

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito Chilca, Huancayo, Junín

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Julio Geng Montalvan

Sergio Gustavo Maticorena Gálvez

Geovanny Paucar Condori

Felipe Arturo Salazar Loayza

Asesor: Igor Leopoldo Loza Geldres

Surco, diciembre 2019

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este proyecto, en especial a nuestra asesora por su apoyo en la revisión y mejora al documento presente. Asimismo, a todos los profesores de CENTRUM, por las enseñanzas impartidas en clases y a los funcionarios de la municipalidad del distrito de Chilca por toda la información brindada.



Dedicatorias

A mis padres, por el apoyo incondicional en todas mis decisiones.

Sergio Gustavo Maticorena

A Dios, por estar siempre presente en mi vida.

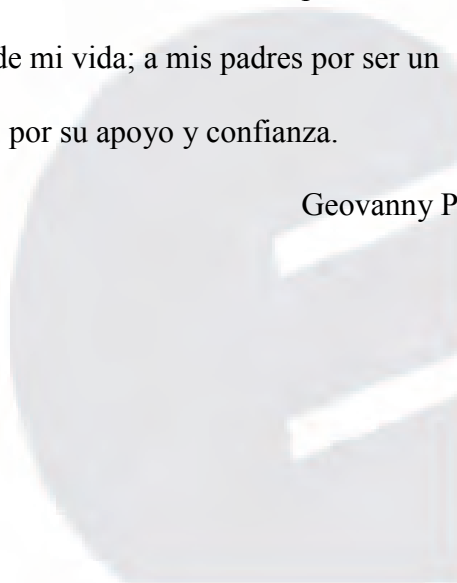
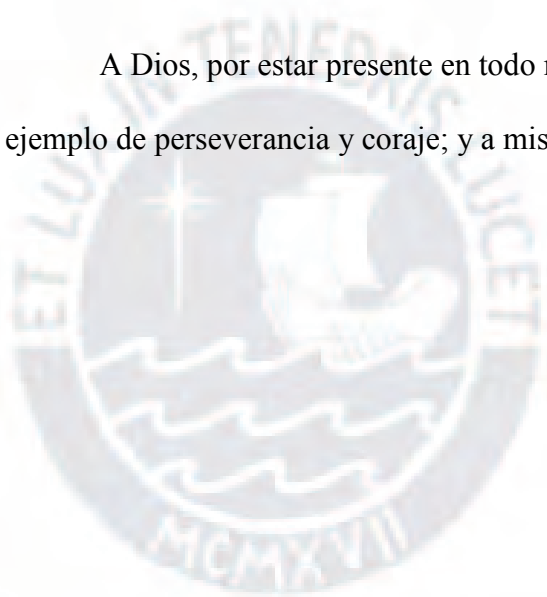
Julio Geng

A Dios, porque ilumina siempre mi camino y a mi madre por su apoyo y soporte continuo.

Felipe Arturo Salazar

A Dios, por estar presente en todo momento de mi vida; a mis padres por ser un ejemplo de perseverancia y coraje; y a mis hermanos por su apoyo y confianza.

Geovanny Paucar



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se basó en la elaboración de un planeamiento estratégico para el distrito de Chilca 2019 al año 2030, el cual se ha desarrollado usando el modelo propuesto por el Dr. Fernando D'Alessio (2015), permitiendo elaborar una visión que se basa principalmente en convertir el distrito de Chilca en una ciudad competitiva y eficiente en las siguientes actividades: (a) crecimiento sostenible del sector manufacturero, (b) seguridad ciudadana, (c) conservación del medio ambiente, (d) infraestructura moderna, (e) servicios de calidad; y (f) gobierno eficiente y ético. Se ha identificado que Chilca cuenta con la tercera mayor población a nivel de Huancayo Metropolitano obteniendo un incremento significativo en la actividad comercial. Factores como: (a) la contaminación ambiental, (b) la inseguridad ciudadana, (c) la informalidad comercial, (d) falta de la vanguardia de tecnología de información y comunicación, son aspectos que se deben mejorar. La gestión municipal de Chilca carece de una visión sostenible a largo plazo, que no favorece al crecimiento sostenible del distrito. Además, no cuenta con personales altamente calificados para poder generar y gestionar cambios positivos.

Para el plan estratégico de Chilca se determinaron seis objetivos de largo plazo (OLP): (a) seguridad ciudadana, que busca reducir la actividad delictiva y mejorar la gestión de la seguridad pública; (b) servicios de calidad, que ayuden a mejorar la calidad de vida de los pobladores; (c) eficiencia en la gobernabilidad del distrito basados en valores y código de ética; (d) desarrollar el sector manufactura para ser un distrito competitivo en la región; (e) infraestructura pública, que es de gran relevancia para fomentar la inversión y el desarrollo económico del distrito; y (f) cuidado de la biodiversidad y medio ambiente que busca disminuir la deforestación. Para cumplir estos objetivos se propone implementar un tablero de control que permita gestionar el cumplimiento y medir los resultados de los objetivos propuestos.

Abstract

The present research was based on the elaboration of a strategic planning for the district of Chilca 2019 to the year 2030, the one whose was develop using the model proposed by Dr. Fernando D'Alessio (2015), allowing have a vision that has his principal base in convert the district of Chilca in a competitive and efficient city in the following activities: (a) the sustainable economic growth in the manufacture sector, (b) citizen security,(c) the conservation of the environment, (d) modern infrastructure, (e) quality of services, and (f) the etic and efficient government.

Chilca was identified with the third bigger population at the tier of Huancayo Metropolitano obtaining a significant increase in commercial activity. Factors as: (a) environmental pollution, (b) citizen insecurity, (c) commercial informality, (d) the absence of technology forefront of information and communication are aspects that have to improve. The municipal management lacked a long-term sustainable vision of Chilca, which doesn't favor the sustainable growth of the district services that, do not have qualified staff to can generate and manage positive changes.

For the strategic plan of Chilca, there were determined six long-term objectives (LTO): (a) citizen security who seeks to reduce the delinquent activity and to improve the management of public security; (b) top-quality services, to help to improve the quality of the life of the population; (c) efficiency in the governance in the district based on values and etic code; (d) develop the industrial sector to be a competitive district in the region; (e) public infrastructure, which is of great relevance to promoting investment and the economic development of the district; and (f) the care of the biodiversity and the environment that seek decreasing deforestation. In order to fulfill over objectives, it aims to implement a control panel that allows ensuring the compliance and measure the deliverables of the stated objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Distrito de Chilca.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Visión	14
2.3. Misión	14
2.4. Valores	16
2.5. Código de Ética.....	16
2.6. Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.2. Análisis Competitivo del País	27
3.3. Análisis del Entorno PESTE	30
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	45
3.5. El Distrito de Chilca y sus Competidores	46
3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	50
3.7. Conclusiones	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	55
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	55
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	68

4.3. Conclusiones	69
Capítulo V: Intereses del Distrito de Chilca y Objetivos de Largo Plazo.....	72
5.1. Intereses del Distrito de Chilca	72
5.2. Potencial del Distrito de Chilca.....	72
5.3. Principios Cardinales Del Distrito de Chilca	75
5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Chilca.....	77
5.5. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Chilca.....	78
5.6. Conclusiones	82
Capítulo VI: Proceso Estratégico	83
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	83
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	85
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	90
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	92
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	93
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	97
6.8. Matriz Rumelt (MR)	98
6.9. Matriz de Ética (ME)	101
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	101
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	103
6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores	104
6.13. Conclusiones	104
Capítulo VII: Implementación Estratégica	109
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	109
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	114

7.3. Políticas de Cada Estrategia	114
7.4. Estructura de Distrito de Chilca	114
7.5. Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación	117
7.7. Gestión de Cambio	117
7.8. Conclusiones	126
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1. Perspectivas de Control.....	127
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	129
8.3. Conclusiones	129
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Chilca.....	135
9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Chilca	135
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Chilca.....	140
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Chilca.....	143
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	144
9.5. Conclusiones	146
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	148
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	148
10.2. Conclusiones	148
10.3. Recomendaciones Finales	150
10.4. Futuro del Distrito de Chilca.....	152
Referencias.....	155
Apéndice A: Relación entre La Visión, Objetivos a Largo Plazo, y los Objetivos a	
 Corto Plazo.....	167

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distrito de Chilca Proyección Poblacional 2012-2021</i>	4
Tabla 2	<i>Tabulación de la Visión del Distrito de Chilca Actual</i>	14
Tabla 3	<i>Tabulación de la Visión Institucional Propuesta</i>	14
Tabla 4	<i>Tabulación de la Misión Institucional Propuesta</i>	15
Tabla 5	<i>Código de Ética Organizacional</i>	17
Tabla 6	<i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	19
Tabla 7	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectado en el Perú</i>	20
Tabla 8	<i>Líneas de Telefonía Fija y Móvil</i>	25
Tabla 9	<i>Pilares de Evaluación Wef – Perú</i>	34
Tabla 10	<i>Global Innovation Index – Ranking 2016</i>	35
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	47
Tabla 12	<i>Población Proyectada 2008 – 2021 de la Provincia de Huancayo</i>	49
Tabla 13	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	52
Tabla 14	<i>Matriz de Perfil Referencial de Distrito de Chilca (MPR)</i>	53
Tabla 15	<i>Grupos Especiales de Edad</i>	57
Tabla 16	<i>Resultado Económico del Distrito de Chilca</i>	63
Tabla 17	<i>Resultado Económico 2015 – 2018 de la Municipalidad Distrital de Chilca</i>	64
Tabla 18	<i>Ingresos Totales 2012 – 2014 de la Municipalidad de Chilca</i>	65
Tabla 19	<i>Estimación de Ingresos Totales 2015 – 2018 de la Municipalidad de Chilca</i>	65
Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	70
Tabla 21	<i>Matriz de Atractividad</i>	71
Tabla 22	<i>Matriz de Interés de Chilca</i>	77
Tabla 23	<i>Indicador Competitividad Empresarial</i>	81
Tabla 24	<i>Matriz FODA del Distrito de Chilca</i>	86

Tabla 25	<i>Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA</i>	87
Tabla 26	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	88
Tabla 27	<i>Portafolio de Productos del BCG del Distrito de Chilca</i>	90
Tabla 28	<i>Ponderación de Matriz EFE y Matriz EFI</i>	92
Tabla 29	<i>Matriz de Decisión del Distrito de Chilca</i>	96
Tabla 30	<i>Matriz CPE del Distrito de Chilca</i>	99
Tabla 31	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de Chilca</i>	100
Tabla 32	<i>Matriz Ética Para el Distrito de Chilca</i>	102
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Frente a OLP de Distrito de Chilca</i>	105
Tabla 34	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	106
Tabla 35	<i>Recursos Asignados para OLP 1</i>	118
Tabla 36	<i>Recursos Asignados para OLP 2</i>	119
Tabla 37	<i>Recursos Asignados para OLP 3</i>	120
Tabla 38	<i>Recursos Asignados para OLP 4</i>	121
Tabla 39	<i>Recursos Asignados para OLP 5</i>	122
Tabla 40	<i>Recursos Asignados para OLP 6</i>	123
Tabla 41	<i>Políticas de Cada Estrategia</i>	124
Tabla 42	<i>Perspectiva Aprendizaje</i>	130
Tabla 43	<i>Perspectiva Procesos</i>	131
Tabla 44	<i>Perspectiva Clientes</i>	132
Tabla 45	<i>Perspectiva Financiera</i>	133
Tabla 46	<i>Índice de Competitividad de Gobierno</i>	136
Tabla 47	<i>Índice de Competitividad Económico</i>	137
Tabla 48	<i>Índice de Competitividad Infraestructura</i>	138
Tabla 49	<i>Índice de Competitividad de Personas</i>	139

Tabla 50 *Índice de Competitividad Empresas* 140

Tabla 51 *Plan Estratégico Integral* 154



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Ubicación geográfica del distrito de Chilca.....	2
<i>Figura 2.</i> Ubicación del distrito de Chilca en la provincia de Huancayo	2
<i>Figura 3.</i> Factores de la teoría tridimensional de las relaciones internacionales.....	18
<i>Figura 4.</i> Crecimiento poblacional al año 2025 por rangos de edad.....	21
<i>Figura 5.</i> Crecimiento poblacional al año 2050 por rangos de edad.....	21
<i>Figura 6.</i> Mapa de ubicación de la Provincia de Huancayo	24
<i>Figura 7.</i> Ranking de competitividad mundial.....	33
<i>Figura 8.</i> Índice de competitividad regional 2016.....	35
<i>Figura 9.</i> Índice de competitividad Junín 2016	36
<i>Figura 10.</i> Índice de competitividad Junín comparativo (2016-2015-2014).....	36
<i>Figura 11.</i> Valor observado para Perú y estimación IPE para Junín.....	39
<i>Figura 12.</i> Estructura de la municipalidad distrital de Chilca.....	59
<i>Figura 13.</i> Mercadillo del distrito de Chilca, Huancayo, departamento de Junín. 2017. ...	62
<i>Figura 14.</i> Página web de la municipalidad de Chilca.....	67
<i>Figura 15.</i> Página web de la municipalidad de Chilca.....	67
<i>Figura 16.</i> Matriz PEYEA de Chilca.....	88
<i>Figura 17.</i> Matriz BCG del Distrito de Chilca.....	91
<i>Figura 18.</i> Matriz IE del Distrito de Distrito de Chilca.....	92
<i>Figura 19.</i> Matriz GE del distrito de Chilca.....	94
<i>Figura 20.</i> Organigrama propuesto para la Municipalidad De Chilca.....	125
<i>Figura 21.</i> Competitividad de Chilca.....	141

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico está compuesto por un conjunto de actividades que se desarrollan de forma secuencial con la finalidad de que la organización pueda proyectarse hacia el futuro y alcance la visión propuesta. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que son: (a) la formulación; que es la etapa del planeamiento estratégico, en donde se establece las estrategias que llevarán a la organización de su situación actual a una situación futura sostenible; (b) la implementación, se presenta el desarrollo de las estrategias retenidas de la primera etapa, donde se establece un sistema de complejidad y rigurosidad, (c) la evaluación y control, se desarrollan las actividades que se efectuarán de manera permanente en todo el proceso del planeamiento y se podrá monitorear las etapas secuenciales y, (d) los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); de las cuatro etapas presentadas anteriormente existe una etapa final en donde se desarrolla las conclusiones y recomendaciones finales del planeamiento. El presente proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo donde involucra la participación de muchas personas involucradas generando una retroalimentación repetitiva.

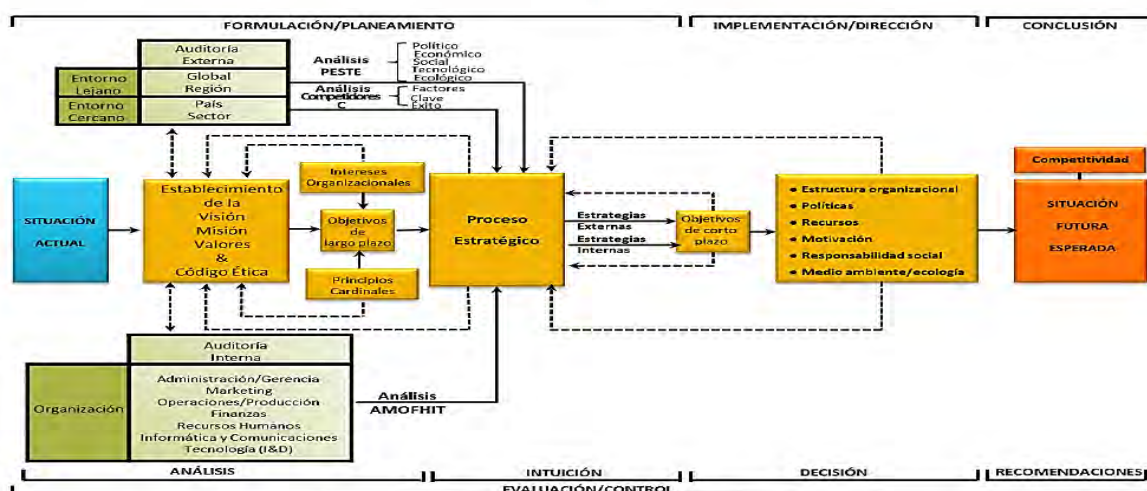


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

D'Alessio (2015) explicó que el modelo de planeamiento empieza con un análisis de la situación actual de la organización, luego se establece por (a) la visión, (b) la misión, (c) los valores, y (d) el código de ética; estos componentes guían y establecen las acciones de la organización; posteriormente se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, que tiene finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización propuesta.

Se analiza el desarrollo del entorno global a través de la evaluación del PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas); del resultado de análisis PESTE se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), donde permite evaluar el impacto que presenta el entorno frente a la organización de estudio; las oportunidades encontradas benefician a la organización y las amenazas halladas permite evitar futuras complicaciones para la organización. Del análisis PESTE se evalúa la relación de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De esta manera la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas claves; y la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE); facilitando a los planificadores el inicio de la formulación de estrategias logrando obtener una ventaja competitiva de oportunidades y/o reducir el impacto de las amenazas, luego se desarrolla la evaluación interna, direccionando la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de las competencias distintivas.

Por tanto, se desarrolla 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), donde surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización e identifica y

evalúa la relación entre las áreas. Un análisis exhaustivo permite tener mayores probabilidades de éxito en el planeamiento estratégico.

En la etapa del proceso se determinan los intereses de la Organización y los objetivos que debería alcanzar para tener éxito, iniciando el desarrollo de la matriz de Intereses Organizacionales (MIO); que en base a la visión se establece los OLP como resultados que la organización espera alcanzar, la sumatoria de los OLP conforman la meta de la visión.

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

La Fase 3, se presenta la elección de las estrategias donde se desarrolla el Proceso Estratégico. Las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración y diversificación defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si, las estrategias retenidas podrían alcanzar los OLP, la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto los competidores serán capaces de hacerle frente a las

estrategias retenidas por la organización. La integración del análisis se hace dispensable, para favorecer a la selección de las estrategias.

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

La preservación de la biodiversidad natural hace un crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada *stakeholders*, forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse a un desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas integrados a las acciones operativas.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas. En la cuarta etapa se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantea las conclusiones y recomendaciones finales para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) donde se visualiza

todo el proceso global. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una micro, pequeña y grande empresa; para instituciones del sector público y privado; Estado, región, ciudad, entre otros.

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



Capítulo I: Situación General del Distrito de Chilca

1.1.Situación General

El distrito de Chilca pertenece a la Provincia Huancayo del departamento de Junín la provincia de Huancayo cuenta con 28 distritos. El distrito de Chilca fue creado el 02/05/1957, su capital jurídica y política es Chilca. Se encuentra en una altura capital de 3,275 (m.s.n.m.), con superficie territorial de 28.04 Km², con una población censada de 91, 851 según Censo Nacional 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas y cuenta con una densidad poblacional de 11 066,39 hab/km. El distrito de Chilca está ubicada al Sur del Valle del Mantaro, en la interandina de la cordillera occidental, de los Andes Centrales del Perú; por el norte limita con el distrito de Huancayo, por el este limita con el distrito de Sapallanga, por el sur limita con el distrito de Huancán y por el oeste limita con la Provincia de Chupaca.

Fue creada el 2 de mayo de 1957, por el presidente Manuel Prado Ugarteche, con un área de 2, 804 ha. Su población proyectada para el 2021 alcanza los 99, 056 habitantes, presentando un crecimiento de 1.78%, la zona urbana constituye el 94.78% y la zona rural constituye el 5.22% de toda la población. El sexo femenino predomina con un 52.88% y el sexo masculino con un 47.12%. El grupo de edad que constituye un gran porcentaje de la población son los jóvenes de 10 a 14 años en un 12.01% del total de la población y el grupo de edad que constituye un porcentaje menor es la población adulta mayor de 60 a 65 años representando solo un 2.05% de la población total.

La actividad económica predominante es el comercio, ya que; existen 1, 748 establecimientos en este rubro, en segundo lugar, se encuentran servicios (alojamientos y restaurantes) con 319 establecimientos en funcionamiento. El distrito de Chilca tiene una dinámica comercial y financiera y es un foco estratégico para nuevas entidades comerciales. En este distrito se ubica el Cuartel nueve de diciembre del Ejército del Perú, cabecera

Se presenta la información con las principales cifras del distrito. En el mismo se pueden encontrar los datos, los límites, la distribución, y los censos anteriores. Este cuadro presenta un panorama general del distrito de Chilca con datos relevantes para el tema de estudio.

Localización

- País: Perú
- Región (Estado): Junín
- Provincia: distrito.
- Distrito: Chilca.

Límites

- Norte: Cercado de Huancayo
- Sur: Distritos de Sapallanga y Huancán
- Este: Distrito de Sapallanga
- Oeste: Río Mantaro.

Extensión y altitud

- Superficie (territorio): 28.04 Km².
- Perímetro: 35.54 Km.
- Altitud: 3 275 m.s.n.m.
- Latitud Sur: 12°04'42''
- Longitud Este: 75°12'00''

Clima

- Templado y seco
- Temperatura máxima: 24°C.
- Temperatura mínima: 05°C.

Topografía

Plano, relativamente inclinado hacia el oeste

- Ley de Creación: Ley 12829 del dos de mayo de 1957.
- Población: 92,325 habitantes.
- Densidad: 9,708 habitantes por Km²

Tabla 1

Distrito de Chilca Proyección Poblacional 2012-2021

DISTRITO	Población 1993	Población 2007	Tasa de Crecimiento	Proyección				
				2008	2012	2015	2018	2021
Departamento de Junín	1'035,841	1'225,474	1.21%	1'240,278	1'301,306	1'349,040	1'398,524	1'449,823
Provincia de Huancayo	389,548	466,346	1.29%	472,379	497,299	516,849	537,167	558,284
Metropolitano	272,866	336,293	5%	341,416	362,795	379,802	397,694	416,521
El Tambo	112,284	146,847	1.94%	149,689	161,618	171,184	181,317	192,049
Huancayo	100,116	112,054	0.81%	112,959	116,654	119,504	122,424	125,416
Pilcomayo	8,455	13,295	3.29%	13,732	15,628	17,219	18,973	20,906
Chilca	60,466	77,392	1.78%	78,768	84,523	89,114	93,953	99,056

Nota. Proyección de la población en Huancayo metropolitana al 2021 que incluye la población del distrito de Chilca a una tasa de crecimiento 1.21%. Adaptado del “Censo De Población y Vivienda”, por INEI, 2017.

Diagnóstico:

Social. El distrito de Chilca tiene actualmente con 24 instituciones educativas básico regular y un centro ocupacional, 11 de nivel inicial, 10 de nivel primario y 3 de nivel secundario, además tiene instituciones privadas en los tres niveles educativos. Las instituciones educativas atienden a 738 alumnos del nivel inicial, 5512 del nivel primario, 1912 del nivel secundario y 287 en el CETPRO. Las infraestructuras de estas instituciones educativas públicas no son las adecuadas por el mal estado, careciendo de equipamiento educativo y tecnología de vanguardia. El analfabetismo Según INEI (2014) el 89% sabe leer y escribir, mientras que el 11% es analfabeto.

Los servicios de salud del distrito de Chilca cuentan con cuatro nosocomios de atención médica; un Centro y tres puestos de Salud. El Primero se encuentra ubicado Jr. Humboldt, mientras que los Puestos de Salud se encuentran en los anexos de Azapampa, Auquimarca (Llamus) y La Esperanza. El Centro de Salud principal cuenta con veinte ambientes más una ambulancia en regular estado de conservación. El material de construcción del centro de salud es basado a concreto y techo de teja con concreto. El Puesto de Salud de Azapampa se ubica en la Av. Real cuadra 15, y tiene seis ambientes (Medicina, Obstetricia, Farmacia, Odontología, Enfermería y Tópico), la construcción es de material noble con techo de calamina, Presenta un estado de conservación es regular. Los trabajadores del puesto de salud señalan que es urgente la construcción de nuevos ambientes, ya que los actuales no son suficientes para el tamaño de población que atienden.

El Puesto de Salud de Llamus - Auquimarca tiene cinco ambientes en regulares condiciones. El material de construcción está compuesto por ladrillo y cemento con techo de tejas. Finalmente, el Puesto de Salud La Esperanza cuenta con construcción de material noble con techo de tejas, tiene siete ambientes (Medicina, Farmacia, Obstetricia, Enfermería, Tópico, Asistencia Social y Odontología) La infraestructura se encuentra en regulares condiciones, sin embargo, los ambientes son insuficientes. La cobertura de los servicios de salud incrementa la generación de otros problemas como la desnutrición infantil que para el 2014 ascendía a 29% en niños desde 6 a 9 años.

Chilca cuenta con viviendas que tienen instalaciones de (agua potable) en un 73.40%, 14.84% de las viviendas se abastecen de agua potable a través de camión cisterna y un 1.05% y otras fuentes. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas con la población de manera directa se ha percibido que existe un porcentaje mayor a lo establecido, debido al crecimiento poblacional en estos últimos años, así mismo es de notarse que el líquido elemento no se abastece de manera regular las 24 horas, siendo esto de manera restringida,

limitando realizar las actividades cotidianas de las familias de Chilca.

Con relación a la red de alcantarillado, el 67% de la población cuenta con desagüe dentro de la vivienda, el 14% cuenta con desagüe fuera de la vivienda, 4% cuenta con pozo séptico, 5% con pozo ciego o negro/letrina, 2% utilizan los ríos, acequias o canales y un 9% no cuenta con este servicio. El servicio de energía eléctrica, el 92% cuenta con este servicio mientras que un 8% carece de él, situación que desfavorece el desarrollo de las actividades cotidianas de la población. En Chilca existe un alto índice de violencia familiar, el que conlleva a problemas de familias disfuncionales, inestabilidad emocional en los niños y adolescentes, deserción escolar que desarrollan conductas antisociales como el alcoholismo, la drogadicción, delincuencia juvenil, pandillaje, explotación laboral de menores y adolescentes, entre otras. Estas situaciones se han incrementado a pesar de contar con una oficina de la DEMUNA, por lo que se ha instalado la oficina del Centro de Emergencia Mujer.

Económico. El Fondo de Cooperación para el Desarrollo [FONCODES] (2007) el distrito de Chilca está considerado dentro del quintil 2, una población en situación de pobreza media, principalmente por los bajos ingresos económicos y la falta de inversión pública y privada. El 41% de la población mayor de seis años es considerada como PEA ocupada, el 2% como PEA desocupada y el 57% como No PEA. Dentro de la PEA ocupada encontramos tanto a pequeños empresarios, trabajadores formales y en su gran mayoría está constituido por el comercio ambulatorio, trabajos eventuales de carácter rotativo.

La PEA de la población de Chilca se dedica principalmente a la actividad económica de comercio en un 27%, seguido de la actividad de transporte con 11%, industria manufacturera con 11%, enseñanza con 8%, ganadería y agricultura con 7%, construcción con 6% y otras actividades con 29%. Para mejorar la actividad económica de Chilca se debe incrementar el desarrollo de la industria textil, e implementar tecnología capacitada en la

ganadería y agricultura. Permitiéndoles a las empresas locales vincularse comercialmente a nuevos mercados nacionales e internacionales.

Actividad comercial. Es el rubro más importante de Chilca, pero la falta de desarrollo empresarial hace del distrito una ciudad que carece de competitividad y falta de emprendimiento en la agricultura, ganadería e industria. En Chilca se ve reflejado en los siguientes datos:

- Establecimientos comerciales como: Restaurantes, Hoteles, Bodegas, entre otros.
- El mercado de productos de primera necesidad.
- El mercadillo de Santa Rosa ubicado entre las calles Jacinto Ibarra y Mariscal Castilla que provee de bienes y servicios.
- El Mercado Modelo de Chilca se ubica en la Av. Próceres y el Jr. 28 de julio.
- El mercadillo se ubica entre la calle Ricardo Palma y Augusto B, Leguía que es colindante con el gran mercado de abastos donde predomina la venta de frutas y verdura.
- La feria dominical se realiza en los campos de Coto-Coto a partir de las 5:00 am, donde ganaderos de distintos puntos del Valle y del sur de la región se concentran para comercializar sus ganados (vacuno, ovino y porcino)
- La feria anual de Cuasimodo que se realiza en el campo ferial de Coto-Coto cada año en el mes de abril.

Un gran porcentaje de comerciantes se encuentra en condición de informalidad y sin licencia de Funcionamiento Municipal. De otro lado, en las calles aledañas a los mercados y mercadillos proliferan los ambulantes de comercio. Así como en la primera y segunda cuadra del Jr. La Florida y en el Pj. Mejía, en plena vía pública, se ubican los vendedores de artículos usados comúnmente como “Cachineros”. En estas calles tienen la Asociación de Comerciantes de Fierros Usados y Otros, además de la Asociación de Comerciantes Nuevo

Paruro agrupando a más de setenta (70) comerciantes, mientras que la segunda agrupa a treinta (30) vendedores, ellos pagan a la municipalidad 40. 00. Soles al año. Los comerciantes han sido reubicados en la intersección de la Av. Ferrocarril y Av. Leoncio Prado.

En Chilca el turismo no es una de las actividades económicas rentables. En Chilca esta actividad es incipiente. No hay Agencias de Turismo, mucho menos con la infraestructura suficiente para recibir turistas nacionales e internacionales. La población no tiene desarrollado sus capacidades como para hacer de esta actividad un soporte económico del distrito, se desarrolla una importante actividad turística gastronómica en la Calle Real, entre los Jirones Pedro Peralta y Túpac Amaru.

- Las ruinas de Coto-Coto: Estas ruinas han sido consideradas Patrimonio Cultural de Chilca.
- Tanquiscancha mirador natural: Se encuentra ubicado en el anexo del mismo nombre. Desde este paraje se puede observar la totalidad del Valle del Mantaro. Para llegar existen dos caminos; por la Av. Leoncio Prado y las orillas del río Chilca, y por el Cerrito de la Libertad.
- Los bosques de Ocopilla y Azapampa: Son considerados como los recursos naturales más importantes de Chilca. Se ubican aproximadamente sobre los 3200 a 3800 m.s.n.m. En esta zona abundan los Eucaliptos, el Mutuy, y las Retamas. Estos bosques se ubican en la jurisdicción de las Comunidades Campesina de Ocopilla y Azapampa.
- El mirador de Auquimarca: Este mirador se formó por las características topográficas de Auquimarca, dando lugar a una especie de relieve.
- La lagunilla de Pichas: Tiene una extensión de 2 300 m², la lagunilla de Pichas alberga a aves silvestres de múltiples colores. En este lugar también podemos encontrar plantas nativas.

