticas públicas implementadas hacia el fomento eficiente del desarrollo humano sostenible y democracia participativa.	Gobierno Regional Junín*	Oficina de control institucional*	Sociedad civil *
Gestión municipal con enfoque sostenible considerando las dimensiones ecológicas, sociales y económicas.	Chinalco** y DoeRun**. Digesa*. Ministerio del Ambiente*. La Oroya*. Policía Nacional. Serenazgo. Centros nocturnos de diversión (video pub) **.	MEF* CEPLAN* Ministerio de Energía y Minas*.	ONGs*
Prevención y control de los problemas sociales. Promoción de una cultura de vida saludable con valores y cultura colectiva.	Gobierno Regional Junín* Diresa Junín*	Ministerio de Educación* ONGs *	Vigilancia ciudadana* ONGs
Posicionamiento estratégico mediante la promoción de la inversión pública y privada orientada a mejorar las oportunidades de empleo.	Gobierno Regional Junín*. Distritos: de Junín Oroya**	MEF* PROCOMPITE*	Universidades*
Gestión estratégica del talento humano hacia la cultura organizacional proactiva al cambio con sentido de pertenencia y el compromiso con la gestión municipal.	Sindicato de trabajadores**.	Universidades* CEPLAN*	Sociedad civil*

*Nota.* \*Relación comunes; \*\*Relación Opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, p.97.

#### 5.4. Principios Cardinales

***Influencia de terceras partes.*** Actualmente, el Perú tiene una coyuntura internacional muy favorable y una estructura productiva con una estabilidad económica significativa (pese a la crisis mundial). Esta situación implica que los entes descentralizados, los gobiernos regionales y locales -como la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco-, reformulen sus estrategias con proyectos productivos innovadores y sostenibles, empleando recursos locales y diversificando sus mercados para mantener la estabilidad del comercio interno.

Según Wong (2009), también existen factores que no consienten entrar al círculo virtuoso del crecimiento y estabilidad económica con equidad y gobernabilidad, y son: la menor competitividad para el desarrollo socioeconómico y ambiental, la falta de políticas públicas implementadas hacia el fomento eficiente del desarrollo humano sostenible, y la escasa participación ciudadana.

***Lazos pasados y presentes.*** Las alianzas interinstitucionales con empresas privadas como Doe Run, minera que trajo una relativa estabilidad económica al distrito de Santa Rosa de Sacco, pero con graves daños al ambiente, al desarrollar sus proyectos con alto impacto en el ambiente y la salud. A ello se agrega la existencia de muchas personas dedicadas a la minería informal, que no solo no operan con las mínimas condiciones de seguridad, sino que son una fuente de contaminación ambiental mucho mayor (Daños al ambiente por actividades humanas, 2012).

En relación al aspecto político y ambiental, existe una débil fiscalización por parte del Estado peruano. Es el Ministerio de Energía y Minas (Minem), el ente fiscalizador para el cumplimiento de las políticas normas ambientales del sector minero, y a la vez promotor de las inversiones en ese sector. No existe ninguna entidad responsable de vigilar las actividades del Minem que protejan los derechos e intereses de las comunidades afectadas. En algunos casos el Ministerio del Ambiente realiza denodados esfuerzos por controlar la protección al ambiente.

***Contrabalance de los intereses.*** Pese a la ubicación geoestratégica del distrito, este enfrenta actualmente dificultades para desarrollarse sosteniblemente, ya requiere de talento humano, la confluencia de la participación ciudadana y el apoyo gubernamental y privado. Además, por ser el corredor regional andino, enfrenta problemas sociales y los efectos del cambio climático. Por ello, el distrito de Santa Rosa de Sacco tiene un gran reto al desarrollar

estrategias que puedan contrarrestar dichas dificultades, aprovechando sus oportunidades con el objeto de ubicar al distrito en el sitio del desarrollo sostenible.

**Conservación de los enemigos.** Los rivales o competidores que poseen similares recursos socioeconómicos al distrito de Santa Rosa de Sacco son las provincias aledañas de Chanchamayo, Jauja, Satipo y Tarma, por mencionar a algunas, por su mayor desarrollo, con mejores oportunidades, mayor acceso a la educación y en general a una mejor organización de sus autoridades, lo que obliga a los responsables del distrito de Santa Rosa de Sacco a ser creativos, innovadores y competitivos.

### **5.5. Objetivos a Largo Plazo**

La formulación de los objetivos a largo plazo se basó en la información obtenida en el análisis externo e interno mostrado en los capítulos anteriores. Dichos objetivos servirán para tener una dirección, por lo tanto se constituyen en medidas de desempeño, de evaluación y control, que enfocan áreas prioritarias. Ello permitió tener en mente las posibles estrategias externas e internas necesarias para alcanzar la visión compartida de desarrollo. En la Tabla 28 se presenta la matriz con ocho objetivos a largo plazo.

Tabla 28

*Matriz de Objetivos a largo plazo del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

<b>Objetivo a Largo Plazo</b>
OLP1. Mejorar la calidad de vida de la población, reduciendo el nivel de pobreza en un 10% mediante la inclusión social, para el 2021.
OLP2. Impulsar las actividades económicas, industriales y de servicios alcanzando un índice de libertad económica por encima del 70% al 2021.
OLP3. Fomentar la institucionalidad y la participación de las organizaciones sociales con instituciones públicas y privadas en la agenda de desarrollo sostenible del distrito, alcanzando un índice de articulación superior a 0.7.
OLP4. Instaurar el modelo de gobernabilidad y competitividad, democrático y equitativo en la oferta de bienes y servicios municipales con un nivel de satisfacción de la población superior a 70%.
OLP5. Fortalecer la mejora de la calidad educativa del nivel primario, según estándares vigentes.
OLP6. Desarrollar una gestión ambiental estratégica, logrando que el distrito alcance indicadores ambientales dentro de los estándares de calidad vigentes.
OLP7. Garantizar la seguridad ciudadana, a través de alianzas y la participación activa y articulada de la Municipalidad, las Organizaciones Vecinales, la Policía Nacional del Perú y los distritos vecinos, superando en más del 65% el índice de seguridad del distrito.
OLP8. Fortalecer las competencias del talento humano en gestión estratégica, para alcanzar un índice mayor a 3 puntos de la escala de competitividad.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008 p.364.

## 5.6. Conclusiones

En este capítulo, se listan los intereses del distrito de Santa Rosa de Sacco, conjuntamente con el potencial y los principios cardinales. En base a ello se presenta la matriz MIO, el cual recoge los intereses más preponderantes del distrito.

En un segundo momento se establecieron los objetivos a largo plazo, considerando la visión planteada en el capítulo II. Estos objetivos se basan en el desarrollo sostenible con gobernabilidad y competitividad, hecho que conlleva al incremento de la calidad de vida de la población, que traduce el logro de la visión del distrito de Santa Rosa de Sacco.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se elaboran la herramienta de análisis de la matriz FODA, para el cual se usa la tabla de doble entrada que permite contrastar los factores clave externos (Oportunidades y Amenazas) con los factores clave internos (Fortalezas y Debilidades) para que con ello se planteen los objetivos y diseñen las acciones, que son las estrategias. Posteriormente, se elaborarán la matrices: de propuesta de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Matriz Boston Consulting Group (BCG), la interna y externa (IE), de la gran estrategia (GE), de decisión, la matriz CPE, la de Rumelt, la de ética y la matriz de las estrategias vs objetivos a largo plazo.

### 6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA posibilitó la identificación de las estrategias FO, DO, FA y DA, en base a la aplicación del emparejamiento (matching). De ellas, siete están orientadas a explotar las oportunidades mediante el uso de las fortalezas del distrito; cuatro están orientadas a buscar oportunidades para aminorar o eliminar las debilidades; cinco para confrontar las fortalezas con las amenazas y usar las primeras para reducir la posibilidad de que las últimas afecten al desarrollo del distrito; y finalmente, otras cuatro, para evitar las amenazas que puedan agravar las debilidades. Las estrategias identificadas servirán como insumos iniciales, y serán consideradas o descartadas con el análisis posterior.

Esta matriz es una herramienta de análisis situacional que también ayudará a identificar las estrategias, tal como se evidencia en la Tabla 29 que se presenta seguidamente.

Tabla 29

Matriz FODA

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
		<p>F1 Gestión municipal democrática con disponibilidad de documentos técnicos normativos.</p> <p>F2 Participación concertada de los gobiernos locales y la comunidad en la formulación de políticas públicas saludables.</p> <p>F3 Compromiso, identificación y participación vecinal en los procesos de gestión municipal.</p> <p>F4 Medios para la lucha contra la pobreza y pobreza extrema.</p> <p>F5 Competencias para la inversión pública y privada por el proceso de transferencia (Programa de Modernización Municipal, descentralización, etc.).</p> <p>F6 Transparencia en la rendición de cuentas y acceso a la información pública de la gestión municipal.</p> <p>F7 Ubicación geoestratégica del distrito de Santa Rosa de Sacco en el corredor central peruano como eje comercial.</p> <p>F8 Coherencia del Plan Estratégico del distrito con el Nivel central y regional.</p>	<p>D1 Insatisfacción de los consumidores, con la oferta y demanda de los servicios municipales.</p> <p>D2 Limitada aplicación de la gestión estratégica hacia el desarrollo local</p> <p>D3 Limitaciones en la aplicación del sistema de gestión municipal eficiente</p> <p>D4 Limitado compromiso para el desarrollo de la ciudadanía e identidad regional.</p> <p>D5 Cultura organizacional reacia al cambio y poco comprometida.</p> <p>D6 Limitadas competencias para el liderazgo de la Gestión de Riesgos.</p> <p>D7 Limitadas competencias para los procesos de planificación, ejecución y evaluación presupuestaria y financiera.</p> <p>D8 Escasa heterogeneidad de profesionales para los procesos de producción de bienes y servicios.</p> <p>D9 Poca capacidad de convocatoria del Comité de Seguridad Ciudadana Regional para la elaboración de los Planes y proyectos participativos con diferentes actores involucrados.</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS FO - Explote</b>	<b>ESTRATEGIAS DO – Buscar</b>	
<p>1 Existencia de marcos normativos y legales que respaldan la gestión técnica, administrativa y financiera de los gobiernos regionales y locales (Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 29337 ProCompite, etc).</p> <p>2 Surgimiento de potencias económicas emergentes</p> <p>3 Crecimiento Económico del Perú</p> <p>4 Existencia de posibilidades de financiamiento formal para infraestructura de vivienda y saneamiento básico de la población a nivel nacional</p> <p>5 Apoyo de organismos no gubernamentales para desarrollar actividades de responsabilidad familiar, poblacional y de mejora de la calidad de vida</p> <p>6 Gobernabilidad democrática con espacios de participación ciudadana</p> <p>7 Las telecomunicaciones y la masificación del uso de Internet.</p> <p>8 Tendencia mundial a la protección y control ambiental.</p> <p>9 Existencia del Ministerio de Ambiente e implementación del Plan Nacional de Acción Ambiental</p>	<p>FO1 Difusión de la normatividad vigente para su operativización estricta. F1, F6, O1.</p> <p>FO2 Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible. F4, F3, F6, O1, O6.</p> <p>FO3 Desarrollo de la capacidad emprendedora de la población del distrito de Santa Rosa de Sacco. F2, F5, F7, F8, O2, O3, O5, O7.</p> <p>FO4 Rediseñar la estructura funcional hacia la implementación de unidades de fomento económico y empresarial. F7, F4, F5, F8.</p> <p>FO5 Impulsar la asignación de mayores recursos económicos para el desarrollo de actividades vinculadas a la promoción de la salud para los grupos vulnerables. F3, F4, F8, O5, O1, O3, O6.</p> <p>FO6 Reducción de los niveles de pobreza en el distrito de Santa Rosa de Sacco mediante la inversión social y productiva. F7, F2, F8, O6, O3, O1.</p> <p>FO7 Fomento de entornos saludables y sustentables. F4, F5, F7, O8, O1, O5, O9.</p>	<p>DO1 Implementar la política de Estado de ecoeficiencia al capital humano del municipio de Santa Rosa de Sacco orientada a la formación comprometida con la gestión socio- ambiental sostenible. D7, D1, D2, D5, O3, O1, O5.</p> <p>DO2 Implementar el cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico D2, D4, D5, D7, O5, O3, O6.</p> <p>DO3 Desarrollar la cultura organizacional orientada a los valores corporativos. D5, D1, D4, D8, O5, O1.</p> <p>DO4 Implementación de infraestructura tecnológica, mediante el GESMUN, los softwares de abastecimientos: Software Trámite Documentario, Software de Planillas, Software de Caja, Software de órdenes de pago. D3, D1, D2, D7, O7, O1, O2.</p>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA - Confrontar</b>	<b>ESTRATEGIAS DA - Evitar</b>	
<p>A1 Recrudescimiento de la crisis económica internacional.</p> <p>A2 Corrupción y escasa transparencia en la gestión pública.</p> <p>A3 Modelo económico liberal. Deficiente infraestructura para el desarrollo económico.</p> <p>A5 Mayor desarrollo de municipios vinculados a Santa Rosa de Sacco.</p> <p>A7 Incremento de problemas sociales e inseguridad ciudadana a nivel nacional.</p> <p>A8 Desconfianza en las instituciones del Estado.</p> <p>A9 Incremento de la emigración interna.</p> <p>A11 Cambio climático.</p> <p>A12 Contaminación ambiental.</p>	<p>FA1 Cumplimiento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública, F1, F3, F4, F6, F7, A2, A3, A5, A7.</p> <p>FA2 Gestión municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad. F8, F2, F5, F7, A1, A3, A5, A6, A10.</p> <p>FA3 Consolidar la infraestructura urbana mejorando la satisfacción vecinal y de los turistas. F7, F2, F4, F8, A4, A1, A3, A5.</p> <p>FA4 Elaboración de proyectos de desarrollo económico sostenible. F2, F3, F4, F5, F7, A5, A1, A3, A4, A9, A10.</p> <p>FA5 Diversificar la oferta de servicios municipales orientados al fomento de la calidad de vida. F2, F3, F7, A12, A6, A7, A10, A11.</p>	<p>DA1 Implementar el Código de Buen Gobierno Local con transparencia en la gestión municipal e iniciativa ciudadana CIMTRA implementada por organizaciones civiles con objetivos institucionales diversos pero con un objetivo compartido. D8, D1, D5, A2, A5, A7.</p> <p>DA2 Mejorar la calidad de la oferta de los servicios municipales. D1, D5, D8, A5, A4, A7</p> <p>DA3 Desarrollo de alianzas hacia el trabajo comprometido y articulado multidisciplinario e intersectorial. D5, D2, A5.</p> <p>DA4 Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una “cultura de seguridad”. D9, D1, D4, D8, A2, A7, A8.</p>	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008 p.268.

## 6.2. Matriz de Propuesta de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz determina la postura estratégica apropiada para el desarrollo del distrito de Santa Rosa de Sacco. A través de ella, se identificaron los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF), de la estabilidad del entorno (EE), de la ventaja competitiva (VC) y de la fortaleza de la industria (FI).

En la Tabla 30, se muestran los factores identificados con su respectiva evaluación subjetiva y la comparación según la importancia de cada factor en la posición estratégica que adopta el distrito.

Tabla 30

*Factores de la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

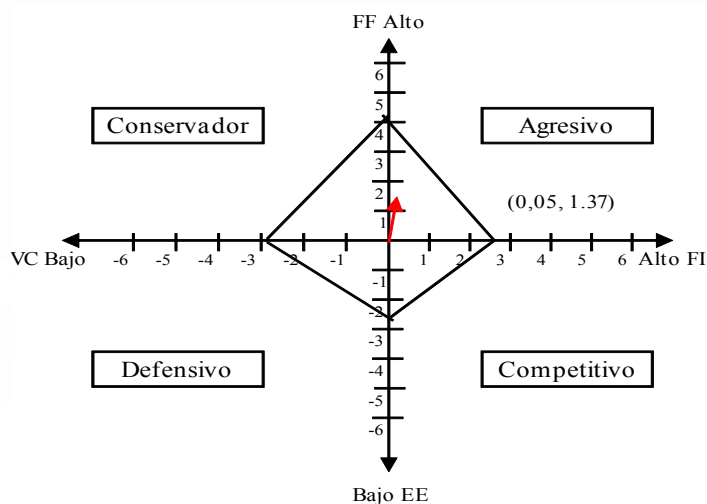
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
1. Retorno de la inversión.	4	1. Cambios tecnológicos.	3
2. Liquidez.	2	2. Variabilidad de la demanda.	3
3. Capital requerido versus capital disponible.	5	3. Rango de precios de productos competitivos.	5
4. Flujo de caja.	4	4. Barreras de entrada al mercado.	3
5. Facilidad de salida del mercado.	5	5. Rivalidad / Presión competitiva.	2
6. Riesgo involucrado en el negocio.	5		
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	4.17	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	-2.80
1. Participación en el mercado.	4	1. Potencial de crecimiento.	3
2. Calidad del producto.	3	2. Potencial de utilidades.	3
3. Lealtad del consumidor	4	3. Estabilidad financiera.	4
4. Utilización de la capacidad de los competidores	2	4. Conocimiento tecnológico.	2
5. Conocimiento tecnológico	3	5. Utilización de recursos.	2
6. Integración vertical	3	6. Facilidad de entrada al mercado.	4
		7. Productividad / Utilización de la capacidad.	3
		8. Poder de negociación de los productores.	2
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).	-2.83	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).	2.88
Vector resultante			
Eje X = VC + FI =	0.05	Eje Y = FF + EE =	1.37

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, p.284.

El análisis de la fortaleza financiera del distrito es bueno, lo que revela un nivel de apalancamiento importante cuyo indicador con un valor de 4.17, supone inversiones de niveles altos tanto público como privado para desarrollarse competitivamente. Por su parte, la ventaja competitiva obtenida es limitada (-2.83); esto debido a que el distrito se encuentra en inicios del proceso de desarrollo. Los competidores son los distritos aledaños, que utilizan sus capacidades en poca magnitud. Por otro lado, el distrito no está integrado en la búsqueda de objetivos competitivos.

El valor obtenido de 2.88 en la evaluación de los factores que determinan la estabilidad del entorno, caracteriza al distrito en pobre permanencia, esto explicado por la baja variabilidad de la demanda y el rango de oferta de servicios competitivos. Lo que indica que se debe aprovechar las fortalezas para su crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, la Figura 5 muestra que el distrito de Santa Rosa de Sacco, cuenta con una aceptable fortaleza financiera; una ligera fortaleza como industria generada; una limitada ventaja competitiva y una pobre estabilidad. Derivado de ello se recomienda asumir una postura agresiva, debiendo explotar su posición favorable, con estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración horizontal y diversificación concéntrica. Es decir, tener una mayor cobertura en los servicios que ofrece, desarrollando actividades económicas productivas, socioculturales, deportivas y de esparcimiento, formando redes de alianzas con otras organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales y focalizar los servicios a los sectores más vulnerables. Además, deberá aplicar sistemas óptimos de recaudación por los diversos arbitrios y servicios públicos, de racionalización y optimización del gasto público en funcionamiento, entre otros.



*Figura 5.* Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA) del Distrito de Santa Rosa de Sacco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, p. 289.

Esta evaluación brinda como resultado cuatro puntos que permitieron la construcción del polígono y, a partir de él, el vector, con el fin de identificar la postura estratégica más adecuada para el distrito en estudio (ver la Figura 5).

De acuerdo al análisis efectuado, se observa que el distrito de Santa Rosa de Sacco se caracteriza por una alta fortaleza financiera (FF), que representa un soporte fundamental para situaciones difíciles y movimientos agresivos a expensas de los distritos competidores débiles.

También se evidencia una mediana fortaleza de la industria (FI), lo cual la ubica en el cuadrante I, equivalente a una postura agresiva, estrategia utilizada por los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados y un amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

La postura estratégica agresiva sugiere al distrito dirigirse hacia la penetración en el mercado, desarrollo de nuevos mercados, integración horizontal y la diversificación concéntrica, cuya ventaja competitiva deberá ser mejorada. En ese sentido, el distrito de Santa Rosa de Sacco debe sacar total ventaja a las

oportunidades, aumentar la oferta de sus servicios, y concretar recursos en los bienes que revelen una clara ventaja competitiva.

### 6.3. Matriz del Boston Consulting Group

Los sectores económicos de Santa Rosa de Sacco, se identificaron en base a la Matriz Boston Consulting Group (BCG). Para ello, se calculó la contribución en el PBI del distrito y su participación respecto al PBI sectorial nacional, así como el crecimiento del PBI sectorial a nivel regional. A continuación, se presenta la Figura 6, que expresa la posición del mencionado distrito.

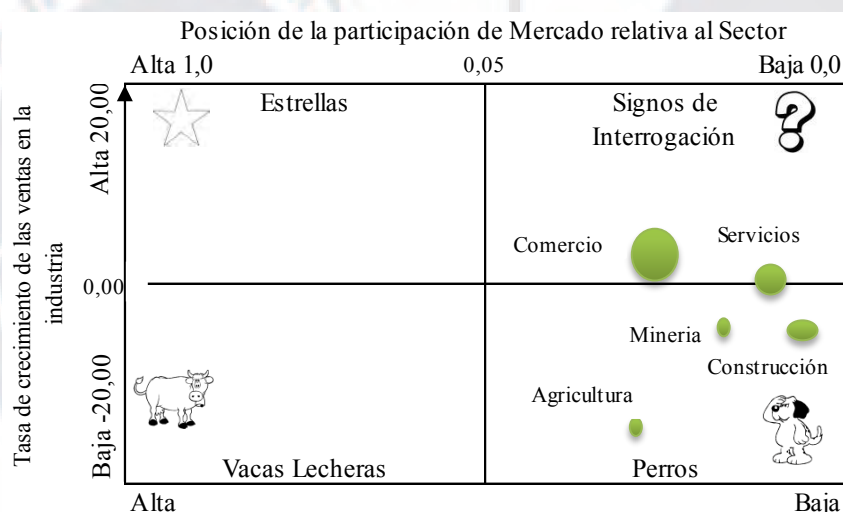


Figura 6. Matriz BCG del Distrito Santa Rosa de Sacco.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El distrito de Santa Rosa de Sacco, según su PBI se ubica en el cuadrante de interrogante, ya que tiene una baja participación respecto al PBI de la región. Este hecho está determinado por su baja participación en el mercado y compiten en un entorno de relativo crecimiento; sin embargo a futuro tiene probabilidad de crecimiento. Al respecto, es necesario aplicar estrategias intensivas (penetración de

mercados y desarrollo de mercados y productos), con el objetivo de trasladarlos a estrellas y luego a vacas.