- La laguna de Tonto Pato o Quilliscocha: Tiene una extensión aproximado de 3 500 m². Se precia la totora, el vuelo de las gaviotas conocido como Quillish, vocablo del nombre de laguna de Quilliscocha.

Actividad agrícola. El distrito de Chilca cuenta con zonas rurales, pero la actividad agrícola no es la más importante, la mayoría de la producción agrícola está dirigida a la comercialización. Las zonas agrícolas de mayor importancia es la de Azapampa, Llamus y Auquimarca. En Azapampa se cultiva la siembra de maíz, cebada y papa; mientras que los agricultores de los anexos de Llamus y Auquimarca siembran pastos y forrajes como la Alfalfa, su comercialización está dirigida a la ciudad de Lima. En el distrito se ha sembrado aproximadamente 141 Ha de maíz, 59 Ha de Avena Forrajera, 44 Ha de Alfalfa y 30 Ha de Rey Grass. En todo el distrito sólo se ha sembrado 21 Ha de papa entre otros. Cada Ha, sembrada de maíz rinde aproximadamente un promedio de 11 toneladas; mientras que cada Ha de Avena Forrajera produce diez toneladas y media como promedio.

Actividad artesanal. La producción artesanal está dirigida por organizaciones conformadas por mujeres, que se encuentran vinculadas al programa del vaso de leche y dedicándose a la confección de tejidos a mano y a telar, además de otras actividades.

Una de las principales actividades artesanales en Chilca es el bordado de “fustanes talqueados”. Esta actividad es desarrollada por aficionados (as) independiente. No existe ningún registro del número de talleres dedicados a esta actividad. Comúnmente se realizan en los domicilios de los artesanos; son de carácter familiar.

Diseño y elaboración de juegos pirotécnicos. Estos se encuentran ubicados desde la cuadra 1 al 5 de la Av. Huancavelica y en algunas de las calles aledañas. Su producción no es extensiva. Se observa que los artesanos dedicados a esta actividad, sus productos pueden llegar a ser vendidos en todo el valle del Mantaro y parte de Huancavelica. en Azapampa se da la producción de instrumentos musicales como; guitarras, arpas, charango entre otros. en

los últimos años se ha desarrollado el comercio de restaurantes turísticos de platos típicos de la región en el Barrio de Azapampa.

Territorial ambiental. El distrito de Chilca se encuentra conformado por Azapampa, Ocopilla, Auquimarca, Tanquiscancha, Auray, Puzo, con una superficie total de 8.30 km², considerando zonas urbanas y rurales. Las principales vías de acceso al distrito son la Calle Real, la Av. 09 de diciembre, la Av. Huancavelica, la Av. Próceres y la Av. Ferrocarril, Av. Leoncio Prado cuyas vías de acceso se encuentran pavimentadas.

Estas vías se encuentran ubicadas tal como se detalla a continuación:

Por el Norte:

- Av. Real (Asfaltada)
- Av. Huancavelica (Asfaltada)
- Av. Jacinto Ibarra (asfaltada)
- El Ferrocarril Central.

Por Sur:

- Av. Real, destino a Pucará (asfaltada)
- Panamericana Sur, destino a Huancavelica (asfaltada)

Por el Este:

- Av. Leoncio Prado y Av. Próceres, comunica el Anexo de Tanquiscancha.

Por el Oeste:

- Av. 9 de diciembre, Av. Próceres y Av. Leoncio Prado.

El 85% del territorio de la zona baja del distrito de Chilca se encuentra urbanizada, el 15% tiene uso agrícola. Los ríos que atraviesan a Chilca, es el río Áncala, río Chilca se encuentran contaminados por la desembocadura de aguas servidas y arrojado de residuos sólidos que ocasiona un daño a la biodiversidad natural, Chilca no cuenta con relleno sanitario o planta de tratamiento de residuos sólidos.

Diagnóstico institucional. La municipalidad de Chilca a la fecha tiene una infraestructura inadecuada que no permite el normal desarrollo de la administración municipal ocasionando deficiencias en la gestión, no cuenta con equipamiento y capacitación permanente para el personal administrativo que están conformados por los nombrados y contratados perjudicando a la eficiencia y la eficacia en los procedimientos administrativos.

En la gestión municipal el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), no se encuentran acorde con la realidad lo que ocasiona duplicidad de funciones, y el Texto Único de Procedimientos Administrativos [TUPA] no permite el desarrollo de las pequeñas y microempresas, el exceso de requisitos para obtener la licencia de funcionamiento impide la funcionabilidad legal entre otros.

En Chilca no se encuentran Instituciones Públicas de importancia como en el distrito del el Tambo y Huancayo, con excepción del Banco de la Nación. Esta centralización no permite el desarrollo del distrito de Chilca, generando mayores costos para la realización de trámites administrativos en las instituciones públicas, dedicando un mayor tiempo de lo necesario en los trámites que cada ciudadano realiza en las diferentes instituciones. Existe una brecha entre las comunidades campesinas y la municipalidad de Chilca lo que perjudica su desarrollo, motivo por el cual se encuentran postergadas, careciendo de los servicios básicos necesarios.

1.2.Conclusiones

El Distrito de Chilca se ubica al lado Sur del Valle del Mantaro y fue creado el 2 de mayo de 1957. Cuenta con una superficie total de 28,04 km² y limita con Huancayo, Sapallanga, Huancán y Chupaca. Tiene una población de 91, 851 habitantes, en él están situados 21,991 hogares INEI, 2017, y el 56.18% de su población total tiene menos de 30 años (INEI 2017)

Se encuentra considerado dentro del quintil 2, debido a los bajos ingresos económicos

percibidos y la carencia de inversión pública y privada. En Chilca se encuentra alrededor de 3, 013 establecimientos (INEI, 2008), desarrollando actividades como; profesionales, científicas y técnicas; industrias manufactureras, construcción, comercio, comunicación, enseñanza privada y pública. El distrito de Chilca presenta problemas evidentes, tales como: mal estado de calles (angostas y polvorientas), carencia de áreas verdes y desorden del crecimiento urbano en la dimensión ambiental territorial; deficiente recolección de basura, desnutrición infantil y anemia, delincuencia y conductas negativas de la población joven, desocupación de ciudadanos y débil identidad cultural en la dimensión socio cultural; limitada producción ganadera, promoción artesanal débil, no existe circuitos turísticos trabajados y carencia de zonificación del comercio distrital dentro de la dimensión económico financiero; por ultimo dentro de la dimensión político institucional los problemas que presenta el distrito es el presupuesto limitado, local institucional inadecuado y deficiencia en la administración pública.

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

En este capítulo se presenta la visión actual y planteada, misión, los valores y el código de ética para el distrito de Chilca.

2.1. Antecedentes

Según la ley 27972, ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales son órganos de gobierno que tiene autonomía política, económica y administrativa y que los planes de desarrollo local concertado son aprobados por los gobiernos locales, como lo estipula el numeral 2 del Art. 195 de la Constitución Política del Perú; la municipalidad distrital de Chilca con la participación de la sociedad civil plantearon la visión a futuro del distrito de Chilca, teniendo en cuenta los antecedentes pasados, así como las proyecciones futuras. La visión se estableció por consejo de entre autoridades y la sociedad civil para una proyección al 2030, por la municipalidad de Chilca establece lo siguiente:

La Visión del distrito de Chilca es: “Ser al 2030 un distrito moderno, ciudad segura con desarrollo económico, territorial y calidad ambiental con ciudadanos que acceden a los servicios básicos para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.” (MDC, 2016, p.22)

D’Alessio (2013) afirmó que la visión es precisar una situación futura deseada para una organización, estableciendo objetivos a largo plazo, valorando y analizando la situación actual, para luego promoverlos y transmitirlos, que sea una meta y motivación para los involucrados de la organización, los cuales deben estar comprometidos a cumplirla.

Según los criterios para evaluar la visión definida por D’Alessio (2013), lo que el municipio tiene como visión para el distrito de Chilca cuenta con debilidades, las cuales se han especificado en la Tabla 2, no es retadora, no es conocida por todos y no tiene sentido de urgencia; por ello se propone una nueva formulación. La visión planteada marca un posicionamiento claro que se desea enfatizar, y se busca que pueda ser conocida por el personal del municipio así como por la población para que se implemente urgentemente.

Tabla 2

Tabulación de la Visión del Distrito de Chilca Actual

Criterios de la visión	Resultados del análisis
Ideología central	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara y desarrollada a donde se desea ir	Sí

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” F. A. D’Alessio. 2013, México. Pearson.

2.2. Visión

La visión propuesta: Para el 2030 Chilca será el segundo distrito con más empresas de manufacturas a nivel de la provincia de Huancayo; con una ciudad segura, con conciencia ambiental, infraestructura moderna, servicios de calidad y con un gobierno municipal eficiente y eficaz con el objetivo de incrementar la calidad de vida de los pobladores del distrito de Chilca.

Tabla 3

Tabulación de la Visión Institucional Propuesta

Criterios de la visión	Resultados del análisis
Ideología central	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara y desarrollada a donde se desea ir	Sí

Nota: Adaptado de: “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” F. A. D’Alessio. 2013, México. Pearson.

2.3. Misión

D’Alessio (2013) afirmó que la Misión, es el promotor de la organización hacia la

futura realidad que se anhela alcanzar, utilizando eficientemente los recursos, capacidades y competencias. “La misión responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? y lo que “debe hacer bien” para tener éxito como organización” (D’Alessio 2013, p.58).

Asimismo, D’Alessio señaló que las características fundamentales que debe poseer la misión son: La definición de lo que es la organización, cómo aspira servir a su comunidad vinculada, ser lo más amplio para permitir el crecimiento creativo, diferenciar a la organización de todas las demás, servir de marco para evaluar las actividades en curso, y ser expresada con claridad para ser entendida por todos, y generar credibilidad en aquellos que la lean. (D’Alessio 2013, p.58)

Propuesta de la misión: En el plan de desarrollo concertado del distrito de Chilca no considera la misión, por lo que proponemos la siguiente definición de la misión del distrito: Distrito que contribuye y promueve la competitividad y responsabilidad social para el desarrollo económico sostenible reflejado en la buena gestión distrital, orientando sus acciones bajo criterios de transparencia, acción, superación y ética con obras públicas eficaces para mejorar la calidad de vida de los pobladores del distrito de Chilca. Según D’Alessio (2013), la misión debe cumplir nueve criterios para su evaluación, que a continuación se evalúa (ver Tabla 4).

Tabla 4

Tabulación de la Misión Institucional Propuesta

Criterios de la Misión	Resultados del análisis
Clientes	Sí
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Auto concepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen institucional pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Nota: Adaptado de: “El proceso estratégico un enfoque de gerencia” F. A. D’Alessio. 2013, México. Pearson.

2.4. Valores

Según D'Alessio (2013) los valores son las capacidades conductuales que establecen y regulan la gestión de sus funcionarios, los cuales establecen el modelo de desempeño que será guía para la toma de decisiones.

La gestión propone con precisión los siguientes valores:

- Honestidad.
- Servicio.
- Integridad.
- Compromiso
- Respeto
- Equidad
- Transparencia

2.5. Código de Ética

Según D'Alessio (2013) el código de ética legitima los valores de la organización y constituye la aceptación sobre lo ético, resaltando los principios de la organización. Este código debe instituir las conductas anheladas, y las que no son, asimismo hacer evidente los deberes y derechos. Este instrumento es preciso para la implementación de una cultura organizacional.

2.6. Conclusiones

La visión y misión propuestas permite que para el año 2030 el distrito de Chilca sea una ciudad que ofrezca a los ciudadanos una creciente industria manufacturera que promueva el crecimiento de la actividad económica y empresarial. así como la buena convivencia con la biodiversidad natural y la optimización de recursos, que ayuden a la provincia de Chilca a alcanzar su visión.

Tabla 5

Código de Ética Organizacional

Principio	Valores	Criterio
Igualdad	Respeto No Discriminación Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar a las personas y mantener con ellas un trato que se basa en el respeto, la tolerancia y la imparcialidad, independientemente de su jerarquía, género, nivel educativo, raza, filiación política, condición socioeconómica, ideología, entre otras.
Honestidad	Veracidad Compromiso Responsabilidad Lealtad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Declararse impedido oportunamente para participar, asesorar o decidir en el ejercicio de funciones públicas cuando haya relación entre las finalidades de la función pública e intereses personales, particulares, gremiales o sectoriales directos o indirectos, actuales o derivados de relaciones anteriores, sean o no de conocimiento público. • Optimizar su uso y no desperdiciar los bienes, recursos físicos y del talento humano al servicio del Estado asignados al Ministerio • Responder por las decisiones tomadas de manera escrita o verbal, directa o indirecta, por acción u omisión y sus efectos. • Reconocer de manera expresa la autoría de ideas, resultados y/o proyectos producto de la inteligencia y el talento humano, por sencillos que parezcan. • Compartir la información y los conocimientos derivados del desempeño de las funciones públicas, asignadas.
Transparencia	Rectitud Objetividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir, con los deberes y obligaciones laborales, familiares, comerciales y/o personales y evitar incurrir en prohibiciones, inhabilidades o incompatibilidades en el ejercicio de funciones públicas. • Aplicar, de manera cabal y en forma permanente, los principios de la función pública en el desempeño de funciones públicas.
Prevalencia del Bien Común	Servicio Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Anteponer, a los intereses particulares, sectoriales o gremiales, la efectividad de las funciones públicas. • Reconocer al usuario como cliente y dueño de lo público actuando con conducta ética y aplicando las aptitudes y conocimientos requeridos para que la información, productos y servicios brindados sean de la calidad y oportunidad requerida.

Nota. Determinación del código de ética del distrito de Chilca, según los principios, valores y criterios.

Capítulo III: Evaluación Externa

Según D'Alessio, (2014) la evaluación del entorno está basada en el análisis de los factores que afectan a los países en su crecimiento económico y social. Este se ve influenciado por los niveles como son el contexto global, los continentes, países, regiones, sectores y empresas. Bajo este aspecto la evaluación externa del distrito de Chilca de la Provincia de Huancayo, se enfocará en lo siguiente: (a) el análisis tridimensional de las naciones; que comprende los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales; (b) el análisis competitivo del Perú (c) El análisis PESTE que se enfoca en los factores político, económico, social, tecnológico y ecológico y finalmente; el análisis micro ambiental externo que evalúa el sector y los competidores. Con la obtención de los resultados de estos análisis desarrollaremos la Matriz de Factores Externos (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo del Distrito de Chilca, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas del distrito.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según (D'Alessio, 2014), el enfoque es desde el punto de vista global y cómo influyen en el desarrollo de los países y organizaciones, esta teoría contempla tres grandes dimensiones como son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales se muestra (ver Figura 3).

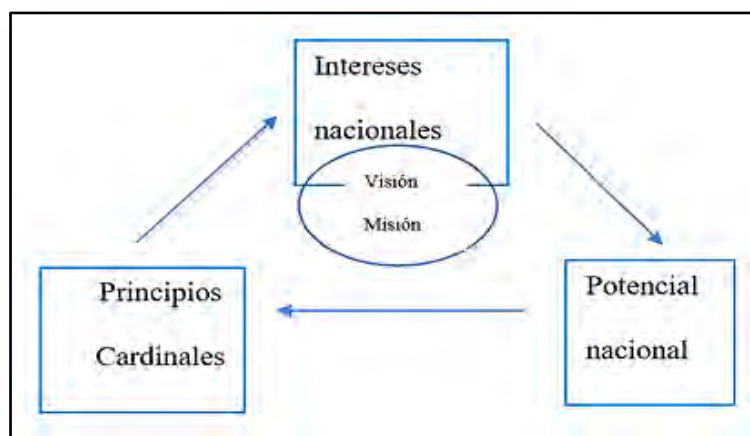


Figura 3. Factores de la teoría tridimensional de las relaciones internacionales Tomado de: "Planeamiento Estratégico Razonado", por D'Alessio, 2014. Perú: Pearson.

Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN). Según D'Alessio, (2014)

los intereses nacionales buscan que un país pueda conseguir algún beneficio o protegerse frente a otros países, estos pueden ser comunes u opuestos. Estos se clasifican en cuatro niveles como son: Supervivencia, vitales, mayores y periféricos.

Para la elaboración de la Matriz de Interés nacional del Perú, se tomó como base el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, que se sustenta en la declaración universal de los derechos humanos, desarrollo de la libertad y en las políticas del Estado, según el acuerdo (CEPLAN, 2011) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz de Interés Nacional del Perú

Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Competitividad del país		China	EE. UU.	Chile
Igualdad de oportunidad y acceso a los servicios		EE. UU. América Latina	UE	
Recursos naturales		China	Brasil	Chile
Estado eficiente y descentralizado		Venezuela	UE	
Desarrollo regional e infraestructura		Brasil	EE. UU. UE	

Nota: Adaptado de: "Planeamiento Estratégico Razonado", por D'Alessio, 2014. Perú: Pearson.

Potencial nacional. Se considera el aspecto económico:

Crecimiento económico 2015-2017. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). En los últimos 10 años la economía del Perú tuvo un crecimiento importante, logrando un promedio de una tasa de 5.9%, con una inflación promedio de 2.9%. El Perú tuvo un escenario del alto crecimiento y baja inflación, debido a un entorno favorable, se establecieron políticas macroeconómicas y reformas estructurales adecuadas. Las tasas de pobreza moderada de redujo de un 45.5% en el año 2005 a un 19.3% en el 2015, equivalente a que 6.5 millones de personas que dejaron de ser pobres y la pobreza extrema disminuyó de un 27.6% a un 9%.

Para el año 2019 la perspectiva de crecimiento del PBI es 4,2%, similar al IAPM. Este crecimiento económico favorable está asociada al fortalecimiento de la demanda interna, Se espera que para el 2019 el gobierno mejore la inversión pública con respecto al 2018 y una mejora en la recaudación fiscal. El crecimiento del Perú está sujeto a reformas estructurales y fiscales que coadyuven a la mejora de la productividad, mejoren la eficiencia de los servicios públicos y reduzcan la informalidad.

Demográfico. Según el INEI (2017), la población en el Perú es de 31'237,385 habitantes, considerados en él la población censada y la población omitida durante el empadronamiento, de acuerdo con el XII Censo Nacional, y para el año 2021 según las proyecciones llegará a 33'149, 000 habitantes, y para el año 2050 llegará a 40'111, 000 habitantes.

El siguiente cuadro nos muestra la tasa decreciente de la población del país calculada por el INEI hasta el 2050, y según estas estimaciones al 2050 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.33%.

Tabla 7

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectado en el Perú

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7023	10420	14122	17762	22639	29221	29798	33149	4011
Periodo		1940- 1961	1961- 1972	1972- 1981	1981- 1993	1993- 2007	2007- 2011	2011- 2021	2021- 2050
Tasa de crecimiento por periodo		1.9%	2.8%	2.6%	2.0%	1.6%	1.1%	1.1%	0.66% 2050 0.33%

Nota. Tomado de “INEI. “Perú Estimaciones y Proyecciones de Población (1950 – 2050),” por Boletín de Análisis Demográfico N° 38. Lima marzo 2009. Perfil Sociodemográfico del Perú. Lima agosto de 2008.

Asimismo, la Figura 4 muestra el crecimiento de la población según rango de edad al 2025, donde la edad con mayor rango comprende entre 20 a 39 años, esto refleja la población joven del país. Para el año 2025, según la Figura 5, se estima un decrecimiento en el grupo etario del adulto mayor.

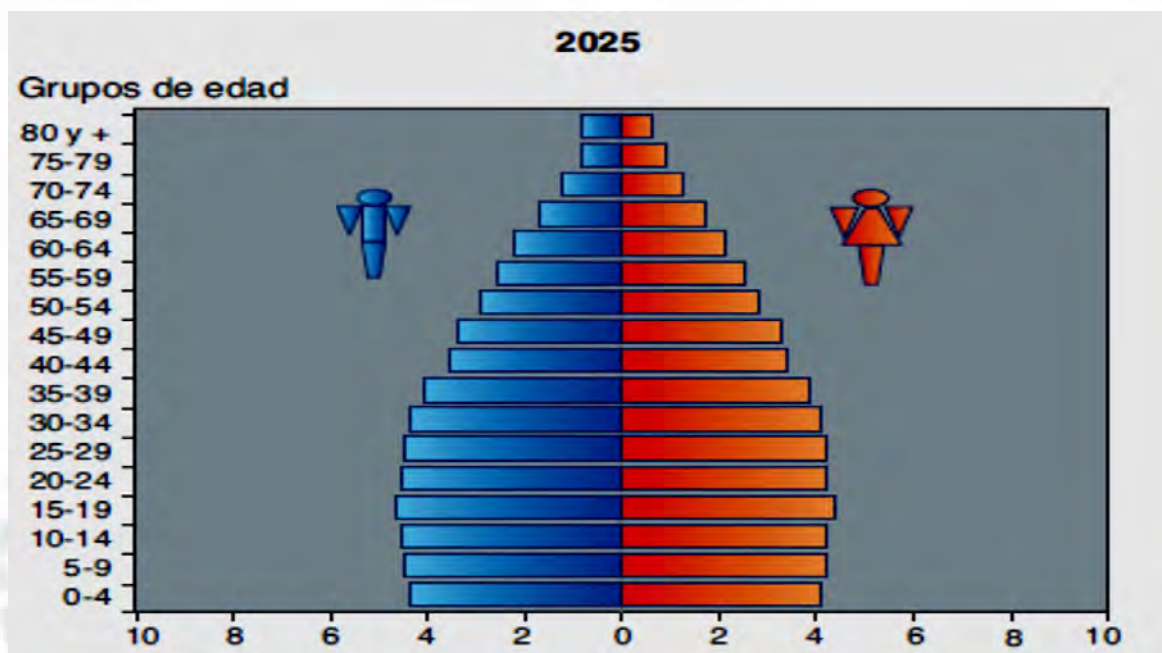


Figura 4. Crecimiento poblacional al año 2025 por rangos de edad. Tomado de: INEI, “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 – 2025”. Boletín de Análisis Demográfico n° 36. Lima, marzo de 2009.

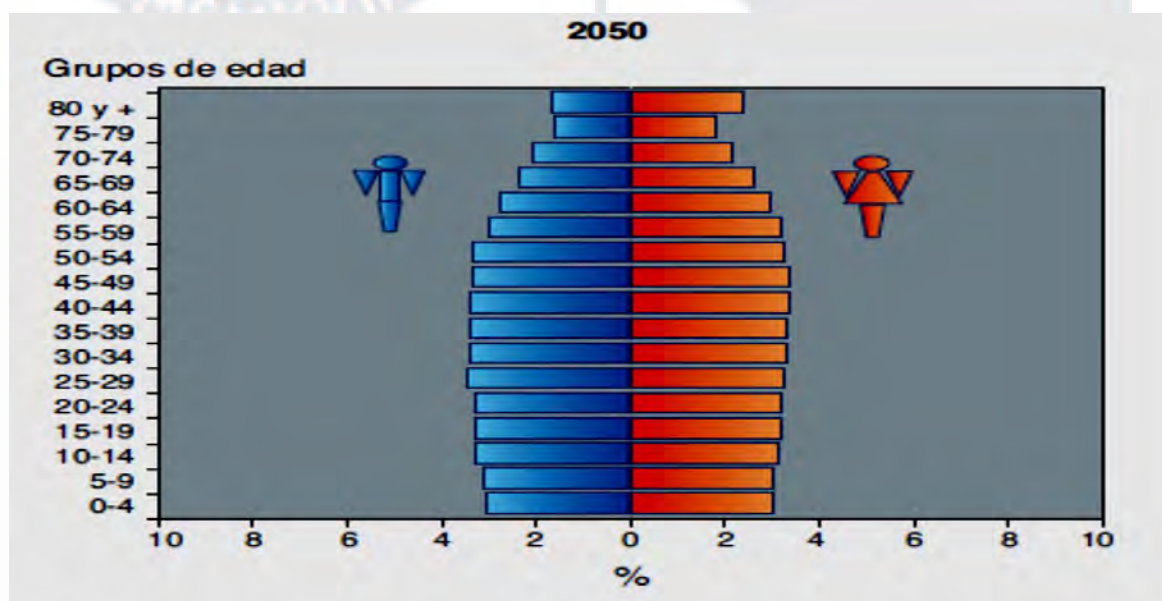


Figura 5. Crecimiento poblacional al año 2050 por rangos de edad. Tomado de: INEI, “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 – 2050”. Boletín de Análisis Demográfico n° 36. Lima, marzo de 2009.

Según el XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, al mes de octubre del año 2017, la población censada de la provincia de Huancayo fue de 545,615 habitantes. Según las proyecciones del equipo técnico, para el año 2021 llegará a 558,284 habitantes, a una tasa promedio de crecimiento del 1.6% anual, en relación con los 1'449,823 habitantes de la Región Junín que se incrementa a una tasa del 1.21%, inferior en 0.08% al de la Provincia de Huancayo.

Población urbana y rural según zona geográfica. El año 2017 a nivel provincial, se observó que la mayoría de las zonas geográficas de la provincia de Huancayo presentan alta concentración de población urbana, acentuando la zona metropolitana de El Tambo, Huancayo, Chilca, Huancán y Pilcomayo con el 96.21%. La Población del distrito de Chilca según el Censo INEI 2017, alcanzó 91,851 habitantes que muestra un crecimiento de 1.92% anual, (Periodo 2007-2017), siendo un total de 91,796 habitantes en zona urbana y 55 en zona rural; predominando el sexo femenino con 48 240 hab., con una densidad de 2,760 habitantes/Km².

Según INEI (2017) en el distrito de Chilca hay 91,851. Su densidad poblacional fue de 11,649 Hab/Km², su crecimiento poblacional fue de 2.36% tasa anual. La población masculina es de 44,452 siendo superada por la población femenina que son 49,909 habitantes. Asimismo, nos refiere el INEI que 4,909 habitantes fueron de la Población Rural y de Población Urbana un total de 89, 452,86 habitantes. La mayor cantidad de la población lo ocupó los jóvenes de 10 – 14 años con un número de 9,291 seguido de los jóvenes de 15 – 19 años con un total de 9,039 habitantes.

Actualmente del total de familias permanentes y temporales en el distrito de Chilca ocupan el 92% de la población. En cuanto al PEA ocupada tenemos al 54.29% y la PEA desocupada el 2.44%. En cuanto al ingreso familiar promedio mensual es de S/ 377,20. El Perú para el año 2021, tendrá una población de 33 149 000 habitantes y para el año 2050 se

habrá alineado a las tendencias mundiales, una fortaleza importante es el crecimiento de la fuerza laboral al 2025 y una mayor supervivencia del sexo femenino.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la costa oeste central de Sudamérica. Sus límites son: Por el norte con Colombia y Ecuador, al sur con Chile, al este con Brasil y Bolivia y al oeste con el Océano Pacífico. Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.60 km², es considerado el tercer país más extenso de Sudamérica, siendo los primeros Brasil y Argentina.

Se puede dividir geográficamente en tres regiones naturales:

- Costa, con un perímetro marítimo de 3,080 km, es una franja estrecha que ocupa el 10.7% de la superficie, con 17,4 millones de habitantes; en esta región se encuentra la ciudad de Lima, capital política y económica del país.
- Sierra, la cual ocupa el 31.8% de la superficie, en ella se encuentra la Cordillera de los Andes, posee 10.9 millones de habitantes. En esta región se encuentran los depósitos de minerales más importantes del país.
- Selva Amazónica, ocupa el 57.5% de la superficie, rica en recursos forestales y petróleo. Esta es la región natural más amplia del país. En ella habitan 2.9 millones de habitantes aproximadamente.

La provincia de Huancayo es una de las nueve provincias que conforma la Región Junín, ubicado sobre 3249 m.s.n.m. a una distancia de 299 Km. de la ciudad de Lima, capital de la República del Perú. Se ubica en la parte suroeste; está administrada por el Gobierno Regional de Junín. La provincia de Huancayo presenta los siguientes límites: hacia el Norte se ubica la provincia de Concepción, al Oeste la provincia de Chupaca., al Sur con el departamento de Huancavelica y por el este con la provincia de Satipo.

El distrito de Chilca se encuentra ubicado entre las cordilleras occidental, oriental y sub andina de los Andes Centrales del Perú, y forma parte de la cuenca intermedia del río

Mantaro (Margen Izquierda), al lado sur del valle del Mantaro, con pendientes hacia el lado Oeste. cuenta con una Superficie de 28.04 Km² que representa el 0.79% de la provincia de Huancayo y 0.063% de la Región Junín, y un perímetro de 35.54 Km. Limita al norte con el distrito de Huancayo, por el este con el distrito de Sapallanga, por el sur con el distrito de Huancán, por el oeste con los distritos de 4 diciembre y Huamancaca Chico (ver Figura 6).

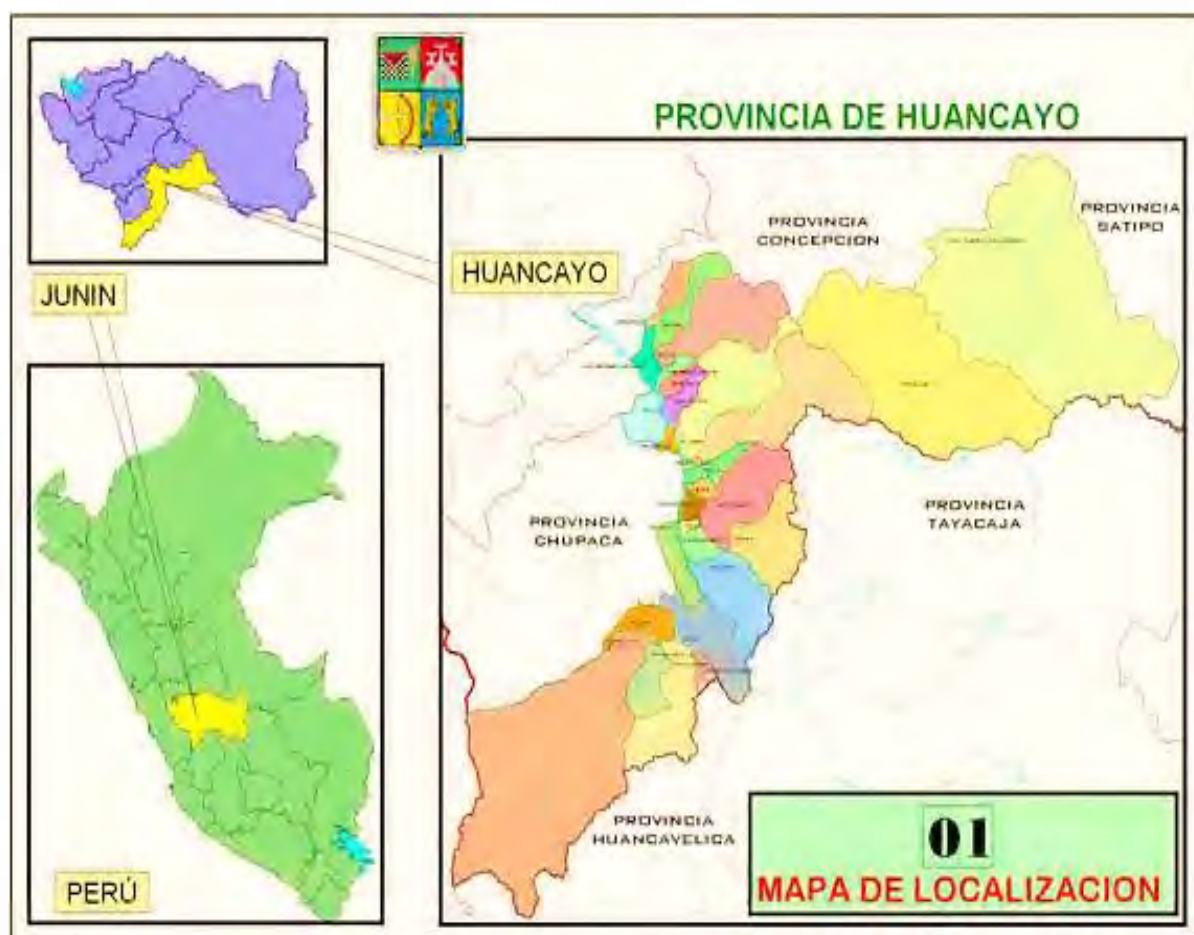


Figura 6. Mapa de ubicación de la Provincia de Huancayo
Tomado de Plan de Desarrollo Concertado de Huancayo 2013 – 2021.

Tecnológico. Según el informe Global de Tecnología de la Información 2016 elaborado por el *World Economic Forum* (WEF) el Perú se ubica en el puesto 90 de 139 economías manteniendo la misma posición del año anterior, teniendo un aspecto positivo al tener una buena cobertura de la red móvil. En América Latina los países con mejor ubicación en la tabla que el Perú son: Chile (38), Uruguay (43), Costa Rica (44), Panamá (55) y Colombia (68).

Para el WEF, para promover y desarrollar en un mundo digitalizado y la emergente Cuarta Revolución Industrial, es clave que los gobiernos cuenten con políticas fuertes en sus entornos regulatorios y de innovación. El Perú a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones [FITEL], está trabajando para fortalecer los servicios públicos de las telecomunicaciones sobre las localidades rurales y lugares de preferente interés social. En los años 2012 y 2013 el Perú invirtió alrededor de US\$ 120 millones y para el año 2014 tuvo una cobertura de móvil de 1830 distritos y provincias de un total de 1842 a nivel nacional. La siguiente tabla se muestra el incremento de las líneas de telefonía fija y móvil a partir del año 2006. Con la Ley 29904, Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal de Fibra Óptica, se propuso lograr un incremento progresivo de la red dorsal de fibra óptica y de la tecnología 4G, esperando una inversión anual cerca a los US\$ 1,600 millones hasta el año 2016.

Tabla 8

Líneas de Telefonía Fija y Móvil

Año	Telefonía fija		Telefonía móvil	
	Líneas de servicio	Densidad (líneas x 100 Ha)	Líneas de servicio	Densidad (líneas x 100 HA)
2006	2400603	8.7	8772479	31.9
2007	2677847	9.7	15417368	55.6
2008	2875385	10.3	20951834	74.9
2009	2965283	10.5	24702060	87.5
2010	2949990	10.3	29002791	101.7
2011	2951144	10.2	32205455	112.1
2012	3083986	10.6	29370402	116.1
2013	3084040	10.5	29953848	112.8
2014	20728974	10.4	30817028	112.8

Nota. Tomado de: Guía de negocios de inversión del Perú, PROINVERSION 2015-2016.

Principios cardinales:

Según D'Alessio, (2014) los principios cardinales es una herramienta que nos permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno de los países y regiones.

Influencia de terceras partes. Según el Ministerio de Comercio Exterior y turismo (MINCETUR, 2016), El Perú cuenta con 19 acuerdos comerciales, lo que permiten los ingresos de los productos no tradicionales a 52 países ubicados en los cuatro continentes, que logro resultados importantes para el año 2015.

1. Se ha incrementado en un 21% desde el 2011 las exportaciones no tradicionales que suman un 90% a estos países.
2. De las exportaciones totales, un 29.5% representó a las exportaciones no tradicionales. Los acuerdos internacionales como la Alianza del Pacífico, conformada por países como Colombia, Chile, Ecuador y Panamá, cuyo objetivo es construir un área de integración para la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía. Asimismo, el de impulsar la competitividad de los países miembros y convertirse en una plataforma de articulación política, económica y comercial. El tratado de Asociación Transpacífico – TTP del año 2016, representa un mercado del 37% del PBI mundial, de los cuales el 36% de las exportaciones peruanas se orientan a este mercado. El Perú con la suscripción de este acuerdo amplía su cartera a 5 países entre ellas se encuentran a Brunei Darussalam, Australia, Malasia, nueva Zelanda y Vietnam.

El acuerdo Comercial (AC) Perú - Unión Europea (UE), tuvo como objetivo el de fortalecer financieramente y técnicamente a las políticas del Perú en materia de la promoción de las exportaciones de productos orgánicos, se lograron avanzar en el fortalecimiento de la oferta exportable de quinua, kiwicha, maca, café, cacao entre otros productos con programas de certificación, comercio justo, gestión de la calidad, asociatividad, tecnología con la creación de la una plataforma de la Ventanilla única al Exportador - VUCE y gestión comercial.

Influencia del análisis en el Distrito de Chilca. Frente a este escenario, de un

entorno global favorable y del crecimiento económico del Perú, el distrito de Chilca de la provincia de Huancayo está en condiciones de mejorar su competitividad con énfasis en el desarrollo técnico y productivo de las empresas de la localidad, con el objetivo de canalizar bienes y servicios con alto valor agregado a estos mercados internacionales con los beneficios de los acuerdos suscritos con estos países. Queda para las autoridades locales potencializar el capital humano, la oferta de productos nacional e internacional del distrito en alianza con las empresas y la sociedad civil con proyección global.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según el reporte del Foro económico mundial 2016, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 139 economías evaluadas, lo que refleja un indicador que tanto el gobierno nacional, regional y local tienen que trabajar de una manera integral con visión compartida para lograr mejorar los indicadores en Infraestructura e Innovación. Se hace el enfoque en el análisis la competitividad del valle del Mantaro que contempla cuatro provincias: Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo con sus tres distritos (Huancayo, El Tambo y Chilca). El distrito de Chilca se encuentra ubicada al sur del Valle del Mantaro.

El Valle del Mantaro cuenta con una población de aproximadamente de 670, 000 habitantes, la Provincia de Huancayo es el principal centro de desarrollo comercial con una población de 466,346 habitantes. Actualmente tiene un desarrollo importante con la presencia de los Malls Open Plaza y Real Plaza, y de centros comerciales como Metro que se encuentra en el distrito de Chilca y Macro que vienen dinamizando el consumo de los hogares de estos distritos. Huancayo es la capital de la Región Junín, se encuentra a 310 kilómetros de la ciudad de Lima a una altitud de 3,240 metros sobre el nivel del mar, con un clima lluvioso y frío.

Condición de los factores. Se consideró:

Factores básicos. Indacochea, Ascencio, Carranza, Delos Ríos y Wendorff, (2005)

sostuvieron que el Valle del Mantaro está ubicado estratégicamente en el centro del país enlazando costa, sierra y selva; cuenta con una gran variedad de recursos hidrográficos, agrícolas, pecuarios y forestales. Por la diversidad de su microclima son óptimos para la agricultura. Sus recursos turísticos requieren ser promocionados debido a que posee una gama de recursos culturales, ecológicos, históricos. La mano de obra es poco calificada porque la población es joven.

Factores Avanzados. En el área de telecomunicaciones la población cuenta con mayor acceso a internet, a pesar de ello los medios de comunicación no están en buenas condiciones. En cuanto a infraestructura vial, estas no están en buenas condiciones. Cuenta con pocos centros de investigación los cuales requieren mejorar. De acuerdo con Informe de INEI la información del valle del Mantaro debería centralizarse en una gran base de datos. En cuanto a salud, hay mejor infraestructura en el sector privado, ya que el sector público se encuentra abandonado. Los empresarios carecen de capacitación para la obtención de información. En cuanto a la tecnología, la mayoría de las empresas carecen de tecnologías de la información (TICs), softwares como *ERP, Business Intelligence, Data Ware House*, entre otros, que le permitan tomar decisiones acertadas en la gestión de sus negocios.

Condiciones de la demanda. La demanda nacional e internacional:

Demanda Nacional. Los pobladores poseen una mediana cultura de consumo e insuficiente información de los productos que compra y la cultura de consumo es regular, consume los mismos productos durante considerable tiempo, son conservadores y por ello no existe gran variedad de productos en el mercado. En cuanto a exigencia de calidad el consumidor del valle no lo es. Los pobladores tienen bajo poder adquisitivo. El mercado local para sus programas de ayuda requiere poca intervención del Gobierno Central y Regional.

Demanda Internacional. La demanda internacional está dada por consumidores con alto poder adquisitivo y con un nivel de exigencia cuando compra y consume un producto. La

oferta de productos del Valle de Mantaro en mucho de ellos no cuenta con certificaciones internacionales de calidad, que es un factor clave para ingresar a mercados internacionales con las condiciones necesarias. La falta de capacitación y el costo que esta implica impide a que la empresa se adapte a la tecnología. La tecnología como el comercio electrónico ayuda a los productores a identificar nuevos nichos de mercados externo, permitiendo mejorar sus canales comerciales. Existe necesidad de desarrollar marcas propias y colectivas de los productos bandera del Valle del Mantaro como la trucha, artesanía textil, confecciones y productos agrícolas que logren un posicionamiento importante en estos mercados.

Estrategia, estructura, y rivalidad del sector. Se requiere de una visión compartida, que los empresarios integren el trabajo en los diversos sectores productivos, ya que existe ausencia de liderazgo empresarial para dirigir el desarrollo del Valle del Mantaro. Falta de adecuadas políticas por parte del Gobierno Regional de Junín que impulsen la inversión privada y la competitividad en los sectores productivos de la Región Junín. Existen serias limitaciones en la gestión empresarial y resistencia a los cambios tecnológicos y las nuevas tendencias del mercado. Los agricultores muchas veces no son sujeto de crédito, cuentan con tierras, pero no con títulos de propiedad, por ello no pueden invertir ante la ausencia de capital. Se requiere trabajar más concertadamente en temas de corrupción en nuestra región, ya que está entre los primeros.

Sectores relacionados y de apoyo. Industrias que están relacionadas directamente con sectores productivos de la región que comparten insumos, tecnologías y productos complementarios. Existe una integración regular de los servicios con las empresas, pero hay ausencia de *clusters* instaurados. Hay presencia de entidades financieras y los medios de comunicación son aceptables. Se requiere mejorar la tecnología de sus productos y respetar estándares de calidad. El valle carece de proveedores de tecnología agroindustrial y asimismo no hay confianza entre el proveedor y comprador. En la región el transporte de carga es

insuficiente y existen problemas de seguridad.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), el contexto actual, las fronteras existen sólo físicamente, no comercialmente. Cuando se habla de proveedores, clientes o competidores, no se distingue a los nacionales o extranjeros. Así, no se observa una coexistencia del entorno nacional o internacional, haciendo referencia a un entorno único; siendo este el que tiene influencia en la organización, el cual debe ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).

En este análisis es necesario observar un alineamiento del planeamiento realizado con las implicancias estratégicas del mundo, la región, el país, el sector y llegar al ámbito de la organización, la unidad de negocio, y hasta la función o proceso. Analizar el entorno, el sector y la competencia es fundamental en el desarrollo del proceso estratégico, porque determina las amenazas y oportunidades a los que está expuesto. Asimismo, determina el perfil de los competidores, por medio de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la cual permite conocer los factores clave para operar con éxito en un sector. Para realizar la evaluación externa del Distrito de Chilca, es necesario llevar a cabo varios análisis: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, y Competitivo, denominado PESTEC. El análisis de estos factores dará como resultado la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

Postura política Nacional. Las directrices dictadas por la Constitución Política del Perú permiten un amplio de posibilidades y posturas políticas. Si bien el artículo 58° de la Constitución señala que el Perú se rige bajo una economía social de mercado, donde la iniciativa privada es libre y el Estado asume un rol regulador, las prácticas políticas dependen de la iniciativa del gobierno de turno.

Existe diferentes oportunidades para mejorar la performance del Estado en la prestación de mejores políticas y servicios para todos los ciudadanos como como: la capacidad de coordinación del Centro de Gobierno, la planificación estratégica basada en la evidencia y los procesos de descentralización para mejorar la coordinación entre todos los niveles de gobierno, la gestión del servicio civil y los marcos legales y regulatorios para implementar políticas de gobierno digital, gobierno abierto y transparencia. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico del Banco Mundial (OCDE, 2016), En las últimas dos décadas el marcado progreso socioeconómico del Perú mejoró en el fomento de la diversificación económica y la productividad, la mejora de la conectividad en transporte y la reducción del empleo informal (OCDE, 2016).

Legislación Laboral. El gobierno publicó la Ley 30036, ley que regula el teletrabajo, como una modalidad especial de prestación de servicios sin la presencia física del trabajador (teletrabajadora) en la empresa. La vinculación laboral se realiza a través del uso de medios informáticos, de telecomunicaciones y análogos (TIC). La norma busca también garantizar su desarrollo tanto en la esfera privada como en la esfera pública.

Ley que protege a la madre trabajadora contra el despido arbitrario y prolonga su periodo de descanso (Ley N° 30367). “nadie puede debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo idioma, religión opinión, condición económica o de cualquiera otra índole” y lo establecido en sus artículos 23 y 27, que el Estado protege especialmente a la madre trabajadora y que todo trabajador tiene la adecuada protección contra el despido arbitrario.

Burocracia Gubernamental. Según el Ranking del *World Economic Forum (WEF)* 2015, Perú ocupó el puesto 133, de entre 140 países, en carga de regulación gubernamental, el Perú es uno de los ocho países con mayor carga burocrática del mundo, la cual es identificada por los empresarios como el principal obstáculo para hacer negocios, registrando un 30% más de carga burocrática que el promedio de los países de la Organización para la

Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); y tiene la menor calidad regulatoria entre todos los miembros del TPP y de la Alianza del Pacífico. Se necesita un 41% más de tiempo para culminar un proceso de apertura de negocio, siendo el país con el mayor tiempo necesario para realizar esas operaciones en la Alianza del Pacífico.

Entre otros, figura el plazo para abrir una empresa (26 días, más del triple que el promedio) y para obtener una licencia de edificación (174 días, más del doble que Colombia y México). La carga burocrática en el Perú se explica principalmente por las existencias de normativas ilegales y/o irracionales que carecen de sustentos económico-legales y la ineficiente gestión pública en la atención de trámites que destaca por su discrecionalidad e incumplimiento de plazos legales en los procedimientos (SNI).

Foro Económico Mundial. World Economic Fórum (WEF, 2016-2017), en su publicación de resultados del Informe Global de Competitividad, la eficiencia del mercado de bienes e innovación son los pilares que no le han permitido al Perú ascender aún más. Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), e Innovación (116 a 119), quedando en el puesto 67 de 140 economías, dos posiciones por encima respecto al estudio anterior.

El país mejoró en seis de los doce pilares evaluación, el pilar Instituciones pasó del puesto 116 al 106; Salud y Educación Básica del 100 al 98; Educación Superior y Capacitación del 82 al 80; Eficiencia del Mercado laboral del 64 al 61; Sofisticación de Mercados Financieros del 30 al 26, Preparación Tecnológica del 92 al 88, y Sofisticación empresarial del 81 al 78. Ocupando la 6° posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, Perú mantiene la 3° posición en Sudamérica esta vez detrás de Chile y Colombia en la región; solo siete países mejoran ubicaciones, destacan los avances de Colombia +5 (61°), México +4 (57°), Uruguay +7 (73°) y Honduras +12 (88°) mientras que once países muestran retrocesos: Chile - 2 (35°) Panamá -2 (50°), Costa Rica -1 (52°), Brasil -18 (75°), El Salvador -11 (95°), Argentina -2 (106°), Nicaragua -9 (108°), Bolivia -12 (117°), Guyana -4 (121°),

Venezuela -1 (132°).

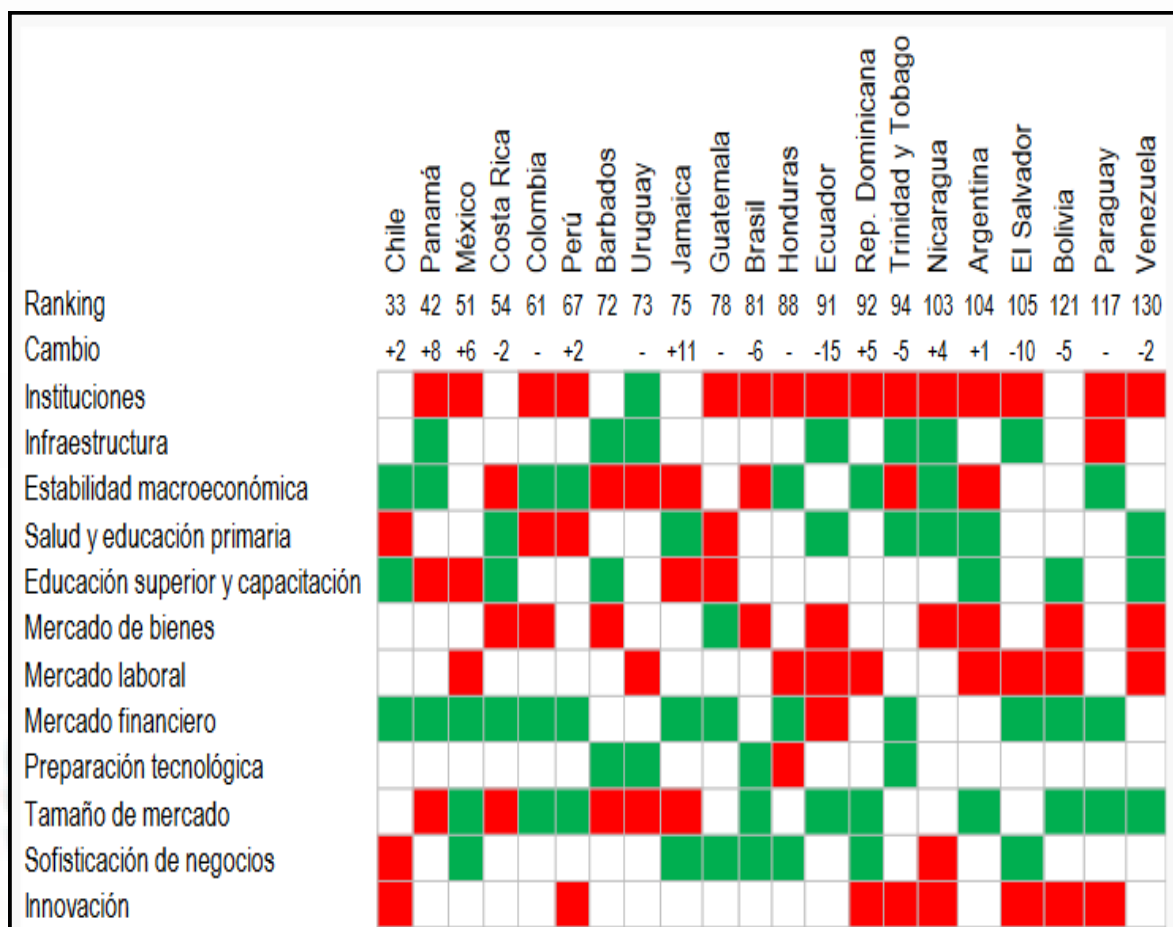


Figura 7. Ranking de competitividad mundial.

Tomado de “Reporte de Competitividad global 2016-2017,” por Foro Económico Mundial. (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016>

2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.)

La ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la infraestructura, la inestabilidad política y el crimen, son los principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios y que restan competitividad al país. No obstante, pese a que mejoró en el pilar Instituciones (sube dos posiciones), el país aún enfrenta desafíos en relación con la corrupción (baja siete posiciones) y el pobre desempeño del sector público (baja ocho posiciones). Según el *World Economic Forum* (2017) para diversificar su economía el Perú tendrá que mejorar su sistema educativo y el funcionamiento de sus instituciones, lo cual permitirá una mayor absorción de la tecnología que fomentará la innovación.

Tabla 9

Pilares de Evaluación Wef – Perú

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Semáforo de posición	Verde 1 a 60
	Ámbar 61 a 80
	Rojo 81 a 138

Nota: Tomado de: World Economic Forum 2016-2017 - WEF www.cdi.org.pe.

Global Innovation Index. Perú ocupó el puesto 71 de 128 economías en el índice Mundial de Innovación 2016, repitiendo ubicación del año anterior. Sin embargo, en los últimos quince años ha avanzado 17 ubicaciones. A nivel de Latinoamérica ocupan Chile (puesto 44) y Costa Rica (45) países más innovadores; le siguen México (61), Uruguay (62), y Colombia en el (63). Detrás están Brasil (69), Perú (71), Argentina (81), Jamaica (89), Paraguay (94), Guatemala (97), Ecuador (100), Honduras (101), El Salvador (104), Bolivia (109), Nicaragua (116), Venezuela (120).

El informe señaló que América Latina es una región con un potencial importante de innovación que no se aprovecha, y que una pieza fundamental que falla es la relación entre la academia y el sector empresarial. “El número de universidades que apuestan por la investigación e innovación es mínimo”, sostiene Eduardo Ísmodes, ex director del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la PUCP.

Tabla 10

Global Innovation Index – Ranking 2016

Perú - Global Innovation Index			
Date	Innovation Ranking	Innovation Index	
2016	71°	32.51	
2015	71°	34.87	
2014	73°	34.73	
2013	69°	35.96	
2012	75°	34.1	
2011	83°	30.34	

Nota: Tomado de: Global Innovation Index – ranking 2016

Índice de Competitividad Regional. La Región Junín mejoró dos puestos en el índice general de competitividad. Cinco de los seis pilares muestran avances en los puestos. Por otra parte, el único pilar que retrocedió fue Infraestructura ante un incremento en el precio de la electricidad, una disminución de la cobertura de desagüe y menores niveles de continuidad del servicio de agua potable.

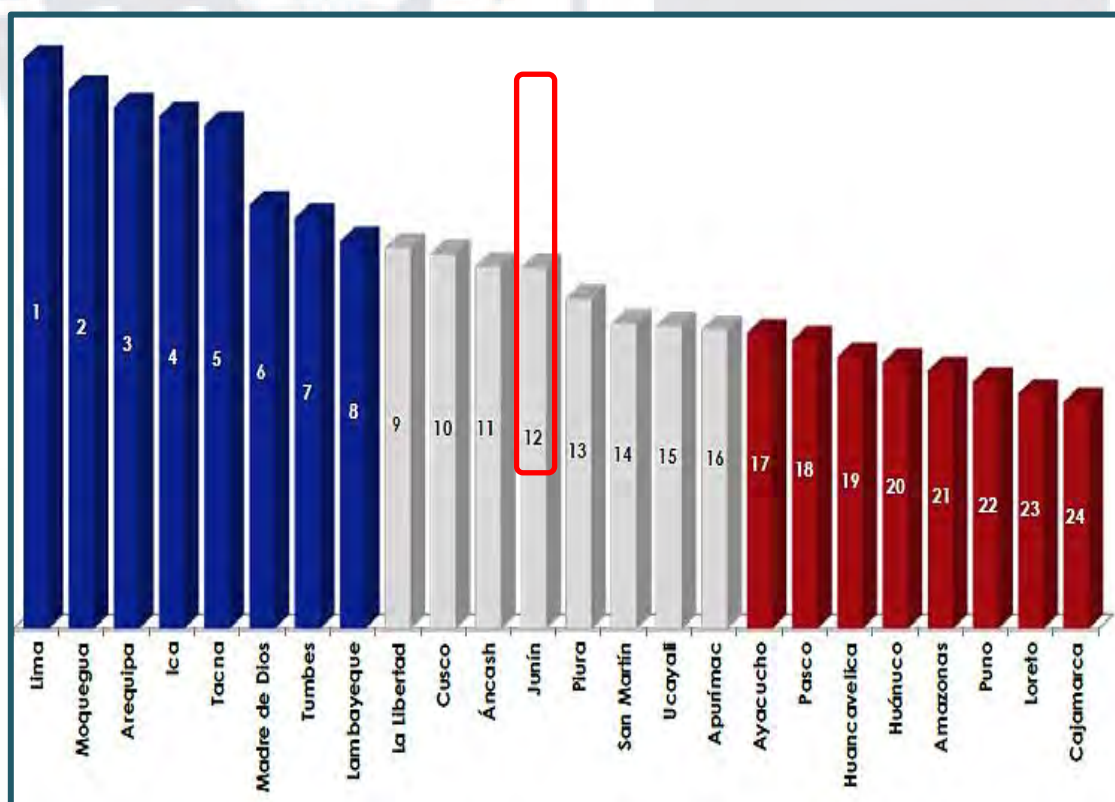


Figura 8. Índice de competitividad regional 2016.
Tomado de: Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016
<http://www.ipe.org.pe/portal/?p=6325>

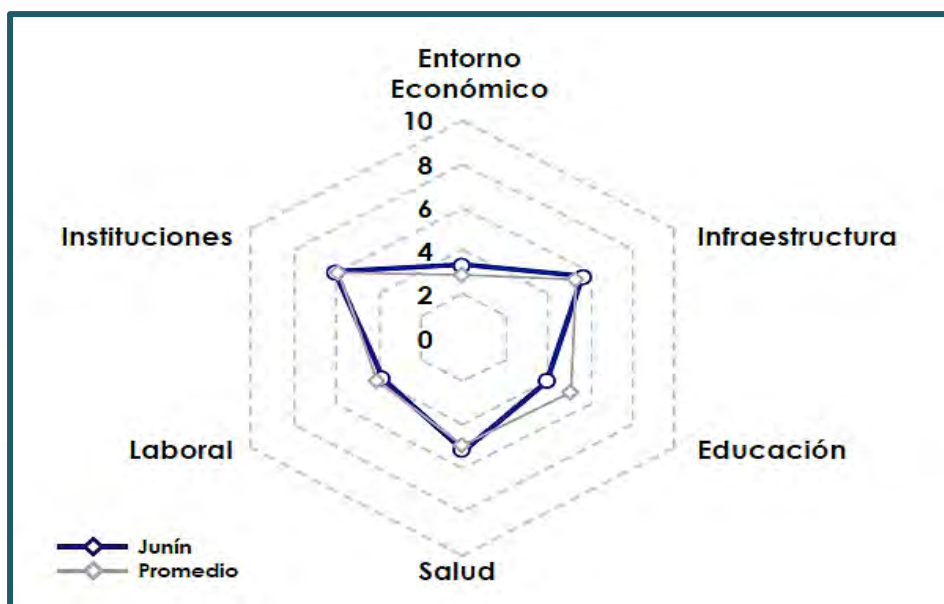


Figura 9. Índice de competitividad Junín 2016.
Tomado de: Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016
(<http://www.ipe.org.pe/portal/?p=6325>).

Son 10 regiones las que superan a Junín en competitividad regional. Según el informe del Instituto Peruano de Economía - IPE. Junín subió dos puestos en el Índice de Competitividad Regional 2018, ubicándose en el puesto (11) siendo superado por Lima, Arequipa, Moquegua e Ica (regiones más competitivas). La ubicación de la región por cada indicador es el puesto siete en Instituciones, 14 en Laboral, 8 en Educación, 13 en Salud, 10 en Infraestructura, y 18 Entorno económico.

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	12	4.7	13	4.2	10	4.6
Entorno Económico	6	3.4	10	2.8	14	2.4
Infraestructura	12	5.6	11	5.7	12	5.4
Salud	16	4.0	19	3.8	14	4.8
Educación	9	5.2	14	4.5	7	4.8
Laboral	14	3.8	15	3.9	12	4.3
Instituciones	11	6.1	19	4.8	6	6.1

Figura 10. Índice de competitividad Junín comparativo (2016-2015-2014).
Tomado de: Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016
(<http://www.ipe.org.pe/portal/?p=6325>).

Fuerzas económicas y financieras (E). Las perspectivas de la economía mundial elaboradas por el Fondo Monetario Internacional [FMI] (2016) estimó la progresión de nuestro país en 3.7% en 2016, el mejor posicionado en América Latina junto a Bolivia. Y para el 2017 indica que la subida llegará a 4.1%, gracias al impulso de la actividad minera y la inversión pública. Respecto a la tasa de inflación, el Perú tiene la segunda tasa más baja de inflación estimada por el Fondo Monetario Internacional: 3.6%, aunque con ello estaría por encima del rango meta del Banco Central, entre 1% y 3%. Ello implica un alza respecto al registrado en el 2015 (3.5%). Sin embargo, la proyección de inflación para el 2017 es de 2.5%, cifra que ya se ubicaría dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú. La inflación más alta en América Latina la tiene Venezuela: 475.8% para este año y 1.660.1% para el 2017.