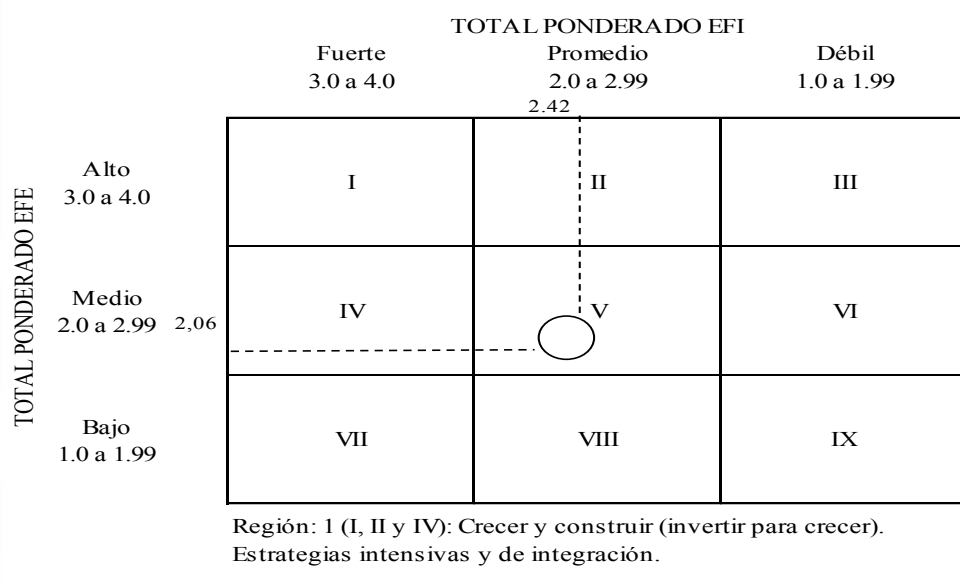
Por otro lado, la minería, la construcción y la agricultura, se ubican en el cuadrante perro. Es decir, tienen una baja participación en el mercado y compiten en un entorno de poco crecimiento. Para estos sectores, se requiere aplicar estrategias defensivas. Los sectores como el comercio tienen una PEA ocupada en el distrito y los servicios podrían desarrollarse por el predominio de la actividad minera de sus conexos.

#### **6.4. Matriz interna Externa (IE)**

La matriz IE ubica la posición estratégica denominada de retención y mantenimiento que asume el distrito de Santa Rosa de Sacco. Dicha posición puede ser observada en la Figura 7, en la que se ubican las coordenadas de los valores de las matrices EFE y EFI. El distrito de Santa Rosa de Sacco se ubica en el cuadrante V, por lo que se confía seguir estrategias de retener y mantener, tales como la penetración de mercados, desarrollo de productos, integración horizontal y diversificación concéntrica.

Asimismo, se debe fomentar la formalización de los negocios mediante incentivos y facilidades, y desarrollar proyectos productivos a través de ProCompite. Ello, permite asumir que la ubicación del distrito en la matriz MIE determina una posición estratégica interna promedio.

La Figura 7 también indica la necesidad de capitalizar oportunidades y evitar amenazas.



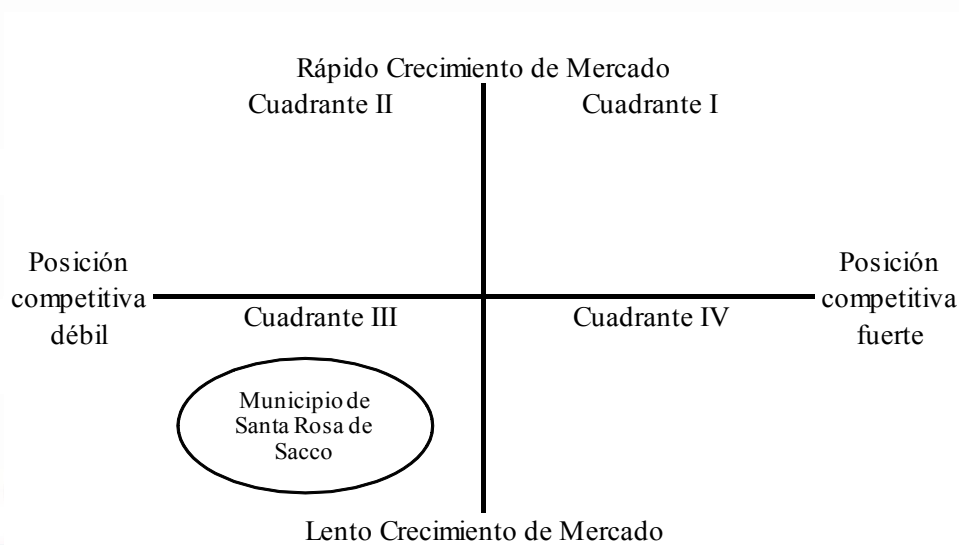
*Figura 7. Matriz IE del distrito de Santa Rosa de Sacco.*

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p. 318.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (GE)

Esta matriz ayuda a afinar la elección de las estrategias que deberán tener en cuenta el distrito de Santa Rosa de Saco, relacionando la velocidad del crecimiento del mercado con la fortaleza o debilidad de la posición competitiva del distrito.

La posición de crecimiento del mercado del distrito de Santa Rosa de Sacco se puede observar en la Figura 8.



*Figura 8.* Matriz de la Gran Estrategia del distrito de Santa Rosa de Sacco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p. 325.

De acuerdo con la situación actual, ubica al distrito en el cuadrante III, en donde el crecimiento del mercado es lento y la posición competitiva del sector es débil. Ante esta situación, las estrategias debería seguir el distrito de Santa Rosa de Sacco son: penetración en el mercado, desarrollo de mercado, integración horizontal y diversificación concéntrica.

### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En la construcción de esta matriz se consideran los resultados obtenidos en las diferentes matrices presentadas previamente (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), en la cual las estrategias propuestas pueden ser retenidas para su análisis puntual con miras a ser implementarlas.

Estas se presentan y analizan en la Tabla 31, obteniéndose cuatro coincidencias en las estrategias de penetración al mercado, específicamente las estrategias número uno (fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del

desarrollo sostenible), dos (reducción de los niveles de pobreza en el distrito de Santa Rosa de Sacco mediante la inversión social y productiva), tres (mejorar la calidad de la oferta de los servicios municipales) y cinco (desarrollo de la capacidad emprendedora de la población del distrito de Santa Rosa de Sacco).

Del mismo modo, se da una coincidencia en la estrategia de desarrollo de mercado (Fomento de entornos saludables y sustentables), dos coincidencias en el grupo de integración horizontal (gestión municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad, promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una “cultura de seguridad”). Y por último, una coincidencia en el grupo de diversificación concéntrica (implementar el cambio organizacional – reingeniería– para una mayor competitividad y liderazgo estratégico).

En consecuencia, del análisis efectuado, se puede asumir que las ocho estrategias seleccionadas en esta matriz, se encuentran en el marco del enfoque de la visión propuesta y de los objetivos a largo plazo. Las seis estrategias que fueron coincidentes en tres oportunidades serán consideradas las estrategias de contingencia en un tercer grupo.

Tabla 31

*Matriz de Decisión del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>BCG</b>	<b>IE</b>	<b>GE</b>	<b>Total</b>
<b>Penetración de mercado:</b>	X	X		X	X	4
Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.						
Impulso de la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.	X	X		X	X	4
Implementación de la política de Estado de Ecoeficiencia al capital humano del municipio de Santa Rosa de Sacco orientada a la formación comprometida con la gestión socio- ambiental sostenible.	X	X			X	3
Mejora de la calidad de la oferta de los servicios municipales.	X	X		X	X	4
Desarrollo de la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.	X	X		X	X	4
<b>Desarrollo del producto:</b>	X				X	2
Diversificación de forma horizontal las competencias de gobernabilidad del municipio, desarrollando iniciativas de proyectos productivos para la generación de empleo y autoempleo en personas y grupos en pobreza y extrema pobreza.						
Desarrollo alianzas hacia el trabajo comprometido articulado multidisciplinario e intersectorial.	X			X	X	3
Rediseñar la estructura funcional hacia la implementación de unidades de fomento económico y empresarial.	X			X	X	3
Implementación de infraestructura tecnológica, mediante el sistema GESMUN, los softwares de abastecimientos: Software de Trámite Documentario, de Planillas, de Caja, de Cheques.	X	X		X		3
Consolidación la infraestructura urbana mejorando la satisfacción vecinal y de los turistas.	X					1
Fomento de entornos saludables y sustentables.	X	X		X	X	4
Diversificación la oferta de servicios municipales orientados al fomento de la calidad de vida.	X	X				2
<b>Integración horizontal:</b>						
Gestión municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.	X	X		X	X	4
Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una “cultura de seguridad”.	X	X		X	X	4
<b>Diversificación concéntrica:</b>	X	X		X		3
Elaboración de proyectos de desarrollo económico sostenible.						
Ejecución de obras de infraestructura de obras y desarrollo urbano.	X	X				2
Desarrollo de una cultura organizacional orientada a los valores corporativos.	X			X		2
Implementación del cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.	X	X		X	X	4

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, p.332.

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

En la presente matriz se han enumerado los factores críticos de éxito de las matrices EFE y EFI con sus respectivos pesos específicos y se les asignó un valor de atractividad con respecto a la estrategia evaluada, con lo que se obtuvo una ponderación por cada estrategia. A continuación, se sumaron todas las ponderaciones obteniéndose un puntaje total para cada estrategia.

De acuerdo a la metodología, se recomienda utilizar las estrategias con puntaje mayor a 5. A partir de ello, se seleccionaron ocho estrategias y las tres restantes quedaron como estrategias de contingencia para el segundo grupo. A continuación, en la Tabla 32, se presenta la matriz cuantitativa de planificación estratégica.

Tabla 32

## Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) del Distrito de Santa Rosa de Sacco

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo de la capacidad emprendedora de la población del distrito de Santa Rosa de Sacco.		Reducción de los niveles de pobreza en el distrito de Santa Rosa de Sacco mediante la inversión social y productiva.		Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.		Mejora de la calidad de la oferta de los servicios municipales.		Fomento de entornos saludables y sustentables.		Desarrollo de alianzas hacia el trabajo comprometido y articulado multidisciplinario e intersectorial.		Rediseño de la estructura funcional hacia la implementación de unidades de fomento económico y empresarial.		Implementación de infraestructura tecnológica, mediante el sistema GESMUN, el software de abastecimientos: Software Trámite Documentario, de Planillas, de Caja, de pago.		Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una "cultura de seguridad".		Gestión municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.		Implementación del cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.		Elaboración de proyectos de desarrollo económico sostenible.				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades:</b>																												
1	Existencia de marcos normativos y legales que respaldan la gestión técnica, administrativa y financiera de los gobiernos regionales y locales (Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 29337 ProCompite, etc.).	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	
2	Surgimiento de potencias económicas emergentes.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3	Crecimiento económico del Perú.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
4	Existencia de posibilidades de financiamiento formal para infraestructura de vivienda y saneamiento básico de la población a nivel nacional.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5	Apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales para desarrollar actividades de responsabilidad familiar, poblacional y de mejora de la calidad de vida.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6	Gobernabilidad democrática con espacios de participación ciudadana.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7	Las telecomunicaciones y la masificación del uso de Internet.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
8	Tendencia mundial a la protección y control ambiental.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
9	Existencia del Ministerio de Ambiente e implementación del Plan Nacional de Acción Ambiental.	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
<b>Amenazas:</b>																												
1	Recrudescimiento de la crisis económica internacional.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
2	Corrupción y escasa transparencia en la gestión pública.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15
3	Modelo económico liberal.	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02
4	Deficiente infraestructura para el desarrollo económico.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
5	Mayor desarrollo de municipios vinculados a Santa Rosa de Sacco.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04
6	Asignación presupuestal limitada para educación, salud y en general servicios básicos.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
7	Incremento de problemas sociales e inseguridad ciudadana a nivel nacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8	Desconfianza en las instituciones del Estado.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05
9	Limitada inserción al TLC.	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
10	Incremento de la emigración interna.	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02
11	Cambio climático.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10
12	Contaminación ambiental.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07
<b>Fortalezas:</b>																												
1	Gestión municipal democrática con disponibilidad de documentos técnicos normativos.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2	Participación concertada de los gobiernos locales y la comunidad en la formulación de políticas públicas saludables.	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08
3	Compromiso, identificación y participación vecinal en los procesos de gestión municipal.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07
4	Medios para la lucha contra la pobreza y pobreza extrema.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05
5	Competencias para la inversión pública y privada por el proceso de transferencia (Programa de Modernización Municipalidades, descentralización, etc.).	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08
6	Transparencia en la rendición de cuentas y acceso a la información pública de la gestión municipal.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
7	Ubicación geoestratégica del distrito de Santa Rosa de Sacco en el corredor central peruano como eje comercial.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8	Gobierno regional y local en proceso de investigación y desarrollo.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
<b>Debilidades:</b>																												
1	Insatisfacción de los consumidores, con la oferta y demanda de los servicios municipales.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
2	Limitada aplicación de la gestión estratégica hacia el desarrollo local.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
3	Limitaciones en la aplicación del sistema de gestión municipal eficiente.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
4	Insuficientes mecanismos para la construcción de ciudadanía de valores, e identidad regional.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5	Cultura organizacional reacia al cambio y poco comprometida.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6	Débil institucionalización de la Gestión de Riesgos en las instituciones públicas y privadas del distrito de Santa Rosa de Sacco.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
7	Deficiente capacidad de planificación, ejecución y evaluación presupuestal y financiera.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8	Escasa heterogeneidad de profesionales para los procesos de producción de bienes y servicios.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
9	Débil participación del Comité de Seguridad Ciudadana Regional para la elaboración de los planes y proyectos con otros actores del distrito de Santa Rosa de Sacco.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total		2.00		5.13		5.17		5.54		5.24		5.02		4.82		4.71		4.44		5.56		5.82		4.48		3.86		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2008 p.340.

## 6.8. Matriz Rumelt

En esta matriz, las estrategias que fueron retenidas en la matriz CPE fueron sometidas a pruebas usando los criterios de Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad, tal como lo explica D'Alessio (2008, p. 355). Ello ha permitido determinar las estrategias que deberán llevarse a cabo en el esfuerzo del aprovechamiento estratégico en el distrito de Santa Rosa de Sacco, tal como la Tabla 33 lo muestra.

Tabla 33

### Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
<b>Penetración de mercado:</b>					
1 Fortalecer los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Impulsar la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Mejorar la calidad de la oferta de los servicios municipales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Desarrollar la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Desarrollo del producto:</b>					
5 Fomentar entornos saludables y sustentables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Integración horizontal:</b>					
6 Gestión estratégica municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Promocionar el sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una "cultura de seguridad".	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Diversificación concéntrica:</b>					
8 Implementar el cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2008, p.355.

## 6.9. Matriz de Ética

En esta matriz se tuvo en consideraciones aspectos éticos que deben ser tomados muy en cuenta al momento de implementar las estrategias elegidas, previamente verificadas con los objetivos a largo plazo.

La Tabla 34 muestra el cumplimiento de los criterios de las estrategias retenidas; verificando y confirmando que las estrategias elegidas para el distrito de Santa Rosa de Sacco no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia.

En este sentido, se han verificado cada una de las ocho estrategias y luego se constató que ninguna de ellas viole el derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente y al debido proceso. Tampoco que violen la justicia en la distribución, en la equidad, en la administración, ni en las normas de comprensión. En cuanto al unilateralismo, se observan excelentes fines y resultados estratégicos, así como en los medios estratégicos empleados.

Tabla 34

*Matriz de Ética*

	Desarrollo de la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.	Impulso de la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.	Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.	Mejora de la calidad de la oferta de los servicios municipales.	Fomento de entornos saludables y sustentables.	Desarrollo de alianzas hacia el trabajo comprometido y articulado multidisciplinario e intersectorial.	Rediseño de la estructura funcional hacia la implementación de unidades de fomento económico y empresarial.	Implementación de infraestructura tecnológica, mediante el sistema GESMUN, y los <i>software</i> de abastecimientos ( <i>software</i> Trámite Documentario, de Planillas, de Caja, de Cheques).	
<b>Derechos:</b>									
1	Impacto en el derecho a la vida.	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve
2	Impacto en el derecho a la propiedad.	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4	Impacto en el derecho a la privacidad.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6	Impacto en el derecho a hablar libremente.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7	Impacto en el derecho al debido proceso.	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve
<b>Justicia:</b>									
8	Impacto en la distribución.	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Neutro
9	Equidad en la administración.	Neutro	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve
10	Normas de compensación.	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro
<b>Utilitarismo:</b>									
11	Fines y resultados estratégicos.	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Neutro	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
12	Medios estratégicos .empleados. Se acepta.	Neutro Sí	Excelentes	Excelentes	Neutro	Neutro	Excelentes	Neutro Sí	Excelentes Sí

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, p.361.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la presente matriz, en un primer orden se puede evidenciar a las ocho estrategias retenidas en la matriz CPE, que alcanzaron un promedio mayor a cinco, siendo estos aceptables. En la matriz de Rumelt no se obtuvo ninguna estrategia del primer grupo, puesto que se ratificaron las ocho estrategias retenidas en la matriz CPE. En segundo orden, también gracias a dicha matriz, se pudo encontrar cuatro estrategias de contingencia, que pasan a formar parte del segundo grupo. Y, en un tercer momento, resultado de la Matriz de Decisión, se obtuvieron seis estrategias de contingencia que formarían el tercer grupo. A continuación se presenta en la Tabla 35 las estrategias en mención.

Tabla 35

*Matriz de las Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

N°	<b>Estrategias Retenidas:</b>
1	Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.
2	Impulso de la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.
3	Mejora de la calidad de oferta de los servicios municipales.
4	Desarrollo de la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.
5	Fomento de entornos saludables y sustentables.
6	Gestión estratégica municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.
7	Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una “cultura de seguridad”.
8	Implementación del cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.
N°	<b>Estrategias de Contingencia del Segundo Grupo:</b>
9	Desarrollo de alianzas hacia el trabajo comprometido y articulado multidisciplinario e intersectorial.
10	Rediseño de la estructura funcional hacia la implementación de unidades de fomento económico y empresarial.
11	Implementación de infraestructura tecnológica, mediante el sistema GESMUN y <i>softwares</i> de abastecimientos ( <i>software</i> de Trámite Documentario, de Planillas, de Caja, de Cheques).
12	Elaboración de proyectos de desarrollo económico sostenible.
N°	<b>Estrategias de Contingencia del Tercer Grupo:</b>
13	Implementación de la política de Estado de ecoeficiencia al capital humano del municipio de Santa Rosa de Sacco, orientada a la formación comprometida con la gestión socio- ambiental sostenible.
14	Diversificación horizontal de las competencias de gobernabilidad del municipio, desarrollando iniciativas de proyectos productivos para la generación de empleo y autoempleo en personas y grupos en pobreza y extrema pobreza.
15	Ampliación de la infraestructura urbana mejorando la satisfacción vecinal y de los turistas.
16	Diversificar la oferta de servicios municipales orientados al fomento de la calidad de vida.
17	Ejecución de obras de infraestructura de obras y desarrollo urbano
18	Desarrollo de la cultura organizacional orientada a los valores corporativos.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008.

### **6.11. Matriz de estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo**

En la presente tabla, habiendo seleccionado ya las ocho estrategias y a modo de validación, estas se cruzan con los ocho objetivos a largo plazo definidos con anterioridad, con la finalidad de garantizar en qué medida las estrategias propuestas sirvieron para el logro de los objetivos a largo plazo bosquejados. En este sentido, se verificó que todos los objetivos tuvieran por lo menos una estrategia que los impulse. En la Tabla 36 se muestra el resultado de las estrategias retenidas y los objetivos a largo plazo.

### **6.12. Matriz de Posibilidad de los Competidores**

La relación entre las estrategias retenidas y las posibilidades competitivas que debe asumir el distrito de Santa Rosa de Sacco, para la mejor implementación de las estrategias, frente a los actuales competidores, los sustitutos y los entrantes, se presenta en la Tabla 37, que sigue a continuación.

Tabla 36

## Matriz de las Estrategias Retenidas y de los Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	OLP 1: Mejorar la calidad de vida de la población, reduciendo el nivel de pobreza en un 10% mediante la inclusión social, para el 2021.	OLP 2: Impulsar las actividades económicas, industriales y de servicios alcanzando un índice de libertad económica por encima del 70% al 2021.	OLP 3: Fomentar la institucionalidad y la participación de las organizaciones sociales con instituciones públicas y privadas en la agenda de desarrollo sostenible del distrito, alcanzando un índice de articulación superior a 0.7.	OLP 4: Instaurar el modelo de gobernabilidad y competitividad, democrático y equitativo en la oferta de bienes y servicios municipales con un nivel de satisfacción de la población superior a 70%.	OLP 5: Fortalecer la mejora de la calidad educativa del nivel primario, según estándares vigentes.	OLP 6: Desarrollar una gestión ambiental estratégica, logrando que el distrito alcance indicadores ambientales dentro de los estándares de calidad vigentes.	OLP 7: Garantizar la seguridad ciudadana, a través de alianzas y la participación activa y articulada de la Municipalidad, las Organizaciones Vecinales, la Policía Nacional del Perú y los distritos vecinos, superando en más del 65% el índice de seguridad del distrito.	OLP 8: Fortalecer las competencias del talento humano en gestión estratégica, para alcanzar un índice mayor a 3 puntos de la escala de competitividad.
Impulso de la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.	x	x	x	x	x	x	x	
Desarrollo de la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.	x	x	x	x	x			x
Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.	x		x	x	x	x	x	x
Gestión estratégica municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.		x	x	x				x
Mejora de los niveles de convivencia y paz social en el distrito de Santa Rosa de Sacco, priorizando los grupos vulnerables: niños y mujeres, en situación de vulnerabilidad frente a casos de violencia familiar.	x		x	x	x	x		x
Desarrollo de entornos saludables y sustentables.	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollar la “cultura de seguridad y cooperación”.			x	x			x	
Implementación el cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.	x		x	x	x			x

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008, p.364.

Tabla 37

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas	Posibilidades Competitivas		
	Posibilidades Región Junín	Posibilidades de Huancayo	Posibilidades de Cerro de Pasco
Eje social	Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Junín 2011-2014. Libertad, equidad, justicia social, respeto a los derechos humanos y acceso a los servicios de calidad. Educación, identidad, cultura y práctica de valores.	Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Huancayo 2011-2014. Organización del espacio físico y uso del suelo. Prevención, rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas.	Plan Estratégico Institucional de Cerro de Pasco 2011-2014. La recuperación de la democracia
Eje económico	Región productiva con valor agregado: competitiva y exportadora.	Promoción de inversiones.	La estabilidad macroeconómica. Acuerdos de inversión en el ámbito internacional. Lucha contra la pobreza estimulando la producción ganadera y agrícola, con proyectos de irrigación, proyectos productivos, tecnificación del campo y asesoramiento para lograr créditos a favor de los ganaderos y agricultores.
Eje ambiental	Ordenamiento territorial. Conservación, preservación y uso sostenible de los recursos naturales.	Protección y conservación del ambiente.	Inversión ambiental y la transferencia de tecnología para la generación de actividades industriales, mineras, de transporte, de saneamiento y de energía más limpias y competitivas, así como del aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de turismo.
Eje institucional	Gestión pública eficiente y eficaz. Organización y participación ciudadana, concertación y democracia. Planificación y organización del territorio.	Servicios públicos. Locales eficientes.	Fomento del desarrollo institucional, la eficacia, la equidad y la transparencia en el uso de los recursos especialmente, en aquellos orientados a programas de reducción de la pobreza, propiciando la participación ciudadana y la vigilancia social en la identificación de necesidades, el diseño de soluciones y la gestión de los proyectos de inversión pública.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008, p.365.

### **6.13. Conclusiones**

En el presente capítulo del proceso estratégico, en primera instancia se formuló la matriz FODA, a partir de las matrices EFE y EFI. También se realizó el emparejamiento (matching) FO, DO, FA, DA, con el fin de generar las estrategias internas y externas.

Posteriormente, se construyó la matriz PEYEA para determinar de manera apropiada la postura estratégica del distrito de Santa Rosa de Sacco, con el fin de que los directivos definan el impulsor estratégico para el desarrollo competitivo del distrito.

También se presenta la matriz BCG, para determinar los sectores económicos y su participación y contribución en el PBI nacional, obteniendo como resultado la ubicación en el cuadrante de la interrogante.

Por otro lado, a partir de la matriz EFE y EFI, se elaboró la matriz de portafolio IE. Del mismo modo, la matriz de la GE como herramienta útil, permitió perfeccionar la selección de las estrategias, los mismos que fueron ratificados en la matriz MD, resultando el mismo número de estrategias. Posterior a ello, se construyó la matriz CPE para priorizar las estrategias retenidas, y con la matriz MR se realizó la evaluación final de cada estrategia, teniendo en consideración su consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Ello fue ratificado con la matriz de ética, relacionados a los aspectos de derecho y justicia.

Con todo este proceso estratégico, finalmente se seleccionaron ocho estrategias retenidas. A manera de ilustración se detallan acciones de algunos tipos de estrategias (de desarrollo de producto, integración horizontal y diversificación concéntrica), que se presentan en los apéndices A, B, C, D Y E.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo corresponde a la segunda etapa del proceso estratégico, la más crítica, en la cual se definen de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión del distrito, para el cual se requerirá el enfoque de eficiencia, la priorización del proceso operacional del municipio, habilidades de motivación y liderazgo (D'Alessio, 2008, p. 371). En razón a ello, se presenta los elementos claves: objetivos a corto plazo, los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos asignados a los objetivos de corto plazo. Además, se presenta la matriz de estrategias con sus respectivas políticas.

También se muestra un bosquejo de la estructura organizacional que deberá implementar el municipio de Santa Rosa de Sacco, para aplicar las estrategias formuladas. Entre los aspectos relevantes, se consideraron: el medio ambiente, la ecología, los recursos humanos y la gestión de cambio, los que deberán ser tomados muy en cuenta.

### 7.1. Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo a la visión establecida para el desarrollo del distrito de Santa Rosa de Sacco, se han definido los objetivos a corto plazo, considerando un horizonte temporal de nueve años, que al final permitirán alcanzar la visión compartida del distrito, tal como se detalla en la Tabla 38 que se muestra a continuación.

Tabla 38

## Matriz de los objetivos a corto plazo

Objetivos a Largo Plazo		Objetivos a corto Plazo	
OLP1.	Mejorar la calidad de vida de la población, reduciendo el nivel de pobreza en un 10% mediante la inclusión social, para el 2021.	OCP 11	Mejorar la calidad y cobertura de los servicios básicos, a un 90% para el 2018.
		OCP12	Optimizar la focalización de los programas sociales en los grupos vulnerables en un 90% para el 2015.
		OCP13	Reducir las inequidades socio sanitarias de la población vulnerable del 23 al 10%.
		OCP14	Dotar a la población de entornos saludables, servicios de salud de calidad, promoviendo estilos de vida saludable y habilidades personales.
		OCP15	Los dos primeros años formar tres mancomunidades entre los distritos de la Oroya, San Mateo y Casapalca, con alto grado de contaminación y capacidad de respuesta.
		OCP16	Desarrollar la identidad cultural y ciudadanía de la población en un 5% anual.
OLP2.	Impulsar las actividades económicas, industriales y de servicios alcanzando un índice de libertad económica por encima del 70% al 2021.	OCP21	Intensificar y diversificar la cadena productiva con alta generación de empleo; hasta en un 3% anual.
		OCP22	Brindar asistencia técnica y financiera e incorporación tecnológica a Pymes.
		OCP23	Financiamiento de la capacitación al emprendimiento asociativo; en un 5% anual de la PEA local.
		OCP24	Ampliar las fuentes de financiamiento de los proyectos de inversión social en un 5% anual.
OLP3	Fomentar la institucionalidad y la participación de las organizaciones sociales con instituciones públicas y privadas en la agenda de desarrollo sostenible del distrito, alcanzando un índice de articulación superior a 0.7.	OCP25	Fomentar la inversión pública y privada en 10% anual.
		OCP31	Desarrollar el liderazgo estratégico en los actores clave.
		OCP32	Consolidar redes de información y comunicación social en los dos primeros años.
		OCP33	Desarrollar programas de capacitación e investigación en comunicación social y diálogo intercultural en los tres primeros años.
		OCP34	Desarrollar la capacidad de concertación e integración entre los diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil en un 10% anual.
		OCP35	Sistematizar las experiencias exitosas de la gestión municipal cada año.
OLP4	Instaurar el modelo de gobernabilidad y competitividad, democrático y equitativo en la oferta de bienes y servicios municipales con un nivel de satisfacción de la población superior a 70%.	OCP36	Incrementar los espacios de participación y concertación ciudadana en un 30%.
		OCP41	Ampliar los procesos de transparencia de la gestión dentro del ejercicio anual.
OLP5	Fortalecer la mejora de la calidad educativa del nivel primario, según estándares vigentes.	OCP42	Actualizar los instrumentos de gestión municipal, que promuevan la participación activa de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas al primer año.
		OCP51	Mejorar la infraestructura educativa al 2020.
OLP6	Desarrollar una gestión ambiental estratégica, logrando que el distrito alcance indicadores ambientales dentro de los estándares de calidad vigentes.	OCP52	Participar en el incremento de los logros de aprendizajes educativos de la población estudiantil en un 3% anual.
		OCP61	Implementar un sistema de gestión ambiental estratégica en los dos primeros años.
		OCP62	Rehabilitar los pasivos ambientales en 50% de las áreas afectadas, en un periodo de 5 años.
		OCP63	Fortalecer el sistema de prevención y gestión de riesgos en un lapso de dos años.
		OCP64	Fortalecer y promover la ecoeficientes en un 40% del total de Pymes y en un 60% de las instituciones públicas y privadas del distrito.
OLP7	Garantizar la seguridad ciudadana, a través de alianzas y la participación activa y articulada de la Municipalidad, las Organizaciones Vecinales, la Policía Nacional del Perú y los distritos vecinos, superando en más del 65% el índice de seguridad del distrito.	OCP65	Promover expresiones organizativas y la participación social de las comunidades locales, la sociedad civil, las Pymes, entre otras, en la Gestión Ambiental Local para el Desarrollo Sostenible.
		OCP71	Promover condiciones de vida digna que prevengan la inseguridad ciudadana.
		OCP72	Promover la cultura de seguridad en un 80% de la población al primer quinquenio.
		OCP73	Desarrollar valores éticos y morales en un 60% de la población del distrito.
OLP8	Fortalecer las competencias del talento humano en gestión estratégica, para alcanzar un índice mayor a 3 puntos de la escala de competitividad.	OCP74	Fortalecer un sistema de vigilancia urbana en el lapso de dos años.
		OCP81	Aplicar la gestión estratégica hacia el desarrollo de una cultura organizacional proactiva de acuerdo al periodo de la gobernabilidad.
		OCP82	Implementar un programa de calidad de vida laboral del talento humano al término de dos años.
		OCP83	Promover altos índices de desempeño laboral durante el periodo de gobierno.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2008, pp.379-382.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo**

Según Amat (2000) y D'Alessio (2008, p. 379), los recursos son los insumos fundamentales que permiten la ejecución de estrategias y la determinación del plan que se debe seguir, basado en los objetivos a corto plazo, los cuales deben asignarlos adecuadamente para hacer uso eficiente de los mismos. Los recursos están divididos en cuatro grupos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

### **7.2.1. Recursos financieros.**

El distrito de Santa Rosa de Sacco, como órgano de gobierno local, goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Por ello, es un ente importante en la promoción del desarrollo económico de su circunscripción territorial, y ese desarrollo está ligado a la gestión de los recursos financieros municipales que realicen las autoridades de turno.

En tal efecto, la municipalidad de Santa Rosa de Sacco se rige por dos fuentes de financiamiento: del Gobierno Central, a través de transferencias; y de la recaudación municipal, que genera sus recursos propios. Estos fondos con que cuentan las municipalidades pueden ser destinados a gastos corrientes, gastos de capital o al servicio de la deuda proveniente de sus operaciones de crédito (Municipio al Día, 2012).

En relación al presupuesto asignado por el Gobierno Central, se cuentan con los presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión compartida con la población, se formulan, aprueban y ejecutan conforme a ley, y en concordancia con los planes de desarrollo concertados de la jurisdicción. (Arnao, 2010, p. 2).

### **7.2.2. Recursos físicos.**

El municipio del distrito de Santa Rosa de Sacco cuenta con una infraestructura institucional que está ubicada en la plaza principal del mismo distrito. Es moderna y ofrece

buenas condiciones para el acatamiento de sus funciones y la atención a los usuarios, observándose un adecuado servicio a la población.

Los recursos físicos de última adquisición son: una maquinaria pesada, y una flota vehicular conformada por cuatro unidades (un volquete y tres camionetas pick up) y tres motocicletas lineales. Para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, dispone de los siguientes recursos físicos o patrimonio (Municipio al Día, 2012):

- **Bienes municipales.** Son los inmuebles, objetos, equipos y maquinaria de la municipalidad, que tienen un valor y sirven para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus fines (Municipio al Día, 2012, p. 1).
- **Los ingresos municipales.** Son generados por la gestión de los servicios públicos, sociales y la promoción del desarrollo. Están constituidos por: tributos –señalados en el Decreto Legislativo 776–, las contribuciones y tasas, las asignaciones y transferencias presupuestales del Gobierno nacional, las asignaciones y transferencias específicas para los servicios descentralizados, los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, los ingresos por gestión de actividades económicas y de promoción del desarrollo, y los ingresos por donaciones (Municipio al Día, 2012, p. 1).

Los impuestos municipales distritales de administración indirecta por las municipalidades son los siguientes:

- Impuesto predial. Es aplicado a los terrenos y construcciones. Se determina en base a la declaración jurada de autoavalúo que realizan los propietarios. Es de periodicidad anual. No es aplicable a los terrenos de las comunidades campesinas (Municipio al Día, 2012, p. 1).
- Impuesto a los juegos (pinball, bingo, rifas y similares), así como a la obtención de premios en juegos de azar. Es de periodicidad mensual.

- Impuesto de alcabala. Aplicable a las transferencias de propiedad de bienes inmuebles, ya sean por compra venta o por donación. La tasa del impuesto es de 3% del valor de la transacción, siendo de cargo exclusivo del comprador. No existe obligación al pago de este impuesto si el precio del inmueble es menor de 10 UIT, es decir, S/. 34,500.  
(Municipio al Día. 2012, p. 1).

- Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos. Se aplica sobre el monto que se paga por concepto de ingreso a espectáculos públicos no deportivos en locales y parques cerrados, con excepción de los espectáculos en vivo calificados como culturales por el Instituto Nacional de Cultura (Municipio al Día. 2012, p. 1).

### **7.2.3. Recursos humanos.**

La municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco a la fecha cuenta con 22 trabajadores nombrados y 10 contratados entre funcionarios y directivos, profesionales, técnicos auxiliares, obreros y pensionistas. En el contexto de que el talento humano es el motor de toda organización, la Municipalidad deberá poner énfasis a la implementación de intervenciones que mejoren la calidad de vida laboral de sus funcionarios y trabajadores, con el fin de que estos puedan estar empoderados.

El recurso humano cuenta además, con los siguientes instrumentos de gestión: Plan de Desarrollo Institucional, Plan Operativo Institucional, Presupuesto Institucional de Apertura, Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Cuadro de Asignación de Personal, Presupuesto Analítico de Personal, Texto Único de Procedimiento Administrativos, Plan de Desarrollo Urbano, que requieren especificidades propias para el distrito.

### **7.2.4. Recursos tecnológicos.**

Teniendo en consideración que “El ciudadano se merece cada día una mejor atención de parte de las instituciones públicas, trabajar de manera coordinada y articulada con los

gobiernos locales, y así contribuir a mejorar la atención que se brinda a la ciudadanía”. (Perú Gobierno electrónico, 2011). En este contexto, el objetivo es mejorar la prestación de servicios que brindan los funcionarios públicos a los ciudadanos, la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) de la Presidencia del Consejo de Ministros viene desarrollando una serie de capacitaciones en 13 departamentos del Perú; en la actualidad existen algo de 2000 trabajadores del sector público capacitados para el uso adecuado de los recursos tecnológicos.

Una de las metas de la ONGEI es implementar el gobierno electrónico en el contexto de la gestión pública de los organismos estatales, por ejemplo puede ser aplicado en seguridad ciudadana, rendición de cuentas a través del portal de transparencia, entre otros. (Perú Gobierno electrónico, 2011).

En torno a ello, el municipio de Santa Rosa de Sacco, cuenta con equipamiento de la oficina del sistema informático, pero carente de un personal permanente responsable de dicha área; por lo demás, cuenta con computadoras, impresoras, computadora portátil, proyector multimedia y fotocopidora. En relación a los equipos de cómputo algunos son antiguos y desfasados, las mismas que han cumplido su vida útil y necesitan ser remplazados.

Como parte de la política de modernización, la actual gestión ha adquirido equipos de cómputo modernos, de características Dual Core y Core 2 Duo, los mismos que serán utilizados en diversas unidades orgánicas.

Por la situación expuesta, surge la necesidad de implementación de tecnología en los procesos de gestión automatizada de los servicios municipales que propicien la eficiencia de la calidad en los servicios.

Tabla 39

## Matriz de los recursos de los objetivos a corto plazo

Objetivos a Largo Plazo		Objetivos a corto Plazo		Recursos
OLP1.	Mejorar la calidad de vida de la población, reduciendo el nivel de pobreza en un 10% mediante la inclusión social, para el 2021.	OCP 11	Mejorar la calidad y cobertura de los servicios básicos, a un 90% para el 2018.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP12	Optimizar la focalización de los programas sociales en los grupos vulnerables en un 90% para el 2015.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP13	Reducir las inequidades socio sanitarias de la población vulnerable del 23 al 10%.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP14	Dotar a la población de entornos saludables, servicios de salud de calidad, desarrollando estilos de vida saludable y habilidades personales.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP15	Los dos primeros años formar tres mancomunidades entre los distritos de la Oroya, San Mateo y Casapalca, con alto grado de contaminación y capacidad de respuesta.	Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
		OCP16	Desarrollar la identidad cultural y ciudadanía de la población en un 5% anual.	Unidad de Promoción Social y Participación Vecinal.
OLP2.	Impulsar las actividades económicas, industriales y de servicios alcanzando un índice de libertad económica por encima del 70% al 2021.	OCP21	Intensificar y diversificar la cadena productiva con alta generación de empleo; hasta en un 3% anual.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP22	Brindar asistencia técnica y financiera e incorporación tecnológica a Pymes.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP23	Financiamiento de la capacitación al emprendimiento asociativo; en un 5% anual de la PEA local.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP24	Ampliar las fuentes de financiamiento de los proyectos de inversión social en un 5% anual.	
		OCP25	Fomentar la inversión pública y privada en 10% anual.	
OLP3	Fomentar la institucionalidad y la participación de las organizaciones sociales con instituciones públicas y privadas en la agenda de desarrollo sostenible del distrito, alcanzando un índice de articulación superior a 0.7.	OCP31	Desarrollar el liderazgo estratégico en los actores clave.	Subgerencia de Administración y Finanzas.
		OCP32	Consolidar redes de información y comunicación social en los dos primeros años.	Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
		OCP33	Desarrollar programas de capacitación e investigación en comunicación social y diálogo intercultural en los tres primeros años.	Subgerencia de Administración y Finanzas.
		OCP34	Desarrollar la capacidad de concertación e integración entre los diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil en un 10% anual.	Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
		OCP35	Sistematizar las experiencias exitosas de la gestión municipal cada año.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP36	Incrementar los espacios de participación y concertación ciudadana en un 30% en el lapso de cinco años.	Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
OLP4	Instaurar el modelo de gobernabilidad y competitividad, democrático y equitativo en la oferta de bienes y servicios municipales con un nivel de satisfacción de la población superior a 70%.	OCP41	Ampliar los procesos de transparencia de la gestión dentro del ejercicio anual.	Alta dirección (alcaldía y gerencia municipal).
		OCP42	Actualizar los instrumentos de gestión municipal, que promuevan la participación activa de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas al primer año.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social
OLP5	Fortalecer la mejora de la calidad educativa del nivel primario, según estándares vigentes.	OCP51	Mejorar la infraestructura educativa al 2020.	Subgerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional.
		OCP52	Participar en el incremento de los logros de aprendizajes educativos de la población estudiantil en un 3% anual.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
OLP6	Desarrollar una gestión ambiental estratégica, logrando que el distrito alcance indicadores ambientales dentro de los estándares de calidad vigentes.	OCP61	Implementar un sistema de gestión ambiental estratégica en los dos primeros años.	Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología.
		OCP62	Rehabilitar los pasivos ambientales en 50% de las áreas afectadas, en un periodo de 5 años.	Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología.
		OCP63	Fortalecer el sistema de prevención y gestión de riesgos en un lapso de dos años.	Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología
		OCP64	Fortalecer y promover la ecoeficientes en un 40% del total de Pymes y en un 60% de las instituciones públicas y privadas del distrito.	Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología
		OCP65	Promover expresiones organizativas y la participación social de las comunidades locales, la sociedad civil, las Pymes, entre otras, en la Gestión Ambiental Local para el Desarrollo Sostenible.	Subgerencia de Desarrollo Ambiental y Ecología
OLP7	Garantizar la seguridad ciudadana, a través de alianzas y la participación activa y articulada de la Municipalidad, las Organizaciones Vecinales, la Policía Nacional del Perú y los distritos vecinos, superando en más del 65% el índice de seguridad del distrito.	OCP71	Brindar condiciones de vida digna promoviendo la seguridad ciudadana.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social.
		OCP72	Promover la cultura de seguridad en un 80% de la población al primer quinquenio.	Subgerencia de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.
		OCP73	Desarrollar valores éticos y morales en un 60% de la población del distrito.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social
		OCP74	Fortalecer un sistema de vigilancia urbana en el lapso de dos años.	Subgerencia de Desarrollo Económico y Social
OLP8	Fortalecer las competencias del talento humano en gestión estratégica, para alcanzar un índice mayor a 3 puntos de la escala de competitividad.	OCP81	Aplicar la gestión estratégica hacia el desarrollo de una cultura organizacional proactiva de acuerdo al periodo de la gobernabilidad.	Alta dirección (alcaldía y gerencia municipal).
		OCP82	Implementar un programa de calidad de vida laboral del talento humano al término de dos años.	Alta dirección (alcaldía y gerencia municipal).
		OCP83	Promover altos índices de desempeño laboral durante el periodo de gobierno.	Alta dirección (alcaldía y gerencia municipal).

### 7.3. Matriz de las Políticas de cada Estrategia

Las políticas que pautan el curso de acción del plan estratégico del distrito de Santa Rosa de Sacco se visualiza en la Tabla 40, en la que se evidencia, las ocho estrategias con sus respectivas políticas, las cuales deberán ser tomadas en cuenta para el logro los objetivos a largo plazo y consecuentemente la visión que a futuro desean constituirse en un distrito desarrollado sosteniblemente.