PBI. El informe trimestral, agosto 2016 indicó que los sectores primarios continuarían siendo el motor de crecimiento durante 2016. Los sectores primarios contribuirían con el 70 por ciento del mayor crecimiento esperado para 2016. En el segundo trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 3.7%, influenciado por el mayor gasto de consumo final público y privado, y del crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios; no obstante, la contracción de la inversión privada y la desfavorable evolución de los términos de intercambio, que disminuyeron el poder de compra de nuestras exportaciones. En el crecimiento del Producto Bruto Interno, incidió la favorable evolución del consumo final privado, que creció en 3.1%, explicado por los mayores ingresos del trabajo y el incremento del empleo; así como, los mayores gastos en consumo del gobierno en 9.3%; contribuyó también, el crecimiento de nuestras exportaciones que registraron un incremento de 13.7%. Contrariamente, la formación bruta de capital fijo se redujo en -3.5%, debido a la contracción de la inversión privada (-5.5%), a pesar del incremento de la inversión pública (2.2%); en tanto que, las importaciones se redujeron en -

2.6%. El aumento del consumo final privado (3.1%) estuvo favorecido por los mayores ingresos de los hogares, por el aumento en los ingresos laborales. El gasto de consumo final del gobierno (9.3%) se expandió, por la provisión de mayores servicios de administración pública y defensa. La inversión bruta fija disminuyó (-3.5%) por las menores adquisiciones de maquinaria y equipo, tanto de origen nacional como importado; no obstante, el incremento en nuevas construcciones (1.0%).

Proyección del PBI. El Ministerio de Economía y Finanzas MEF en su publicación en el Marco Macroeconómico Multianual MMM 2017 – 2019 Revisado, manifestó que: La economía peruana crecerá 4.7% en el 2017, límite superior del rango proyectado en el MMM. El crecimiento está basado en la minería y la inversión pública, aunque la recuperación es inestable. La única forma de estabilizar el crecimiento es a través de aumentos sostenidos en la inversión privada. Está claro que, ante un contexto internacional incierto de caída de precios de materias primas, no es posible sostener el crecimiento solo con la inversión en minería, sino que se requiere de otros sectores

Crecimiento económico de Junín. Según INCORE (2016). Apurímac lideró largamente el crecimiento a nivel regional. La tasa de crecimiento de Apurímac fue de 223% y se atribuye a la fuerte expansión del sector minero (1.846%). El ICAE-Junín registró una caída de 0.7% en el 3T 2016, continuando con la tendencia negativa desde el 4T - 2016. Este resultado se explica por la caída del sector minero, en especial a la caída en la producción de cobre (15.1%) asociado a una menor extracción del proyecto Toromocho. Asimismo, la manufactura no primaria continúa con el desempeño negativo por la menor producción de cemento en la planta Condorcocha. Por el contrario, la actividad agrícola contrarrestó estos resultados debido a la mayor producción de cacao (64.1%) y café (70.5%).

El ICAE-Junín mantiene la tendencia negativa desde finales del 2015 y la caída en el último trimestre es la primera desde el 3T-2013. Ello se explica porque el sector minero

registró su primera caída desde el 4T- 13 debido a las menores leyes de mineral en la unidad Toromocho. Cabe señalar, que las ventas de energía, variable que aproxima la demanda interna, no logró sostener la recuperación registrada en el 2T-15 y volvió a caer por segunda vez en el año.

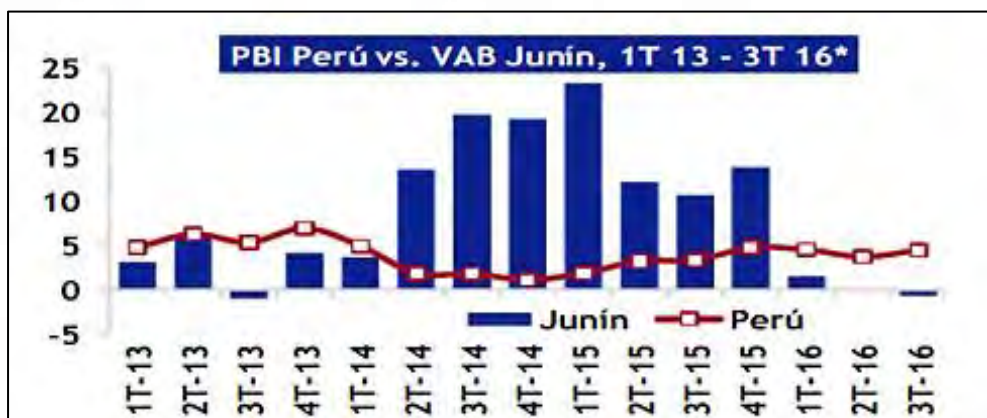


Figura 11. Valor observado para Perú y estimación IPE para Junín.

Tomado de: Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016

(http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_9_1t_2016_-_junin-vf.pdf).

Fuerzas Sociales, culturales, y demográficas (S). El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y el número 8 en América. La población en el año 2016 ha sido de 31 millones 488 mil 625 habitantes, de las cuales la población Rural es de 7 290.8 mls. 23%, Urbano 2 4197.6 mls.77% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). En la región Costa reside el 55.9% de habitantes, en la Sierra el 29.6% y en la Selva el 14.5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775 mil 353,84 Km²), seguido por la Sierra (353 mil 988,94 Km²) y la Costa (150 mil 872,82 Km²).

Las tasas de natalidad y mortalidad fueron de 18,3 y 5,7 por cada mil habitantes, respectivamente, y la tasa de migración neta fue de -2,0 por mil habitantes. En ese sentido, correspondiendo a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. La población del departamento de Junín es de 2' 701, 566 de habitantes y la provincia de Huancayo tiene 1' 006, 278. La Región Junín tiene nueve provincias y 123 distritos, A nivel nacional, el 12.8% de la población es de NSE A y B, 26.5% de la población es de NSE C, el

24.2% NSE D y 37.5% NSE E. Mientras que en Junín el 7.9% de la población es de NSE A y B, 19.9% NSE C Y 24.2% NSE D y 48% pertenece al NSE D (APOYO Opinión y Mercado, 2016).

Distribución de micro, pequeña y mediana empresa por regiones. Las regiones con mayor número de Mipymes son Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura; las cuales contienen el 66.6% del total de las Mipymes peruanas. Las mipymes formales hasta el 2014, la Región Junín asciende a los 56 860 entre microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas registradas con una tasa de crecimiento anual de 7.5%. Las regiones con mayor número de empresas registradas son Lima 760,819 con tasa de crecimiento de 6.9%, seguido por Arequipa con 90,879 con tasa de crecimiento de 7.1%. Las regiones con mayor tasa de crecimiento de empresas registradas son: Madre de Dios tiene la tasa más alta de 13%, seguido por Apurímac 14%, cusco 10.8%, Ayacucho 10.8%, Huancavelica 10.6% y Puno 10.2%. (PRODUCE –DEMI 2014). En el reporte de mipymes formales hasta el 2014 la distribución de empresas por estratos para la Región Junín fue la siguiente; microempresa 97.0%, pequeña empresa 2.7%, mediana empresa 0.1% y grande empresa 0.2%. Se puede concluir que la Región Junín está conformada por microempresas.

Tasa de entrantes y salientes de Mypes formales Junín. Las empresas entrantes a la formalidad en la Región Junín fueron los siguientes: minería con una tasa de 22.6%, construcción con 14.9%, pesca con 12.4%, comercio con 11.8%, servicio con 11.5%, agropecuario con 10.5% y manufactura con 9.9%. La tasa de salida de empresas formales en la Región Junín fueron los siguientes: construcción con una tasa de 7.6%, pesca con 8.2%, minería con 8.1%, agropecuario con 6.5%, manufactura con 5.1%, servicio con 4.9% y comercio con 5.1%. Los sectores económicos con menor tasa de salida fueron servicios, comercio y manufactura; y los sectores económicos con mayor tasa de salida son pesca y minería a nivel nacional (PRODUCE – DEMI, 2014).

Ranking global de emprendimiento. Perú cayó cuatro puestos en ranking global de emprendimiento (The Global Entrepreneurship). Este resultado evidencia que el país ha retrocedido cuatro puestos en el reporte del GEM 2015, en el que se registra una tasa de actividad emprendedora (TEA) de 22.2%, cifra menor a la del 2014 que reportó un 28.8% calificando como quinto país emprendedor a nivel global. El Perú se ubica como la novena economía con mayor nivel de emprendimiento en el mundo. En América Latina el país líder en emprendimiento es Ecuador que se ubica segundo a nivel mundial, seguido por Chile (6°), Colombia (8°) y Perú (9°).

El 40% de los peruanos manifestaron que intentará poner un negocio en los próximos tres años, mientras que el promedio mundial es de solo 21%. Las poblaciones más jóvenes entre 18-25 y 25-35 años, los que tienen más propensión a emprender, con 24% y 25%, respectivamente. La tasa de emprendimiento basado en innovación en el Perú es muy baja con apenas 27% comparándolos con economías enfocadas en producción manufacturera (economías basadas en eficiencia), mientras que la tasa de emprendimiento por oportunidad (economías basadas en recursos) es 73%. En estos países los diferentes actores (gobierno, empresa y universidad) cumplen un rol más activo para impulsar el desarrollo de iniciativas con alto potencial de crecimiento.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). En gasto en investigación y desarrollo en América Latina, Brasil es líder, con 1.2%, mientras que la India ocupa el primer lugar en Asia Meridional y Occidental, con el 0,8%, en África, la Unión Africana ha fijado la meta en el 1%, pero sólo Kenya, Malí y Sudáfrica se acercan a esa cifra. China alcanza actualmente un asombroso promedio de 18,3% de crecimiento anual del gasto en I+D, en comparación con la media del 1,4% de los demás países de ingresos medios-altos, El gasto que China dedica a I+D sólo representa el 2% de su PIB según –(UNESCO,2016). El Perú ocupó el puesto 71 de los 128 países mientras que Chile se encuentra en el puesto 41, según, Global Innovation

Index 2016 rankings.

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, [CONCYTEC] (2016), el Estado peruano solo invirtió 0.08% del PBI para investigación, desarrollo tecnológico e innovación, los recursos destinados a la innovación por parte de las empresas también son bajos, el sector privado invierte casi exclusivamente en la importación de maquinaria y el mantenimiento, más que en la formación de personal y en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico

El Perú se ha planteado como meta para el 2021, estar ubicado a nivel de las economías del primer mundo, para lo cual se debe establecer lineamientos respecto a la inversión en innovación, que mejore los niveles de vida de la población y convierta al Perú en un país desarrollado. Es necesaria la presencia de instituciones de alta calidad científica en investigación, una amplia colaboración entre las universidades y la industria, y la protección de la propiedad intelectual para potenciar aún más la actividad innovadora en el país (CCL, 2010).

En el último examen PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes) para medir la competencia de los estudiantes de 15 años en interpretación de textos, matemáticas y ciencias, el Perú ocupó el puesto 63 entre 69 países. En materia de patentes de invenciones, el Perú registró apenas una patente por año en la Oficina de Marcas y Patentes de Estados Unidos. Corea del Sur registró 8,800 patentes por año (Foro Económico Mundial, 2011).

El Instituto Peruano de Economía (IPE) en su presentación del Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016. Lima lideró la competitividad del país debido a la consolidación en el primer puesto en cuatro de los seis pilares del INCORE. La región capital se ubica entre los tres primeros lugares en 25 de los 46 indicadores, mientras Junín ocupa el puesto 12 Índice de Competitividad Regional 2016 en infraestructura 10, entorno económico

6, salud 16, educación 9, laboral 14, instituciones 11.

Tecnología y las empresas. Actualmente tener acceso a la tecnología no es complicado, el acceso se encuentra abierto a toda empresa que quiera hacer uso de él y lo más atractivo para dichas empresas es la cantidad de servicios gratuitos o de bajo costo que ofrece. La tecnología brinda una cantidad de servicios que ayudan a las empresas a entablar relaciones más directas con sus clientes y proveedores, incrementar ingresos, mejorar procesos realizados, crear nuevas estrategias para el desarrollo de la empresa, entre otros. Empresas pueden reducir sus costos en un 30% al usar soluciones de *cloud computing*. Actualmente se vive un proceso de convergencia en la industria del *software*, donde la innovación, la creación de valor y ahorro en costos juegan un papel importante como pilares para el crecimiento, señaló la empresa De fontana, líder en *software ERP*.

La tendencia a nivel mundial es que el desarrollo de *software* en la nube *Cloud Computing* permite que las empresas tengan importantes ahorros en infraestructura, focalización en el negocio, acceso desde cualquier lugar y posibilidad de compartir información. Implementar este tipo de soluciones las empresas tienen una reducción de sus costos fijos en un 30%. Perú es el país con mayor crecimiento en soluciones tecnológicas en la nube, situándose por encima del promedio en Latinoamérica con un 65% de crecimiento anual, proyectando la industria a US\$ 70 millones para el 2016. Actualmente son 1,500 empresas que utilizan la facturación electrónica, emitiendo en promedio 400 documentos tributarios mensuales, gestionando en línea los documentos con sus clientes y el Estado.

Herramientas de gestión empresarial. Según Martín (2006), Un *ERP* es un sistema de gestión y de datos único, donde converge toda la información de una empresa y ésta es utilizada para tomar decisiones. La utilidad básica de un software de estas características es la de ayudar a administrar empresas de cualquier tipo, automatizando todos sus procesos. También ayuda a controlar lo que una organización tiene (*stock* e inventario) o hace (flujos

de trabajo). Los *ERP* se organizan en módulos (que aproximadamente se corresponden con los departamentos de las compañías). Los módulos fundamentales son:

- Finanzas: mantiene la información de la tesorería de la empresa, financiación (préstamos), inversiones, contabilidad, etc.
- Compras: mantiene la información y gestión de las compras (aprovisionamientos) de la empresa, proveedores, etc.
- Ventas: mantiene la información y gestión de las ventas. Datos de ventas, partidas expedidas, precios de venta, etc.
- Logística: mantiene la información y gestión de los almacenes, stocks, transportes, etc.
- Recursos humanos: mantiene la información y gestión del personal, nóminas, categorías laborales, horas extra, impuestos, etc.
- CRM: (*Customer Relationship Management* o *Sistema de gestión de relaciones con clientes*): es un subsistema que mantiene la información y gestión de las relaciones con clientes.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). El 60% de los principales bienes y servicios de los ecosistemas del mundo, de los que depende el sustento del ser humano, se ha degradado o utilizado de un modo insostenible (PNUMA, 2011). Es un objetivo de desarrollo del milenio asegurar la sostenibilidad del medio ambiente. Por esta razón, el PNUMA (2011) señaló que, en la actualidad, aproximadamente la mitad de la población mundial vive en ciudades y zonas urbanas; y, para el 2030, dos tercios de los habitantes del mundo vivirán en ciudades en continua expansión. Las ciudades son usuarias de recursos naturales, generadoras de desechos, producen la mayor parte de los gases de efecto invernadero, degradan la calidad del agua, contaminan el medio ambiente y ocupan grandes terrenos.

El concepto de ciudad ecológica destaca por la importancia que atribuye al abordaje

de los problemas planteados por la urbanización para el desarrollo del medio ambiente. Una de las prioridades del PNUMA (2011) es la alianza de ciudades que apoyan los proyectos de desarrollo urbano en el mundo y sus objetivos son: (a) proporcionar acceso al agua y saneamiento con tecnología, (b) gestionar los desechos y la promoción a través de iniciativas como las 3R (reducir, reutilizar, reciclar), y (c) ser ciudades ecológicas. Otro problema de las ciudades es la mala calidad del aire debido a las emisiones de los tubos de escape de los vehículos, para lo cual el PNUMA ha establecido el centro de intercambio de información para la utilización de vehículos menos contaminantes. En su condición de organismo de ejecución del Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM], el PNUMA, trabaja con algunos gobiernos municipales de todo el mundo para mejorar el transporte y crear un ambiente mundial y local más sano (PNUMA, 2011).

Aprovechar la luz natural, Apagar las luces y equipos cuando no se utilizan, usar el modo de ahorro de energía de los equipos, cerrar puertas y ventanas cuando esté funcionando el sistema de climatización, aprovechar la ventilación natural siempre que sea posible, reducir al máximo el consumo de papel, tinta y material de oficina, separar los residuos convenientemente, reciclar y Ahorrar agua.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE del distrito de Chilca está constituida por 20 factores, 10 oportunidades y 10 amenazas, este es considerado un número adecuado de factores. Los pesos asignados, son igualmente adecuados para la construcción de la matriz. El valor obtenido de 2.76 sobre un máximo de 4.00, indica que el distrito de Chilca no está aprovechando adecuadamente las oportunidades o no está neutralizando totalmente las amenazas, por lo cual, es necesario adoptar nuevas estrategias que permitan mantener el posicionamiento y las ventajas comparativas que ofrece Chilca, potenciar las oportunidades y mitigar las amenazas de una manera más visionaria y estratégica.

3.5. El Distrito de Chilca y sus Competidores

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004) permite determinar la estructura y rivalidad de la competencia que tiene Chilca. Ha sido ajustado al tipo de organización analizada, de tal manera que utiliza los siguientes conceptos como: (a) competidores directos: aquellos distritos que poseen atributos generales y que ofrecen servicios similares; (b) proveedores: los encargados de suministrar al distrito de bienes y servicios que requieren para la producción de bienes y servicios, para los servicios de seguridad, vialidad, salud, educación y vivienda; (c) compradores: los distritos de Huancán y los distritos de Huancavelica adquieren los bienes y servicios que ofrece el distrito de Chilca; (d) sustitutos: bienes y servicios diferentes a los que ofrece el distrito de Chilca, pero que cubren una necesidad similar; y (e) amenaza de nuevos entrantes: los distritos de Huancayo y el Tambo que tienen potencial para ofrecer bienes y servicios iguales o mejores a los que oferta el Distrito de Chilca. A continuación, se presenta una imagen del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2004). En el mismo, se realiza una breve descripción de cada una de ellas.

Posteriormente, se describen con más detalle, dando a conocer cómo afectan o no a Chilca.

Distrito de Huancayo: Limita por el norte con el Distrito de El Tambo; por el este con el Distrito de Pariahuanca; por el sur con los distritos de Chilca y Sapallanga, así como con el Departamento de Huancavelica; y, por el oeste la provincia de Chupaca. Tiene una altitud m.s.n.m. 3249 que congrega las sedes centrales de las mayores empresas de la región en universidades la Universidad Peruana Los Andes, la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, la Universidad Franklin Roosevelt y la Universidad Peruana del Centro, las cuatro de gestión privada, congrega las mayores empresas de *Retails* la provincia y las entidades financieras.

En su actividad más resaltante es el comercio con 26.60% del total de Huancayo metropolitana y 10.22 % en enseñanzas. Es el distrito con el más alto índice de desarrollo

Tabla 11

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Claves de Éxito.	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1 Entidades financieras que ofrece facilidades para desarrollar proyectos en los sectores de vivienda y empresarial	0.08	4	0.32
2 El incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción	0.05	3	0.15
3 Economía social de mercado de libre iniciativa del gobierno de turno.	0.12	3	0.36
4 Capacidad de coordinación del Centro de Gobierno, la planificación estratégica basada en la evidencia y los procesos de descentralización.	0.07	4	0.28
5 La gestión del servicio civil y los marcos legales y regulatorios implementadas en políticas de gobierno digital, abierto y transparencia.	0.09	4	0.36
6 América Latina es una región con un potencial importante de innovación en Tecnología e industrialización que no es aprovechado por el distrito de Chilca, que sólo está concentrado en recursos naturales sin valor agregado	0.07	3	0.21
7 Progresión de nuestro país en 4,1% el mejor posicionado en América Latina.	0.05	3	0.15
8 Perú tiene la segunda tasa más baja de inflación estimada en América Latina.	0.04	3	0.12
9 Crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios.	0.04	4	0.16
10 Crecimiento de la actividad agrícola con mayor producción de alimentos orgánicos, maca, linazas quinua, trigo. etc.	0.08	3	0.24
Subtotal	0.69		
Amenazas			
1 El Perú es uno de los ocho países con la mayor carga burocrática del mundo según (WEF, 2016)	0.05	1	0.05
2 Deficiencia de normas y leyes estrictas que regule y controle la gestión de los gobiernos municipales	0.02	2	0.04
3 Ineficiente gestión pública en la atención de trámites que destaca por su discrecionalidad e incumplimiento de plazos legales en los procedimientos.	0.03	1	0.03
4 País aún enfrenta desafíos en relación con la corrupción, y el pobre desempeño del sector público Para diversificar su economía.	0.04	1	0.04
5 Falta de relación entre la academia y el sector empresarial, el número de universidades que apuestan por la investigación e innovación es mínimo.	0.02	2	0.04
6 Contracción de la inversión privada y la desfavorable evolución de los términos de intercambio.	0.03	2	0.06
7 Contexto internacional incierto como caídas de precios de materias primas.	0.02	1	0.02
8 Tasa de emprendimiento basado en (innovación) en el Perú es muy baja con apenas 27% CONCYTEC	0.03	2	0.06
9 El Estado Peruano solo invirtió 0,08% del PBI para investigación, desarrollo tecnológico e innovación.	0.04	1	0.04
10 Generación de desechos, mayor parte de los gases de efecto invernadero, degradan la calidad del agua, contaminan el medio ambiente y ocupan grandes terrenos puesto que, los pobladores de Chilca arrojan 50 toneladas de basura en las calles.	0.03	1	0.03
Subtotal	0.31		
Total	1		2.76

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque gerencial”, de D’Alessio, F., 2008, p. 126

urbano de la provincia de Huancayo con un crecimiento poblacional de 0.81% con una proyección de número de la población al 2021 en 125,416 habitantes. Tiene una población de 116,953 habitantes y un área de 237.55 km² (INEI, 2015). Educación básica regular 15.53%, la extrema pobreza en Huancayo es 3.2%, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la ONU, que consideró tres dimensiones: Salud (la esperanza de vida al nacer), Educación (años promedio de instrucción, años de instrucción esperados), y Estándar de Vida (el Ingreso nacional bruto per cápita) el distrito de Huancayo 0.6347 índice mayor al rango medio.

Distrito del Tambo. Limita por el norte con el distrito de Quilcas; por el este con el Distrito de Pariahuanca y la Provincia de Concepción; por el sur con el Distrito de Huancayo; y, por el oeste con la Provincia de Chupaca y los distritos de San Agustín de Cajas, San Pedro de Saños y Hualhuas. Tiene una altitud m.s.n.m. 3260 y sus actividades económicas más resaltantes el comercio en 91.71% de Huancayo metropolitano que incluye Tambo, Huancayo, Pilcomayo, Chilca. La enseñanza representa 12.13% de su actividad económica. Tiene, dinámico centro comercial y financiero. Tiene una población de 161429 habitantes con una tasa de crecimiento población de 1.94% y una proyección poblacional al 2021 de 192042 habitantes, tiene un área de 73.56 km² (INEI, 2015). Educación básica regular 15.79% la extrema pobreza del distrito es de 1.9%. INEI 2007-2009) el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la ONU, que considera tres dimensiones: Salud (la esperanza de vida al nacer), Educación (años promedio de instrucción, años de instrucción esperados), y Estándar de Vida (el Ingreso nacional bruto per cápita) el distrito tiene una tasa de 0.6393, es decir por encima del promedio.

Distrito de Huancán: Limita por el norte y por el este con el Distrito de Chilca; por el oeste con el Distrito de Sapallanga; por el oeste con los distritos de Tres de Diciembre y Huamancaca Chico; y, por el sur con el Distrito de Huayucachi. Sus características

Tabla 12

Población Proyectada 2008 – 2021 de la Provincia de Huancayo

DEP./PROV./DIST.	Población 1993	Población 2007	Tasa de Crecimiento	2008	Proyección			
					2012	2015	2018	2021
Departamento de Junín	1,035,841	1,225,474	1.21%	1,240,278	1,301,306	1,349,040	1,398,524	1,449,823
Provincia de Huancayo	389,548	466,346	1.29%	472,379	516,849	537,167	558,284	
Este								
Santo Domingo	8,202	8,055	-0.13%	8,045	7,972	7,941	7,911	
Acobamba								
Pariahuanca	9,148	7,057	-1.84%	6,927	6,084	5,755	5,444	
Metropolitana								
El Tambo	112,284	146,847	1.94%	149,689	171,184	181,317	192,049	
Huancayo	100,116	112,054	0.81%	112,959	119,504	122,424	125,416	
Pilcomayo	8,455	13,295	3.29%	13,732	17,219	18,973	20,906	
Chilca	60,466	77,392	1.78%	78,768	89,114	93,953	99,056	
Sur								
Huancan	7,677	15,024	4.91%	15,762	22,050	25,462	29,402	
Huayucachi	7,639	8,076	0.40%	8,108	8,337	8,437	8,538	
Viques	1,971	2,065	0.33%	2,072	2,121	2,142	2,163	
Huacrapuquio	1,601	1,415	-0.88%	1,403	1,319	1,284	1,251	
Pucara	6,539	5,655	-1.03%	5,597	5,205	5,045	4,891	
Sapallanga	12,907	13,087	0.10%	13,100	13,191	13,230	13,270	
Chupuro	2,386	2,012	-1.21%	1,988	1,825	1,760	1,697	
Cullhuas	3,155	2,583	-1.42%	2,546	2,304	2,207	2,115	
Sur Oeste								
Colca	1,993	1,994	0.00%	1,994	1,995	1,995	1,995	
Chicche	1,985	1,271	-3.13%	1,231	985	895	814	
Chongos Alto	2,274	1,686	-2.11%	1,650	1,421	1,333	1,250	
Carhuacallanga	337	840	6.74%	897	1,416	1,722	2,094	
Chacapampa	2,033	1,212	-3.63%	1,168	902	807	723	
Huasicancha	1,223	992	-1.48%	977	880	842	805	
Norte								
Hualhuas	2,837	3,903	2.30%	3,993	4,683	5,015	5,370	
San Agustín de Cajas	7,709	10,267	2.07%	10,479	12,094	12,859	13,674	
San Jerónimo de	8,268	9,658	1.12%	9,766	10,555	10,912	11,282	
Quilcas	3,506	4,015	0.97%	4,054	4,338	4,466	4,598	
Ingenio	2,786	2,652	-0.35%	2,643	2,578	2,551	2,524	
San Pedro de Saño	3,523	3,778	0.50%	3,797	3,932	3,991	4,051	
Quichuay	2,161	1,929	-0.81%	1,913	1,808	1,764	1,722	
Sicaya	6,367	7,532	1.21%	7,623	8,291	8,595	8,910	

Nota. Tomado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI – (CPV – 2007).

económicas del distrito es ganadero agrícola y comercial. Tiene una población de 289,597 habitantes con un crecimiento poblacional de 4.91% y una proyección poblacional al 2021 de 29402 y un área de 12 km² (INEI, 2015). Su actividad económica más resaltante es agricultura y la ganadería en 20.87% de toda la zona sur de la provincia de Huancayo y la actividad económica de comercio de 18.53%. Institución de educación básica regular 2.44%

y la extrema pobreza alcanza el 13.1% de la población (INEI 2007-2009), el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del distrito de 0.6002 índice del rango medio.

Los proveedores se clasifican en públicos, por su dependencia con el Estado, y privados. Entre los primeros se tiene a las municipalidades, el Banco de la Nación, el Poder Judicial, la SUNAT, EsSalud, la Universidad Nacional Del Centro Del Perú, entre otros. Los entrantes o competidores potenciales están Sapallanga, Huayucachi y Viques, entre otros. En estos distritos de la clase social media a baja es la que prevalece. Si eso ocurriese en Chilca, la forma de vida y el panorama del distrito cambiarían, asemejándose a estos distritos, convirtiéndolos en posibles competidores.

Entre la lista de posibles compradores están aquellos vecinos que han alcanzado un mejor nivel de vida en los distritos pujantes, progresistas de Huancayo. Estos podrían ser los contribuyentes de Huancayo metropolitana, zona norte, zona esta, entre otros. Estos, de acuerdo con su poder de negociación, decidirán invertir o no en Chilca.

Por otro lado, el poder de negociación de los compradores actuales de Chilca es alto, dado que son ellos los que reeligen al alcalde o dan a conocer su descontento en caso de tenerlo. La amenaza de posibles sustitutos ha sido definida por aquellos servicios que puedan ofrecer los distritos a los vecinos que han alcanzado un mejor nivel de vida en los distritos pujantes, modernos, progresistas, de Huancayo: Huancayo, San Jerónimo e Ingenio.

3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Se muestra los tres principales competidores identificados en Huancayo metropolitana. Estos distritos son (a) Huancayo, (b) Tambo, (c) Huancán. De estos se hace una comparación respecto al perfil competitivo y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), respecto a la posición competitiva de Chilca. Se ha determinado 10 factores con sus respectivos pesos, ponderación y valores asignados, los cuales han permitido determinar las potencialidades de los distritos analizados. El factor

político y social incluye la capacidad gerencial del gobierno local, la ocurrencia de conflictos sociales, y las diferencias muy marcadas por los estratos sociales. El económico presenta el valor agregado del comercio en el territorio distrital.

El sociocultural indica la importancia y capacidad del municipio para fomentar la cultura, así como la presencia y preservación de los centros turísticos, museos y atractivos culturales. La salubridad muestra la cantidad y calidad de hospitales, centros médicos, consultorios y especialistas para abastecer la demanda interna, así como la capacidad de respuesta para atender la demanda externa. Escuelas y educación incluye la cantidad de los centros educativos de todos los grados, el nivel educativo (expresado por el número de alumnos que pasan los niveles en la evaluación PISA4), y el nivel de tecnología (el acceso masivo a Internet, software, hardware, telefonía celular, entre otros).

Los servicios públicos y de transporte hacen referencia a la seguridad, el mantenimiento de las áreas verdes, el número de vías principales de acceso al distrito, la fluidez del tránsito, la infraestructura representada por avenidas, semáforos, y cruces. La recreación alude al número de centros de diversión o esparcimiento en el distrito, así como la presencia de clubes y otros espacios recreativos como parques de juego, entre otros. Los bienes de consumo presentan la factibilidad para acceder a establecimientos cercanos que ofertan bienes o servicios, sean de abarrotes, limpieza, restaurantes, boutiques, centros comerciales, entre otros. Vivienda indica si el distrito es no residencial, si los servicios que se brindan en el distrito favorecen la residencialidad, así como la disponibilidad de terrenos para el uso de viviendas. El ambiente natural alude a las áreas verdes totales que existen en el distrito, la cantidad de parques y jardines, así como su grado de conservación.