Tabla 40

## Matriz de las Estrategias y Políticas

Estrategias		Políticas
E 1. Impulso de la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.	P E 101	Fortalecer la Institucionalidad Municipal, con una adecuada prestación de servicios públicos locales, estimulando la inversión privada a favor del distrito de Santa Rosa de Sacco.
	P E 102	Promoción de iniciativas de proyectos productivos sostenibles enfocados en la generación de empleo en personas y grupos en pobreza y extrema pobreza.
	P E 103	Fomento de la inversión social mejorando el acceso a los servicios de protección social, con especial incidencia en Nutrición y Salud.
	P E 104	Dotación de servicios básicos a las viviendas de los Asentamientos Humanos.
	P E 105	Fortalecimiento de la inversión pública en infraestructura para el distrito de Santa Rosa de Sacco.
E 2. Desarrollo de la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.	P E 201	Promoción de una cultura emprendimiento y de prácticas solidarias en la generación de autoempleo y empleo en la población.
	P E 202	Promoción de la capacidad tecnológica y administrativa de las pequeñas empresas.
	P E 203	Estimular y apoyar la asociación e integración ínterempresarial, bajo sus distintas formas.
	P E 204	Generación de condiciones para el fomento de la innovación, inversión y el espíritu emprendedor.
	P E 205	Diversificación de los programas de desarrollo social desarrollando la capacidad productiva de las poblaciones vulnerables.
	P E 206	Generación de incentivos económicos, proyectos productivos innovadores y ecoeficientes.
	P E 207	Incentivo al trabajo cooperativo en los beneficiarios de los programas sociales.
E 3. Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.	P E 301	Desarrollo de una gestión concertada del desarrollo sostenible con un enfoque de derechos.
	P E 302	Concertación permanente entre los actores de distintas posiciones en el terreno político, ideológico, social, cultural y económico.
	P E 303	Gobernabilidad democrática en todos los espacios locales de participación ciudadana.
	P E 304	Empoderamiento a la ciudadanía y a los representantes de las organizaciones en relación a la visión compartida de desarrollo sostenible.
E 4. Gestión estratégica municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.	P E 401	Fortalecimiento de la gobernabilidad y competitividad del Distrito de Santa Rosa de Sacco.
	P E 402	Impulso del modelo democrático global que promueva la convivencia social.
	P E 403	Aplicación de la comunicación multicultural abierta y tolerante.
	P E 404	Implementación del cambio organizacional (reingeniería de costos, servicios, calidad, y rapidez) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.
	P E 405	Desarrollo de la cultura organizacional orientada a los valores corporativos.
E 5. Mejora de los niveles de convivencia y paz social en el distrito de Santa Rosa de Sacco, priorizando los grupos vulnerables: niños y mujeres, en situación de vulnerabilidad frente a casos de violencia familiar.	P E 501	Fomento de la equidad e inclusión social, respetando las diferencias de género y eliminando toda forma de discriminación.
	P E 502	Instauración de la cultura de “calidad de vida”, a través de la promoción de la salud física, mental y social.
	P E P503	Fortalecimiento de la actividad cultural, de deportes y recreación, desde la integración campo-ciudad.
E 6. Fomento de entornos saludables y sustentables.	P E 601	Promoción de la territorialidad ordenada y de un ambiente saludable acorde con el desarrollo humano sostenible.
	P E 602	Promover el uso eficiente de los recursos, que conlleva a menor producción de residuos sólidos y residuos contaminantes.
	P E 603	Disminución y control de la contaminación ambiental, reducción de los pasivos ambientales en la protección humana y de las zonas naturales y ecológicas del distrito de Santa Rosa de Sacco.
	P E 604	Integración de esfuerzos hacia la meta de más producción con menos recursos minimizando impactos ambientales.
	P E 605	Garantizar la sostenibilidad económica en el manejo de residuos sólidos municipales.
	P E 606	Enfoque de gestión de riesgos, prevención y atención a desastres.
E 7. Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una “cultura de seguridad”.	P E 701	Promoción y vigilancia de la responsabilidad social empresarial y del compromiso con la población y su territorio.
	P E 702	Liderazgo en la lucha por la seguridad ciudadana.
	P E 703	Fortalecer el orden constitucional y el cumplimiento de los Acuerdos de Paz consolidando un verdadero Estado de Derecho.
	P E 704	Fomento de la seguridad vial.
E 8. Implementación del cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.	PE 801	Gestión moderna hacia el desarrollo de una cultura organizacional.
	PE 802	Implementación de un programa de calidad de vida laboral del talento humano.
	PE 803	Gestión estratégica del talento humano.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008, pp.326-388.

#### **7.4. Estructura de la Organización para el Proceso del Plan Estratégico**

De acuerdo con D'Alessio (2008, p. 401), un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales: un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa y una cultura organizacional que soporte la estrategia y que beneficie su implementación.

Según el artículo 195° de la Constitución Política del Perú y el artículo 73° de la Ley Orgánica de Municipalidades, las funciones específicas de las municipalidades son las de promover y planificar integralmente el desarrollo local y ordenamiento territorial; con coordinación de los planes de desarrollo local, así como el manejo de planes de desarrollo urbano, acondicionamiento territorial, planes específicos, el catastro de las propiedades urbanas y la zonificación de áreas urbanas del distrito.

El planeamiento estratégico concertado es una modalidad que busca construir una alianza de actores sociales en base a objetivos compartidos y cursos de acción comunes, buscando desde el principio, generar el máximo de condiciones sociales favorables para el éxito, con la mayor eficacia y eficiencia posible. (Mesa de concertación contra la lucha a la pobreza 2003). De esta manera, la estructura organizacional del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco tendrá como referente el marco metodológico del CEPLAN y del Gobierno Regional de Junín.

Por su parte, el concejo municipal y la alcaldía constituyen el órgano de gobierno municipal y es el Alcalde Municipal el encargado de la administración a través del cual se propone la implementación de tres órganos: Planeamiento, Dirección y Evaluación Estratégica.

El Órgano de Planificación Estratégica considera a dos departamentos: Auditoría Externa e Interna, a partir de dicho departamento se derivan dos comisiones: de ética y otra de asuntos políticos, sociales y económicos.

El Órgano de Dirección Estratégica absorbe como estructura a las áreas de: desarrollo urbano, acondicionamiento territorial, el plan urbano director, los planes específicos, el catastro de las propiedades urbanas, la zonificación de áreas urbanas, marketing, finanzas y contabilidad, logística, imagen institucional, entre otros de acuerdo a lo descrito en el Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad del distrito de Santa Rosa de Sacco.

El Órgano de Evaluación Estratégica está estructurada por tres unidades: Unidad de evaluación de objetivos y metas estratégicas, la unidad de evaluación del plan estratégico y la unidad de evaluación del proceso estratégico.

La estructura a su vez opta por la participación comunitaria (Diferentes sectores públicos/privados, la sociedad civil, la iglesia, las organizaciones de base, entre otros.), asumiendo vínculos sin dependencia con los órganos de planeamiento y de evaluación. Será responsabilidad del alcalde convocarlos a las diferentes organizaciones de base y fomentar sinergias entre los actores que con lleven al éxito de la implementación estratégica. La estructura organizativa, también establece la opción de una constante retroalimentación iterativa, que fortalece las acciones correctiva o de mejora que pudieran surgir durante la gestión.

Para implementar esta nueva estructura el gobierno municipal tendrán que conciliar con los actores locales, puesto que comparten objetivos comunes y deberán organizar la implementación de proyectos de desarrollo sostenible orientados a emprendimientos innovadores y productivos, buscando consensos hacia el progreso del distrito, brindando servicios de certificaciones y capacitaciones a los actores involucrados, promoviendo el desarrollo sostenible del distrito y por ende, ello, incidirá en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos a través de una gestión estratégica moderna.

La Figura 9, muestra la idea de estructura funcional que posibilita el desarrollo sostenible del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco.

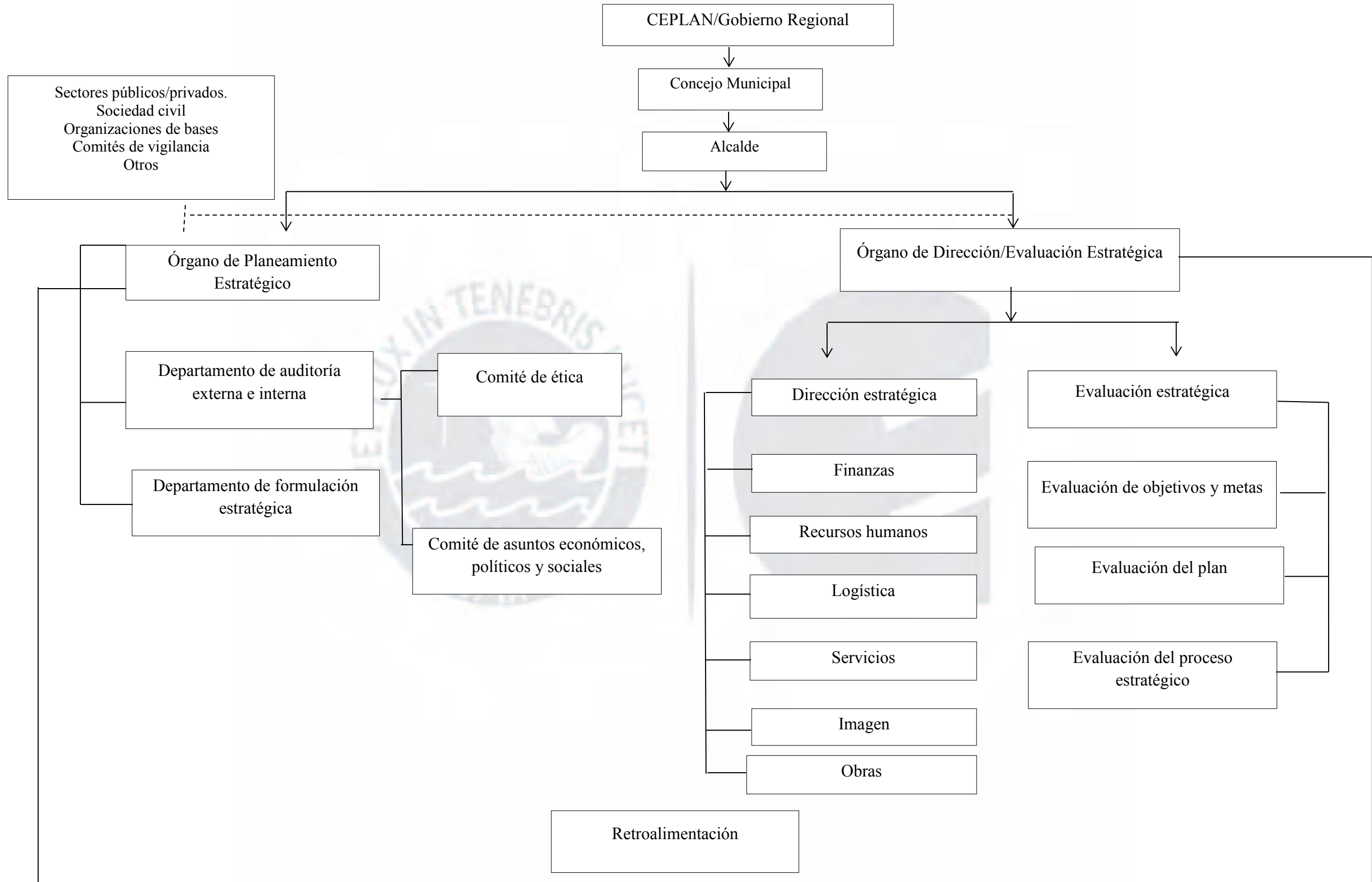


Figura 9. Estructura organizacional del plan estratégico del Distrito de Santa Rosa de Sacco  
 Nota. Adaptado del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) 2011 y el Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco

## 7.5. Gestión Ambiental y Responsabilidad Social

La responsabilidad social y cuidado ambiental se debe promover desde el interior de la organización, en este caso desde el mismo municipio, considerando que los funcionarios y servidores públicos pasan la mayor parte del tiempo en el centro de trabajo; en este contexto, es necesario fomentar una cultura de ecoeficiencia, que implica un uso eficiente de los recursos, que conlleva menor generación de residuos y contaminación, reducción de los costos operativos, contribuyendo así a la sostenibilidad económica general de la institución con el fin de amalgamar esfuerzos integrados a la meta de producir más con menos, minimizando impactos ambientales (Ministerio del Ambiente, 2009, p. 6); en este sentido, se busca crear una interrelación empática y afectiva entre el ser humano y el medio ambiente. De esta situación generaremos el compromiso con el cuidado del ambiente y sostenibilidad, los procedimientos y políticas estarán enfocados en protegerlo y hacemos todo lo posible para que el entorno (personal, proveedores y clientes) se sumen a esta causa.

Ratificando una vez más, la propuesta del presente Plan Estratégico del distrito de Santa Rosa de Sacco, se considera importante garantizar a los habitantes un lugar apto y saludable para la convivencia humana y saludable, en torno a ello el municipio debe ser concebido como un bien común, siendo la política ambiental una prioridad; en razón a ello viene realizando acciones referentes a la protección y recuperación ambiental de los espacios impactados, así como la promoción de entornos saludables para reducir los factores de riesgo a la salud y al ambiente.

La Sub Gerencia de Gestión Ambiental es el ente principal que deberá tomar las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos de un municipio saludable y ecoeficiente, asimismo la de ser un actor clave para la implementación de una serie de acciones conjuntas con los diferentes niveles de gestión ambiental. A continuación, se listan algunas otras actividades en relación al cuidado ambiental.

- ✓ Proponer políticas y normas locales de gestión ambiental, concordadas con el nivel provincial, regional y nacional.
- ✓ Establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo para el uso ecoeficiente de los recursos del distrito y desarrollar las estrategias locales para lograrlos.
- ✓ Promover la aplicación de diversas estrategias para la toma de conciencia ambiental y la participación en la creación de un ambiente saludable y sostenible, que permita la mejora de la calidad de vida, en el marco del desarrollo de la cultura de salud holística.
- ✓ Desarrollar estrategias de prevención y control de los riesgos ambientales; y del restablecimiento de los mismos que afecten la salud de los pobladores del distrito.
- ✓ Establecer protocolos y normas de seguridad para la evaluación higiénica sanitaria de los establecimientos que expenden productos aptos para consumo humano.
- ✓ Lograr la participación de los pobladores del distrito, instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales, personas naturales y otras en el desarrollo de acciones de protección del medio ambiente en el ámbito de su jurisdicción que minimicen los riesgos ambientales químicos, físicos, biológicos, ergonómicos y de seguridad física.
- ✓ Evaluar los potenciales riesgos ambientales periódicamente cautelando el cumplimiento de los estándares de calidad ambiental para la protección de la salud según los planes de fiscalización ambiental local.
- ✓ Elaborar mapas de riesgos ambientales e identificar zonas de vulnerabilidad en el ámbito jurisdiccional.
- ✓ Supervisar las estrategias de vigilancia y control de riesgos en el trabajo, ejecutadas por el centro de salud de su jurisdicción.
- ✓ Brindar asistencia técnica en ecología, protección del ambiente y salud ocupacional a las instancias que lo ameriten.

- ✓ Difundir, hacer cumplir las normas, políticas, objetivos y estrategias relacionadas con la ecología, protección del ambiente y salud ocupacional, emitidas por el Ministerio del Ambiente.

## **7.6. Gestión del Talento Humano**

De acuerdo con Castillo (2010) tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido considerada como algo irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo.

El talento humano está conformado por los trabajadores y funcionarios de la municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. Este talento humano es de vital importancia, por lo que se requiere desarrollar capacitaciones, promover programas de incentivos, y acciones para fomentar una óptima calidad de vida laboral, de tal forma el municipio alcance estándares de calidad. Además, se debe realizar acciones para el desarrollo de una cultura organizacional proactiva.

Según Arbaiza (2010), el hecho de hacer sentir al talento humano parte de la organización (municipio) significa crear compromiso y motivación personal en ellos. En este contexto, tal como lo sustentó Castillo (2010) que la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, como socios estratégicos para el éxito de las instituciones, depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en el capital humano puede generar grandes beneficios. El talento humano es capaz de potenciar el trabajo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad.

Actualmente el distrito de Santa Rosa de Sacco cuenta con una PEA joven; sin embargo, es necesario insertar a dicho recurso en el mercado laboral y competitivo en los próximos nueve años; será necesario ampliar las partidas presupuestarias para mejorar las condiciones del recurso humano, implementando programas de intervención cognitivo

conductual, lo cual puede ser realizado mediante convenios y alianzas estratégicas con instituciones que permitan contribuir al desarrollo profesional de los recursos humanos.

Existen universidades en el entorno del distrito que muy bien se pueden aprovechar tanto para el apoyo técnico como para la oferta de profesionales del medio.

Finalmente, se debe garantizar la oferta laboral de calidad de la PEA para lo cual se vigilará el estricto cumplimiento de la inclusión en planillas a trabajadores con remuneraciones calificadas, beneficios sociales, y capacitaciones continuas en apoyo a la gestión del gobierno central.

### **7.7. Gestión del Cambio**

En general la necesidad de cambio o mejor dicho de una reingeniería se impone cuando surgen problemas, en el caso específico del municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, el problema es la cultura organizacional poco proactiva, reacia al cambio, hecho que fue verificado durante la aplicación de la encuesta de la cultura organizacional.

Al respecto, Cordano (2012, p. 11) refirió que la resistencia al cambio es una respuesta emocional y conductual normal frente a las amenazas, reales o imaginarias, generadas por una situación nueva. El desinterés, la falta de compromiso con el desarrollo institucional suelen provocar o bloquear el desarrollo de la gestión municipal.

En la actualidad, es común que las organizaciones emprendan proyectos relacionados con el fomento de una cultura y clima organizacional a fin de lograr sus objetivos estratégicos. Para Cordano (2012, p. 17) estas transformaciones, ya sean en tecnología, en procesos y/o en gente, pueden llevar a romper el equilibrio interno lo que a su vez puede generar una baja en el desempeño organizacional. Ante situaciones de este tipo, resulta clave la proactividad del talento humano, para gestionar el cambio, ello implica contar con estrategias, herramientas y técnicas aplicables a nivel individual, grupal y organizacional.

Según D'Alessio (2008), el hecho de implementar el Planeamiento Estratégico, genera cambios estructurales y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio sea sostenible y planificado, debiendo crear una visión compartida para el cambio en este contexto se esbozó un instrumento moderno de gestión empresarial, denominado **“reingeniería en la gestión municipal”** del distrito de Santa Rosa de Sacco, elemento indispensable para mejorar el rendimiento, buscando obtener resultados óptimos.

Con la reingeniería se propenderán transformaciones en el centro laboral, el trabajador, la organización y su cultura para optimizar la rentabilidad social, económica y financiera del municipio. En torno a ello, los gobiernos locales, constituyen la expresión más genuina de la democracia de un país, pues nacen de la voluntad popular en el ámbito de los distritos y provincias del territorio peruano con la participación activa de los ciudadanos de una jurisdicción (Castillo, 1999, p. 8).

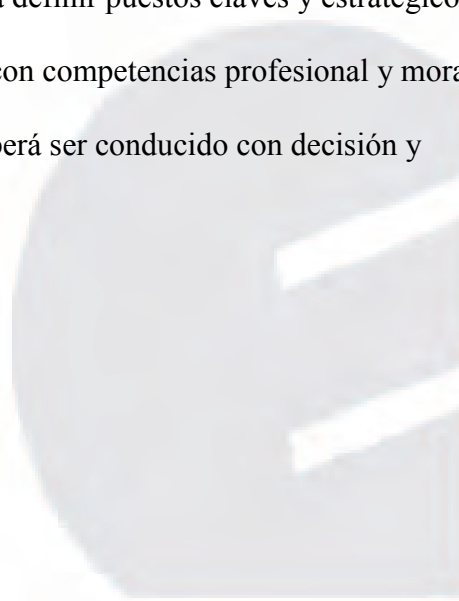
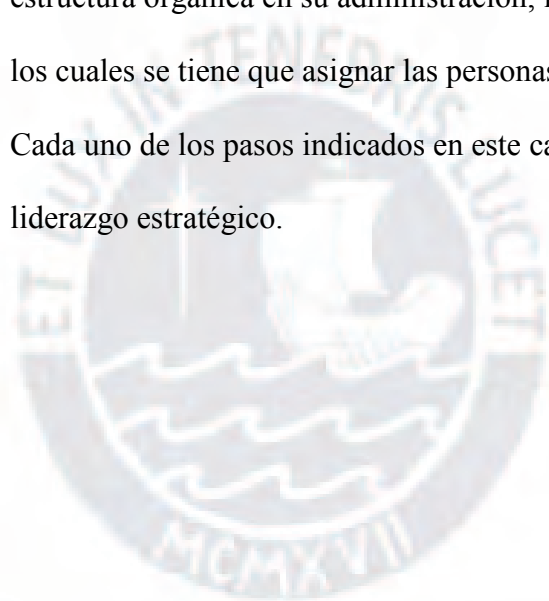
Para implementar la reingeniería en el municipio distrital, se deberá promover el compromiso de los directivos del más alto nivel, los funcionarios de niveles intermedios y trabajadores de las municipalidades. La gestión municipal requerirá que los alcaldes, y líderes locales, ejerzan un estilo gerencial, como el ejercicio pleno del poder municipal, será capaz de vincular la cultura organizacional, las voluntades; definir la misión de sus colaboradores, racionalizar su tiempo, delegar, comunicar, trabajar en equipo; ser persuasivo para lograr la integración del grupo y la identificación con la comunidad (Castillo, 1999, p. 1).

## **7.8. Conclusiones**

La implementación estratégica que corresponde a la segunda etapa del proceso estratégico considerada la más crítica, es la determinación y el desarrollo de los objetivos de corto plazo, que permitirá al distrito de Santa Rosa de Sacco alcanzar los objetivos de largo plazo y, por ende, la visión, misión y la posición de futuro que se desea para el distrito en mención.

Se han definido de manera específica las estrategias para alcanzar la visión del distrito, asumiendo los elementos claves: objetivos a corto plazo, los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos asignados a los objetivos de corto plazo de acuerdo al grado de prioridad y sus respectivas políticas. Todas ellas se han plasmado en las matrices guiadas del proceso estratégico asumido como modelo. También se ha propuesto la estructura organizacional que responda a la aplicación del plan y su respectiva implementación.

Para alcanzar la visión del distrito de Santa Rosa de Sacco se necesita de una adecuada estructura orgánica en su administración, la cual va a definir puestos claves y estratégicos a los cuales se tiene que asignar las personas idóneas con competencias profesional y moral. Cada uno de los pasos indicados en este capítulo deberá ser conducido con decisión y liderazgo estratégico.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo corresponde a la tercera etapa del proceso estratégico, el mismo que se constituye como propuesta y debe ser visto principalmente como una herramienta de retroalimentación de todo el proceso estratégico mediante las perspectivas de control (financiera, cliente mercado, interna, de aprendizaje e innovación) y el tablero de control integrado.

### 8.1. Perspectivas de Control

Ello será impulsado gracias a la sugerencia de D'Alessio (2008, p. 424) la evaluación y control constituyen un proceso permanente, especialmente por cambios en el entorno, la competencia y la demanda; y esta evaluación y control debe hacerse en forma integral. Además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa y dinámica de las estrategias, frente en un entorno cambiante, monitoreando el cumplimiento de las metas estratégicas y corrigiendo las desviaciones en caso de ser necesario. A continuación, se detallan las siguientes perspectivas:

Para cumplir con los objetivos a largo y corto plazo, se implementará un mecanismo de control del plan estratégico del distrito, que permita asegurar el cumplimiento de todo los procesos planificados, el cual estará liderado por la comisión del plan estratégico con participación del comité multisectorial del distrito de Santa Rosa de Sacco, se realizará semestralmente por el lapso de nueve años, con una metodología ampliamente participativa. Las preguntas fundamentales a ser respondidas se formularon según los criterios de Rumelt (consistentes, consonantes, factibles y generan ventaja).

Del mismo modo, se efectuará una revisión interna y externa, específicamente de las matrices EFI y EFE, ¿Las fortalezas, debilidades oportunidades, amenazas, son aún oportunidades? También se evaluaron las matrices EI y CPE.

La evaluación del desempeño en general tendrá tres niveles de medición, el de resultados que corresponde a objetivos a largo plazo (nueve años), que será de nivel cuantitativo y cualitativo, tendrá dos momentos de medición intermedia y final. El segundo nivel de medición corresponde a los objetivos a corto plazo, que corresponderá a un periodo anual, las preguntas a responder serán: ¿las estrategias internamente son consistentes y realizables.

El tercer nivel corresponde a la etapa de control o seguimiento se basa en indicadores a nivel de actividades y áreas, tiene la característica de ser continuo anual o menor, que corresponderá a la implementación de planes y actividades por áreas.

Adicional a ello, la implementación del tablero de control que proponemos, tendrá un sistema de información, software, que incluyen el recurso humano especialista en el manejo de las herramientas TIC, equipos de acuerdo a la vanguardia tecnológica, presupuesto, logística, etc.; que tendrá como input entrada información secundaria (alimentado de sistemas con bases de datos de organizaciones públicas o privadas), e información primaria (recolección a través de entrevistas y formatos diseñados para tal fin) y los output del sistema serán los informes de control y seguimiento y de evaluación. Contará con personal especialista en procesos y recursos.

Las auditorías internas y externas serán anualmente aplicadas en relación a los procesos, para llegar a los resultados programáticos reportados y sobre los resultados financieros, será externa y de forma bianual, dichos resultados de los avances se darán a conocer en una reunión multisectorial y participativa.

Las acciones correctivas al plan estratégico se realizarán de acuerdo a los resultados que se obtengan de la evaluación, arrojados por el tablero de control, cumplimiento de los objetivos, cambios en el ambiente interno y externo.

Según estas indicaciones, el sistema de evaluación y control del plan estratégico del distrito, tendrá los siguientes niveles:

#### **8.1.1. Aprendizaje interno.**

% de niños con rendimiento académico estándar.

N° micro y pequeñas empresas ecoeficientes.

N° de redes de información y comunicación.

N° de investigaciones.

N° de programas.

% de documentos de gestión.

N° de talleres.

#### **8.1.2. Proceso.**

N° de Ordenanzas.

N° de ciudadanos informados.

N° de políticas y normas.

N° de Políticas de ecoeficiencia.

N° de acciones de prevención y control.

#### **8.1.3. Clientes.**

% de población con acceso a servicios básicos: agua para consumo, desagüe, alumbrado eléctrico, pistas y veredas.

N° de módulos.

% de la PEA.

N° de Juntas Vecinales.

N° de líderes.

N° de redes sociales.

N° de organizaciones constituidas.

N° de talleres de sensibilización.

Encuestas de satisfacción del usuario.

N° de programas implementados.

N° de programas de capacitación.

N° de Ordenanzas.

#### **8.1.4. Financiera.**

N.° de proyectos viables en el SNIP y a nivel privado.

N° programas sociales.

Presupuesto Multianual de Inversión Pública.

N° solicitudes de crédito aprobados para Pymes.

#### **8.2. Tablero de Control Integrado**

Al respecto D'Alessio (2008, pp. 423-425) indicó que el tablero de control ofrece una visión integral, holística de la organización, en razón a ello a continuación se presenta la Tabla 41 que se visualiza dicho tablero:

Tabla 41

## Tablero de control para el plan estratégico del Distrito de Santa Rosa de Sacco

Perspectiva del cliente		
Objetivos	Medida	Unidad
OCP16 Desarrollar la identidad cultural y ciudadanía de la población en un 5% anual.	N.º de personas con identidad/total de personas x año.	Porcentaje
OCP14 Dotar a la población de entornos saludables, servicios de salud de calidad, promoviendo estilos de vida saludable y habilidades personales.	Nº de variables de entornos saludables/total de variables del entorno. Nº de personas satisfechas del servicio de salud/total de usuarios. Nº de actividades de promoción de estilos de vida saludable.	Porcentaje Porcentaje Número
OCP52 Participar en el incremento de los logros de aprendizajes educativos de la población estudiantil en un 3% anual.	Nº de estudiantes que aprueben el examen de capacidades/total de estudiantes x año. Nº de docentes capacitados/total de docentes.	Porcentaje Porcentaje
CP63 Fortalecer el sistema de prevención y gestión de riesgos en un lapso de dos años.	Nº de planes de acción de prevención y gestión de riesgo logrados /total de planes.	Porcentaje
OCP12 Optimizar la focalización de los programas sociales en los grupos vulnerables en un 90% para el 2015.	N.º de programas sociales focalizados/total de programas sociales	Porcentaje
OCP64 Fortalecer y promover la ecoeficientes en un 40% del total de Pymes y en un 60% de las instituciones públicas y privadas del distrito.	N.º de indicadores de ecoeficiencia cumplidos/total de indicadores	Porcentaje
OCP65 Promover expresiones organizativas y la participación social de las comunidades locales, la sociedad civil, las Pymes, entre otras, en la Gestión Ambiental Local para el Desarrollo Sostenible.	N.º de organizaciones conformadas	Porcentaje
OCP71 Brindar condiciones de vida digna promoviendo la seguridad ciudadana.	Nº de accionadas cumplidas/total de acciones programadas	Porcentaje
OCP74 Fortalecer un sistema de vigilancia urbana en el lapso de dos años.	Nº de acciones de vigilancia realizadas/total de acciones programadas.	Porcentaje
OCP73 Desarrollar valores éticos y morales en un 60% de la población del distrito.	N.º de talleres de reflexión/total de talleres programados	Porcentaje
OCP13 Reducir las inequidades socio sanitarias de la población vulnerable del 23 al 10%.	Nº de población vulnerable beneficiada por los programas sociales/total de población vulnerable.	Porcentaje
OCP32 Consolidar redes de información y comunicación social en los dos primeros años.	Nº de redes de información y comunicación activas/total de redes programadas	Porcentaje
OCP36 Incrementar los espacios de participación y concertación ciudadana en un 30% en el lapso de cinco años.	Nº de participantes a las convocatorias/total de población x año.	Porcentaje
Perspectivas financiera		
Objetivos	Indicador	Unidad
OCP24 Ampliar las fuentes de financiamiento de los proyectos de inversión social en un 5% anual.	Rentabilidad/inversión	Porcentaje
OCP25 Fomentar la inversión pública y privada en 10% anual.	Rentabilidad/inversión	Porcentaje
OCP23 Financiamiento de la capacitación al emprendimiento asociativo; en un 5% anual de la PEA local.	Rentabilidad/inversión	Porcentaje
OCP21 Intensificar y diversificar la cadena productiva con alta generación de empleo; hasta en un 3% anual.	Rentabilidad/inversión	Porcentaje
OCP51 Mejorar la infraestructura educativa al 2020.	Rentabilidad/inversión	Porcentaje
OCP22 Brindar asistencia técnica y financiera e incorporación tecnológica a Pymes.	Rentabilidad/inversión	Porcentaje
Perspectivas de proceso		
Objetivos	Indicador	Unidad
OCP11 Mejorar la calidad y cobertura de los servicios básicos, a un 90% para el 2018.	Nº de personas con acceso a servicios básicos/total de población del distrito.	Porcentaje
OCP31 Desarrollar el liderazgo estratégico en los actores clave.	Nº de actores claves empoderados/total de actores claves del distrito.	
OCP34 Desarrollar la capacidad de concertación e integración entre los diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil en un 10% anual.	Nº de convocatorias efectivas/total de convocatorias realizadas.	
OCP42 Actualizar los instrumentos de gestión municipal, que promuevan la participación activa de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas al primer año.	Nº de instrumentos actualizados/total de instrumentos existentes.	
OCP61 Implementar un sistema de gestión ambiental estratégica en los dos primeros años.	Nº indicadores de gestión ambiental implementados/total de indicadores	
OCP35 Sistematizar las experiencias exitosas de la gestión municipal cada año.	Nº de sistematizaciones/total de experiencias.	
OCP41 Ampliar los procesos de transparencia de la gestión dentro del ejercicio anual.	Nº de informes de gestión difundidos/total de procesos de gestión.	
OCP81 Aplicar la gestión estratégica hacia el desarrollo de una cultura organizacional proactiva de acuerdo al periodo de la gobernabilidad.	Nº de acciones estratégicas en cultura organizacional realizadas/total de programas. Nº de trabajadores con aprobación de la escala de cultura organizacional/total de trabajadores.	
OCP82 Implementar un programa de calidad de vida laboral del talento humano al término de dos años.	Nº de programas de calidad de vida laboral realizadas	
OCP83 Promover altos índices de desempeño laboral durante el periodo de gobierno.	Nº de actividades de incentivos laborales.	
OCP62 Rehabilitar los pasivos ambientales en 50% de las áreas afectadas, en un periodo de 5 años.	Nº de programas implementados	
OCP33 Desarrollar programas de capacitación e investigación en comunicación social y diálogo intercultural en los tres primeros años.	Nº de investigaciones ejecutadas. Nº capacitaciones efectuadas.	
OCP72 Promover la cultura de seguridad en un 80% de la población al primer quinquenio.	Nº de Talleres realizados.	

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008, p.415.

### 8.3. Conclusiones

El tablero de control construido para la gestión estratégica del municipio de Santa Rosa de Sacco permitirá el control eficaz y eficiente de los recursos asignados para cada área. Constituye en una forma de medición continua de las estrategias y del avance de ejecución de los objetivos propuestos para el desarrollo esperado, lo cual se realiza de manera ordenada, periódica y permitiendo de esta forma lograr los objetivos a largo plazo que permiten alcanzar la visión. Por otro lado, el control confiable permite optar las medidas correctivas con el fin de mejorar los resultados en el marco del proceso estratégico exitoso.

Sin esta herramienta de control, no sería posible conocer si las decisiones y acciones implementadas son las idóneas y esperadas, así como poder asumir las correcciones y replanteos necesarios para garantizar los objetivos y visión planteada por toda la comuna del distrito de Santa Rosa de Sacco.



Habiendo obtenido un valor de 95 puntos en la medición del análisis competitivo del distrito de Santa Rosa de Sacco, lo ubica en una perspectiva de competitividad; en el eje del corredor central, condición que la debe aprovechar.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Santa Rosa de Sacco

Para desarrollar la presente temática, se partió del análisis propuesto por Porter, los cuales se describen a continuación:

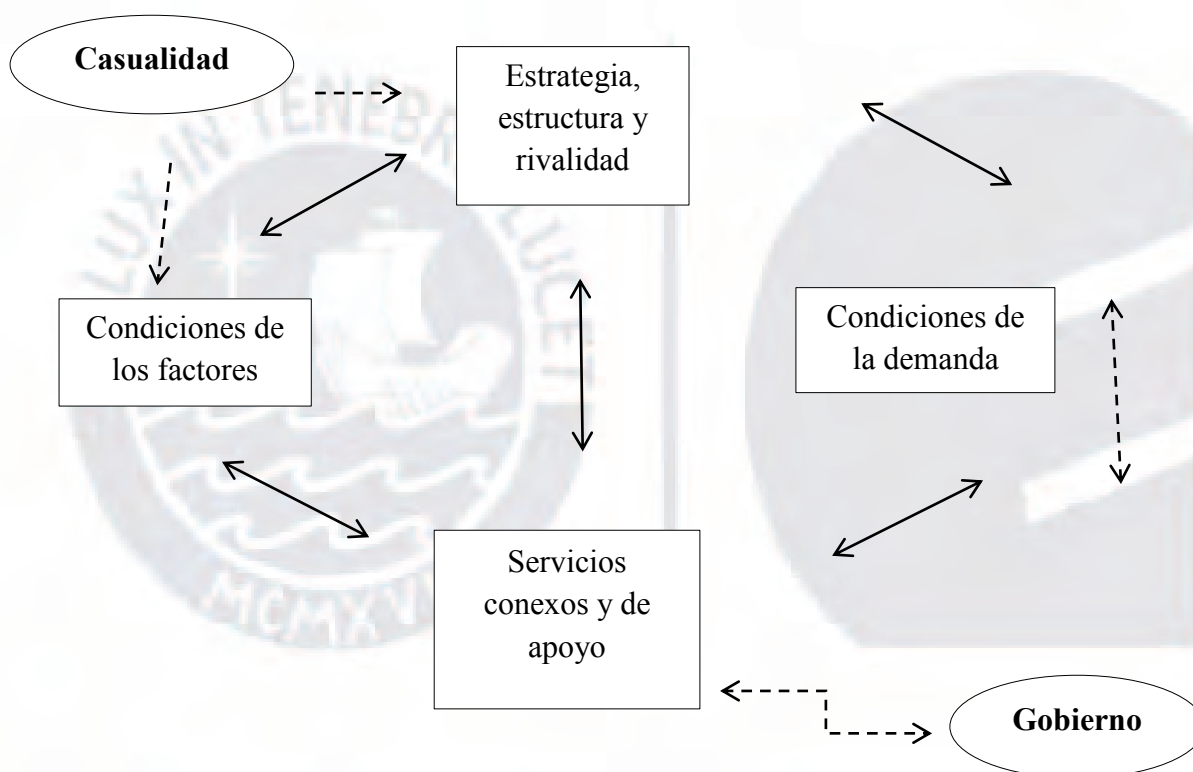


Figura 10. Modelo diamante de Porter, 2006.  
Tomado de “Estrategia y ventaja competitiva”, por Porter, 2006

### 9.2.1. La condición de los factores.

El distrito de Santa Rosa de Sacco enfrenta como principal limitante la incertidumbre de la estabilidad económica supeditado al cierre del complejo metalúrgico operado por Doe Run.

Una condición favorable para el desarrollo sostenible del distrito está referido a los logros de la escolaridad de la población que de un 100% un 93.13% cuenta con algún grado, lo cual posibilita los procesos de razonamiento hacia comportamientos favorables, condición que se aprecia en la Tabla 43 que se presenta a continuación.

Tabla 43

*Condiciones de los Factores de Alfabetismo y Escolaridad*

<b>Competitividad</b>	<b>Alfabetismo %</b>	<b>Escolaridad %</b>
Junín	92.42	86.22
Yauli	96.88	90.38
La Oroya	97.22	92.77
Santa Rosa de Sacco	97.29	93.13

*Nota.* Tomado de Hurbert, M & Blalock, H (2009). Aproximación al índice de desarrollo humano. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Desde el punto de vista de la conectividad, actualmente el distrito de Santa Rosa de Sacco es uno de los ejes económico de la Región Junín, siendo paso obligado para las provincias y otras regiones de la parte centro del Perú. Su valor estratégico estriba por el hecho de estar cerca al centro minero de La Oroya y actualmente a la minera Chinalco que genera empleo directo e indirecto al potenciar los servicios e infraestructura hotelera, restaurantes, empresas, fábricas y centros comerciales, este hecho representa una alternativa de desarrollo humano para la región central.

Al margen de esta situación, en el distrito se viene evidenciado el crecimiento de los centros comerciales, ello debido a la gran demanda de la población, en especial de los transeúntes del corredor central.

### **9.2.2. Las condiciones de la demanda.**

Existen varios factores que explican la relativa inestabilidad de la demanda. Si bien, el gobierno local asume la voluntad política para desarrollar una gestión estratégica moderna, se observa ciertas desviaciones en los procesos de gestión municipal, que direccionen el

desarrollo del distrito. Así, existe poca asimilación de la visión de futuro, pues, a pesar que el gobierno local cuenta con un plan, esto no es tomado en cuenta, denotando la falencia de capacitación en temas de gestión estratégica.

Además, ciertas autoridades o líderes comunitarios muestran actitudes de indiferencia frente a la problemática del distrito, sumado la escasa identificación de la población para con el distrito de Santa Rosa de Sacco. Asimismo, el estereotipo de la corrupción representa otra limitante, ya que gran parte de la población desconfía en las acciones propiciadas por el gobierno local.

Es de resaltar, que la ubicación geográfica del distrito, posibilita captar la afluencia de recursos mineros generados por las empresas de mediana y gran minería de la Región Junín, generando empleo y dinamizando la economía local y regional.

### **9.2.3. Sectores relacionados y de apoyo.**

Existen municipios tanto provinciales, distritales, empresas privadas, organizaciones de base, juntas vecinales organizadas; entre otros, que están involucrados con el desarrollo sostenible del distrito.

El gobierno local del distrito de Santa Rosa de Sacco se relaciona con otros sectores estatales y privadas entre las primeras tenemos; al sector educación, ya que el distrito cuenta con instituciones educativas de nivel inicial primaria y secundaria; en la ciudad de Huancayo existen centros especializados en la formación y especialización del recurso humano, tales como la Universidad del Centro, La Universidad Peruana de los Andes, la Universidad Alas Peruanas, Universidad Los Ángeles de Chimbote, entre otras. Además, el distrito presenta una cercanía con la ciudad de Lima.

Las interacciones se establecen con el Ministerio de Salud (centro de salud), la Policía Nacional, el Ministerio de Agricultura, el de transporte, el MINDES, entre otros. Y en el sector privado se dan vínculos con empresas de generación eléctrica proporcionan sus

servicios y algunas ONGs, el sector de industrias y empresas mineras que funcionan en la jurisdicción.

Asimismo, se relaciona con el Gobierno Regional, para la gestión presupuestal administrativa y financiera, de la misma forma con el Gobierno Nacional y organismos públicos descentralizados.

El distrito de Santa Rosa de Sacco cuenta con una importante conectividad terrestre, el cual conforma un centro urbano principal, constituyéndose en un canal importante de comunicación en el centro del país. El transporte es solo por vía terrestre. Hacia el Oeste, comunica con la Costa y Lima; hacia el Sur, comunica con Huancayo y la parte baja del Valle del Mantaro; además de comunicar con La Oroya, Huancavelica, Ayacucho, Cuzco y todo el Sur del país. Hacia el Norte, la carretera que comunica con Pucallpa, y otra vía hacia Tarma y la selva central. La red vial principal de transporte, es asfaltada ya que forma parte de la carretera central Lima - Huancayo.

Por el distrito confluyen flujos de transporte inter-regional, provincial y urbano. Actualmente en el distrito de Santa Rosa de Sacco, existen cuatro unidades de estacionamientos con el carácter de terminal, generalmente con autos hacia los destinos a Huancayo, Tarma, Lima, Cerro de Pasco y otros.

El transporte local que utilizan los pasajeros de Santa Rosa es el de automóviles, cuya ruta es de Mariátegui-Grifo Chuchis, que pertenece a La Oroya. En los sectores de Marcavalle y Chuchis las vías están pavimentadas, en las demás zonas, aún no existe pavimento en las calles, por lo que los accesos son dificultosos especialmente en épocas de lluvias. Los sectores con este problema son María Concepción, Marcavalle Alto, Villa el Sol, El Tambo y Señor de Muruhuay.

El tráfico regular de vehículos de pasajeros se desarrolla entre las 5 a.m. hasta las 11 de la noche de todos los días, transitando un promedio de dos camionetas, tipo combis cubriendo

la ruta: Curipata, Santa Rosa de Sacco y otros; asimismo, hay servicio de colectivos, que a partir de la 7 p.m. de la noche solo hacen el servicio en la ruta de Marcavalle a La Oroya; en casos de urgencia, algunas personas contratan el servicio de taxi. Los costos de desplazamiento/ruta/pasajero son: en combi S/. 0.50, en auto S/. 0.70, en taxi S/.3.00 a 5.00 dependiendo de la distancia y el acceso.

En cuanto a los servicios financieros, en La Oroya se cuenta con diversas entidades financieras: Banco de la Nación, Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Financiera Confianza, etc., que facilitan préstamos a las empresas; también hay un sector importante que financia el sector de PYMEs, de cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, y bancos especializados como “Mi Banco”. En el mismo distrito este acceso es limitado.

En el rubro de telecomunicaciones, se cuenta con los siguientes: a) Telefonía e Internet, que realiza servicios de telefonía, mensajería a celulares, Internet y video conferencia. En el distrito se cuenta con los servicios de la empresa telefónica del Perú (Movistar), y Claro Perú SAC, que mantienen una comunicación fluida con diferentes lugares del país y con el exterior; b) televisión de señal con repetidora administrada por la comunidad. También existen empresas de telecomunicación que brinda el servicio de televisión, entre ellos está Direc TV, Tele cable, Cable Visión; c) Emisoras radiales estando compartidas seis emisoras locales y cuatro del distrito vecino de La Oroya. Marcavalle cuenta con las siguientes emisoras: Radio la Única, Láser, Oroya, Ozono y Minera. En Chucchis: Panamericana y Súper AM.

Por otro lado, en el distrito de Santa Rosa de Sacco, al igual que otros distritos que crecen rápidamente, se ve expuesto a una serie de problemas sociales como la inseguridad ciudadana, con hechos de violencia familiar en el hogar, el alcoholismo, la drogadicción, la delincuencia, el pandillaje, la proliferación de drogas alrededor de los colegios y los locales de servicios nocturnos (existencia de videos, night clubes, casinos, bares y otros).

#### **9.2.4. Estrategia, cultura y rivalidad de las empresas.**

La posición geoestratégica del distrito, le abre un gran mercado para sus exportaciones de productos, dejando de ser una “isla” entre otros distritos para convertirse en parte de una cadena importante de comercio.

En este sentido, es importante que el distrito mantenga mayores relaciones con otras ciudades, en especial con los que disponen de mayor presupuesto del Canon minero, ampliando su mercado a escala nacional y porque no en el ámbito internacional, aprovechando el TLC, con los trece países hasta la fecha. Para establecer relaciones con estas grandes ciudades con una gran potencialidad tanto económicas y comerciales es necesario que el distrito desarrolle estrategias de competitividad en el marco del desarrollo sostenible.