Los resultados muestran valores altos para los distritos de Huancayo y el Tambo, el valor ponderado para Huancayo es de (3.40) y el valor ponderado para el Tambo es de (2.90) (ver Tabla 13). El distrito de Huancayo se destaca por tener el mayor desarrollo urbano que

implica el crecimiento sostenible en los factores de eficiencia de la gestión pública, seguridad ciudadana y desarrollo de la economía comercial. Para el distrito del Tambo se destaca los factores de seguridad ciudadana, desarrollo comercial y eficiencia en la gestión pública. En un tercer lugar el distrito de Huancán (2.30) y Chilca (2.24), ocupando el cuarto lugar con valores inferiores en el aspecto de educación, gestión de Salud e infraestructura inmobiliario.

Tabla 13

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

	Factores claves de éxito	Peso	Distrito de Chilca		Distrito de Huancayo		Distrito de Tambo		Distrito de Huancán	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Seguridad ciudadana	0.20	2	0.40	4	0.8	3	0.6	2	0.4
2	Condiciones para el desarrollo de la manufactura	0.15	2	0.30	4	0.6	3	0.45	3	0.45
3	Eficiente gestión pública	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.3
4	Servicios públicos y transporte	0.10	2	0.20	3	0.3	3	0.3	2	0.2
5	Alianza con otros distritos	0.10	3	0.30	4	0.4	3	0.3	2	0.2
6	Educación (infraestructura y gestión)	0.10	3	0.30	3	0.3	3	0.3	3	0.3
7	Salud	0.05	1	0.50	3	0.15	2	0.1	2	0.1
8	Ecología y medioambiente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
9	Infraestructura inmobiliaria	0.05	2	0.10	2	0.1	2	0.1	3	0.15
10	Recreación y diversión	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
	Total	1.00		2.24		3.40		2.90		2.30

Nota. 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Para el análisis del perfil referencial se han tomado las siguientes ciudades: (a) Los Santos provincia de Santos Santander Colombia; (b) San Pedro de la Paz provincia de concepción Chile, sobre la base de similitudes como: (a) número de habitantes, (b) extensión geográfica, (c) actividad económica y (d) organizaciones de comercio; Los Santos es una referencia en el desarrollo agrícola y agropecuario que maneja modelos de comercio, San

Pedro de la Paz desarrolla el crecimiento económico y comercial basado en la diversificación de restaurantes y pubs ubicados en el sector de la Villa San Pedro. Estas son los factores principales para tomar como una referencia de estas dos ciudades (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de Perfil Referencial de Distrito de Chilca (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Distrito de Chilca PERÚ		Los Santos, Santander COLOMBIA		San Pedro de La Paz, Concepción CHILE	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana.	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6
2 Condiciones favorables para el desarrollo de la manufactura	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.6
3 Eficiente gestión pública	0.15	2	0.3	4	0.6	3	0.6
4 Servicios públicos y transporte	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
5 Alianza con otros distritos.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
6 Educación (infraestructura y gestión)	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
7 Salud	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
8 Ecología y medioambiente.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.3
9 Infraestructura inmobiliaria	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.3
10 Recreación y diversión	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.3
Total	1		2.24		4		4

Nota. 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.7. Conclusiones

Al concluir la evaluación externa, se reconoce que el distrito de Chilca tiene oportunidades para su desarrollo futuro en el sector manufactura, los índices positivos de crecimiento de la economía peruana hace accesible el desarrollo del sector. De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la MEFE, se ha identificado que el distrito de Chilca no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que brinda el

entorno, el crecimiento del mercado local, la reducción de la pobreza, así como la apertura que el Perú ha tenido hacia los mercados internacionales, mediante la suscripción de distintos acuerdos y tratados comerciales, el crecimiento del sector agrícola en productos orgánicos. Por otro lado, las amenazas no están siendo neutralizadas como en el caso de (a) la inseguridad y delincuencia, (b) desconocimiento de la tecnología, y (c) la baja inversión en la educación.

En la MPC se identificó que está en una posición de desventaja frente a otros distritos de la provincia de Huancayo: (a) distrito de Huancayo, y (b) distrito El Tambo. Sin embargo, muestra algunos factores potenciales como crecimiento favorable en el comercio y recursos y medio ambiente. Todo este análisis ha permitido determinar en qué puntos se debe enfocar los objetivos y estrategias que se propondrán más adelante.

En la MPR se identificó que la población de los santos, ubicado en el departamento de Santander país de Colombia y San Pedro de la Paz, Concepción Chile. Obtienen la mayor ponderación de 4 en relación a los factores de clave de éxito en comparación con el distrito de Chilca, Junín Perú, que obtiene una ponderación de 2.24; logrando identificar que el distrito de Chilca necesita mejorar el factor de infraestructura e incrementar la eficiencia en la gestión de salud pública, para poder comparar e igualar a otras regiones de su misma condición geográfica y actividad comercial.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Las oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa solo podrán ser aprovechadas y minimizadas respectivamente si se cuentan con un correcto conocimiento interno de la organización actual del distrito.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D' Alessio, 2008)

Administración y gerencia (A). La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito (D' Alessio, 2008, p. 170).

En la época republicana, tal como lo señalan los archivos de fundación de la Incontrastable, este territorio constituyó parte de la jurisdicción del distrito de Huancayo. Recién a partir del año 1944 se hacen evidentes los deseos de los vecinos para elevarlo a la categoría de Distrito. Pero sólo trece años después, gracias a los esfuerzos de los ciudadanos: Aparicio Hospital, Eugenio Orellana, Hilario Mendoza, Agustín Porras, Flavio Llerena y Pedro Marticorena, integrantes del Comité Pro - Distritalización, que se consigue la Ley 12829 de fecha dos de mayo de 1957; esta Ley le otorga la categoría de Distrito a esta localidad, teniendo como anexos: Azapampa, Auquimarca, Ocopilla, Auray y Tanquiscancha.

Planificación: Según el Plan Estratégico Institucional de Chilca de 2015, la municipalidad distrital de Chilca es el Órgano de Gobierno promotor del desarrollo local con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Lo cual está organizada en doce gerencias y 15 subgerencias, y tiene como fines los siguientes: (a) promover el desarrollo integral y sostenible, la economía local y la adecuada prestación de los servicios públicos locales en estricta armonía con los planes nacionales, regionales y provinciales; (b) representar a los vecinos, respetando la democracia participativa; (c) promover, fomentar y conducir el desarrollo socioeconómico en la circunscripción de su jurisdicción a través de una adecuada priorización y planificación de las necesidades de la población; y (d) fomentar el bienestar de los vecinos del distrito, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales en los aspectos de acondicionamiento del espacio físico y uso del suelo, saneamiento ambiental, salubridad, abastecimiento, comercialización, educación, cultura, recreación, deporte, transportes y comunicaciones

Organización: De acuerdo con su organigrama, como se muestra, se rige por tres instancias: (a) el Consejo Municipal, que incluye la Comisión de Regidores; (b) la Alcaldía, que incluye la Gerencia de Auditoría Interna, una Procuraduría Municipal, así como un Consejo de Coordinación Local y Distrital, un Comité de Seguridad Ciudadana, y una Junta de Delegados Vecinales, entre otros; y (c) la Gerencia Municipal, que tiene a su cargo principalmente la Gerencia de Administración, la Gerencia de Asesoría Legal, y la Gerencia de Planificación y Presupuesto. El diseño organizacional y su respectivo ROF pueden ser modificados por el Consejo Municipal, conformado por el alcalde y los regidores, el cual tiene la finalidad de ser un medio que permita apoyar la implementación de los proyectos de la gestión. En ese sentido la Gerencia de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad

Distrital de Chilca pone a consideración el Reglamento de Organización de Funciones.

Asimismo, la información correspondiente a la organización y el ROF de la municipalidad es difundida a través de su portal web en la opción de transparencia.

Marketing y ventas (M). El marketing se entiende como: “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización en función a las necesidades identificadas es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.” (D’Alessio, 2008, p. 172)

Para determinar el perfil de los clientes de Chilca, que vienen a ser los vecinos, se describe las características poblacionales. Según el censo del 2007 (INEI, 2011), la población de Chilca proyectada al 2017 asciende a 92, 325 habitantes; siendo el grupo más representativo el conformado por los infantes, cuyas edades oscilan entre los 0 y 14 años. De otro lado, el grupo etario representado por la población adulta mayor es el de menor porcentaje, 6.71%. Se puede concluir que en el distrito habitan mayoritariamente personas en la etapa infantil. A continuación, se observan los detalles de grupos etarios del distrito:

Tabla 15

Grupos Especiales de Edad

Descripción	Cantidad de personas	Rango de edad	Porcentaje
Infantil	30264	0-14	32.78
Joven	28307	15-29	30.66
Adulta joven	17459	30-44	18.91
Adulta	10100	45-59	10.94
Adulta mayor	6195	60 y más	6.71
Total	92325		100.00

Nota. Tomado de “Censo de población y vivienda INEI, 2007. Datos proyectados al 2017.

A pesar de saber que la municipalidad distrital de Chilca es un distrito comercial y agropecuario, no existe ningún tipo de publicidad que lo promocioe como tal, al hacer un análisis de municipalidad distrital de Chilca, se puede identificar algunas fortalezas y debilidades con respecto al marketing y las ventas. El distrito cuenta con una gran cantidad de comercio al por mayor y menor: de un total de 1,748 establecimientos censados, el 58% se dedicaba a esta categoría (INEI, 2008f). Sin embargo, se debe mencionar que tiene grandes problemas de informalidad e inseguridad, los cuales representan una debilidad al momento de intentar fomentar el crecimiento de esta actividad en el sector, y afectan en gran medida la imagen del distrito. Los clientes del distrito de Chilca conforman una población estimada (Proyección) Habitantes 83,498 con crecimiento de 1.92% anual y el grupo más representativos están formados por quienes tienen entre 15 y 29 años, que corresponden al 11.12%. Además, de una PEA ocupada 54.29%, PEA desocupada 2.44% y no PEA 43.27%. La mayor parte de la población que habita en el distrito cuenta con condiciones económicas que le permite satisfacer sus necesidades primarias y gozar de una calidad de vida media. El Ingreso Familiar Promedio Mensual es de S/ 377.20 (INEI, 2007).

Promoción. Chilca. Aún no cuenta con una estrategia de marketing que le permita informar a los demás distritos los beneficios y oportunidades que presenta, y se observa, al respecto, un esfuerzo casi nulo. Además, entre las actividades que realiza la alcaldía, no está el promover una campaña de marketing, por lo que constituye una debilidad para el distrito no aprovechar su potencial como distrito comercial y desarrollar una propuesta de valor para futuros inversionistas. El factor que perjudica al marketing y venta del distrito.

Operaciones y logística. Infraestructura (O). La gestión del área de operaciones es de gran importancia para la existencia, desarrollo y competitividad del distrito (D'Alessio, 2008). Entre las variables analizadas en el caso del distrito de Chilca, se tiene en primer lugar la del medioambiente:

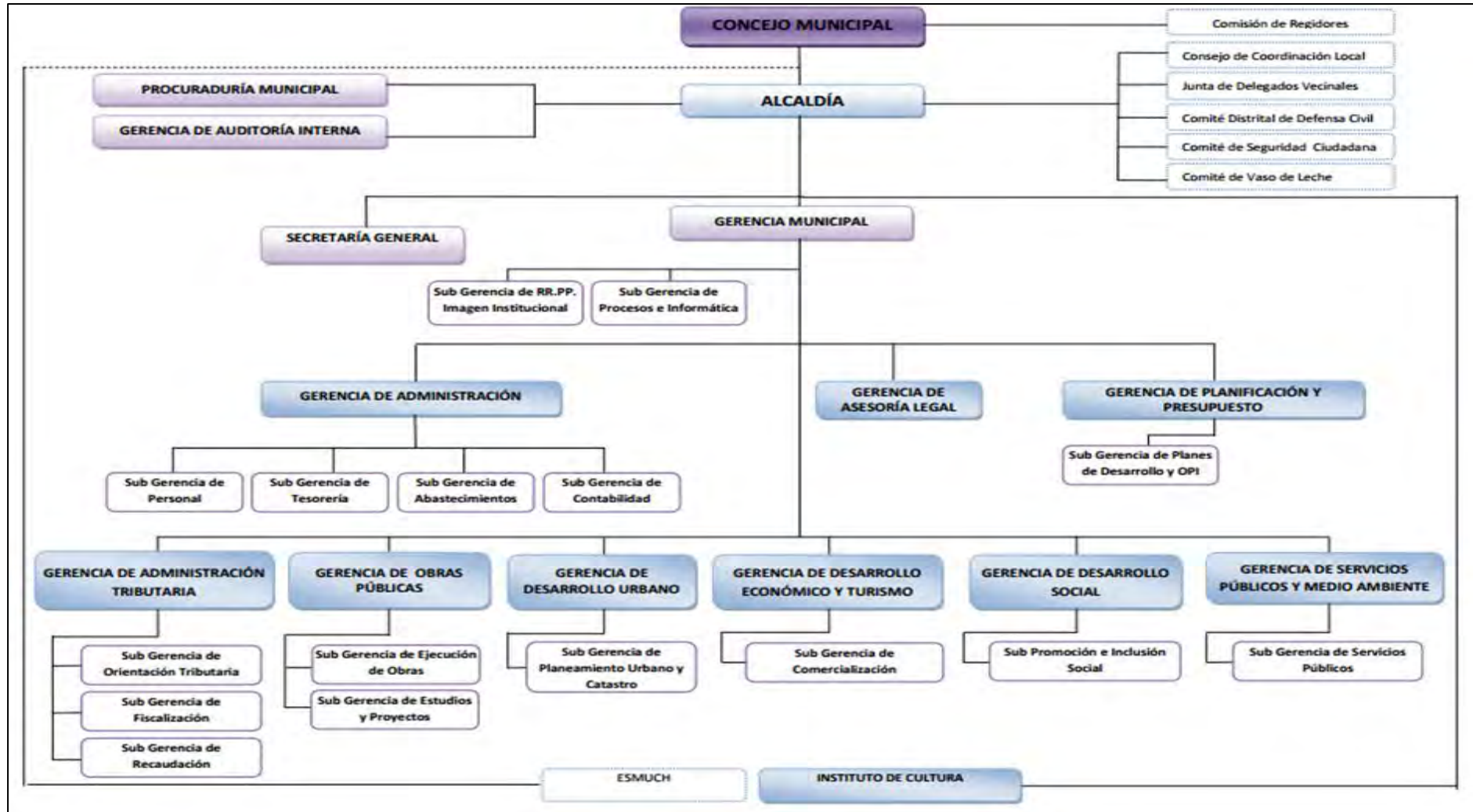


Figura 12. Estructura de la municipalidad distrital de Chilca.
 Tomado de “Organigrama de la Municipalidad Distrital de Chilca,” por Municipalidad Distrital de Chilca (<http://muniChilca.gob.pe/portal/index.php/municipalidad/organizacion>).

Operaciones:

Suelo apto para cultivo en limpio. De los 28.04 Km² de terreno físico que representan 2804 ha, aproximadamente 500.00 ha. 17.86% tienen capacidad de uso agrícola, teniendo el 35% en condición de habitadas por la expansión urbana del distrito y el restante 65% corresponde a las cadenas montañosas donde solo crece el Ichu, Eucaliptus, Molles, Retamales y Cactus.

Suelo apto para pastos. En la parte alta del distrito se tiene cerros con vegetación natural del Ichu, aproximadamente 1500 Ha. Que es apta para la ganadería, pertenece a las comunidades de Azapampa y Tanquiscancha; allí también están pequeños humedales. En la parte baja del Distrito de Chilca no es significativo por la expansión de construcciones que tiene Chilca y por el incremento de la migración desde la zona sur (Huancavelica) y otros lugares.

Suelo para la producción forestal. Las tierras aptas para la producción forestal tienen una dimensión de 215 hectáreas, las cuales son idóneos para la infraestructura productiva.

Irrigación. Cuenta con aproximadamente tres Km, del canal de irrigación CIMIRM, que reparten en canales laterales y acequias naturales para distribución del agua de riego. Pero las diferentes Juntas Administradoras de riego no están reconocidos por el Distrito de Riego Mantaro a nivel Regional, por incumplimiento de pagos de los usuarios. Al Costado izquierdo del Puente sobre el río Chilca, en la Avenida los Incas (Chilca) y Avenida Yanama (Huancayo), existe una toma para un canal de irrigación de la parte Oeste del Distrito, cuyo recorrido y reparto es aproximadamente de 10 km. Lleva aguas contaminadas del río Chilca, siendo un potencial riesgo para la salud.

Logística:

Red Vial. Asimismo, cumple esta función la red vial con carreteras rurales en una distancia de aproximadamente de 25 Km., que facilita la accesibilidad a los diferentes

terrenos cultivados y zonas de producción agropecuaria, de donde se transportan semovientes y productos agrícolas. Superficie de Producción agrícola, en Chilca se encuentra constituida por pequeñas parcelas ubicadas en los lados Norte, Oeste, Sur y Este, observándose que en todas las áreas existen terrenos de rotación y descanso. La comercialización en Chilca está difundida, por tener conectividad mediante carreteras asfaltadas y servicios de ómnibus, taxis y moto taxis que atienden desde los diferentes paraderos en el distrito chilquense, durante las 24 horas. Con empresas de Taxis que atienden las llamadas telefónicas.

Industrial. Cuenta con 252 Industrias manufactureras, 01 EPS suministro de agua y alcantarillado, ocho empresas constructoras, 1748 comercios al por mayor y menor, 1012 establecimientos de comercialización y repuestos de vehículos, 319 establecimientos de alojamiento y servicios de comida, 51 empresas de transporte y almacenamiento, 237 negocios dedicados a información y comunicación, 14 empresas inmobiliarias y 12 de alquiler de inmobiliarias, 47 centros de enseñanza privada, 41 servicios sociales relacionados con la salud humana, 28 empresas de profesionales, 11 negocios dedicados a la artes, entretenimiento y recreación y 53 establecimientos dedicadas a otras actividades de servicios.

Artesanal. Artesanía de productos pirotécnicos en la Parte Oeste del distrito cerca al río Mantaro. Producción de tejidos a palitos de madres de familia en diferentes direcciones con apoyo de ONGs que trabajan en Chilca y existen dos camales en Auray y en Puzo, ambas son privadas.

Infraestructura:

Mercados. El Distrito de Chilca tiene un mercadillo en la quinta cuadra de la Calle Real con 130 asociados, es un espacio de aproximadamente 2500 m², es reducido que no satisface la demanda de la población. Asimismo, en la cuadra 6 de la Avenida Jacinto Ibarra funciona un mercadillo de 30 vendedores que no están adecuadamente instalados con las comodidades que se requiere, para manipular los productos perecibles (pescados, frutas,

verduras). En La Calle Manco Cápac esquina con el Jr. Pumacahua, hay una infraestructura de aproximadamente de 5000 m² que pertenece a los Mercados del Pueblo, que está siendo utilizado por una institución educativa inicial de manera provisional, Este Mercado fue hecho en los años 1988 mediante un programa de inversiones que hizo en total cinco infraestructuras en la Provincia de Huancayo, (1 en San Jerónimo, 2 en El Tambo, 1 en Huancayo y 1 en Chilca) que nunca funcionó en ninguno de los distritos, al contrario fue desmantelado sus frigoríficos, panaderías y las instalaciones eléctricas. Chilca no tiene mercado mayorista, la Mayoría de la Población chilquense va a Huancayo.



Figura 13 . Mercadillo del distrito de Chilca, Huancayo, departamento de Junín. 2017.

Finanzas y contabilidad (F). El Departamento de Finanzas es responsable de obtener los recursos económicos necesarios para que la organización pueda funcionar de forma sostenible, por lo que, en esta variable, se evaluará la habilidad de la municipalidad para financiar sus planes estratégicos a través de sus fuentes de ingresos existentes (D'Alessio, 2008). Las municipalidades deben obtener recursos económicos para la inversión en el bienestar de los ciudadanos que son parte del desarrollo de un distrito. Estos ingresos tienen un marco legal en la Constitución Política del Perú de 1993, donde se indica. Los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de estas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley. Constituyen rentas de las municipalidades, entre otros, los tributos creados por ley a su favor, las contribuciones, tasa,

arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanza Municipal, conforme a ley y los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal. (Constitución Política del Perú, Art. 74° y Art. 196°, 1993). Mediante el Decreto Legislativo 776°, se registran los ingresos por: (a) impuestos municipales, (b) contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas, (c) impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (d) participación de la recaudación de tributos y (e) otros tributos. Cada punto señalado está tipificado en la normativa

Resultado económico. A continuación, se presentan los resultados económicos de la Municipalidad de Chilca para el desempeño 2012 – 2014. En los años 2012 y 2013 la Municipalidad Distrital de Chilca presentó un Resultado Económico negativo (déficit fiscal) de S/ -1 087,3 miles y positivo (superávit fiscal) de S/ 971,4 miles respectivamente. Asimismo, en el 2014 se obtuvo un Resultado Económico negativo (déficit fiscal) de S/ -1 036,3 miles. Por otro lado, sin considerar el pago de intereses de deuda, la Municipalidad Distrital de Chilca presentó un Resultado Primario³ negativo (déficit primario) de S/-1 036,3 miles en el 2014.

Tabla 16

Resultado Económico del Distrito de Chilca

Año	Estimación		
	2014	2015	2016
Resultado económico	-1087.30	971.40	-1036.30
Ingreso total	18312.70	16275.00	15509.90
Ingresos corrientes	14668.50	14110.80	14450.60
Ingresos de capital	3644.20	2164.20	1059.30
gasto no financiero total	19400.00	15303.70	16546.20
Gasto corriente no financiero	10816.70	11574.60	11874.80
Gasto de capital	8583.30	3729.10	4671.40
Resultado primario (i-ii)	-1087.30	971.40	-1036.30
Interés	0.00	0.00	0.00
Intereses de la deuda externa	0.00	0.00	0.00
Intereses de la deuda interna	0.00	0.00	0.00

Nota. Tomado de Ministerio de economía y finanzas, 2014 – 2016 (<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/que-es-y-como-muestra-la-consulta>).

Perspectivas 2015 – 2019. Asimismo, se proyecta que el Resultado Económico pase de un superávit fiscal de S/. 815,7 miles en el 2016 a un superávit fiscal de S/ 564,8 miles en el 2019. Para este último año se proyecta un Resultado Primario de S/ 564,8 miles.

Tabla 17

Resultado Económico 2015 – 2018 de la Municipalidad Distrital de Chilca

Año	Estimación 2015 (miles S/)	Estimación 2016 (miles S/)	Estimación 2017 (miles S/)	Estimación 2018 (miles S/)
Resultado económico	s/ 0.00	s/ 815.70	s/ 756.70	s/ 564.80
i. Ingreso total	s/ 13,025.00	s/ 14,422.20	s/ 14,495.30	s/ 14,569.10
Ingresos corrientes	s/ 13,025.00	s/ 14,422.20	s/ 14,495.30	s/ 14,569.10
Ingresos de capital	s/ 0.00	s/ 0.00	s/ 0.00	s/ 0.00
ii. Gasto no financiero total	s/ 13,025.00	s/ 13,606.50	s/ 13,738.00	s/ 14,004.30
Gasto corriente no financiero	s/ 10,995.80	s/ 11,429.70	s/ 12,432.00	s/ 11,875.70
Gasto de capital	s/ 2,029.20	s/ 2,176.80	s/ 1,306.00	s/ 2,128.60
iii. Resultado primario (i-ii)	s/ 0.00	s/ 815.70	s/ 756.70	s/ 564.80
iv. Interés	s/ 0.00	s/ 0.00		s/ 0.00
Intereses de la deuda externa	s/ 0.00	s/ 0.00		s/ 0.00
Intereses de la deuda interna	s/ 0.00	s/ 0.00		s/ 0.00

Nota. Tomado de: Ejecución al cierre 2015 estimada por el pliego a mayo. Proyección elaborada por el pliego, en base a información reportada a la Programación Multianual de Presupuesto Público hasta el mes de abril de 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF_1072.pdf).

Ingresos totales:

1. **Desempeño 2012 – 2014:** Los ingresos totales del pliego ascendieron a S/ 18 ‘312,7 miles en el 2012 y S/ 16’ 275,1 miles en el 2013. Asimismo, en el 2014 alcanzaron los S/15’ 509,9 miles, lo cual representó una variación del -4,7% respecto al 2013.
2. **Perspectivas 2015 – 2018:** Para el cierre del año 2015, se estima alcanzar ingresos totales por S/13’ 025 miles; bajo esta perspectiva los ingresos corrientes representarían el 100% de los ingresos del pliego para este año fiscal. Asimismo, se proyecta que los ingresos totales pasen de S/ 14’ 422,2 miles en el 2016 a S/ 14’ 569,1 miles en el 2018. Para este último año se espera que los ingresos corrientes representen el 100% de los ingresos del pliego.

Tabla 18

Ingresos Totales 2012 – 2014 de la Municipalidad de Chilca

	Estimación		Composición		Variación	
	2012	2013	2014	%	Absoluta	Porcentual
Ingreso total	18312.7	31578.7	15509.9	100	-765.1	-4.7
I. Ingreso corrientes	14668.5	16275	14450.6	93.2	339.8	2.4
Contribuciones	0	0	0.3	0	0.3	26
Impuestos	2318.3	14110.8	3020.8	19.5	271.8	9.9
Ingresos no tributarios	2361.3		2947.1	19	623.5	26.8
Transferencias corrientes	9988.9	2164.2	8482.4	54.7	-555.8	-6.2
II. Gasto de capital	3644.2	15303.7	1059.3	6.8	-1104.9	-51.1
Transferencias de capital	3644.2	11574.6	1059.3	6.8	-1104.9	-51.1
Ventas de activos	0	3729.1	0	0	0	0

Nota: Tomado de: Ejecución al cierre 2015 estimada por el pliego a mayo. Proyección elaborada por el pliego, en base a información reportada a la Programación Multianual de Presupuesto Público hasta el mes de abril de 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF_1072.pdf).

Tabla 19

Estimación de Ingresos Totales 2015 – 2018 de la Municipalidad de Chilca

	Estimación		Proyección	
	(MILES S/)		(MILES S/)	
	2015	2016	2017	2018
Ingreso Total	13025.00	14422.20	14495.30	14569.10
I. Ingreso Corrientes	13025.00	14422.20	14495.30	14569.10
Contribuciones	0.00	0.30	0.30	0.30
Impuestos	3000.00	3601.50	3637.50	3673.90
Ingresos no tributarios	2692.30	3702.40	3739.40	3776.80
Transferencias corrientes	7332.70	7118.00	7118.10	7118.10
II. Gasto de Capital	0.00	0.00	0.00	0.00
Transferencias de capital	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de activos	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota: Tomado de: Ejecución al cierre 2015 estimada por el pliego a mayo. Proyección elaborada por el pliego, en base a información reportada a la Programación Multianual de Presupuesto Público hasta el mes de abril de 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF_1072.pdf).

Recursos humanos (H). “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.” (D’Alessio, 2008, p. 178)

Población. La Población del distrito de Chilca según Censo INEI 2007, alcanzó 77,392 habitantes, presenta un crecimiento de 1,92% anual, (Periodo 1993-2007) siendo 94.89% Urbana y 5.11% rural; predominando el sexo femenino con 51.89%; con una

densidad de 2,760 habitantes/Km². El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas – PNUD cataloga con índice Alto cuando un distrito supera los 0.6011 de Índice de Desarrollo Humano - IDH. El 2007 el distrito de Chilca alcanzó 0.6146 de IDH y el IDH provincial alcanza 0.6209, en ambos casos el Distrito cataloga como Alto ya que sus indicadores logran alcanzar una esperanza de vida al nacer de 72,16 años, un alfabetismo al 94.09%, la matriculación secundaria al 98.1%, el logro educativo al 92.59% y un ingreso familiar per cápita de 307,6 nuevos soles al mes. Por otro lado, de acuerdo con la Unidad Estadística Red Chilca 2007, se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- Entre los 0-9 años prevalecen en 3° y 5° lugar las enfermedades bucales y la desnutrición.
- Entre los 10-19 años prevalecen en 2° y 3° lugar las enfermedades bucales y las intestinales.
- Entre los 20-64 años prevalecen en 1°, 3°, 4°, 6°, 7°, 8° y 10° las enfermedades bucales, pélvicos femeninos, urinarias, digestivas, intestinales, genitales femeninos y trastornos maternos relacionados principalmente con el embarazo.
- En el caso de Educación, se sabe que un gran número de alumnos no entienden lo que leen a pesar de estar cursando altos grados de primaria o secundaria.
- En diferentes partes del distrito de Chilca, se asentaron migrantes desplazados de la zona sur de Huancayo (Chongos Alto, Huancavelica y Ayacucho) en condiciones precarias, son parte de Ocopilla, Azapampa, Auray, Llamus, Puzo, Auquimarca, desplazados de sus comunidades producto de la violencia de los años '80, y nunca más volvieron a sus zonas de origen, con lo que se integró al crecimiento del distrito.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución

de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing, y (d) la asignación de recursos financieros, entre otros (D'Alessio, 2008). La municipalidad de Chilca cuenta con un portal electrónico accesible mediante el portal Web y es una herramienta que le permite tener un espacio en Internet. Se brinda información como: reseña histórica, datos geográficos y símbolos; de la municipalidad como tal; las normativas vigentes y también informa sus actividades y gestiones municipales, atractivos turísticos y culturales, entre otros, generando así posibilidades de negocios para inversionistas que estén interesados en el distrito. En la página institucional de la municipalidad de Chilca se accede al portal de transparencia de acuerdo con la Ley 27806 – Ley de transparencia y acceso a la información pública, donde se encontrará información sobre el directorio de los funcionarios públicos, las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que rigen y emiten las entidades.



Figura 14. Página web de la municipalidad de Chilca.
Tomado de “Somos,” por Municipalidad distrital de Chilca, 2017
(<http://www.muniChilca.gob.pe/transparencia>).