Del mismo modo, al analizar la estrategia y rivalidad, debemos tener en cuenta dos fuerzas que pugnan en sentido contrario, por un lado, se encuentra el clima, el cual es frío, pero que a su vez este factor es propicio para la explotación de recursos mineros y para la crianza de animales de las zonas alto andinas (oveja, llama, entre otros).

Por otro lado, los problemas de contaminación y los desechos de los relaves mineros, la incidencia de los casos de inseguridad ciudadana, etc., constituyen los rivales para desarrollarnos competitivamente.

La cultura de gestión burocrática, merece atención siendo vital asimilar la gestión estratégica. La población muestra capacidad reactiva, actitud hacia el trabajo, buenos niveles de asunción de riesgos y cultura participativa.

#### **9.2.5. El gobierno.**

El gobierno nacional viene impulsando el desarrollo a través del proceso de descentralización, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley de modernización municipal, el Programa Sierra Exportadora, el programa ProCompite, la Red de Municipios Saludables, entre otros dispositivos. Como vemos, existen importantes esfuerzos para el desarrollo

sostenible en el ámbito nacional, regional y local, esfuerzos de coordinación y generación de compromisos públicos – privados; pero se requiere del fortalecimiento de las competencias de la gestión pública; por otro lado, en algunos sectores es insuficiente la inversión asignada para el desarrollo sostenible. En el ámbito regional y local si bien existen ciertos avances, todavía está por desarrollar aún más las actividades de promoción e información turística, cultura, recreación, deporte, entre otros.

#### **9.2.6. El azar o casualidad.**

El Perú, al igual que la Región Junín, está proclive de sufrir cualquier desastre natural, el cual afectaría significativamente el desarrollo nacional, regional y local; en este contexto surge la necesidad de tomar conciencia de ello, aplicando medidas de prevención y control.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito**

El distrito de Santa Rosa de Sacco, como ya lo mencionamos en anteriores capítulos es una zona geoestratégica; por tanto, siguiendo el análisis de diamante de la competitividad, existe la condición básica para la formación del potencial clúster competitivo. Las condiciones de los factores: recursos mineros, la oferta de los servicios municipales, el capital humano, han creado un ente gestor para desarrollar la competitividad con participación pública-privada, con el compromiso y voluntad de sus pobladores y autoridades. En razón a ello en el distrito de Santa Rosa de Sacco, se vienen implementando numerosos proyectos de desarrollo sostenible, gracias al SNIP y al PMM. Existe el talento humano, que muy bien podría desarrollar el proceso estratégico, mediante el fortalecimiento de sus competencias. Las condiciones de la demanda: la voluntad política desarrollar una gestión estratégica moderna, haciendo frente a la indiferencia de algunas autoridades y algunos conflictos sociales.

La estrategia, cultura y rivalidad de las empresas: existen distritos y provincias al entorno del distrito de Santa Rosa de Sacco, que gozan de un mayor presupuesto proveniente del canon minero. Esto ha ido incrementando la competencia haciendo una presión positiva hacia la innovación y competitividad. Del mismo modo, los sectores relacionados y de apoyo tienen conexión por vía terrestre, este servicio se encuentra en un buen auge de desarrollo.

El Gobierno viene apoyando mediante el proceso de descentralización, y se está consolidando la Red de Municipios Saludables.

Los fenómenos naturales, a los cuales el país suele estar propenso, al igual que en la Región Junín, retrasarían el desarrollo sostenible. En consecuencia, a continuación en la Tabla 44 se presentan algunas competencias asumidas por el municipio de Santa Rosa de Sacco, en torno a los potenciales clústeres.

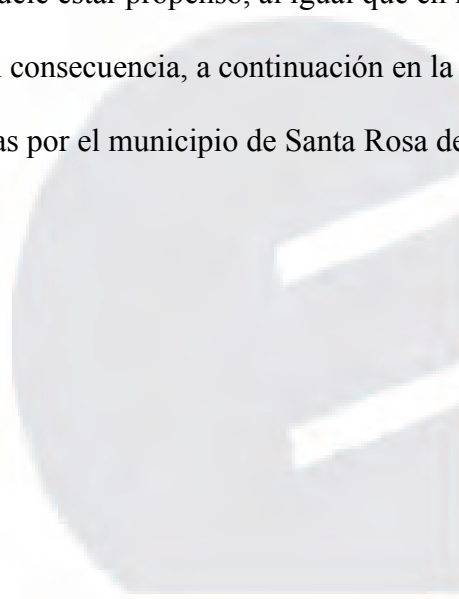
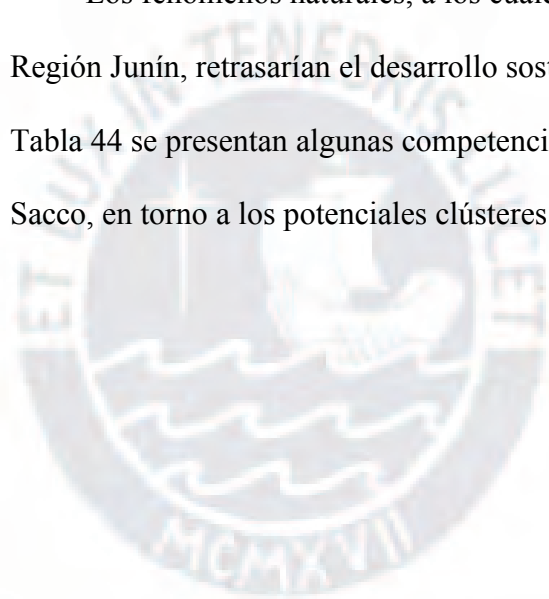


Tabla 44

*Competencias Asumidas por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco*

<b>Competencias Asumidas por la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco</b>	<b>Alcances</b>
1. Organización del espacio físico y uso del suelo.	Plan de acondicionamiento y ordenamiento territorial. Demarcación territorial. Regulación del otorgamiento de licencias. Titulación y saneamiento físico legal. Estudios de impacto ambiental. Planes de renovación urbana. Patrimonio, histórico, cultural y paisajístico.
2. Servicios públicos locales.	Saneamiento, salubridad y salud. Tránsito, circulación y transporte público. Educación cultura, deporte y recreación. Programas sociales, defensa y promoción de derechos ciudadanos. Seguridad ciudadana. Registros civiles. Promoción del desarrollo local. Establecimiento y administración de parques. Otros no reservados a entidades regional y nacional.
3. Protección y conservación del ambiente.	Plan y política ambientales locales. Propuesta creación de áreas de conservación ambiental Participación ciudadana. Coordinación de la aplicación de los instrumentos de planeamiento y de gestión ambiental.
4. Desarrollo de la economía local.	Planeamiento y dotación de infraestructura. Fomento de la inversión privada. Promoción del empleo y micro y pequeñas empresas Fomento de la artesanía y del turismo local. Fomento de programas de desarrollo rural.
5. Servicios sociales locales.	Administración, organización y ejecución de los programas de lucha contra la pobreza. Administración, organización y ejecución de programas de asistencia, protección y apoyo a población en riesgo. Establecimiento de canales de concertación.
6. Prevención y control de los problemas sociales.	Promoción de la seguridad ciudadana, fortaleciendo el servicio de serenazgo. Prevención y rehabilitación del consumo de drogas y alcoholismo, entre otros.

*Nota.* Adaptado de la Ley Orgánica de Municipalidades competencias y funciones.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

El distrito de Santa Rosa de Sacco, compite principalmente con la provincia aledaña de Yauli, y ésta pretende situarse como una provincia desarrollada estratégicamente, esto se traduce en su visión institucional cuya declaración está formulada de la siguiente manera “*La Municipalidad Provincial de Yauli La Oroya es una organización moderna, fortalecida, eficiente y transparente en el cumplimiento de sus funciones y competencias, cuenta con una*

*adecuada fiscalización en el manejo y control de su medio ambiente*”, en este contexto el distrito de Santa rosa de Sacco se limita a asumir la posición de Clúster, dado que no existe una competencia directa en sus diferentes servicios. A continuación, en la Tabla 45, se presenta el análisis de atractividad.

Tabla 45

*Análisis de la Atractividad del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

Nº	Factor	Impulso	Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Aumento o disminución.	5
2	Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos.	3
3	Rentabilidad	Aumento, estable, de crecimiento.	3
4	Vulnerabilidad	Competidores, inflación.	5
5	Concentración	Número de jugadores.	6
6	Ventas	Cíclicas, continuas.	4
7	Especialización	Enfoque, diferenciación única.	5
8	Identificación de marca	Facilidad.	5
9	Distribución	Canales, soporte requerido.	7
10	Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria.	5
11	Posición en costo	Competitivo, bajo costo, alto costo.	8
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías.	4
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos.	4
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control.	4
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras.	5
<b>Total</b>			<b>73</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008, p.144.

El valor que arroja el análisis es 73, el que se considera relativamente inferior al promedio normal; por tanto, el distrito de continuar en las condiciones actuales resultaría no atractivo, debiendo asumir la gestión estratégica para añadir valor a los bienes y servicios que ofrece y convertirse en atractivo.

### **9.5. Conclusiones**

En este acápite, se efectuó el análisis competitivo del distrito de Santa Rosa de Sacco, para el cual se utilizó el modelo de diamante de Porter. Este modelo permitió determinar los potenciales de atraktividad de dicho distrito a partir del análisis de los factores, de las condiciones de la demanda, los sectores relacionados de apoyo, la estrategia, cultura y rivalidad de las empresas el gobierno, el azar o casualidad y de los potenciales clústers, con sus respectivos aspectos estratégicos.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral

El plan estratégico de enfoque integral interrelaciona los diferentes componentes del proceso estratégico: la visión, los objetivos de largo plazo y de corto plazo; las estrategias y sus respectivas políticas. Expresa también los intereses organizacionales, los principios cardinales, y los valores que rigen el comportamiento de los actores claves del distrito de Santa Rosa de Sacco.

Los objetivos de largo plazo y corto plazo para cumplir la visión que son controlados mediante los tableros de mando, organizado según perspectiva interna, procesos, clientes y financiera. El logro de la visión y el cumplimiento de la misión que son acogidos en los objetivos, requieren de la implementación y la asignación de los recursos mediante una estructura organizacional que facilite la dirección de planes operacionales.

La Tabla 46 y la Figura 11, expresan el plan estratégico integral y se muestra a continuación:

Tabla 46

## Plan estratégico integral

VISIÓN									
"Santa Rosa de Sacco al 2021 será un distrito con gobernabilidad y competitividad; con un alto nivel de desarrollo sostenible y seguro basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada; con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población".									
Intereses organizacionales								Principios cardinales	
VALORES									
<p>MISIÓN</p> <p>"El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida".</p>									
<p>1) Compromiso. Capacidad esencial del personal que se refleja en el cumplimiento de las normas internas, en la lealtad, responsabilidad e identificación institucional, generando valor en beneficio de los usuarios y la sociedad.</p> <p>2) Excelencia. Nos esforzamos en desarrollar el trabajo con la más alta calidad, y eficiencia, cuidando el mejor uso de los recursos institucionales y el cumplimiento de los objetivos</p> <p>3) Profesionalidad. Como servidores públicos, ejerceremos la profesión con capacidad y eficacia</p> <p>4) Calidad. Entrega de servicios de calidad desde la primera vez.</p> <p>Se da el servicio en forma oportuna y accesible al principal usuario: la ciudadanía de acuerdo a los requerimientos. Implica un alto sentido de colaboración y atención proactiva</p> <p>5) Responsabilidad. Cumplimiento oportuno, eficiente y seguro con los servicios destinados a la población y ambiente. Le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.</p> <p>6) Sostenibilidad. Mantener a través del tiempo los servicios propendiendo un futuro mejor cada vez.</p>									
<p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <p>Los miembros de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco realizan sus acciones y sus relaciones mutuas en el principio de la buena fe y confianza entre los seres humanos, reconociendo a los siguientes grupos de interés (actores internos y externos):</p> <p>a) Población en general del distrito.</p> <p>b) Trabajadores de la municipalidad: alcalde, concejo municipal, entre otros actores involucrados.</p> <p>c) Las instituciones de base: el establecimiento de salud, la Policía, Poder Judicial, el Sector Educación y toda institución estatal como también empresas privadas.</p> <p>d) Las organizaciones de bases territoriales, gremiales, culturales, religiosas y otras.</p> <p>e) Sus competidores: los distritos aledaños como Yauli, Junín, Cerro de Pasco, entre otros homólogos.</p> <p>f) El Gobierno Peruano y la Región Junín.</p>									
<p>OLP 1. Mejorar la calidad de vida de la población, reduciendo el nivel de pobreza en un 10% mediante la inclusión social, para el 2021.</p> <p>OLP 2. Impulsar las actividades económicas, industriales y de servicios alcanzando un índice de libertad económica por encima del 70% al 2021.</p> <p>OLP 3. Fomentar la institucionalidad y la participación de las organizaciones sociales con instituciones públicas y privadas en la agenda de desarrollo sostenible del distrito, alcanzando un índice de articulación superior a 0.7.</p> <p>OLP 4. Instaurar el modelo de gobernabilidad y competitividad, democrático y equitativo en la oferta de bienes y servicios municipales con un nivel de satisfacción de la población superior a 70%.</p> <p>OLP 5. Fortalecer la mejora de la calidad educativa del nivel primario, según estándares vigentes.</p> <p>OLP 6. Desarrollar una gestión ambiental estratégica, logrando que el distrito alcance indicadores ambientales dentro de los estándares de calidad vigentes.</p> <p>OLP 7. Garantizar la seguridad ciudadana, a través de alianzas y la participación activa y articulada de la Municipalidad, las Organizaciones Vecinales, la Policía Nacional del Perú y los distritos vecinos, superando en más del 65% el índice de seguridad del distrito.</p> <p>OLP 8. Fortalecer las competencias del talento humano en gestión estratégica, para alcanzar un índice mayor a 3 puntos de la escala de competitividad.</p>									
<p>E 1. Impulso de la inversión social y productiva hacia el desarrollo reduciendo los niveles de pobreza.</p> <p>E 2. Desarrollo de la capacidad emprendedora de la PEA del distrito de Santa Rosa de Sacco.</p> <p>E 3. Fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana en la gestión del desarrollo sostenible.</p> <p>E 4. Gestión estratégica municipal del distrito de Santa Rosa de Sacco con gobernabilidad y competitividad.</p> <p>E 5. Mejora de los niveles de convivencia y paz social en el distrito de Santa Rosa de Sacco, priorizando los grupos vulnerables: niños y mujeres, en situación de vulnerabilidad frente a casos de violencia familiar.</p> <p>E 6. Fomento de entornos saludables y sustentables.</p> <p>E 7. Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una "cultura de seguridad".</p> <p>E 8. Implementación del cambio organizacional (reingeniería) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.</p>									
<p>Tablero de control</p> <p>OCP 1.1 OCP 2.1 OCP 3.1 OCP 4.1 OCP 5.1 OCP 6.1 OCP 7.1 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p> <p>OCP 1.2 OCP 2.2 OCP 3.2 OCP 4.1 OCP 5.2 OCP 6.2 OCP 7.2 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p> <p>OCP 1.3 OCP 2.3 OCP 3.3 OCP 4.1 OCP 5.3 OCP 6.3 OCP 7.3 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p> <p>OCP 1.4 OCP 2.3 OCP 3.4 OCP 4.1 OCP 5.3 OCP 6.3 OCP 7.3 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p> <p>OCP 1.5 OCP 2.3 OCP 3.5 OCP 4.1 OCP 5.3 OCP 6.3 OCP 7.3 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p> <p>OCP 1.6 OCP 2.3 OCP 3.6 OCP 4.1 OCP 5.3 OCP 6.3 OCP 7.3 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p> <p>OCP 1.7 OCP 2.3 OCP 3.6 OCP 4.1 OCP 5.3 OCP 6.3 OCP 7.3 OCP 8.1 OCP 8.2 OCP 8.3</p>									
Recursos									
Estructura organizacional									
Planes operacionales									

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008, p.425.

## POLITICAS

P E 101 Fortalecer la Institucionalidad Municipal, con una adecuada prestación de servicios públicos locales, estimulando la inversión privada a favor del distrito de Santa Rosa de Sacco.

P E 102 Promoción de iniciativas de proyectos productivos sostenibles enfocados en la generación de empleo en personas y grupos en pobreza y extrema pobreza.

P E 103 Fomento de la inversión social mejorando el acceso a los servicios de protección social, con especial incidencia en Nutrición y Salud.

P E 104 Dotación de servicios básicos a las viviendas de los Asentamientos Humanos.

P E 105 Fortalecimiento de la inversión pública en infraestructura para el distrito de Santa Rosa de Sacco.

P E 201 Promoción de una cultura emprendimiento y de prácticas solidarias en la generación de autoempleo y empleo en la población.

P E 202 Promoción de la capacidad tecnológica y administrativa de las pequeñas empresas.

P E 203 Estimular y apoyar la asociación e integración interempresarial, bajo sus distintas formas.

P E 204 Generación de condiciones para el fomento de la innovación, inversión y el espíritu emprendedor.

P E 205 Diversificación de los programas de desarrollo social desarrollando la capacidad productiva de las poblaciones vulnerables.

P E 206 Generación de incentivos económicos, proyectos productivos innovadores y ecoeficientes.

P E 207 Incentivo al trabajo cooperativo en los beneficiarios de los programas sociales.

P E 301 Desarrollo de una gestión concertada del desarrollo sostenible con un enfoque de derechos.

P E 302 Concertación permanente entre los actores de distintas posiciones en el terreno político, ideológico, social, cultural y económico.

P E 303 Gobernabilidad democrática en todos los espacios locales de participación ciudadana.

P E 304 Empoderamiento a la ciudadanía y a los representantes de las organizaciones en relación a la visión compartida de desarrollo sostenible.

P E 401 Fortalecimiento de la gobernabilidad y competitividad del Distrito de Santa Rosa de Sacco.

P E 402 Impulso del modelo democrático global que promueva la convivencia social.

P E 403 Aplicación de la comunicación multicultural abierta y tolerante.

P E 404 Implementación del cambio organizacional (reingeniería de costos, servicios, calidad, y rapidez) para una mayor competitividad y liderazgo estratégico.

P E 405 Desarrollo de la cultura organizacional orientada a los valores corporativos.

P E 501 Fomento de la equidad e inclusión social, respetando las diferencias de género y eliminando toda forma de discriminación.

P E 502 Instauración de la cultura de "calidad de vida", a través de la promoción de la salud física, mental y social.

P E P503 Fortalecimiento de la actividad cultural, de deportes y recreación, desde la integración campo-ciudad.

P E 601 Promoción de la territorialidad ordenada y de un ambiente saludable acorde con el desarrollo humano sostenible.

P E 602 Promover el uso eficiente de los recursos, que conlleva a menor producción de residuos sólidos y residuos contaminantes.

P E 603 Disminución y control de la contaminación ambiental, reducción de los pasivos ambientales en la protección humana y de las zonas naturales y ecológicas del distrito de Santa Rosa de Sacco.

P E 604 Integración de esfuerzos hacia la meta de más producción con menos recursos minimizando impactos ambientales.

P E 605 Garantizar la sostenibilidad económica en el manejo de residuos sólidos municipales.

P E 606 Enfoque de gestión de riesgos, prevención y atención a desastres.

P E 701 Promoción y vigilancia de la responsabilidad social empresarial y del compromiso con la población y su territorio.

P E 702 Liderazgo en la lucha por la seguridad ciudadana.

P E 703 Fortalecer el orden constitucional y el cumplimiento de los Acuerdos de Paz consolidando un verdadero Estado de Derecho.

P E 704 Fomento de la seguridad vial.

PE 801Gestión moderna hacia el desarrollo de una cultura organizacional.

PE 802Implementación de un programa de calidad de vida laboral del talento humano.

PE 803Gestión estratégica del talento humano.



Figura 11. Esquema del Plan Estratégico Integral

## 10.2. Conclusiones

El plan estratégico formulado, ha permitido conocer y comprender los mecanismos en que opera el distrito en estudio, el campo de acción y los actores clave, de tal forma que permita mejorar las condiciones internas a través de las herramientas de gestión local efectivas y coherentes a las demandas del desarrollo social.

Al observar el ambiente general y específico del distrito de Santa Rosa de Sacco, se considera la presencia de factores externos negativos (amenazas), que limitan el posicionamiento y la integración regional y comercial, destacándose por su mayor ponderación: (a) el cambio climático y el clima local que tiene un impacto económico, (b) el incremento de la inseguridad, y (c) la contaminación ambiental como una consecuencia de la actividad minero metalúrgica que representa riesgos a la salud y el ambiente generando cierta inestabilidad de los residentes y promueve la emigración de la población a otros sectores más atractivos y competitivos.

Como factores determinantes de éxito clasificados en oportunidades para el distrito, destacan con mayor ponderación: (a) la existencia de un marco legal que respalda la gestión inversión pública de los gobiernos locales, como por ejemplo: la ley ProCompite, ley de modernización de la gestión local y la ley de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal; y (b) el crecimiento económico del Perú. Resultan también relevantes el desarrollo de los proceso de transferencia de funciones y competencias del gobierno central y de los recursos del Estado a las instancias regionales y locales, el uso de las TICs, la implementación de la red de municipios y comunidades saludables, programas sociales del gobierno y la participación ciudadana.

Entre los principales factores positivos se encuentran: las competencias para la inversión pública y privada por el proceso de transferencia (Programa de Modernización de Municipalidades, Descentralización, etc.); ubicación geoestratégica del distrito de Santa Rosa

de Sacco en el corredor de la zona central del país como eje comercial, y la participación concertada de los gobiernos locales y la comunidad en la formulación de políticas públicas saludables.

El ambiente interno es un factor complejo. Típicamente como sucede en la mayoría de municipios del país, el sector público aún no incorpora la gestión estratégica como modelo de gobierno para el desarrollo, el empoderamiento de los actores involucrados aún es bajo, el cual alcanza incluso a algunos funcionarios de la Municipalidad Distrital. Otra debilidad es el escaso presupuesto público disponible para las inversiones y una baja población contribuyente para la recaudación de recursos propios. La actividad industrial es incipiente y se observa la ausencia de mano de obra calificada. También existen falencias en la prestación de servicios públicos locales, siendo el saneamiento básico un tema pendiente de atención.