Figura 15. Página web de la municipalidad de Chilca.
Tomado de “Transparencia,” por Municipalidad distrital de Chilca, 2017
(<http://www.muniChilca.gob.pe/transparencia>).

Tecnología e investigación y desarrollo (T). La tecnología brinda oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad de los servicios que proporciona una organización, y, además, representa un nuevo mercado en continuo crecimiento, que atrae significativamente a los inversionistas. Por ello se debe tomar ventaja de las oportunidades que brinda la tecnología para atraer nuevos negocios ofreciendo comunicación e infraestructura tecnológica de alto nivel. Por otro lado, en el caso del área de I & D, se enfoca en la parte de innovación e invención, las cuales son fuentes importantes para lograr una ventaja competitiva sostenible. (D'Alessio, 2008). Tomando en consideración las variables en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo aplicada al distrito de Chilca, se concluye que hace falta potenciar el uso eficaz de la tecnología para el desarrollo de procesos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de la Evaluación de Factores Internos (MEFI) se realiza identificando los factores clave de la evaluación interna (AMOFHIT), donde los resultados son las fortalezas y debilidades, asignándose pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo del distrito de Chilca. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que si son superiores señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2008).

La MEFI del distrito de Chilca, se realizó con 19 factores determinantes de las cuales son resultados del AMOFHIT del análisis interno del distrito de Chilca, ocho fortalezas y once debilidades. Del análisis de la MEFI del distrito, se desprende que el valor obtenido de la ponderación es de 2.50, lo cual demostraría que el distrito de Chilca no es ni fuerte pero tampoco débil. Por lo tanto, debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. A continuación, se presentan el análisis de la matriz de la atractividad de Chilca. Esta matriz es una herramienta útil para conocer cuan atractivo es el

sector donde se desenvuelve el distrito. La matriz de la atractividad de la industria consta de 15 factores, cada uno valorado en una escala de 0 a 10. La matriz de la atractividad de Chilca obtuvo un puntaje de 70, lo que indica que el distrito no está bien posicionado en la región y no es atractivo para los clientes (ver Tabla 20).

4.3. Conclusiones

La gestión, administración y dirección de Chilca están bajo la responsabilidad de la municipalidad distrital de Chilca, la labor de estos despachos se rigen bajo la visión y misión del distrito, y por sus normas internas existentes para cada caso. En la matriz MEFI realizada Chilca desprendió una puntuación de 2.49, ello quiere decir que el distrito presenta problemas de bajo nivel de desarrollo de la manufactura en el distrito, falta de especialización, capacitación, y tecnificación en el sector de manufactura; alto índice de inseguridad ciudadana y baja identidad cultural, calles en mal estado; desempleo o sub empleo masificado; baja atención médica rural; convirtiéndose en debilidades que hay que corregir mediante estrategias apoyadas en las fortalezas identificadas, como la existencia de pymes familiares en el sector manufactura; presencia de entidades importantes y prestigiosas; presencia de parques importantes; áreas disponibles y patrimoniales para el desarrollo de ambientes ecológicos y turísticos y convivencia pluricultural en clima de paz. Por último, en la matriz de la atractividad realizada para el Distrito de Chilca, se obtuvo un puntaje de 70 puntos, ello indica que el distrito no está bien posicionado en la región Junín y no es atractivo para los empresarios y/o población.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
FORTALEZAS				
1	Existencia de pymes familiares en el sector manufactura.	0.04	4	0.16
2	Presencia de entidades importantes y prestigiosas como (EP, BN, MTC, METRO)	0.05	3	0.15
3	Presencia de tres centros ecológicos.	0.09	4	0.36
4	Áreas disponibles y patrimoniales para el desarrollo de ambientes ecológicos y turísticos.	0.07	3	0.21
5	Capital humano con tradición cultural artísticas, agrícola, ganadera y artesanía	0.09	4	0.36
6	Atractividad turística (culturales e históricas)	0.07	3	0.21
7	Presencia de industria manufacturera (potenciar clúster)	0.06	3	0.18
8	Diversidad de recursos agrícolas	0.07	4	0.28
	Subtotal	0.54		1.91
DEBILIDADES				
1	Bajo nivel educativo incide que muchos jóvenes y niños acudan Universidades e Institutos Superiores de Huancayo y El Tambo	0.06	1	0.06
2	Calles en mal estado, sucios y mal olientes.	0.05	1	0.05
3	Modelo de gestión del gobierno local burocrático y desorganizado	0.06	1	0.06
4	Bajo nivel de desarrollo de la manufactura en el distrito	0.02	1	0.02
5	Bajo nivel de compromiso ciudadana	0.02	2	0.04
6	Productores agrícolas con enfoque a corto plazo	0.02	2	0.04
7	Falta de especialización, capacitación, y tecnificación en el sector de manufactura	0.03	1	0.03
8	Falta de tecnología, innovación e investigación	0.07	1	0.07
9	Informalidad del empresas y empleo	0.06	2	0.12
10	Distrito con alta tasa de inseguridad ciudadana	0.04	1	0.04
11	Baja atención médica rural a los niños existe un 42,2 % de desnutrición infantil. Según la carrera profesional de Nutrición Humana de la UPLA, a nivel de la micro red de Chilca.	0.03	2	0.06
	Subtotal	0.46		0.59
		1		2.50

Nota. Adaptado de: El proceso Estratégico un enfoque de gerencia D' Alessio 2008

Tabla 21

Matriz de Atractividad

Factor	Impulsador	Mínimo	Puntaje	Máximo
Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	7	10
Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	4	10
Rentabilidad	Estabilidad de crecimiento	0	4	10
Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	5	10
Concentración	Número de jugadores	0	7	10
Ventas	Cíclicas, continuas	0	9	10
Especialización	Enfoque, diferenciación.	0	3	10
Identificación de marca	Facilidad	0	4	10
Distribución	Canales, soporte	0	5	10
Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas	0	5	10
Posición en costo	Competitivo, alto, bajo	0	3	10
Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	3	10
Tecnología	Liderazgo, únicos	0	2	10
Integración	Vertical, horizontal	0	2	10
Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	7	10
	TOTAL		70	

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por D’Alessio, F., 2008, p. 145.

Capítulo V: Intereses del Distrito de Chilca y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Distrito de Chilca

De acuerdo con lo planteado por Fernando D'Alessio (2014), los intereses de una organización son aquellos aspectos que a la organización le interesa y que los trata de alcanzar a cualquier costo, una forma de plasmarlos es a través de la visión. Estos intereses se identificaron a través de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la cual se presenta después de evaluar el potencial del distrito y los principios cardinales; teniendo en cuenta que la visión de la Municipalidad Distrital de Chilca es: Para el 2030 Chilca será el segundo distrito con más empresas de manufacturas a nivel de la provincia de Huancayo; con una ciudad segura, con conciencia ambiental, infraestructura moderna, servicios de calidad y con un gobierno municipal eficiente y eficaz con el objetivo de incrementar la calidad de vida de los pobladores del distrito de Chilca. Se deberá trabajar en desarrollar la manufactura, la seguridad, la conciencia ambiental, la Infraestructura, servicios y el gobierno municipal.

5.2. Potencial del Distrito de Chilca

El análisis interno realizado al distrito de Chilca, se determinó algunos aspectos positivos y negativos del distrito.

Turismo. En el distrito de Chilca se encuentran ubicados diversos centros de atracción turística que pueden aprovecharse como una base de crecimiento económico, y constituyen una fortaleza del distrito. En el distrito se encuentran ubicados: la Ruinas de Coto Coto, considerados patrimonio cultural de la humanidad; el mirador natural de Tanquiscancha, ubicado en el anexo del mismo nombre desde donde se puede observar todo el valle del Mantaro; la laguna de Tonto Pato o Quilliscocha y la lagunilla de Pichas que albergan gran cantidad y variedad de aves silvestres. Por otro lado, en el distrito se encuentra ubicado la estación del Ferrocarril central desde donde se tienen el transporte por vía férrea hacia la provincia de Huancavelica servicio altamente demandado por los turistas nacionales y

extranjeros.

Demografía. De acuerdo con el INEI (2017) la población del distrito de Chilca se estimó en 91,851 habitantes de los cuales el 30% se concentra en las edades de 15 a 29 años esto constituye una fortaleza debido a que la población joven tiene una mayor apertura al cambio y mayor aversión al riesgo consecuentemente está más decidida a emprender y esto podría ser una fuente de crecimiento económico para el distrito.

Actividad económica. En el distrito predomina el comercio como actividad económica principal representa el 27% de la actividad económica del distrito, lo cual sumado a la presencia de hoteles, bodegas y restaurantes nos indica la presencia de un espíritu mercantilista en el poblador Chilquense, esto constituye una fortaleza por la presencia de un espíritu de emprendimiento.

Geografía. De los 28.04 Km² de terreno físico que representan 2804 ha, el 35% se encuentra en condición de habitadas por la expansión urbana del distrito y el restante 65% corresponde a las cadenas montañosas donde solo crece el Ichu, Eucaliptus, Molles, Retamales y Cactus. Del total de la superficie, 500 has que representa el 18% tiene capacidad de uso agrícola actividad que podría ser utilizado como fuente de crecimiento económico del distrito.

Ecología. El territorio del distrito de Chilca de acuerdo con la clasificación del Dr. Javier Pulgar Vidal abarca tres pisos ecológicos quechua, Suni o Janca y Puna. En el distrito tenemos la presencia de la laguna de Tontopato o Quilliscocha con una superficie aproximada de 13,500 M² en cuyo espacio destaca la presencia de vegetación acuática como la totora y es el hábitat de las gaviotas, asimismo tenemos la presencia del río Chilca que es utilizado por Sedam Huancayo como fuente para el agua potable. Del mismo en la parte alta del distrito se cuenta como vegetación natural el Ichu aproximadamente en un área de 1,500 has, que es apta para la ganadería. Estos aspectos representan una oportunidad que el distrito debe de

aprovechar.

En El Tambo se halló hasta 72 microgramos por metros cúbicos (ug/m³) de este tipo de residuos, MP10, muy menor a los que exige el Estándar de Calidad Ambiental (ECA) que es 150. En Huancayo y Chilca la cantidad fue de 78 y 77 respectivamente. Pero en el otro caso (MP2.5) los niveles de contaminación si sobrepasan el estándar. El Huancayo se halló hasta 35 microgramos cuando la ley solo permite hasta 25

Educación. De acuerdo a cifras de la UGEL Huancayo, el distrito de Chilca cuenta con 25 instituciones educativas de nivel primario de los cuales el 39% atiende el Estado y el restante 61% pertenece al sector privado, en lo que respecta al nivel secundario cuenta con nueve instituciones educativas de los cuales el 33% corresponde al Estado y el 67% al sector privado; así mismo cuenta con tres instituciones educativas ocupacionales de los cuales uno corresponde al Estado y los dos restantes al sector privado. La inversión privada en el sector educación constituye una fortaleza como fuente de crecimiento del distrito.

Transporte. Chilca es un distrito de tránsito hacia los departamentos de Huancavelica y Ayacucho. Tenemos: Red vial Nacional; Articulación mayor por la carretera Central, se articula con Huancayo y a través de ella con otras partes del Perú. Red Vial Vecinal: articulación por vías asfaltadas con Huancayo desde Azapampa, Ocopilla, Auquimarca y Auray mediante la Av. Calle real, Av. Jacinto Ibarra, Av. Huancavelica, Av. Los Inca, Av. Panamericana y Av. Ferrocarril. Próximamente estará integrada a través del Puente Comuneros sobre el río Mantaro con los distritos de Tres de Diciembre, Chongos Bajo y con la provincia de Chupaca. Asimismo, Chilca tiene la infraestructura de la estación ferroviaria vinculada con Huancayo y Huancavelica hacia el sur y hacia el oeste con Lima, esto constituye una fortaleza para el distrito.

Salud. El distrito cuenta con un Centro de Salud que a su vez constituye la Micro Red Chilca y la categoría del establecimiento es Centro de Salud I – 4, atiende a 10 distritos de

Huancayo con 23 puestos de salud y cinco centros de salud. En el centro de salud se atiende las 24 horas del día mientras que en los puestos de salud y las postas médicas únicamente se atiende en el día. Esto constituye una debilidad debido a que los pobladores tienen que desplazarse hacia otros distritos para ser atendidos.

Seguridad. La tranquilidad del distrito se custodia con la presencia activa de la Comisaría PNP que atiende también al distrito de Huancán. En Chilca se cuenta con 2° efectivos policiales, 23 serenos, se cuenta con dos vehículos mayores y seis vehículos menores. Se realizan ocho operativos en promedio mensual que permite desarticular bandas de delincuentes. Los indicadores de violencia son constantes, en promedio mensualmente se registran 16 denuncias por problemas conyugales, cuatro por problemas familiares, 13 por incompatibilidad de carácter y tres por saltos y robo a personas. Por la poca cantidad de efectivos y unidades motorizadas el control y patrullaje es insuficiente por lo cual se constituye en debilidad.

Cultura. Se cuenta con la casa de la cultura del Municipio de Chilca que es la encargada de programar, organizar y dirigir el desarrollo artístico, cultural y deportivo del distrito.

Tradiciones. Desde el 24 de Julio hasta mediados de agosto se tiene la presencia de la fiesta más grande del valle del Mantaro “El Santiago” en esta época tenemos gran afluencia de residentes, esto constituye una fortaleza. Por todo lo descrito existe un gran potencial en el distrito que puede ser desarrollado si es que se encamina correctamente hacia el logro de la visión y misión.

5.3. Principios Cardinales Del Distrito de Chilca

Para desarrollar la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) se analiza rigurosamente los principios cardinales los mismos que se subdividen en:

Influencia de terceras partes. Este principio indica que no existen relaciones que sean

puramente bilaterales, en todo posible acuerdo o alianza siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene o no que se lleve a cabo o evitan que se concrete, de esta manera se buscará realizar alianzas con aquellas organizaciones que se tengan intereses comunes (D'Alessio, 2014). Dichas alianzas se establecerán con la Municipalidad Provincial de Huancayo, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional, el Distrito de Huancán, el Distrito de Tres de Diciembre, el Distrito de Sapallanga y otros ministerios y distritos aledaños.

Lazos pasados y presentes. Según D'Alessio (2014), en los lazos pasados y presentes se analiza cómo han rivalizado históricamente los competidores y si esta competencia ha sido leal o afectada por malas acciones de competencia desleal. Con respecto al distrito de Chilca, una de las grandes dificultades que enfrenta es el desorden del crecimiento urbano ya que se utiliza de manera irracional los recursos de suelo, agua y servicios urbanos, lo que genera un ciclo vicioso, porque la falta de orden morfológico genera inestabilidad en las personas y con ello delincuencia y pobreza que a la vez generan desorden en su entorno. La alternativa de solución está en la ejecución de un plan desarrollo urbano y plan de acondicionamiento territorial, dicha planificación urbana se ejecutará a nivel provincial (Huancayo), dentro de ella estará integrada nuestro distrito, así como los distritos de el Tambo, Huancán, Pilcomayo y San Agustín de Cajas.

Contrabalance de intereses. Según D'Alessio (2014), el contrabalance de intereses, ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización. Este aspecto deberá verse desde el punto de vista de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos. Teniendo en cuenta que en Chilca existe una alta migración del campo al distrito, podemos crear ciudades de contención debidamente planificadas en las zonas colindantes a Chica, de tal modo se reduce el desorden urbanístico, la creación de centros

urbanos con servicios básicos, centros cívicos, equipamiento deportivo, viviendas, centros de trabajo, industria, entre otros, es la solución para disminuir la migración. Del mismo modo debería realizar alianzas en asuntos agrícolas, viales, limpieza y otros con la provincia de Chupaca, distrito de Tres de Diciembre, Huamancaca entre otros.

Conservación de los enemigos. Este principio es un aliciente para que el distrito de Chilca mejore, sea más creativo, más innovador y así hacerse más productivo y por ende más competitivo (D'Alessio 214), Chilca colinda con el distrito de Huancayo, su presencia incentiva a ser más competitivo, productivo e innovador al distrito, ello apoya a atraer inversión privada que es un motor de desarrollo importante, con los distritos de Huancán, Sapallanga y Tres de Diciembre compite en atraer inversión en asuntos agrícolas.

5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Chilca

Los intereses del distrito de Chilca presentados en la Matriz de Intereses Organizacionales son: El desarrollo económico de manera sostenida y responsable, la competitividad del distrito, Manejo responsable de residuos, y atracción de inversión.

Tabla 22

Matriz de Interés de Chilca

Interés Nacional	Intensidad del interés Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Instituciones de Chilca	Gobierno Central	
2. Gobernabilidad	Gobierno Central Instituciones de Chilca Municipalidad Huancayo		Otros partidos políticos
3. Oportunidades y acceso a los servicios	Instituciones de Chilca		
4. Economía, competitividad y empleo	Instituciones de Chilca	Gobierno Central Gobierno Regional Huancayo El Tambo	(Huancayo) (El Tambo) (Huancán)
5. Desarrollo distrital e infraestructura		Gobierno Central Gobierno Regional	Otros distritos
6. Medio ambiente	Ministerio del medio Ambiente		

Nota. Tomado de Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El planeamiento estratégico razonado: Aspectos Conceptuales Aplicados,” por F. A. D’ Alessio, 2014. Perú. Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Chilca

De acuerdo con los intereses distritales, el potencial y los principios cardinales del distrito de Chilca, se han propuesto seis objetivos a largo plazo para el año 2030, que permitan alcanzar la visión planteada.

OLP 01: Al 2030 mejorar la seguridad ciudadana del distrito de Chilca de un 21% al 90%. Este objetivo está relacionado con la segunda afirmación de la visión y persigue reducir los altos niveles de inseguridad ciudadana con mayor presencia de comisarías y con la participación de las organizaciones vecinales logrando que los ciudadanos cuenten con la seguridad debida, ya que en una encuesta los ciudadanos del distrito de Chilca indicaron que un 77% se sienten inseguros y solo a un 21% están seguros según el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana [CODISEC] (2015). Según el Instituto de Seguridad Ciudadana [ISC], más del 70% de vecinos opina que el hurto es el principal problema de seguridad seguido con un 30% por el alcoholismo y pandillaje. En agosto del 2008, se inició el proyecto "Casas y Calles Seguras" ejecutado por el ISC, un 70% de los encuestados opinaba que la delincuencia era el principal problema de Chilca. El desempleo, pobreza y alcoholismo incidían en el incremento de la delincuencia y violencia, los vecinos pedían programas para jóvenes, exigían más policías y penas severas para los infractores.

OLP 02: Al 2030 mejorar e incrementar los servicios básicos del distrito de Chilca de un 0.60 al 0.90. Este objetivo está relacionado con la quinta afirmación de la visión. Con este objetivo se pretende conseguir que los ciudadanos mejoren su calidad de vida con adecuados accesos a los servicios básicos de calidad, agua y desagüe, electricidad y vivienda. El desarrollo de los habitantes en igualdad de oportunidades, así como el asegurar una alimentación saludable permitirá al distrito de Chilca salir de la pobreza. Según el Informe sobre Desarrollo Humano en el Ranking de los índices de desarrollo humano local (IDEHL Perú, 2015) el distrito se encontró en 0.6 inferior a lo mínimo que es 0.61. El Programa de

Desarrollo de las Naciones Unidas – PNUD cataloga con índice ALTO cuando un distrito supera los 0.6011 de Índice de Desarrollo Humano - IDH. El 2007- Chilca Distrito alcanza 0.6046 de IDH y el IDH provincial alcanza 0.6209. En ambos casos el distrito cataloga como Alto, ya que sus indicadores logran alcanzar una esperanza de vida al nacer de 72,16 años, un alfabetismo al 94.09%, la matriculación secundaria al 98.1%, el logro educativo al 92.59% y un ingreso familiar per cápita de 307,6 nuevos soles al mes.

OLP 03: Al 2030 mejorar la eficiencia de la gobernabilidad de las entidades publica de la gestión municipal del distrito de Chilca de un 34% a un 40% según INEI 2018. Este objetivo está relacionado con la sexta afirmación de la visión. Este objetivo pretende lograr la eficiencia y eficacia de la gestión municipal con una filosofía orientado al servicio de los ciudadanos, con valores de equidad y transparencia. La gestión debe lograr la participación de los ciudadanos en un ambiente democrático que coadyuve a la solución de los grandes problemas de distrito. Según la información brindada por la actual directora, al 2018, el Centro Médico Municipal ha realizado la atención de salud (intra y extramural) a los pacientes en el año 2018, sólo con 03 profesionales médicos. Dada la demanda de atención médica, se requiere contar con 02 médicos especialistas más (01 pediatra y 01 ginecólogo). Entre los equipos médicos urgentes de implementación, está pendiente la adquisición de un Equipo de R-x. En el distrito de Chilca, la Municipalidad brinda atención a 4,931 beneficiarios del Programa del vaso de leche, que significa el 19% de la población en pobreza total. En el Distrito de Chilca, la Municipalidad administra tres comedores populares beneficiando a 4,130 personas, que significa el 16% de la población en pobreza total. Chilca tiene una elevada mortalidad materna de 4 por mil. La mayoría de la población tiene un déficit de consumo de calorías y proteínas con un 18% de población subalimentada. Las principales causas de mortalidad son enfermedades a las vías respiratorias, bronquitis, infecciones intestinales entre otras.

OLP 04: Al 2030 Incrementar el número de empresas de manufacturas del distrito de Chilca de un 20% a un 30%. Este objetivo está relacionado con la primera afirmación de la visión. Este objetivo permite incrementar la actividad de la industria de manufactura del distrito de Chilca con la finalidad de promover el crecimiento económico y empresarial se deberá lograr formalizar al sector informal de la industria manufactura para así esperar un incremento formal del sector. Según el plan de desarrollo urbano Huancayo 2015- 2025; existe un aproximado de 70% de empresas de manufactura no formalizadas, a partir del año 2014 el número de empresas de manufactura ha presentado una reducción de 1,549 a nivel provincial. Actualmente las empresas manufactureras están compuestas de la siguiente manera. Huancayo 42% que equivale a un aproximado de 650 empresas, El Tambo 35 % que equivale a un aproximado de 542 empresas y Chilca 20% que equivale a unas 310 empresas. La industria manufacturera provee el 9.24% del PEA a nivel de la provincia de Huancayo. El 90% del sector de manufactura del distrito de Chilca son microempresas de carácter familiar y funcionan principalmente en sus viviendas (PDU, 2015 - 2025).

Las empresas manufactureras de Chilca deberán de desarrollar e incluir la actividad agroindustrial para dinamizar la economía manufacturera para lograr aprovechar la accesibilidad de los recursos agrícolas del distrito de Chilca; que cuenta con un aproximado de (1,009.28 ha) Agrícolas cultivadas principalmente con productos básicos como papa, maíz, trigo y habas etc. La inclusión de la agroindustria en las empresas manufactureras ayudara a insertar y aplicar tecnología industrial, asociatividad de clúster de la industria manufacturera y obtener como resultado un producto con mayor calidad para el distrito de Chilca.

OLP 05: Al 2030 mejorar la infraestructura pública del distrito de Chilca de un 16.7% a un 28%. Este objetivo está relacionado con la cuarta afirmación de la visión. Este objetivo persigue mejorar la infraestructura y el ornato de la ciudad, estableciendo los

lineamientos para un futuro desarrollo urbanístico a largo plazo que vaya acorde al crecimiento poblacional y del flujo vehicular en el distrito. De acuerdo con el INEI censo 2017, Chilca tuvo el año 2017 un déficit de 18.9% en saneamiento básico de las viviendas por áreas de residencia, siendo mayor este déficit en el área rural que alcanza 61.1%; en cuanto al área urbana es de 16.7%. Prevalece la propiedad privada en la zona urbana de Chilca. Actualmente los propietarios están lotizando para negociar, por la demanda creciente, sin contar con un plan de ordenamiento urbano.

OLP 06: Al 2030 incentivar el cuidado de los recursos naturales para prevenir la deforestación y amenaza a la biodiversidad del distrito de Chilca, desarrollando un sistema de vigilancia ambiental ciudadana. Este objetivo está relacionado con la tercera afirmación de la visión. Este objetivo pretende lograr cumplir con los estándares de protección ambiental y el cuidado de la biodiversidad de los recursos naturales, el indicador para evaluar este objetivo será el número de denuncias ambientales atendidas y de esta manera se podrá corroborar el indicador, además se contará con un registro para poder realizar la medición del indicador.

Tabla 23

Indicador Competitividad Empresarial

Indicador de competitividad	Rubio y Aragón 2006	OCDE 1992
Tecnología	X	X
Innovación	X	X
Mercadotecnia	X	
Recursos Humanos	X	X
Capacidad directiva	X	X
Recursos financieros	X	X
Cultura organizacional	X	X
Calidad	X	
Productividad		X
Logística		
Organización interna		X
Investigación y desarrollo		X
Interacción con proveedores y clientes		X
Gestión ambiental		X

Nota. Adaptado de “Indicador de la competitividad empresarial,” por Rubio y Aragón, 2006.

5.6. Conclusiones

Los objetivos del distrito de Chilca han sido propuestos en consideración a la visión del distrito y su ubicación geográfica. Existen muchos aspectos que se deben de mejorar, dentro de ellos tenemos la inseguridad ciudadana, la informalidad comercial, el bajo nivel competitivo de las empresas y los bajos índices de desarrollo de infraestructura pública y medio ambiente, estos problemas se solucionarán con el trabajo en conjunto entre el gobierno local, las empresas y la sociedad civil.



Capítulo VI: Proceso Estratégico

En este capítulo, se determinarán las estrategias que permitirán el logro del plan estratégico realizado para el distrito de Chilca. Según Fred (2013) la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Para la generación de las estrategias, se utilizarán como herramientas las siguientes matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) MIE, (e) MGE, (f) de Decisión MD, (g) CPE, (h) Rumelt, (i) de Ética.

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Es la matriz más importante y exige un análisis minucioso de los siguientes cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). Durante este proceso de análisis se produce el emparejamiento de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de generar estrategias. En este proceso se han generado seis estrategias Maxi-Maxi (FO - Explote), cuatro estrategias Mini-Maxi (DO - Busque), tres estrategias Maxi-Mini (FA – Confronte) y dos estrategias Mini – Mini (DA – Evite). En este emparejamiento se han definido 13 estrategias FODA.

- E1 Atraer inversiones privadas necesarias para incrementar la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8
- E2 Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6, con F1, F3, F5, F6.
- E3 Modernizar la gestión educativa aplicando el benchmarking en asociación con universidades y empresa de tecnología: O3, O5, O6 con F1, F6.
- E4 Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para

la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F4, F6, F2.

- E5 Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.
- E6 Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida: D2, D3, D5 con O4, O5, O9.
- E7 Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.
- E8 Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.
- E9 Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo: F1, F2, F3, F4, F6 con A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10.
- E10 Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8.
- E11 Desarrollar un plan de estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos: F1, F3 con A2, A4, A5, A7.
- E12 Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose

en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.

- E13 Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos D1, D4, D5, D8 con A1, A2, A4, A5, A8.

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

Continuando con la evaluación, se procede a evaluar al distrito de Chilca bajo el análisis de la matriz PEYEA. Esta matriz es empleada para determinar la adecuada postura estratégica para una organización, para lo cual se emplea dos ejes en los que se combina factores relativos a la industria y a la organización, formando cuatro cuadrantes asociados a una determinada postura estratégica (D'Alessio, 2008).

El efecto invernadero, degradan la calidad del agua, contaminan el medio ambiente y ocupan grandes terrenos puesto que los pobladores de Chilca arrojan 50 toneladas de basura en las calles. De los factores mencionados en la estabilidad del entorno, es importante resaltar que el distrito de Chilca no ha sabido aprovechar los grandes cambios tecnológicos, lo cual representa una clara debilidad. Por otro lado, existe una alta variabilidad de la demanda por parte de los ciudadanos, por lo cual cada vez son más los distritos que compiten, por ser más atractivos para aquellas personas que buscan vivir en un lugar que les brinde mejores servicios y satisfagan sus necesidades de seguridad. En lo que respecta a la fortaleza de la industria, está presente un alto potencial de crecimiento, lo cual sí es aprovechado de manera óptima, y esto generará una alta rentabilidad.

Por otro parte, entre los factores relacionados con la fortaleza financiera, el factor de capital requerido frente a capital disponible se colocó en un punto medio, dado que las necesidades del distrito son muchas, y están relacionadas con mejoras en la seguridad e infraestructura y varían de acuerdo con el sector que se analice, sea esta una zona urbana o de recién formación.