La tecnología es poco desarrollada, existe falencia de sistemas de información estratégica para la toma de decisiones y para la medición de los clientes. Los recursos humanos del ámbito municipal son insuficientes y requieren mejorar sus competencias referidas a los procesos técnico-administrativos para un mejor desempeño y servicio a la localidad, baja predisposición al cambio y mínimos procesos de motivación y cultura organizacional. Falta promover un sistema de comunicación horizontal e implementar objetivos y metas para un trabajo mucho más proactivo.

En este contexto, el escenario en el que se encuentra el distrito de Santa Rosa de Sacco, es carente de competitividad frente al resto de los distritos, en todos los sectores económicos donde se desarrolla. Ubicándose en una posición conservadora, por lo que debe adoptar una perspectiva estratégica agresiva que fortalezcan la dimensión interna de la institución y que permitan en mediano plazo una posición competitiva, con desarrollo sostenible y seguro.

### 10.3.Recomendaciones

- El gobierno local debe aprovechar el marco legal que apoya la inversión pública para proyectos de infraestructura, capital humano y desarrollo productivo para el beneficio de la sociedad.
- De igual forma debe generar alianzas con el sector privado para promover la inversión en el distrito y cooperar en el desarrollo local.
- Se debe poner atención en mejorar los factores del desarrollo y competitividad, como mejorar la calidad y cobertura de los servicios de saneamiento básico, reducción de la desnutrición, mejorar el nivel educativo y promover la formación de mano de obra especializada. Para ello, se recomienda establecer mancomunidades entre los gobiernos locales o distritos vecinos, para promover inversiones de impacto en proyectos conjuntos.
- Promover la transparencia a nivel de gobierno, el desarrollo de mercados competitivos, el fomento de la innovación y la protección ambiental en todo el ámbito del distrito de Santa Rosa de Sacco.
- Conformar centros de formación e investigación tecnológica para incrementar la PEA ocupada y especializarla para mejores puestos laborales.
- Promover la formalización y consolidación de empresas, de modo que se faciliten beneficios legales y administrativos haciendo al distrito un lugar atractivo para la inversión privada lo que permitirá la formación de conglomerados económicos en la región centro.
- La remediación ambiental debe ser una acción priorizada por el gobierno central y regional, dado que se trata de acciones que requieren un conjunto de acciones humanas que permitan una adecuada recuperación de los pasivos ambientales.

- Mejorar la transparencia y confianza de los usuarios respecto a los servicios que brinda la municipalidad.
- Impulsar el desarrollo integral del capital humano de la Institución.
- Mejorar las acciones y actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores.
- Entregar el presente documento a la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco para la respectiva implementación.
- Por su parte, el grupo estratega deberá aplicar procesos de monitoreo, evaluación y supervisión; acompañado de procesos de sensibilización constante, y alianzas con actores principales para desarrollar acciones corporativas respecto al plan.
- Finalmente, para la eficiencia y eficacia de la aplicación de este plan es necesario desarrollar competencias de gestión estratégica gubernamental dirigida a los decisores políticos y funcionarios públicos, a través de programas de formación continua acreditables.

#### **10.4. Futuro del Distrito**

La gestión local del distrito de Santa Rosa de Sacco, pretende en un plazo de nueve años situar en una posición de distrito con gobernabilidad y competitividad, con un desarrollo sostenible y seguro, respecto a los otros municipios que también apuestan por el desarrollo económico, ecológico y social.

El distrito de Santa Rosa de Sacco enfrenta nuevos retos en el sostenimiento de los sectores económicos que brindan empleo y trabajo a sus ciudadanos. Entre lo más importante destaca la aplicación liderazgo comprometido, con dominio del proceso estratégico y la organización y con una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y proactiva.

Es conveniente también, incorporar el uso de nuevas tecnologías de información en la cadena de abastecimiento, producción, distribución, y comercialización, con la finalidad de reducir costos y agregar valor a los productos.

A continuación se destacan tres elementos fundamentales para una gestión municipal exitosa:

***Ser una instancia de auténtica representatividad***

Son los pobladores, quienes democráticamente otorgan la elección de un alcalde y su plana de regidores para la conducción del gobierno local. Dicho mandato, está sujeto a un conjunto de reglas, que, si no son cumplidas pueden generar el retiro de la confianza de los ciudadanos. En ese sentido, cobra importancia la confianza entre las autoridades municipales y la población, de tal manera que la población cuente con información, intervenir en los asuntos de la gestión y, a las autoridades municipales ejercer el mandato para el cual fueron elegidas, con eficiencia y transparencia.

***Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible.***

La municipalidad, en tanto, órgano de gobierno local es la entidad llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su ámbito, mejorando la calidad de vida de la población ya sea distrital o provincial.

***Ser una instancia proveedora de servicios públicos con calidad.***

Ello permitirá el acceso a los servicios públicos del municipio a los ciudadanos, individual o colectivamente para ser atendidos en determinadas necesidades.

En consecuencia, se propone una gestión estratégica moderna, basada en la reciente incorporación del Perú a la Sociedad de Gobierno Abierto para lo cual ha aprobado un Plan de Acción elaborado a través de un proceso participativo, que incluye compromisos en materia de transparencia y acceso a la información pública, integridad pública, participación

ciudadana y gobierno electrónico y mejoras en los servicios público, según lo establecido en RM N° 085-2012-PCM emitido el 09 de abril del 2012.

En este contexto, es preciso seguir apostando por el desarrollo con empeño, con decisión, constancia y firmeza para consolidar al distrito como competitivo a nivel regional y nacional; que debe mejorar aún más los servicios que se oferta y seguir entregando nuevas obras para el bienestar de las familias, también existe la necesidad de redoblar esfuerzos para preservar el ambiente. Asimilar de manera coherente la misión y visión de futuro y ser conscientes del reto de profundizar la transparencia, la colaboración y la participación ciudadana en la tarea de construir un distrito moderno para todos; situando a de Santa Rosa de Sacco, en un distrito líder a nivel regional y nacional.

Del mismo modo, se requiere contar con planes y políticas efectivas con talento humano comprometido, con una juventud espléndida, un patrimonio cultural, modernas infraestructuras y muchas empresas a escala internacional. El distrito de Santa Rosa de Sacco ha sido capaz de progresar y de superar con éxito muchas dificultades porque tiene gente emprendedora. Por todo ello, es necesario trabajar con mucha responsabilidad y voluntad política.

Por otro lado, las tendencias más marcadas para el distrito de Santa Rosa de Sacco, en los años próximos serán los siguientes:

Decrecimiento relativo de la población, fenómeno que incide en las propuestas de desarrollo sostenible. La población residente ejerce presión social por mayor provisión de servicios, vivienda, seguridad, ayuda social, etc. Por ello, se debe priorizar estas demandas.

Fuerte presión por el problema de contaminación ambiental, siendo el aire, el agua los principales afectados impidiendo la actividad agraria y el consumo humano.

## Referencias

- Acuña, P. C. (2012). Alcaldes deben ser principales aliados para la inclusión social. *La Industria. Com*, pág. 1.
- Álvarez, C. (2008). *Los BRIC: ¿Las nuevas potencias del siglo XXI?* Recuperado de <http://seminariordenmundial.blogspot.com/2008/10/los-bric-las-nuevas-potencias-del-siglo.html>
- Amat, J. (2000). *Control de gestión. Una perspectiva de dirección*. España: Gestión.
- Antonio, C. (2009). Plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad distrital de San Jacinto. *Escuela de Postgrado*. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Arbaiza, L. (2010, 14 de abril). ¿Cómo administrar el talento humano en una organización? *América Economía*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-administrar-el-talento-humano-en-una-organizacion>
- Arnao, R. R. (2010). *Contribución a la descentralización desde las municipalidades: Diagnóstico y propuestas para el caso peruano*. Recuperado de [www.eumed.net/libros/2010a/640](http://www.eumed.net/libros/2010a/640)
- Asociación Unidos por el Cambio Climático, & Embajada Británica en Lima. (2008). *El cambio climático y la necesidad de decisiones estratégicas*. Recuperado de <http://libelula.com.pe/downloads/UK%20CC%20-version%2012.05-baja.pdf>
- Bases Administrativas Adjudicación Directa Selectiva N° 002-2011-CEP/MDSRS. Santa Rosa de Sacco – Yauli – Junín, Junio, 2011. Adjudicación Directa Selectiva
- Bases Integradas Adjudicación Menor Cuantía N° 009-2011-CEP/MDSRS. Ejecución de la Obra: "Piloto de Forestación en el Distrito Santa Rosa de Sacco"
- CARE-PROPILAS. (2006). *Experiencias de planificación estratégica en agua potable y saneamiento rural en municipalidades distritales. Proyecto piloto para mejorar la gestión y la sostenibilidad distrital en agua y saneamiento*. Cajamarca.
- Cadena Peruana de Noticias [CPN]. (2011). Peru.
- Castillo, M. (1999). *Reingeniería y gestión municipal*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02\\_n3/reingenieria01.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/reingenieria01.htm)
- Castillo, P. F. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía [Celade]. (2008). *Tendencias demográficas y protección social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Autor.
- CENTRUM Católica. (2011). *ICRP 2011: Índice de competitividad regional del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Centro de Planeamiento Estratégico Nacional [CEPLAN]. (2011) Plan bicentenario: el Perú hacia el 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>
- Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú (1993).
- Cordano, G. (2012). *El portal del capital humano*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=264&t=gestion-del-cambio-en-las-organizaciones>
- Crozier, M. I. (1996). "La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública". *I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pp. 1-10). Río de Janeiro, Brasil.

- D'Alessio, F. (2011). Competitividad y desarrollo. En G. Alarco, *Competitividad y desarrollo* (pp. 9-11). Lima, Perú: Planeta.
- D'Alessio, F. (2010). *La administración estratégica. Una visión general*. Curso de Dirección Estratégica (Tema I) Huancayo, Perú: Centrum Católica.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson Educación.
- Dammert, D. L., & Molinelli, F. (2007). Panorama de la minería en el Perú. Recuperado de [http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/osinergmin/PANORAMA\\_MINERIA\\_PERU.pdf](http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/osinergmin/PANORAMA_MINERIA_PERU.pdf)
- Decreto Supremo N° 183-2010-EF. Procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal (Foncomun Condicionado II). 3 de Setiembre del 2010 p. 41.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Junín. (2012). *El comercio exterior*. Recuperado de <http://webserver.regionjunin.gob.pe/dirceturjunin>
- Equipo de Investigación del Planeamiento Estratégico de CENTRUM Católica. (2012). Encuesta de auditoría de los recursos humanos. Estudio de campo. en la Municipalidad de Santa Rosa de Sacco. Santa Rosa de Sacco, Perú.
- Fondo Monetario Internacional [FMI] proyecta crecimiento mundial de 3.5% en 2012 y advierte fragilidad. (2012) Portal noticioso de la Organización de Naciones Unidas. Recuperado de [http://www.un.org/es/multimedia/\\_vidout/video664.shtml](http://www.un.org/es/multimedia/_vidout/video664.shtml)
- Formato SNIP 04: perfil simplificado - PIP menor directiva N° 001-2011-EF/68.01 aprobada por Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01)
- Fundación Konrad Adenauer [KAS]. (2011). *Índice de desarrollo democrático de América Latina*. Buenos Aires, Argentina.
- García, V. E (2011-2016). *Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016*. Rev. Journal. Globalización, competitividad y globalización; 5 (1), pp: 112-141.
- Gobierno Regional de Junín. (2011a). Gerencia regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial. Recuperado de <http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/pei/PEI%20GRJ%202011-2014%2028-10-11.pdf>
- Gobierno Regional Junín (2011 b), Consejo regional, Acta N° 05 de Sesión Extraordinaria de 04 de Agosto de 2011. Recuperado de [http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/consejo\\_regional/2011/actas\\_sesiones\\_extraordinarias/05.%20ACTA%20DE%20SESION%20EXTRAORDINARIA%2004%20DE%20AGOSTO%202011.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/consejo_regional/2011/actas_sesiones_extraordinarias/05.%20ACTA%20DE%20SESION%20EXTRAORDINARIA%2004%20DE%20AGOSTO%202011.pdf)
- Iglesias, E. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las coincidencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C.: Banco Interamerica de Desarrollo.
- Index of Economic Freedom. (2012). *Ranking del índice de libertad económica 2012*. Washington, DC.
- Index Mundi. (2010). Producto Bruto Interno PBI-Tasa de Crecimiento Real. Recuperado de [http://www.indexmundi.com/es/peru/producto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\)\\_tasa\\_de\\_crecimiento\\_real.html](http://www.indexmundi.com/es/peru/producto_interno_bruto_(pib)_tasa_de_crecimiento_real.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). IX Censo de Población y VI de Vivienda 2007. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/Anexos/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001 a). *Estimaciones y proyecciones de la población peruana, 1950-2050*. Lima, Perú: Centro de Edición de la Oficina Técnica de Difusión.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). Producto Bruto Interno 1992-2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>
- Instituto Peruano de Administración Municipal. Análisis de la ejecución del gasto de las municipalidades del Perú al 30 de noviembre de 2011. Recuperado de [http://ipam.pe/prensa/eficiencia\\_2011\\_al\\_30\\_noviembre\\_nacional.pdf](http://ipam.pe/prensa/eficiencia_2011_al_30_noviembre_nacional.pdf)
- Hurbert, M & Blalock, H (2009). Aproximación al índice de desarrollo humano. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2011). *The global entrepreneurship monitor*. London: Global Report.
- Kuroiwa, J. (2003). Ciudades sostenibles. Agenda para el siglo XXI. Recuperado de <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloIII/Kuroiwa%20Ciudades%20Sostenibles.pdf>
- Ley 28522. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Congreso de la República del Perú. (2005).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2012).
- Ley 28056. Ley Marco del Presupuesto Participativo. Congreso de la República. (2003).
- Ley 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 26300. Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos. Congreso de la República del Perú (1994).
- Ley N° 04261/2010-PE que Propone Ley De Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2011. Dictamen en Minoría del Proyecto de Grupo Nacional de Presupuesto Público. Presupuesto Público Alternativo 2011 p. 42
- Ley N° 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2005).
- Machu Picchu entre las 7 Maravillas del Mundo Moderno (2007, 20 de febrero). Correo, p. 1.
- Makón, M. (2000). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social .
- Mesa de concertación contra la lucha a la pobreza (2003). *Aportes para una Estrategia de Desarrollo Humano y Superación de la Pobreza*. Recuperado de [http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/general/gen\\_00086.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/documentos/general/gen_00086.pdf)
- Ministerio de la Inclusión administrará programas sociales desde enero. (2011, 21 de diciembre). El Comercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/1351300/noticia-ministerio-inclusion-administrara-programas-sociales-desde-enero>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2012). Acuerdos comerciales del Perú. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio del Ambiente. (2009). *Guía de ecoeficiencia para empresas*. Lima: Gobierno del Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2012). República del Perú. Marco macroeconómico multianual. 2013-2015. Aprobado en sesión de consejo de ministros del 30 de mayo del 2012
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2011) . Viceministro de Economía. Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, p. 58. Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local FONIPREL. Bases del concurso para el cofinanciamiento de proyectos de inversión pública y estudios de preinversión convocatoria año 2011-I. Febrero, 2011.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [Mincetur]. (2007). Plan de desarrollo del mercado de China - POM China. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/Estudios%20Poms/POM\\_China.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/Estudios%20Poms/POM_China.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. [Mimdes]. Conociendo el PANTBC. Un programa de apoyo a la recuperación de personas afectadas por la TBC. Recuperado de [http://www.mimdes.gob.pe/files/DIRECCIONES/DGD/DPATC/pan\\_tbc.pdf](http://www.mimdes.gob.pe/files/DIRECCIONES/DGD/DPATC/pan_tbc.pdf) p. 15
- Miranda, J. (2012). *Impacto económico en la salud por contaminación del aire en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://cies.org.pe/files/ES/bol66/05-miranda.pdf>
- Municipio al Día. (2012). *Economía municipal*. Recuperado de Municipio al día: [http://www.municipioaldiafp.maestroweb.org/index.php?fp\\_verpub=true&idpub=61&fp\\_mnu\\_id=62](http://www.municipioaldiafp.maestroweb.org/index.php?fp_verpub=true&idpub=61&fp_mnu_id=62)
- Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2005). *Plan de Desarrollo Concertado de Santa Rosa de Sacco al 2005-2021*.
- Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2011). *Plan de Desarrollo estratégico de Santa Rosa de Sacco 2011-2014*.
- Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco (2012). *Presupuesto participativo*. Recuperado de <http://www.munisantarosadesacco.gob.pe/articulos.php?lang=es&box=1&pos=2&id=12>
- Noriega, C. (2012). Inclusión social: Del discurso a la acción. Recuperado de <http://www.inversionenlainfancia.net/index.php?/blog/opinion/118>
- Nomberto, V. R (2011). *Teoría de la interculturalidad Antropología de la religión Entrevistas Análisis de conflictos Pasantías Historiografía Espiritualidad Ecología Relaciones comunitarias Responsabilidad social Turismo*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/135292/megatendencias>
- Perú Gobierno electrónico. (2011). *Trabajadores municipales son capacitados para optimizar servicios al ciudadano* . Recuperado de [http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei\\_noticias\\_detalle.asp?pk\\_id\\_entidad=1878&pk\\_id\\_noticia=269](http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei_noticias_detalle.asp?pk_id_entidad=1878&pk_id_noticia=269)
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Colombia: Deusto.
- Porter, M. (2011). *Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Press Books.
- Programa de Gestión Municipal Descentralizado (2009). Universidad ESAN. Sesiones 7 y 8. La Administración Estratégica y la Planificación. Recuperado de [http://ayrconsultores.org/articulos/1%20ADM\\_ESTRATEGICA-Rclaros%20&%20B%20Vargas.pdf](http://ayrconsultores.org/articulos/1%20ADM_ESTRATEGICA-Rclaros%20&%20B%20Vargas.pdf)
- Proyecto de Plan Perú 2021. (2012). Plan Perú al 2012. Recuperado de <http://aequusblog>.
- Programa PANTBC. Estimación de recursos públicos que las municipalidades acreditadas y/o verificadas considerarán en el presupuesto institucional de apertura año fiscal 2011. Concepto. Recuperado de [ww.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/transf.../PCA\\_2011.xls](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/transf.../PCA_2011.xls)
- Pobreza en el Perú se redujo de 48.7% en el 2005 al 30% en el 2010. (2011). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=QcMrHUBbIsQ=>
- Publican el índice de libertad económica de 2012. (2012). América Infobae. Recuperado de <http://america.infobae.com/notas/44741-Publican-el-indice-de-libertad-economica-de-2012>
- PBI Perú (2012). *La Economía.Pe*. Recuperado de <http://laeconomia.pe/pbi-peru-2011-2012.html>

- Ramírez, T. (2008). *El efecto de la migración en el envejecimiento demográfico* (pp. 1-12). Lima, Perú: Instituto de Geriatria.
- Red Participa Perú . (2012). Presupuesto participativo: Agenda pendiente. Lecciones aprendidas y recomendaciones. Recuperado de [http://www.participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/\\_20\\_\\_Presupuesto\\_Participativo\\_\\_Agenda\\_P](http://www.participaperu.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/_20__Presupuesto_Participativo__Agenda_P)
- Resolución de Alcaldía N° 012- 2011 – A/MDSRS. Aprobación del Plan Operativo Fortalecimiento de capacidades en servicios de salud en el distrito de Santa Rosa de Sacco Gestión 2011-2014. Municipalidad de Santa Rosa de Sacco (2011).
- Resolución de Alcaldía N° 0377-2011-ALC. /MDSRS, Santa Rosa de Sacco, 21 de julio de 2011. Gestión 2011-2014. Basado en el artículo 7°, de la ley de Contrataciones del Estado, aprobado mediante D.L. N° 1017.
- Resolución de Alcaldía N° 080-2011-ALC. /MDSRS, Santa Rosa de Sacco, 21 de julio de 2011. Gestión 2011-2014. Basada en las facultades conferidas a la Alcaldía, por el Artículo 20°, inciso 6) de la Ley N°27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
- Resolución de Alcaldía N°276 – 2011- ALC/MDSRS. Construcción de Alameda con tratamiento paisajístico en el Agrupamiento de viviendas Marcavalle del Distrito de Santa Rosa de Sacco. Provincia de Yauli- Departamento de Junín del 03 de Junio de 2011
- Resolución de Presidencia N° 092- 2011. INGEMMET/PCD. Lima 24 de Junio de 2011. p.46
- Rojas, M. L. (2006). *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local*. Lima, Perú: Oficina Sub Regional para los Países Andinos.
- Santa María, C. L., & Mállap R, J. (2002). *Legislación Municipal comentada*. Trujillo: Normas Legales S.A.C.
- Sánchez, A. F. (2003). Constitución política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/11849/sgp30.pdf>
- Sánchez, A., Jaramillo, M. (2012) Impacto del programa Juntos sobre nutrición temprana. Banco Central de Reserva del Perú. Grupo de Análisis para el Desarrollo. Recuperado de [ww.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2012/documento-de-trabajo-01-2012.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2012/documento-de-trabajo-01-2012.pdf) p 1
- Radio Programas del Perú (RPP). Sector minero y de manufactura los más afectados con crisis mundial (2011, 9 de agosto). Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-08-09-sector-minero-y-de-manufactura-los-mas-afectados-con-crisis-mundial-noticia\\_392724.html](http://www.rpp.com.pe/2011-08-09-sector-minero-y-de-manufactura-los-mas-afectados-con-crisis-mundial-noticia_392724.html)
- Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento (2002). Una sociedad para todas las edades. Madrid, recuperado de <http://www.un.org/spanish/envejecimiento/newpresskit/hechos.pdf>
- Sienra, M. J. (2012). *Contaminación ambiental*. Recuperado de <http://www.mipediatra.com/infantil/contaminacion.htm>
- Villarreal, E (2011). *El Modelo de Apertura a la Globalización: Los Clusters de Brasil y México*. Recuperado de <http://www.revistagyc.com/2011/06/el-modelo-de-apertura-a-la-globalizacion-los-clusters-de-brasil-y-mexico/>
- Tania, A. T. (2012). Gobierno Local. Lima, Perú: Autor.
- Tommasi, M., & Weinschelbaum, F. (2001). *A principal-agent building block for the study of decentralization and integration*. Fundación Gobierno y Sociedad(CEDI). San Andrés: Mimeo.
- Torres, E. (2011). Megaciudades. Recuperado de planeta tierra: [http://www.geociencias.unam.mx/geociencias/iype\\_cgeo/documentos/megaciudades.pdf](http://www.geociencias.unam.mx/geociencias/iype_cgeo/documentos/megaciudades.pdf)

- Torres, T. S. (2005). *Diagnostico de la gestion municipal*. Recuperado de 2012, de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf)
- Weinberger, V. K. (2009). Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. *Mype Competitiva*. Lima, Perú: USAID.
- Wong, Z. S. (2009). Factores clave para el desarrollo y la estabilidad económica en el Perú. . *Facultad de Ciencias Contables UNMSM*, 32(16), 129-139.
- World Economic Forum [WF]. (2012). *Reporte de competitividad global 2010-2011*. República Dominicana: PNUD.
- World Com. The Global Competitiveness Report 2011-2012. Recuperado de <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>



**Apéndice A: Acciones Estratégicas de la Gestión Municipal del Distrito de Santa Rosa de Sacco con Gobernabilidad y Competitividad**

Tabla A

*Acciones Estratégicas de la Estrategia. Gestión Municipal del Distrito De Santa Rosa de Sacco con Gobernabilidad y Competitividad*

Visión	Misión	Estrategia	Programas, Proyectos y Actividades	Indicador	Responsable	Metas			
						2012	2015	2017	2021
Santa Rosa de Sacco al 2021, será un distrito con gobernabilidad y competitividad; desarrollado sostenible y seguro; basada en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada; con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población.	El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida.	Gestión municipal del Distrito De Santa Rosa De Sacco con gobernabilidad y competitividad.	Elaborar un organigrama funcional a la visión del plan de desarrollo concertado y plan estratégico.	1 organigrama	Gerencia Municipal	100%			
			Implementar un programa de capacitación dirigida a la población organizada, valores, gobernabilidad e identidad cultural.	8 talleres	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social	25 %	25%	25%	25%
			Formalizar las juntas vecinales a nivel distrital, con Resolución Municipal.	Nº de juntas vecinales	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social	25 %	25%	25%	25%
			Desarrollar talleres de capacitación en temas de gestión municipal en convenio con la Contraloría, Sunat, Sunarp, PNP, Minsa, DREJ, etc., con la participación de las diferentes áreas y temas que le compete.	12 Talleres	Gerencia Municipal	25 %	75 %	25%	
			Desarrollo de capacidades del personal en sistemas operativos, instalación de software para sistematizar las diferentes aéreas de la administración y mejorar la atención al público.	20 sistemas	Gerencia Municipal	25%	25%	25%	25%
			Compra de equipos de informática para la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.	Nº de equipos	Sub Gerencia de Administración y Finanzas	25%	25%	25%	25%
			Fortalecimiento de capacidades a la población y líderes sociales del Distrito de Santa Rosa de Sacco.	Nº de líderes	Gerencia Municipal	25 %	25%	25%	25%
			Implementación de la biblioteca virtual de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.	1 biblioteca	Gerencia		50%	50%	

Nota. Adaptado de "Plan de Desarrollo estratégico de Santa Rosa de Sacco 2011", por Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2011).