Tabla 24

Matriz FODA del Distrito de Chilca

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	1 Existencia de pymes familiares en el sector manufactura. 2 Presencia de entidades importantes y prestigiosas como (EP, BN, MTC, METRO) 3 Presencia de tres parques importantes. Los Héroes, Enamorados Parque ecológico Auquimarca 4 Áreas disponibles y patrimoniales para el desarrollo de ambientes ecológicos y turísticos. 5 Capital humano con tradición cultural artísticas, agrícola, ganadera y artesanía 6 Atractividad turística (culturales e históricas) 7 Presencia de industria manufacturera (potenciar clúster) 8 Diversidad de recursos agrícolas	1 Bajo nivel educativo incide que muchos jóvenes y niños acudan Universidades e Institutos Superiores de Huancayo y El Tambo 2 Calles en mal estado, sucios y mal olientes. 3 Modelo de gestión del gobierno local burocrático y desorganizado 4 Bajo nivel de desarrollo de la manufactura en el distrito 5 Presencia de una visión que busca resultados a corto plazo 6 productores agrícolas con enfoque a corto plazo 7 Falta de especialización, capacitación, y tecnificación en el sector de manufactura 8 Falta de tecnología, innovación e investigación 9 informalidad del empresas y empleo 10 Distrito con alta tasa de inseguridad ciudadana 11 Baja atención médica rural a los niños existe un 42,2 % de desnutrición infantil. Según la carrera profesional de Nutrición Humana de la UPLA, a nivel de la micro red de Chilca.
Análisis Externo		
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1 Entidades financieras que ofrece facilidades para desarrollar proyectos en los sectores de vivienda y empresarial 2 El incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción 3 Economía social de mercado de libre iniciativa del gobierno de turno. 4 Capacidad de coordinación del Centro de Gobierno, la planificación estratégica basada en la evidencia y los procesos de descentralización. 5 La gestión del servicio civil y los marcos legales y regulatorios implementadas en políticas de gobierno digital, abierto y transparencia. 6 América Latina es una región con un potencial importante de innovación en Tecnología e industrialización que no es aprovechado por el distrito de Chilca, que sólo está concentrado en recursos naturales sin valor agregado 7 Progresión de nuestro país en 4,1% el mejor posicionado en América Latina. 8 Perú tiene la segunda tasa más baja de inflación estimada en América Latina. 9 Crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios. 10 Crecimiento de la actividad agrícola con mayor producción de alimentos orgánicos, maca, linazas quinua, trigo. etc.	E1 Atraer inversiones privadas necesarias para incrementar la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinua, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8 E2 Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6, con F1, F3, F5, F6. E3 Modernizar la gestión educativa aplicando el benchmarking en asociación con universidades y empresa de tecnología: O3, O5, O6 con F1, F6. E4 Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F4, F6, F2.	E5 Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9. E6 Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida: D2, D3, D5 con O4, O5, O9. E7 Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3. E8 Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1 El Perú es uno de los ocho países con la mayor carga burocrática del mundo según (WEF, 2016) 2 Deficiencia de normas y leyes estrictas que regule y controle la gestión de los gobiernos municipales 3 Ineficiente gestión pública en la atención de trámites que destaca por su discrecionalidad e incumplimiento de plazos legales en los procedimientos. 4 País aún enfrenta desafíos en relación con la corrupción, y el pobre desempeño del sector público Para diversificar su economía. 5 Falta de relación entre la academia y el sector empresarial, el número de universidades que apuestan por la investigación e innovación es mínimo. 6 Contracción de la inversión privada y la desfavorable evolución de los términos de intercambio. 7 Contexto internacional incierto como caídas de precios de materias primas. 8 Tasa de emprendimiento basado en (innovación) en el Perú es muy baja con apenas 27% CONCYTEC 9 El Estado Peruano solo invirtió 0,08% del PBI para investigación, desarrollo tecnológico e innovación. 10 Generación de desechos, mayor parte de los gases de efecto invernadero, degradan la calidad del agua, contaminan el medio ambiente y ocupan grandes terrenos puesto que, los pobladores de Chilca arrojan 50 toneladas de basura en las calles.	E9 Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo: F1, F2, F3, F4, F6con A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10. E10 Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8. E11 Desarrollar un plan de estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos: F1, F3 con A2, A4, A5, A7.	E12 Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9. E13 Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos D1, D4, D5, D8 con A1, A2, A4, A5, A8.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 25

Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)											Valor
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio:											3.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de rentabilidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio											4.44
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9	Economías de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio											3.56
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2	Calidad del servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio											2.22

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

Finalmente, en el análisis de los factores relacionados con la ventaja competitiva, la lealtad de los ciudadanos del distrito de Chilca es mínima, y, de acuerdo con sus ingresos

económicos y a las facilidades que se les brinden, se movilizan de un distrito a otro. Es relevante mencionar que Chilca no ha sabido aprovechar la capacidad de sus competidores para poder generar ventajas competitivas o establecer alianzas estratégicas. Se hace un buen uso de las plantillas generando un vector adecuado en tamaño y dirección como resultado de un polígono balanceado con una postura claramente agresivo.

Tabla 26

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factor	Valor (promedio)	Valor (ejes)	Vector direccional	
FF	3.56	32	Eje X = VC + FI	2.2
VC	2.22	34	Eje Y = EE + FF	0.5
EE	3.00	24		6
FI	4.44	40		

Nota. Adaptado de: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

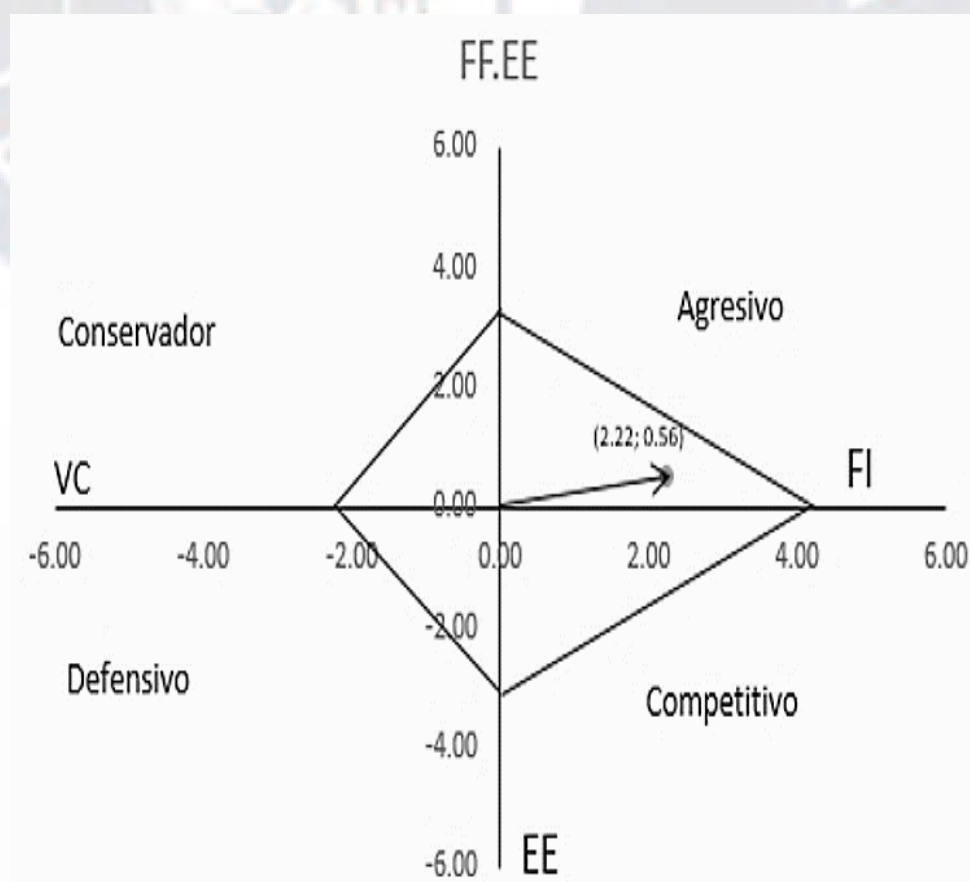


Figura 16. Matriz PEYEA de Chilca.

Adaptado de: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El análisis da como resultado el vector $X= 2.22$, $Y = 0.56$, lo cual indica una mayor fortaleza y atractividad de la industria y, a su vez, una mejor ventaja competitiva con -2 de -6 , que sitúan al distrito en una postura agresiva. Según se observa en la Figura (x), el distrito cuenta con aceptables niveles de fortalezas financieras (FF) y niveles muy inferiores de estabilidad del entorno (EE). D'Alessio (2008) mencionó que, en una postura agresiva, se debe sacar ventaja de las oportunidades que brinda el entorno, y esta postura corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes buscan nuevos segmentos de producto/mercado empleando (a) métodos amplios de planeamiento, (b) controles descentralizados, y (c) amplio análisis del entorno. Las estrategias propuestas para la postura agresiva del distrito de Chilca son las siguientes:

- Instaurar una red de fiscalización y control de licencias para los comercios del distrito.
- Ejecutar campañas de reciclaje en las escuelas con la finalidad de educar a los niños y jóvenes del distrito en la reutilización de recursos.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones que permitan al distrito fomentar programas para los jóvenes, así como el mantenimiento de las áreas verdes.
- Introducir un plan de marketing para el distrito con la finalidad de mejorar su imagen y difundir sus progresos.
- Organizar diversas actividades relacionadas con el comercio como medio publicitario.
- Mejorar los sistemas de tecnología de información en los procesos administrativos municipales de Chilca.
- Promover entre los ciudadanos del distrito el pago y trámites a través de la página web de la Municipalidad de Chilca.
- Evaluar y mejorar los procesos de recaudación tributaria.

- Evaluación y capacitación de los trabajadores de la municipalidad.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG “tiene base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D’Alessio, 2008, p. 308). La matriz del Boston Consulting Group (BCG) es una matriz de modelo de crecimiento de productos de una cartera de negocio que involucra la tasa de crecimiento del mercado y la tasa de participación relativa de mercado.

Para el análisis de BCG, se ha seleccionado los cinco sectores más importantes de la cartera de negocios del distrito de Chilca como: (a) Manufactura, (b) Comercio, (c) Agricultura, y (d) Pecuaria; tomado en consideración los niveles de participación de los distritos de Huancayo y El Tambo. Para el cálculo de los valores considerados de la matriz BCG se realizó el análisis de la tasa de crecimiento de mercado y la participación relativa de mercado de cada sector según datos estadísticos del INEI, BCR y Ministerio de agricultura.

La participación de mercado y la tasa porcentual del crecimiento del sector por producto se encuentra en la matriz de (BCG). Esta matriz explica la relación producto y mercado, se toma en cuenta el crecimiento del mercado (eje de las Y), con relación a la participación del mercado (eje de las X) en términos relativos (ver Tabla 27).

Tabla 27

Portafolio de Productos del BCG del Distrito de Chilca

Productos	Distrito de Chilca % Participación Relativa de Mercado (X)	% Tasa de Crecimiento de Mercado (Y)
Manufactura	0.3	-7.6
Comercio	1.01	5.5
Agricultura	0.16	12.8
Pecuaria	0.68	14

Nota: Modificado de la oficina de información agrícola de la dirección regional de agricultura del gobierno regional Junín.2017: Adaptado El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Se debe incrementar la participación relativa de mercado de la industria manufacturera, en especial del segmento de elaboración de productos alimenticios debido a que existe una gran oportunidad de generar valor agregado a los alimentos que produce el distrito, especialmente los agrícolas, y que actualmente se comercializan sólo como materia prima. El sector comercio, se ubica en el sector estrella debido a su alta participación en el distrito y el crecimiento de mercado; Chilca es considerada como una zona comercial porque existe una tradición de ferias dominicales y tendencia al incremento de bodegas y de servicios gastronómicos. El sector pecuario figura como sector estrella debido a que en la zona existe un crecimiento de la producción de ovinos, vacunos y cuy. En el sector manufactura existe una brecha importante a cubrir debido a que la producción agrícola y pecuaria aún no ha sido industrializada por falta de innovación y transferencia de tecnología para generar valor agregado con el objetivo de articular un comercio eficiente y competitivo con los mercados locales y nacionales. El sector agricultura es uno de los sectores con potencial para su desarrollo técnico productivo debido a las extensiones de cultivo disponibles en el distrito.

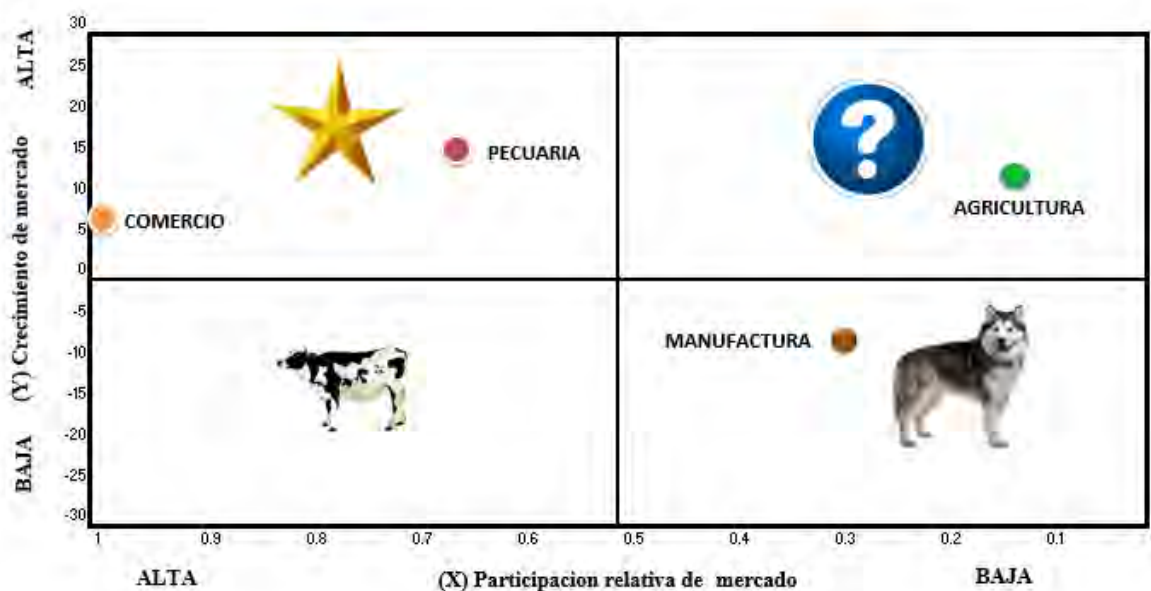


Figura 17. Matriz BCG del distrito de Chilca.

Adaptado de: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Para el cálculo de esta matriz, se utilizan los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI, que son, respectivamente, 2.76 y 2.50. Según la Figura 18, el distrito de Chilca se encuentra en la celda V de la región II, donde la prescripción es el empleo de estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de producto, la cual consiste en incrementar la participación de mercado y el desarrollo de productos aprovechando la tecnología emergente, que le permitan incrementar y potencializar los servicios y productos que actualmente ofrece. La posición interna de distrito de Chilca es débil, y su capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas es baja, por lo cual debe ejecutar acciones correctivas que le permitan posicionarse con productos competitivos, debido a que su factor crítico es la baja.

Tabla 28

Ponderación de Matriz EFE y Matriz EFI

Y	X	
EFI	EFE	Burbuja
2.50	2.76	2.63

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



Figura 18. Matriz IE del Distrito de Distrito de Chilca.

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

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio, (2008) la matriz GE es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para una organización, la cual se define en términos de crecimiento de mercado y de la posición competitiva de la organización en el mercado.

De acuerdo con el análisis de la matriz GE, Distrito de Chica se ubica en el cuadrante II, tal como lo indica la Figura de GE del distrito de Chilca. Se observa que Chilca no tiene una posición competitiva fuerte a pesar de que cuenta con empresas importantes, es decir cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido y, además, el crecimiento comercial no se ha visto beneficiado por una gestión eficiente. Se recomiendan: (a) estrategias para desarrollar mercados, (b) penetración en el mercado, y (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal (e) desposeimiento liquidación.

Se recomienda realizar las siguientes estrategias: La Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFOODA), la Matriz Posición Estratégica y la Evaluación de Acción (MPEYEA) y la Matriz Interna Externa (MIE). Los procesos operativos que consideran la protección y cuidado al medioambiente, así como una conducta responsable, pues ambas perspectivas son fuentes de sostenibilidad y ventaja competitiva. Además, se propone una reducción en los costos operativos y la incorporación de tecnología de punta en la gestión municipal.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas por el uso de las cinco matrices anteriores se reúnen en una sola matriz para evaluar el número de veces que se repiten y seleccionar a aquellas que se repiten más (D'Alessio, 2008). De acuerdo con la Matriz de Decisión, mostrada en la Tabla 29, se seleccionaron las estrategias que obtuvieron un puntaje de tres o más. Aquellas estrategias que no alcancen el criterio requerido para ser retenidas serán consideradas como

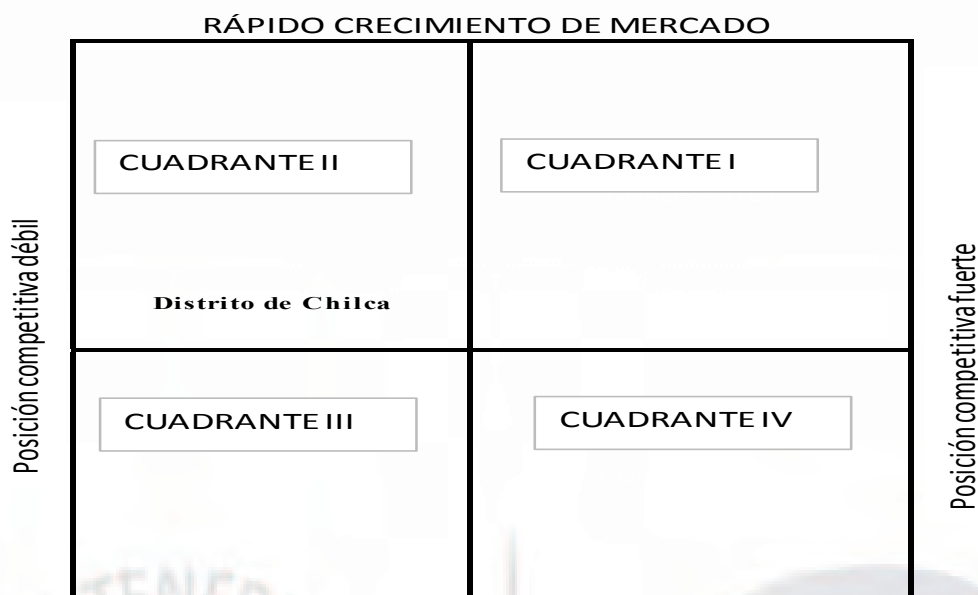


Figura 19. Matriz GE del distrito de Chilca.

Nota: Adaptado de: El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

estrategias de contingencia. Así, según este criterio, se obtuvieron 13 estrategias, de las cuales quedan 11 como estrategias retenidas, necesarias para obtener los OLP.

1. Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8
2. Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6 con F1, F3, F5, F6.
3. Implementación de mejoras en la gestión educativa aplicando el benchmarking en asociación con universidades y empresas de tecnología: O3, O5, O13 con F1, F6.
4. Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F4, F6, F2.
5. Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.

6. Desarrollar un Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida: D2, D3, D5 con O4, O5, O9.
7. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.
8. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.
9. Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo: F1, F2, F3, F4, F6 con A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10.
10. Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8.
11. Desarrollar un plan de estándares adecuados para los trámites y gestiones municipales, haciendo uso de las nuevas tecnologías y replicando el modelo en otros distritos: F1, F3 con A2, A4, A5, A7.
12. Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.
13. Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos D1, D4, D5, D8 con A1, A2, A4, A5, A8.

Tabla 29

Matriz de Decisión del Distrito de Chilca

Estrategias alternativas														Matrices					Total			
Estrategias de integración			Estrategias intensivas			Estrategia de diversificación			Estrategias defensivas			Modalidades					Estrategias específicas					
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrinchamiento/reducción	Desposeimiento/desinversión	Liquidación	Alianza estratégica	Aventura conjunta	Fusiones	Adquisiciones	FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	
				X	X												X	X	X	X	X	5
			X														X	X		X	X	4
												X					X		X			2
				X		X						X					X	X	X	X		4
				X	X										X		X	X	X	X	X	5
				X								X					X	X			X	3
			X			X											X	X		X		3
			X			X											X	X	X	X	X	5
			X										X				X		X		X	3
			X										X				X		X	X	X	4
	X			X									X				X					1
													X				X		X	X		3
								X					X				X	X		X		3

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada de estas (D'Alessio, 2008), determinando el atractivo de las estrategias específicas retenidas respecto de los factores claves obtenidos de la MEFÉ y de la MEFI, es decir, el impacto de las estrategias para satisfacer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Para el caso de distrito de Chilca, de las 13 estrategias evaluadas, se concluye que 11 estrategias serán retenidas, ya que han obtenido un puntaje superior o igual a tres, mientras que las estrategias con puntaje menor que tres permanecerán como estrategias de contingencia (ver Tabla 30).

Las 11 estrategias retenidas luego de la aplicación de la MCPE son las siguientes:

1. Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6 con F1, F3, F5, F6.
2. Desarrollar un Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida: D2, D3, D5 con O4, O5, O9.
3. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.
4. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.
5. Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8. .

6. Desarrollar un de plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.
7. Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8
8. Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F2, F4, F6.
9. Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo: F1, F2, F3, F4, F6 con A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10.
10. Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.
11. Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos D1, D4, D5, D8 con A1, A2, A4, A5, A8.

6.8. Matriz Rumelt (MR)

El análisis de esta matriz se orienta con base en cuatro parámetros: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008), lo cual, para el distrito de Chilca, se puede apreciar en la Tabla 31. De acuerdo con el resultado de este análisis, todas las estrategias seleccionadas en la matriz CPE han sido aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

Tabla 30

Matriz CPE del Distrito de Chilca

Estrategias	Peso	Estrategias Intensivas Penetración en el Mercado										Desarrollo en el Mercado				Desarrollo de Productos		Modalidades Alianzas Estratégicas							
		Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6, con F1, F3, F5, F6.		Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida: D2, D3, D5 con O4, O5, O9.		Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privadas: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.		Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.		Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8.		Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.		Atraer inversiones privadas necesarias para incrementar la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8.		Establecer alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F2, F4, F6.		Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo: F1, F2, F3, F4, F6 con A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10.		Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.		Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos D1, D4, D5, D8 con A1, A2, A4, A5, A8.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																									
1 Entidades financieras que ofrece facilidades para desarrollar proyectos en los sectores de vivienda y empresarial	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08		
2 El incremento de la inversión en actividades comerciales y de construcción	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1		
3 Economía social de mercado de libre iniciativa del gobierno de turno.	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	2	0.24		
4 Capacidad de coordinación del Centro de Gobierno, la planificación estratégica basada en la evidencia y los procesos de descentralización.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	0	0	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21		
5 La gestión del servicio civil y los marcos legales y regulatorios implementadas en políticas de gobierno digital, abierto y transparencia.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36		
6 América Latina es una región con un potencial importante de innovación en Tecnología e industrialización que no es aprovechado por el distrito de Chilca, que sólo está concentrado en recursos naturales sin valor agregado	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07		
7 Progresión de nuestro país en 4,1% el mejor posicionado en América Latina.	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.10	2	0.1	1	0.05	1	0.05		
8 Perú tiene la segunda tasa más baja de inflación estimada en América Latina.	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04		
9 Crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios.	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04		
10 Crecimiento de la actividad agrícola con mayor producción de alimentos orgánicos, maca, linazas quinoa, trigo, etc.	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16		
Amenazas																									
1 El Perú es uno de los ocho países con la mayor carga burocrática del mundo según (WEF, 2016)	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.1		
2 Deficiencia de normas y leyes estrictas que regule y controle la gestión de los gobiernos municipales	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	4	0.08	1	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02	1	0.02		
3 Ineficiente gestión pública en la atención de trámites que destaca por su discrecionalidad e incumplimiento de plazos legales en los procedimientos.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03		
4 País aún enfrenta desafíos en relación con la corrupción, y el pobre desempeño del sector público Para diversificar su economía.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08		
5 Falta de relación entre la academia y el sector empresarial, el número de universidades que apuestan por la investigación e innovación es mínimo.	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	1	0.02		
6 Contracción de la inversión privada y la desfavorable evolución de los términos de intercambio.	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09		
7 Contexto internacional incierto, caída de precios de materias primas.	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	1	0.02	1	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	2	0.04	2	0.04		
8 Tasa de emprendimiento basado en (innovación) en el Perú es muy baja con apenas 27% CONCYTEC	0.03	0	0	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06		
9 El Estado Peruano solo invirtió 0,08% del PBI para investigación, desarrollo tecnológico e innovación.	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08		
10 Generación de desechos, mayor parte de los gases de efecto invernadero, degradan la calidad del agua, contaminan el medio ambiente y ocupan grandes terrenos puesto que, los pobladores de Chilca arrojan 50 toneladas de basura en las calles.	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03		
Fortalezas																									
1 Existencia de pymes familiares en el sector manufacturero.	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08		
2 Presencia de entidades importantes y prestigiosas como (EP, BN, MTC, METRO)	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.20	2	0.1	3	0.15	3	0.15		
3 Presencia de tres parques importantes. Los Héroes, Enamorados Parque ecológico Auquimarca	0.09	4	0.36	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36		
4 Áreas disponibles y patrimoniales para el desarrollo de ambientes ecológicos y turísticos.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07		
5 Capital humano con tradición cultural artísticas, agrícola, ganadera y artesanía	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09		
6 Atractividad turística (culturales e históricas)	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28		
7 Presencia de industria manufacturera (potenciar clúster)	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06		
8 Diversidad de recursos agrícolas	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28		
Debilidades																									
1 Bajo nivel educativo incide que muchos jóvenes y niños acudan Universidades e Institutos Superiores de Huancayo y El Tambo	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24		
2 Calles en mal estado, sucios y mal olientes.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2		
3 Modelo de gestión del gobierno local burocrático y desorganizado	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18		
4 Bajo nivel de desarrollo de la manufactura en el distrito	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08	4	0.08	2	0.04	4	0.08	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06		
5 Presencia de una visión que busca resultados a corto plazo	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06		
6 productores agrícolas con enfoque a corto plazo	0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	4	0.08	2	0.04	2	0.04	2	0.04		
7 Falta de especialización, capacitación, y tecnificación en el sector de manufactura	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09	2	0.06		
8 Falta de tecnología, innovación e investigación	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07		
9 informalidad del empresas y empleo	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18		
10 Distrito con alta tasa de inseguridad ciudadana	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16		
11 Baja atención médica rural a los niños existe un 42,2 % de desnutrición infantil. Según la carrera profesional de Nutrición Humana de la UPLA, a nivel de la micro red de Chilca	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03		
Total	2.00		5.32		4.47		5.56		5.43		5.21		5.30		5.19		5.98		4.47		5.10		4.55		

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 31

Matriz de Rumelt del Distrito de Chilca

	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategias intensivas- Penetración en el mercado					
Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6, con F1, F3, F5, F6.	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8.	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategias intensivas- desarrollo de mercado					
Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategias intensivas-desarrollo de producto					
Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinua, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8	SI	SI	SI	SI	SI
Modalidad- alianzas estratégicas					
Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F2, F4, F6.	Si	Si	Si	Si	Si
Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

El análisis de la Matriz de Ética se puede observar en la Tabla 32, en la cual se obtuvo como resultado que las 10 estrategias retenidas hasta el momento pasaron satisfactoriamente la auditoría ética. La Matriz de Ética es utilizada para confrontar que las estrategias elegidas en la matriz Rumelt no violen aspectos relacionados con (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo. En tal sentido, se han analizado las estrategias de acuerdo con cada parámetro establecido, teniendo cuidado que ninguna viole los derechos, no presenten situaciones de injusticia y tampoco sean perjudiciales para los resultados estratégicos, pues, de ser este el caso, la estrategia no se retiene y se descarta (D'Alessio, 2008).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

A partir del desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se generaron, para el distrito de Chilca, un total de 8 estrategias, que se repiten con mayor frecuencia y pasaron, además, el análisis de la Matriz de Decisión, alcanzaron un puntaje mínimo de cinco en la matriz CPE, cumplieron con los criterios de Rumelt, y pasaron también la Matriz de Ética; estas son las que se consideran como estrategias retenidas (ER), representan un total de 8 y se especifican a continuación:

1. Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.
2. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada.
3. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, Pasantías Tecnológicas, Concurso de Proyecto de Innovación, de estas maneras mejorar la calidad de atención a los clientes.
4. Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con

Tabla 32

Matriz Ética Para el Distrito de Chilca

		Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6, con F1, F3, F5, F6.			Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.			Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clústers, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.			Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8.			Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.			Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinua, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8			Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F2, F4, F6.			Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.			
Criterio		V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	
Derechos	1 Impacto en el derecho a la vida			P			P			P			P			N			N			N			P	
	2 Impacto en el derecho a la propiedad			P		N				P			P			P			P			N			P	
	3 Impacto en el derecho al libre pensamiento		N				P			N			P			P			P			P			N	
	4 Impacto en el derecho a la privacidad		N				N			N			P			P			P			P			N	
	5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		N				P			N			P			P			N			P			N	
	6 Impacto en el derecho de hablar libremente		N				P			P			P			P			N			N			P	
	7 Impacto en el derecho al debido proceso			P			P			P			P			P			N			P			P	
Criterio		J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	
Justicia	8 Impacto en la distribución	J			J			J			J			J			J			J		N	J			
	9 Equidad en la administración	J			J			J				N		J			J			J			J			
	10 Normas de compensación		N			N		J					P	J				N		J			J			
Utilitario	Criterio		E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P	E	N	P
	11 Fines y resultados estratégicos	E			E			E			E			E			E			E			E			
12 Medios estratégicos empleados	E			E			E			E			E			E			E			E				

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

los distritos aledaños y la PNP.

5. Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.
6. Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza).
7. Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado.
8. Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el *INCORE*

Además, se tiene tres estrategias de contingencia, la cual se cita a continuación:

1. Desarrollar un Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida.
2. Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo.
3. Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Se observa en la Tabla 33 la relación de las 8 estrategias retenidas con los seis OLP. En esta matriz, se comprobará que cada una de las 8 estrategias retenidas alcance por lo menos uno de los seis objetivos planteados. Si alguna de las estrategias no logra colaborar

con el cumplimiento de los objetivos planteados, pasará al grupo de las estrategias de contingencia.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

El análisis de los competidores ayuda a realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para enfrentarlas (D'Alessio, 2008). Esta matriz muestra las posibilidades que los competidores del distrito de Chilca tienen para hacer frente a las estrategias planteadas. Se han considerado los distritos de (a) Huancayo, (b) Tambo y (c) Huancán, para la evaluación, por contar con una propuesta de valor similar tanto poblacional como empresarial, y con ellos se compete por atraer o retener vecinos (a) industriales, (b) agricultura, y (c) comerciantes.

Para la evaluación de la MPC se ha definido una asignación de puntajes de uno a cuatro puntos, donde el valor 1 representa a los distritos que en el corto plazo no tendrían capacidad de reaccionar frente a la estrategia planteada, por razones derivadas de falta de capacidad gerencial, carencia de recursos, objetivos estratégicos diferentes, entre otros. El valor 4 corresponde a los distritos en el corto plazo, tendrían la capacidad de reaccionar frente a cada estrategia retenida (ver Tabla 34).