**Apéndice B: Acciones Estratégicas del Fomento de Entornos Saludables y Sustentables**

Tabla B

*Acciones Estratégicas de la Estrategia. Fomento de Entornos Saludables y Sustentables*

Visión	Misión	Estrategia	Programas, Proyectos y Actividades	Indicador	Responsable	Metas			
						2012	2015	2017	2021
Santa Rosa de Sacco al 2021 será un distrito con gobernabilidad y competitividad, desarrollado sosteniblemente y seguro; ello basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada, con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población.	El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida.	Fomento de entornos saludables y sustentables.	Fortalecimiento del Programa de Municipios Saludables	1 Programa General	Gerencia Municipal		50%	50%	
			Promover la creación y equipamiento del servicio de bomberos en el distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 oficina de bomberos	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social		25%	75%	25%
			Implementación de normas legales para el cierre de cantinas y bares clandestinos.	Nº de ordenanzas	Oficina de Asesoría Legal	25%	25%	25%	25%
			Implementación de talleres de danzas, inglés, computación y otros.	10 talleres	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social	25%	25%	25%	25%
			Promoción de actividades culturales, deportivas y educación especial.	12 actividades	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social	25%	25%	25%	25%
			Modernización de la gestión municipal con la comunidad (ordenamiento organizacional).	Nº de ordenanzas	Sub Gerencia de Administración y Finanzas	25%	25%	25%	25%
			Construcción y equipamiento de locales comunales.	2 locales comunales	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras Públicas	25%	25%	25%	50%
			Construcción de un albergue y un asilo para ancianos en el distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 albergue	Sub Gerencia de Desarrollo y Obras Públicas		25%	25%	50%
Fortalecer la participación del gobierno municipal en el Sistema de Defensa Civil, con el fin de coordinar y difundir los programas de prevención de desastres naturales.	1 comité	Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social	25%	25%	25%	25%			

Nota. Adaptado de "Plan de Desarrollo estratégico de Santa Rosa de Sacco 2011", por Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2011).

**Apéndice C: Acciones Estratégicas de la Promoción del Sentido de Cooperación entre Vecinos e Internalizar una “Cultura de Seguridad”**

Tabla C

*Acciones Estratégicas de la Estrategia. Promoción del Sentido de Cooperación entre Vecinos e Internalizar una “Cultura de Seguridad”*

Visión	Misión	Estrategia	Programas, Proyectos y Actividades	Indicador	Responsable	Metas				
						2012	2015	2017	2021	
Santa Rosa de Sacco al 2021 será un distrito con gobernabilidad y competitividad; desarrollado sosteniblemente y seguro; ello basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada, con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población.	El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida.	Promoción del sentido de cooperación entre vecinos e internalizar una “cultura de seguridad”.	Mejoramiento y ampliación del sistema básico de saneamiento de agua y desagüe en el distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 Proyecto	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras Publicas	25%	25%	25%	25%	
			Construcción de auditorio, techo del patio, comedor y cafetín escolar, de la I.E. N° 31151 “Daniel Alcides Carrión García”.	1 Infraestructura	Gerencia de obras		25%		25%	50%
			Mejoramiento del estadio y la pista atlética de la I.E “GMRC” Shincamachay”.	2 niveles	Gerencia de Obras	25%	25%	50%		
			Programa de deporte multidisciplinario para los niños y jóvenes.	10 disciplinas	Casa de la Cultura		25%	25%		50%
			Construcción y equipamiento del centro de estimulación temprana para niños de 0 a 3 años del distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 infraestructura	Sub Gerencia de Obras			100%		
			Construcción de lozas deportivas a nivel de distrito de Santa Rosa de Sacco.	N° de lozas deportivas	Sub Gerencia de Obras	50%	50%	50%		50%
			Construcción de una losa deportiva multifuncional en la I. E “Amalia Espinoza” en el anexo de Tacarpana.	1 complejo	Sub Gerencia de Obras					100%
			Mejorar la infraestructura de la I.S.P. “La Oroya”	1 I.E. acabada	Sub Gerencia de Obras	100%				
			Implementación de módulos de equipos de cómputo de las instituciones educativas inicial, primaria, secundaria y superior del distrito de Santa Rosa de Sacco.	14 módulos	Sub Gerencia de Desarrollo Social	25%	25%	25%		25%
			Implementación de laboratorio de física, química y biología de la I.E. José Gálvez.	1 laboratorio	Sub Gerencia de Obras					50%
			Construcción de un muro de contención del centro educativo inicial N° 580 - Villa El Sol.	1 I.E acabada	Sub Gerencia de Obras					100%
			Culminación del cerco perimétrico (parte lateral del río Ya lui) en la I.E. José Gálvez.	ML	Sub Gerencia de Obras			50%		50%
			Gestión de sede universitaria en Santa Rosa de Sacco.	1 Gestión	Gerencia Municipal			25%		25%
			Construcción del local - ambientes productivos en el anexo María concepción Aguilar.	1 ambiente	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras Publicas					50%
		Construcción y acondicionamiento de cunas municipales en anexos y zonas más pobladas.	2 cunas municipales	Sub Gerencia de Desarrollo Urbano y Obras Publicas	25%	25%	25%		25%	
		Mejoramiento, ampliación y equipamiento del centro de salud del distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 Centro de Salud	Sub Gerencia de Obras			25%		50%	
		Mejoramiento de la capacidad resolutive del puesto del distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 Resolución	Sub Gerencia de Desarrollo Humano y Social			50%		50%	
		Desarrollo de campañas de salud preventiva en las zonas marginales y rurales del distrito en coordinación con el Minsa.	10 campañas de salud	Sub Gerencia de Desarrollo Humano, Social y Económico	25%	25%	25%		25%	
		Talleres de sensibilización a nivel distrital en temas de “Vida Saludable”.	6 talleres	Sub Gerencia de Desarrollo Social	25%	25%	25%		25%	
		Capacitación en temas de nutrición y salud preventiva con los programas sociales del vaso de leche y comedores populares.	12 talleres	Sub Gerencia de Desarrollo Social			50%		25%	
		Capacitación a la población en diferentes temas de salud: alimentación, planificación familiar, enfermedades oncológicas, de transmisión sexual, ocasionadas por la contaminación, entre otros.	20 talleres	Sub Gerencia de Desarrollo Social y Económico	25%	25%	25%		25%	
		Promocionar de servicios y equipamiento para mejorar el turismo, la cultura y calidad de vida de población.	Elaboración y publicación del inventario Turístico del distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 inventario			25%		25%	
		Reducción de la violencia familiar y aumento de la paternidad responsable.	Promover un programa de turismo a través de los centros turísticos, así como el mirador y el parque ecológico.	1 programa			50%		50%	
			Promoción de los Derechos del Niño y el Adolescente, en charlas en los centros educativos, juntas vecinales y organizaciones comunales a nivel distrital.	200 talleres	25%	25%	25%		25%	
			Vigilar los derechos del niño y adolescente, en coordinación con la Red de Demunas de la región Junín y fomentar mesas de diálogo.	20 reuniones	25%	25%	25%		25%	
			Desarrollar programas de capacitación para las Apafas en temas “violencia familiar y paternidad responsable”.	40 campañas	25%	25%	25%		25%	
		Desarrollar programas de deportes, cultura y recreación para todas las edades.	Realizar las olimpiadas deportivas de Santa Rosa de Sacco.	6 olimpiadas anuales- 24 en total	25%	25%	25%		25%	
			Culminación construcción del estadio Municipal con tribunas, gras y riego por aspersión.	1 estadio	25%	25%	25%		25%	
Fomentar la seguridad ciudadana integral de la población, con la participación de las empresas comerciales, de servicios y la sociedad civil, para erradicar todo tipo de violencia.	Implementación y construcciones graderías lado oeste estadio municipal.	1 construcción	25%	25%	25%		25%			
	Adquisición de unidades móviles bien equipadas.	4 unidades			25%		75%			
	Implementar programas de capacitación en seguridad ciudadana con líderes del distrito.	1 programa	50%	50%						
	Elaborar un plan de contingencia de seguridad ciudadana.	Un plan	100%							
	Fortalecimiento y modernización de la seguridad ciudadana (instalación de videos, cámaras y compra de equipos de radio).	1 global	25%	25%	25%		25%			
	Programa de capacitación al personal en acciones legales, acciones policiales y entrenamientos.	40 talleres	25%	25%	25%		25%			
	Fortalecer los servicios de serenazgo con el incremento de personal y equipo para que garanticen la seguridad de la población en sus diferentes sectores.	15 efectivos	25%	25%	25%		25%			
	Implementar el puesto de Auxilio rápido en Marcavalle.	1 puesto	25%	25%	25%		25%			
	Gestionar la nueva sede de la comisaría de La Oroya en Santa Rosa de Sacco.	1 acción			25%		75%			

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo estratégico de Santa Rosa de Sacco 2011”, por Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2011).

**Apéndice D: Acciones Estratégicas del Desarrollo de la Capacidad Emprendedora de la Población del Distrito de Santa Rosa de Sacco**

*Tabla D*

*Acciones Estratégicas de la Estrategia. Desarrollo de la Capacidad Emprendedora de la Población del Distrito de Santa Rosa de Sacco*

Visión	Misión	Estrategia	Programas, Proyectos y Actividades	Indicador	Responsable	Metas			
						2012	2015	2017	2021
Santa Rosa de Sacco al 2021 será un distrito con gobernabilidad y competitividad, desarrollado sosteniblemente y seguro; ello basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada, con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.	El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida.	Desarrollo de la capacidad emprendedora de la población del distrito de Santa Rosa de Sacco.	Construcción de un módulo lechero para la comunidad campesina de Santa Rosa de Sacco.	Nº de productores beneficiarios.	Sub Gerencia de Desarrollo Económico	25%	25%	25%	25%
			Programas de capacitación para los micro y pequeños empresarios, organizados por sectores productivos en costos de producción, contabilidad básica y pago de tributos, a nivel distrital.	Nº de organizaciones por actividades.	Sub Gerencia de Desarrollo Económico	25%	25%	25%	25%
			Programa de capacitación a comerciantes en mercados y mercadillos en manipulación y conservación de alimentos.	Nº de mercados considerado.	Unidad de Comercialización	25%	25%	25%	25%
			Organizar campañas de formalización de micro y pequeña empresa en zonas descentralizadas del distrito.	Nº de campañas.	Sub Gerencia de Desarrollo Económico	25%	25%	25%	25%
			Organizar a los comerciantes ambulantes incentivando a su formalización como micro y pequeños empresarios.	Nº de comerciantes formalizados.	Sub gerencia de Desarrollo Económico	25%	25%	25%	25%
			Mejoramiento comercio mediante la implementación de módulos.	Nº de módulos.	Sub Gerencia de Desarrollo Económico		50%	50%	
			Construcción de un mercado de abastos en Santa Rosa de Sacco.	1 mercado.	Sub Gerencia de Obras		25%	25%	50%
			Optimizar el uso y/o explotación más intensiva de los recursos metálicos en convenio con la comunidad para generar fuente de trabajo.	1 convenio.	Sub Gerencia de Obras		50%	25%	25%
			Generación del empleo a nivel del distrito.						

Nota. Adaptado de "Plan de Desarrollo estratégico de Santa Rosa de Sacco 2011", por Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2011).

## Apéndice E: Acciones Estratégicas del Fomento de Entornos Saludables y Sustentables

Tabla E

Acciones Estratégicas del "Fomento de Entornos Saludables y Sustentables"

Visión	Misión	Estrategia	Programas, Proyectos y Actividades	Indicador	Responsable	Metas			
						2011	2012	2013	2014
Santa Rosa de Sacco al 2021 será un distrito con gobernabilidad y competitividad; desarrollado sosteniblemente y seguro, ello basado en el fomento estratégico de atractivos para la inversión pública y privada; con permanente innovación y desarrollo de una cultura organizacional proactiva al mejoramiento de la calidad de vida de la población.	El municipio distrital de Santa Rosa de Sacco, es una institución con una cultura organizacional proactiva, para brindar servicios públicos de calidad con énfasis en la seguridad y participación ciudadana mediante competencias de gobernabilidad, competitividad y promoción de la gestión estratégica hacia el fomento empresarial productivo e innovador para el desarrollo sostenible, y mejoramiento de la calidad de vida.	Fomento de entornos saludables y sustentables.	Programas de conservación del medio ambiente promoviendo la "reducción, reutilización y reciclaje" de los desechos a nivel familiar.	1 programa	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental y Ecológico	25%	25%	25%	25%
			Mejoramiento de la gestión integral de residuos sólidos del distrito de Santa Rosa de Sacco.	Proyecto concluido	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental y Ecológico	25%	25%	25%	25%
			Mejoramiento y ampliación del sistema de agua y desagüe a nivel del distrito de Santa Rosa de Sacco.	Proyecto concluido	Sub Gerencia de Obras	25%	25%	25%	25%
			Mejorar el recojo, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos.	1 proyecto	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental	25%	25%	25%	25%
			Implementar programas de cuidado de los ojos de agua y ríos.	1 proyecto	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental	25%	25%	25%	25%
				1 planta		30%	40%	30%	
			Constituir la Comisión Ambiental Municipal, los comités técnicos de gestión ambiental e implementar planes y programas relacionados a la conservación del medio ambiente y de la salud pública.	Nº de integrantes de la comisión	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental y Ecológico		100%		
			Tratamiento de desechos orgánicos para la producción de auto energías en las familias del distrito de Santa Rosa de Sacco.	01 Programas	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental y Ecológico		25%	50%	25%
			Construcción de viveros forestal de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa de Sacco.	1 programa	Sub Gerencia de D.U.Y.O		50%	50%	
			Siembra de árboles en el distrito de Santa Rosa de Sacco (Reforestación y arborización del distrito).	1 programa	Sub Gerencia de Desarrollo Ambiental y Ecológico		25%	25%	50%
			Construcción de alameda y tratamiento paisajístico tramo del anexo de El Tambo hasta el ovalo de Marcavalle.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		50%	50%	
			Tratamiento de desechos Mineros y descontaminación del río Yauli.	1 obra concluida	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento			50%	50%
			Mejoramiento del parque ecológico Tacarpana del distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento			100%	
			Construcción de Graderías y Muro de Contención AA.HH. Víctor Raúl Haya de la Torre.	1 obra concluida	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		50%	50%	
			Construcción de un muro de protección ribereña del río Yauli en el tramo del estadio municipal.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	25%	50%
			Riego por aspersión del campo del estadio municipal.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	25%	50%
			Construcción del parque cívico anexo Señor Muruhuay.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	75%	
			Construcción del parque ecológico pueblo joven Nueve de Octubre.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento			25%	75%
			Construcción del muro de contención y enmallado de Cerro Alto de Marcavalle (Pueblo Nueve de Octubre).	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	75%	
			Construcción del parque ecológico del asentamiento humano Víctor Raúl Haya de la Torre.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento			25%	75%
			Elaboración del plan de desarrollo urbano.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	75%	
			Construcción del desagüe fluvial en el Barrio Villa El Sol.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		30%	70%	
			Culminación de la alameda al cementerio general por el costado del INPE y la Av. Miguel Grau.	1 programa	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento			30%	70%
			Embellecimiento de los parques ecológicos de Santa Rosa de Sacco Villa El Sol, Chuchis, Tambo y Marcavalle.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	25%	50%
			Reforestación de la Avenida Grau.	1 obra concluida	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Ampliación del parque ecológico.	1 obra concluida	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Construcción de juegos Recreativos en el parque ecológico.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Construcción de sardinales para áreas verdes en la Av. Grau del distrito de Santa Rosa de Sacco.	1 obra concluida	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Pavimentación de las calles Alto Marcavalle.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Construcción de acceso vial, aceras peatonales	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Construcción de acera peatonal con áreas verdes y contorno de losa a espalda del colegio Amalia Espinoza.	1 obra concluida	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Reforestación de las áreas verdes de Tallapuqui.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
			Monitoreo municipal del manejo adecuado del medio ambiente.	1 Proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento				
Plantación de árboles en la zona del cementerio.	1 proyecto	Sub Gerencia d desarrollo urbano y Ordenamiento		25%	25%	25%			

Nota. Adaptado de "Plan de Desarrollo estratégico de Santa Rosa de Sacco 2011", por Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco. (2011).

## Apéndice F: Lista de Siglas y Acrónimos

Tabla F1

### *Lista de Siglas y Acrónimos*

---

AID	:	Agencia para el Desarrollo Internacional
AISS	:	Asociación Internacional de la Seguridad Social
APEC	:	Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico
ATPDEA	:	Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act
BCG	:	Boston Consulting Group
BID	:	Banco Interamericano de Desarrollo
BRIC	:	Brasil, Rusia, India, China
CAN	:	Comunidad Andina de Naciones
CEPLAN	:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Conasec	:	Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana
CRED	:	Control de Crecimiento y Desarrollo
Demuna	:	Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente
Dircetur	:	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
EE	:	Estabilidad del Entorno
EDA	:	Enfermedades Diarreicas Agudas
FMI	:	Fondo Monetario Internacional
FF	:	Fortaleza Financiera
FI	:	Fortaleza de la Industria
Fonafe	:	Fondo Nacional de Financiamiento Empresarial del Estado
FODA	:	Fortaleza Oportunidad Debilidad y Amenaza
FONCOMUN	:	Fondo de Compensación Municipal
IDH	:	Índice de Desarrollo Humano
IFC	:	Corporación Financiera Internacional
ICRP	:	Índice de Competitividad Regional del Perú
IPCC	:	Panel Intergubernamental de Cambio Climático
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e informática
IDD	:	Instituto de Desarrollo Democrático
Mercosur	:	Mercado Común del Sur
Minem	:	Ministerio de Energía y Minas
Mimdes	:	Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social
Mindef	:	Ministerio de Defensa
Mincetur	:	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MIN	:	Matriz de Intereses Nacionales
ODM	:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONU	:	Organización de las Naciones Unidas
OEA	:	Organización de los Estados Americanos
Omaped	:	Oficina Municipal Atención a Personas Discapacitadas
ONGEI	:	Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática
ONG	:	Organizaciones no Gubernamentales
PAI	:	Programa Ampliado de Inmunizaciones
PANFAR	:	Programa de Alimentación, Nutrición para Familias de Alto Riesgo
PBI	:	Producto Bruto Interno
PCD	:	Personas con Discapacidad
PEA	:	Población Económicamente Activa
PICED	:	Proyecto de Centros de Estimulación Temprana
PMM	:	Programa de Modernización Municipal
PNP	:	Policía Nacional del Perú
PNUD	:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRA	:	Participación en Rentas de Aduanas
Pronamach	:	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas
SEA	:	Salud del Escolar y del Adolescente
SINASEC	:	Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana
SNIP	:	Sistema Nacional de Inversión Pública
SIAF	:	Sistema Integral de Administración Financiera
RESDA	:	Red de Seguridad y defensa de América Latina
ROF	:	Reglamento de Organización y Funciones
TLC	:	Tratado de Libre Comercio
TEA	:	Tasa de Actividad Emprendedora
VC	:	Ventaja Competitiva

---