6.13. Conclusiones

En este capítulo, se emplearon cinco matrices para determinar las estrategias que permitirán cumplir los OLP planteados y, como resultado, alcanzar la visión deseada para el distrito de Chilca para el año 2030. Al finalizar el análisis matricial, se obtuvieron 8 estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia para aprovechar las oportunidades del entorno y las fortalezas del distrito, fortalecer sus debilidades y neutralizar las amenazas, con la finalidad de concentrar sus recursos y esfuerzos en aquellos productos claves para lograr ventajas competitivas sostenibles. Estas estrategias cubren distintas áreas de la gestión distrital de Chilca y están orientadas a mejorar los indicadores del desarrollo humano y

Tabla 33

Matriz de Estrategias Frente a OLP de Distrito de Chilca

Visión						
“Para el 2030 Chilca será el segundo distrito con más empresas de manufacturas a nivel de la provincia de Huancayo; con una ciudad segura, con conciencia ambiental, infraestructura moderna, servicios de calidad y con un gobierno municipal eficiente y eficaz con el objetivo de incrementar la calidad de vida de los pobladores del distrito de Chilca”						
Objetivo a Largo Plazo						
OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	
Al 2030 mejorar la seguridad ciudadana del distrito de Chilca de un 21% al 90%.	Al 2030, Mejorar el índice de promedio de servicios básicos del distrito de Chilca de un 0.60 al 0.90.	Al 2030 mejorar la eficiencia de gobernabilidad de las entidades pública de la gestión municipal del distrito de Chilca de un 34% a un 40% según INEI 2018.	Al 2030 incrementar el número de empresas de manufacturas del distrito de Chilca de un 20% a un 30%.	Al 2030 mejorar la infraestructura pública del distrito de Chilca de un 16.7% a un 28%.	Al 2030 incentivar el cuidado de los recursos naturales para prevenir la deforestación y amenaza a la biodiversidad del distrito de Chilca, desarrollando un sistema de vigilancia ambiental ciudadana.	
Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas: O3, O6, con F1, F3, F5, F6.				X		
Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada: D1, D3, D4, D5, D6 con O3.						X
Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clústers, pasantías tecnológicas, concurso de proyecto de innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes: D1, D2, D3 con O5, O6, O7.		X				
Desarrollar un proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP: F2, F3, F7 con A2, A6, A8.	X					
Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total: D1, D3 con O2, O4, O9.	X		X			X
Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinua, Linaza): O1, O2, O3, O5 con F1, F4, F5, F8				X		
Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado: O4, O5, O10 con F2, F4, F6.				X		
Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE: D2, D3, D6, D7 con A6, A7, A8, A9.	X	X				

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Posibilidades de Reacción/ competencia		
	Distrito Huancayo	Distrito Tambo	Distrito Huancán
1 Desarrollar un plan de desarrollo de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.	4	3	2
2 Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada.	3	3	2
3 Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, Pasantías Tecnológicas, Concurso de Proyecto de Innovación, de esta manera mejorar la calidad de atención a los clientes.	2	3	2
4 Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP:	2	3	2
5 Desarrollar un de plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.	1	1	1
6 Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza).	2	1	3
7 Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado.	2	2	2
8 Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE.	1	1	1
Promedio	2.125	2.125	1.875

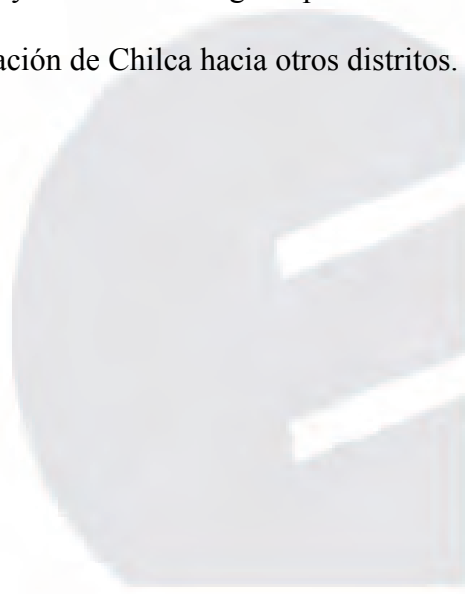
Nota. Indica ninguna capacidad de respuesta y 4 indica mucha capacidad de respuesta a la estrategia planteada. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 365.

disminuir la delincuencia. Para poder lograr este desarrollo, se plantea adicionalmente, mejorar la gobernabilidad de la gestión y los estándares ambientales y también la mejora de la competitividad empresarial del distrito. Se consideran como estrategias retenidas (ER), lo siguiente:

1. Desarrollar un plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.
2. Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada.
3. Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso como: Programa de Apoyo a Clúster, Pasantías Tecnológicas, Concurso de Proyecto de Innovación, de estas maneras mejorar la calidad de atención a los clientes.
4. Desarrollar un Proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP.
5. Desarrollar un plan de simplificación administrativa en gestión por procesos y organización institucional, acordes con los objetivos del municipio y la calidad total.
6. Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivos de productos naturales (Aguaymanto, Quinoa, Linaza).
7. Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado.
8. Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE

Además, se tiene tres estrategias de contingencia:

1. Desarrollar un Programa de captación de recursos de la cooperación internacional y otros organismos, para gestionar la implementación de programas sociales, mejorar los servicios municipales y elevar la calidad de vida.
2. Desarrollar un plan de integración de grupos de interés con el municipio, como restaurant, transporte, y hospedajes que sean complementarios al sector agrícola y turismo.
3. Desarrollar políticas económicas, sociales y alianzas estratégicas para la reducción de las migraciones no deseadas de la población de Chilca hacia otros distritos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se pone en marcha el proceso estratégico, lo cual implica la ejecución de las estrategias retenidas y convertirlas en resultados. La etapa requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2008), los cuales son relevantes para el logro de la visión. Como lo mencionó D'Alessio (2008), “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa” (p. 373), debido a lo cual es necesario contar con el compromiso y el liderazgo de buenos líderes que sepan enfrentar el cambio, y gestionar eficientemente los cambios estructurales y los recursos humanos para lograr la nueva dirección estratégica.

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP son los que permiten lograr los OLP, y constituyen la base para la asignación de recursos; deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización (D'Alessio, 2008). A continuación, se definen los OCP asignados a su respectivo OLP.

OLP 1: Al 2030 mejorar la seguridad ciudadana del distrito de Chilca de 21% a 90%.

OCP 1.1: Al 2023 incrementar 20 operativos de patrullaje conjuntamente entre serenazgo y Policía Nacional en todos los sectores del distrito de Chilca y continuar un aumento de 6 operativos anuales hasta el 2030.

Se utilizará un mapa de delitos frecuentes de los sectores, el indicador de evaluación será la cantidad de actualizaciones que se realizará en el patrullaje por denuncias de delitos cometidos. La manera de corroborar que se gestiona la planificación del patrullaje por sector es contabilizando el número de actualizaciones al mapa de delito del distrito de Chilca.

OCP1.2: Al 2021 instalar una Central Telefónica de emergencias las 24 horas del día que atienda a todo el distrito de Chilca para la implementación operativa del servicio de

seguridad ciudadana.

La Central Telefónica de emergencia de seguridad ciudadana estará disponible las 24 horas del día para los ciudadanos del distrito de Chilca, la función principal es recibir las denuncias y avisos de actividades delictivas y responder a ello en no más de 10 minutos como tiempo de respuesta. El indicador de evaluación será la cantidad de llamadas de avisos delictivos por día. La manera de corroborar es la contabilización de números de llamadas de control de seguridad al ciudadano.

OCP 1.3: Al 2022 desarrollar e implementar, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía. Que permita el acceso a la información de manera oportuna.

OCP 1.4: El 2020 se incrementará dos vehículos de patrullaje e implementará un plan de mantenimiento preventivo a toda la flota existente considerando renovarla cada cinco años hasta el 2030.

OCP 1.5: Al 2021 establecer programas de capacitación para los operativos de patrullaje con una frecuencia de 5 capacitaciones al año con participación de Serenazgo; Policía Nacional y miembros de la gerencia de seguridad municipal.

OCP 1.6 AL 2025 se implementará el sistema de video vigilancia con la instalación de 14 en el 2019 a 23 cámaras de seguridad en los 6 sectores del distrito de Chilca.

OLP 2: Al 2030 mejorar el índice de promedio de servicios básicos del distrito de Chilca de 0.60 al 0.90.

OLP 2.1: Al 2021 incrementar el acceso a los servicios básicos domésticos en la población del distrito de Chilca con el objetivo de aumentar el número de beneficiarios de 3500 en el 2019 a 5000 beneficiarios.

OCP 2.2: Al 2023 incrementar 10% el indicador anual de beneficiarios de las campañas de salud con el objetivo de incrementar el indicador de 1.24 del 2019 a un 1.30 el

2023.

OCP 2.3: Al 2025 incrementar el uso de servicios de agua potable y alcantarillado en el 50% de usuarios del Distrito de Chilca que serán administrados a través de la empresa Sedam Huancayo. Ya que solo el 67% de la población cuenta con desagüe dentro de la vivienda y el 73.40% cuenta con agua potable dentro de sus viviendas.

OCP 2.4: Al 2025 incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en Chilca de un 3.23 del 2019 a un 5.50 para el 2025.

OCP 2.5: Al 2026 incrementar de 3 a 6 la cantidad de postas médicas en la zona rural del distrito de Chilca.

OLP 3: Al 2030 mejorar la eficiencia de la gobernabilidad de las entidades públicas del distrito de Chilca de un 34% a un 40% según INEI 2018.

OCP 3.1: Al 2025 promover el cumplimiento al 100% de las políticas públicas, planes estratégicos operativos institucionales del distrito de Chilca.

Para poder obtener el nivel de aprobación ciudadana sobre la gestión municipal, se aplicará Número de personas encuestadas que aprueban la gestión municipal/Número Total de población encuestada. Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre la gestión municipal. La manera de corroborar que se está cumpliendo las políticas públicas y planes estratégicos operativos institucionales es calculando el porcentaje de aprobación ciudadana sobre la gestión municipal.

OCP 3.2: Al 2025 lograr el cumplimiento de las metas institucionales a un 80% de la Municipalidad distrital de Chilca.

Se tomará en cuenta el número de actas de Reuniones de Comité de Gerencia y de supervisiones, se aplicará el indicador según la dimensión de Eficacia, La manera de corroborar que se está gestionando el logro de metas institucionales en la institución es contabilizando el número de actas de reuniones de Comités de Gerencia y de supervisión

desempeño.

OCP 3.3: Al 2025 lograr el cumplimiento al 100% de normas y regulaciones en la Municipalidad distrital de Chilca.

Con el objetivo de eliminar por completo las prácticas de corrupción se tomará en cuenta cumplir al 100% las normas y regulaciones de la Municipalidad. La manera de corroborar que se controla el cumplimiento de normas y regulaciones es contabilizando el número de acciones y actividades de control ejecutadas mediante el código de ética de la institución.

OCP 3.4 Al 2025 utilizar el 80% del presupuesto asignado al distrito de Chilca presentando proyectos sostenibles, Actualmente se está utilizando un el 60% del presupuesto debido a la falta de proyectos.

OLP 4: Al año 2030 incrementar el número de empresas de manufacturas del distrito de Chilca de un 20% a un 30%.

OCP 4.1: Al 2021 desarrollar un programa piloto llamado “Emprende agroindustrial”, para las micro y pequeñas empresas del distrito de Chilca; en alianza con la Universidad Continental, que apoye a la creación y fortalecimiento de los pequeños y medianos empresarios, para incrementar el nivel de producción a un 25% .

OCP 4.2: Al 2025 incrementar en un 30% la formalización de empresas del sector manufactura para mejorar la competitividad manufacturera del distrito de Chilca.

OCP 4.3: Al 2021 capacitar a un 60% de empresarios y trabajadores de los micros y pequeñas empresas manufactureras en temas de Gestión empresarial y de actividades técnico productivas del distrito de Chilca.

OCP 4.4: Al 2021 promover en la población los estudios de carreras relacionadas con el sector manufacturero mediante convenios con instituciones educativas de la región, con el objetivo de desarrollar la mano de obra calificada.

OCP 4.5: Al 2025 promover un incentivo por impuestos prediales a empresas que se registren como empresas manufactureras del distrito de Chilca.

OLP 5: Al 2030 mejorar la infraestructura pública del distrito de Chilca de un 16.7% a un 28%.

OCP 5.1: Al 2022 elaborar un plan maestro para identificar las zonas públicas del distrito de Chilca que necesitan mejoramiento e implementación de infraestructura urbana.

OCP 5.2: Al 2025 mejorar en un 40% la infraestructura vial del distrito de Chilca e implementar un plan de mantenimiento cada cinco años con un mapeo hasta el 2030 con el objetivo de viabilizar el transporte de productos de la industria manufacturera del distrito de Chilca.

OCP 5.3: Al 2025 incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, reduciendo las edificaciones no formales del 80% sin licencias por año a 10%.

OCP 5.4: Al 2025 construir seis campos deportivos correctamente implementados en diferentes puntos del distrito de Chilca, de tres que existen actualmente y fomentar la vida saludable.

OLP 6: Al 2030 incentivar el cuidado de los recursos naturales para prevenir la deforestación y amenaza a la biodiversidad del distrito de Chilca, desarrollando un sistema de vigilancia ambiental ciudadana.

OCP 6.1: Al 2022 reducir el impacto de la contaminación ambiental en un 15% de residuos sólidos para conservar la diversidad de atracción turística como; Ruinas de Coto Coto, mirador natural de Tanquiscancha, la laguna de Tonto Pato o Quilliscocha, lagunilla de Pichas (presencia de vegetación acuática como la totora y es el hábitat de las gaviotas).

OCP 6.2: Al 2022 incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 30% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.

OCP 6.3: Al 2025 incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus

residuos de 30% a 50% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.

OCP 6.4: El 2020 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.

OCP 6.5: Al 2025 se reducirá en forma gradual el arrojo de basura hasta un 40%, de la población del distrito de Chilca e implementar un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y recolección de reciclaje de basura.

OCP 6.6: A partir del 2020 se realizarán campañas de concientización para fomentar una cultura sobre la minimización y reciclaje de los residuos sólidos a los pobladores del distrito de Chilca del 50% del 2019 al 70% al 2022.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La ejecución de los OCP planteados depende de la adecuada asignación de los recursos (ver Tabla 35, 36, 37, 38, 39), ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2008). Los recursos se dividen en cuatro categorías: (a) recursos financieros; (b) recursos físicos; (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos.

7.3. Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son los límites que permiten diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos del distrito. A partir de la definición de las políticas, se estructura el camino que permite orientar las estrategias hacia la visión establecida; sin embargo, es fundamental que esta políticas (ver Tabla 40) estén enmarcadas en principios éticos, legales y de responsabilidad social (D'Alessio, 2008).

7.4. Estructura de Distrito de Chilca

La estructura organizacional será el principal soporte que impulsará al distrito de Chilca en la implementación de las estrategias propuestas. Por tal motivo, es relevante verificar si su estructura actual es la más adecuada. Para el caso de Chilca, se ha visto necesario efectuar cambios en la estructura organizacional de modo que se adecúe mejor a los

objetivos y estrategias planteadas, y tiene la finalidad de que la organización se base en procesos orientados al logro.

El distrito de Chilca tiene actualmente una estructura organizacional muy compleja de tipo funcional, que dificulta la fluidez del proceso administrativo y el intercambio de información entre los diferentes niveles de la organización. Por otra parte, en el caso de las gerencias, estas actúan de forma muy individualista y burocrática, con procesos reactivos más que preventivos, y, además, carecen de las características necesarias para la puesta en marcha de los OLP, que permitirán lograr la visión deseada para el distrito.

Los cambios que se proponen son los siguientes:

- Formar un comité económico social.
- Las Juntas de Delegados Vecinales, coordinación local y comité de vaso de leche pasarán a formar parte del Desarrollo Comunitario.
- Comité de seguridad pasaran a formar de vigilancia de seguridad ciudadana.
- Comité de Ornato y Medioambiente pasara a formar parte de seguridad ambiental.
- La Secretaría Municipal permanece como órgano de apoyo, se ha disuelto la Secretaría de Imagen Institucional, y se han formado dos Departamentos de Relaciones Públicas y Prensa.
- Se añadirá un Departamento de Computación e Informática, de Tránsito, de Planificación y Estadística, de Presupuesto, Coordinación, Innovación y Sistema de Gestión, así como de Control.
- Se mantendrán los Departamentos de Administración y Finanzas y de Asesoría Jurídica legal.
- Se incluirá además un Departamento de Aseo, Ornato y Medioambiente, así como de Emergencias Comunales y Seguridad Interna.
- Departamento de apoyo al emprendimiento y competitividad. Cabe resaltar que el

cambio en la estructura organizacional deberá ser realizada progresivamente y deben enfocarse en el bienestar de los empleados municipales y los ciudadanos del distrito.

7.5. Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En los ocho últimos años, Chilca es donde se acumula la mayor cantidad de desechos en la vía pública pese a estar multado, Junín genera 350 toneladas de basura a diario la capital de Junín, en especial los distritos del El Tambo, Chilca y Huancayo. (Municipalidad de Chilca, 2017). Como consecuencia de esto, hay: (a) una disminución de la cobertura del servicio de limpieza pública; y (b) un incremento en el costo de recolección, transporte y disposición de residuos sólidos, y se ha reducido de esta manera la vida útil de los rellenos sanitarios. Por ello, es importante que se dé un adecuado tratamiento a los desechos sólidos del distrito y que se lo aproveche como actividad rentable. Además, se debe promover el mantenimiento y la conservación de las áreas verdes del distrito, e implementar programas de educación ambiental, razón por la cual todas las empresas que estén en el distrito y que se instalen más adelante deberán operar bajo este planteamiento.

Por otra parte, es indispensable que la municipalidad de Chilca promueva una cultura de cuidado y conservación del medioambiente en el distrito, ya que no solo son necesarias medidas de control, sino también de educación; de esta manera, se logrará un distrito limpio, responsable con el medioambiente, y que sepa gestionar eficientemente sus recursos naturales disponibles.

Además, no se debe dejar de lado el tema de la responsabilidad social, el cual permitirá relacionar de manera positiva la actividad de las empresas con el bienestar del distrito, y cuyo concepto y capacidad de generar un valor agregado será considerado en el plan de capacitación continua en gestión pública y empresarial, planteado dentro de las 8 estrategias retenidas.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La implementación de un plan estratégico no puede ser exitosa sin el recurso humano motivado, ya que son las personas quienes diseñan e implementan las estrategias. Por esta razón, las estrategias propuestas buscan contribuir positivamente en la calidad de vida de los habitantes al abarcar desde la mejora de infraestructura cultural, vial, urbana hasta la implementación de herramientas tecnológicas en las acciones agrícolas, para que, en un periodo de 10 años, exista una población con un alto nivel de preparación en áreas técnicas que soporte el crecimiento agroindustrial el comercio. Cabe resaltar que, la comunicación continua y multidireccional para minimizar a la resistencia al cambio, para lo cual se plante la estrategia de liderazgo de inclinación de balanza para superar las barreras emocionales, recursos limitados, barreras de la motivación y barreras políticas. Las personas encargadas de implementar los cambios deben poseer. (a) liderazgo, (b) habilidades gerenciales, (c) flexibilidad, (d) habilidades estratégicas. En las competencias más importantes se encuentran las siguientes: (a) trabajo en equipo, (b) capacidades cognitivas, emocional y de asumir riesgo (c) orientación por resultados, (d) ética y transparencia.

7.7. Gestión de Cambio

La gestión de proceso de cambio implica la participación de las autoridades que tienen a cargo la dirección del distrito, así como el compromiso de los empleados en el logro de los objetivos propuestos. La importancia de hacer una evaluación de los planes de acción, y establecer metas e indicadores para (a) medir el desempeño, (b) fomentar una cultura de cambio y trabajo en equipo, así como la motivación continua de los involucrados. La importancia para la buena implementación del cambio, es necesario establecer un orden; el cambio debe ser progresivo y pasar por fases sucesivas, con el propósito de generar caos e incertidumbre entre los participantes. La importancia de la comunicación fluida entre la agente ejecutora para fomentar el sentido de participación e informar públicamente acerca de:

Tabla 35

Recursos Asignados para OLP 1

Ámbito de acción: Seguridad Urbana				
Objetivo de largo plazo	Objetivos de Corto plazo	Recursos Asignados		Ente ejecutor
OLP Al 2030 mejorar la seguridad ciudadana del distrito de Chilca de un 21% al 90%.	Al 2023, incrementar 20 operativos de patrullaje conjuntamente entre Serenazgo y Policía Nacional en todos los sectores del distrito de Chilca y continuar un aumento de 6 operativos anuales hasta el 2030.	Recursos tangibles * Activo financiero: presupuesto municipal 2019 Recursos intangibles * Tecnología: Plataforma web de seguridad Recursos Humanos Personal de la municipalidad de Chilca. Competencias genéricas: Eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación eficaz y trabajo en equipo.		Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2021, Instalar una Central Telefónica de emergencias las 24 horas del día que atienda a todo el distrito de Chilca para la implementación operativa del servicio de seguridad ciudadana.	Recursos tangibles * Maquinarias: Equipo de seguridad y vigilancia, telefonía satelital, patrulleros * Activo financiero: Fondo de la municipalidad distrital de Chilca, destinado a desarrollo de programa de seguridad ciudadana. Recursos intangibles * Tecnología: Central Telefónica de seguridad Recursos Humanos * Personal de seguridad de la municipalidad, efectivos policiales, población del distrito. Competencias generales: Eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación y trabajo en equipo.		Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2022, Desarrollar e implementar, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía. Que permita el acceso a la información de manera oportuna.	Recursos tangibles * Maquinarias: Equipo de seguridad, vigilancia y dispositivo de comunicación: cámara, telefonía satelital, patrullas. * Activo financiero: Fondos de seguridad de la Municipalidad Distrital de Chilca, destinado a desarrollo de programa de seguridad ciudadana y financiamiento de entidades privadas de distrito. Recursos intangibles * Plataforma web de seguridad. Recursos Humanos Personal de la municipalidad de Chilca. Competencias genéricas: Eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación eficaz y trabajo en equipo.		Municipalidad distrital de Chilca
	El 2020, se incrementara dos vehículos de patrullaje e implementará un plan de mantenimiento preventivo a toda la flota existente considerando renovarla cada cinco años hasta el 2030.	Recursos tangibles * Activo financiero: Fondo de la Municipalidad de Distrito de Chilca destinado a desarrollo de programa de seguridad ciudadana. Recursos intangibles * Tecnología: Plataforma web de seguridad Recursos Humanos Personal de área de finanzas, seguridad y capacitación. Competencias generales: disponibilidad de servicio, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.		Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2021, establecer programas de capacitación para los operativos de patrullaje con una frecuencia de 5 capacitaciones al año con participación de Serenazgo; Policía Nacional y miembros de la gerencia de seguridad municipal	Recursos tangibles * Activos financieros: Fondo de seguridad de la Municipalidad Distrital de Chilca destinado a desarrollo de programa de seguridad. Recursos intangibles * Tecnología: Sistema integrados GIS, base de datos del personal de Serenazgo y solución basada en tecnología de desarrollo "Cloud Computing" Recursos humanos Personal de Capacitación en seguridad y patrullaje de la Municipalidad Distrital de Chilca. Competencias generales: Eficiencias técnica, capacidad técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz y trabajo en equipo.		Municipalidad distrital de Chilca
Al 2025, se implementará el sistema de video vigilancia con la instalación de 14 en el 2019 a 23 cámaras de seguridad en los 6 sectores del Distrito de Chilca.	Recursos tangibles * Maquinarias: Equipo de seguridad, video vigilancia y dispositivo de comunicación: cámaras, telefonía satelital, patrullas. * Activo financiero: Fondos de seguridad de la Municipalidad Distrital de Chilca, destinado a desarrollo de programa de seguridad ciudadana y financiamiento de entidades privadas de distrito. Recursos intangibles * Plataforma web de seguridad. Recursos Humanos Personal de la municipalidad de Chilca. Competencias genéricas: Eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación eficaz y trabajo en equipo.		Municipalidad distrital de Chilca	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 36

Recursos Asignados para OLP 2

Ambito de acción : Desarrollo Social			Ente Ejecutor	
Objetivo de largo plazo	Objetivos de Corto plazo	Recursos Asignados		
OLP 2 Al 2030 mejorar el índice de promedio de servicios básicos del distrito de Chilca de 0.60 al 0.90.	Al 2021, Incrementar el acceso a los servicios básicos domésticos en la población del distrito de Chilca con el objetivo de aumentar el número de beneficiarios de 3500 en el 2018 a 5000 beneficiarios.	<p>Recursos tangibles</p> <p>* Activo Financiero. Fondos de Inversión Pública destinado al mejoramiento de los servicios básicos.</p> <p>Recursos intangibles</p> <p>* Tecnología: Portal web de la municipalidad de Chilca</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>* Personal de la municipalidad, proyectistas, profesionales especialistas en saneamiento</p>	Municipalidad distrital de Chilca	
	Incrementar 10% el indicador anual de beneficiarios de las campañas de salud con el objetivo de incrementar el indicador de 1.24 del 2019 a un 1.70 para el 2030.	Al 2025, Incrementar el uso de servicios de agua potable y alcantarillado en el 50% de usuarios del Distrito de Chilca que serán administrados a través de la empresa Sedam Huancayo. Ya que solo el 67% de la población cuenta con desagüe dentro de la vivienda y el 73.40% cuenta con agua potable dentro de sus viviendas.	<p>Recursos tangibles</p> <p>* Informe de la gestión en salud del distrito</p> <p>* Activos financieros: Financiamiento proveniente de convenios con empresas privadas, públicas, ONG, universidades, institutos, RENAMU</p> <p>Recursos intangibles</p> <p>* Tecnología: Plataforma web de Salud</p> <p>Recursos humanos</p> <p>* Personal profesional o técnico altamente capacitado en Salud pública.</p>	Municipalidad distrital de Chilca
			<p>Recursos tangibles</p> <p>* Activo Financiero: Presupuesto para proyectos de Inversión pública.</p> <p>Recursos intangibles</p> <p>* Tecnología: Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación y pagina web.</p> <p>Recursos humanos</p> <p>* Personal profesional o técnico altamente capacitado en Ingeniería y saneamiento.</p> <p>* Población con predisposición a mejorar su barrio vecinal.</p>	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025, Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en Chilca de 3.23 a 5.50, para el 2030.	<p>Recursos tangibles</p> <p>* Infraestructura para la gestión de responsabilidad social</p> <p>* Activos financieros: Fondos de la Municipalidad distrital de Chilca para los programas de responsabilidad social.</p> <p>Recursos intangibles</p> <p>* Tecnología: Portal web de responsabilidad social</p> <p>Base de datos de Comités vecinales, empresas, asociaciones, etc.</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>* Personal profesional altamente calificado en comunicación, y especialistas en responsabilidad social.</p>	Municipalidad distrital de Chilca	
	Al 2026, Incrementar de 3 a 6 la cantidad de postas médicas en la zona rural del distrito de Chilca.	<p>Recursos tangibles</p> <p>* Maquinarias: Postas de salud con equipos e instrumental médico</p> <p>* Infraestructura y equipamiento médico</p> <p>* Activos financieros: Fondos de inversión para postas médicas</p> <p>Recursos intangibles</p> <p>* Tecnología: Portal web de las postas médicas</p> <p>Recursos Humanos:</p> <p>* Personal calificado, población comprometida, buen equipo de trabajo</p>	Municipalidad distrital de Chilca	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 37

Recursos Asignados para OLP 3

Ámbito de acción: Gobernabilidad y gestión municipal			Ente ejecutor
Objetivo de largo plazo	Objetivos de Corto plazo	Recursos Asignados	
OLP 3 Mejorar la eficiencia de la gobernabilidad de las entidades públicas del distrito de Chilca de un 34% a un 40% según INEI 2018; para el año 2030.	Al 2025, Promover el cumplimiento al 100% de las políticas públicas, planes estratégicos operativos institucionales del distrito de Chilca	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plan Estratégico del Distrito de Chilca * Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Activo financiero: presupuesto municipal 2019 	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025, lograr el cumplimiento de las metas institucionales a un 80% de la Municipalidad distrital de Chilca.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Equipo de informático para realizar planeamiento estratégicos operativos e institucionales <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Activos financieros: financiamiento propio, y recaudación de contribuyentes. 	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025 lograr el cumplimiento al 100% de normas y regulaciones en la Municipalidad distrital de Chilca.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnología: Software de monitoreo de cumplimiento de planes. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal motivado y capacitado en áreas de planeación. <p>Competencias generales: eficiencia técnica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación eficaz, y trabajo en equipo.</p>	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025 utilizar el 80% del presupuesto asignado al distrito de Chilca presentando proyectos sostenibles, Actualmente se está utilizando un el 60% del presupuesto debido a la falta de proyectos.	<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Equipo informático, tecnológico y herramientas de gestión. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Activos financieros: Presupuesto de la municipalidad distrital. <p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal administrativo capacitado <p>Competencias generales: capacidad de análisis y síntesis, eficiencia, técnica, trabajo en equipo.</p>	Municipalidad distrital de Chilca
		<p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Máquinas: equipo informático, tecnológicos, y herramientas de control. <p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> * Activos financieros: Recursos propios de gastos de la municipalidad. <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Programas informáticos * Personal con experiencia en planeamiento de presupuesto. 	Municipalidad distrital de Chilca

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

Recursos Asignados para OLP 4

Ambito de acción: Economía, Competitividad Financiera		Ente ejecutor	
Objetivo de largo plazo	Objetivos de Corto plazo	Recursos Asignados	
OLP 4	Incrementar el número de empresas de manufacturas del distrito de Chilca de un 20% a un 30% para el año 2030.	Recursos tangibles * Activos financieros: fondos privados de inversión y del sector público. Empresas diversas del distrito	Municipalidad distrital de Chilca
		Recursos intangibles * Tecnología: plataforma web del programa "Chilca Emprende"	
		Recursos Humanos * Emprendedores del distrito motivados. Capacidades: responsabilidad, y trabajo en equipo	
		Recursos tangibles * Equipos informáticos, tecnológicos, herramientas de investigación adecuados para la innovación * Activos financieros: Presupuesto de la Municipalidad de Chilca.	
	Al 2021 desarrollar un programa piloto llamado "Emprende agroindustrial", para las empresas micro y pequeñas empresas del distrito de Chilca; en alianza con la Universidad Continental, que apoye a la creación y fortalecimiento de los pequeños y medianos empresarios, para incrementar el nivel de producción a un 25% . Al 2025, Incrementar en un 30% la formalización de empresas del sector manufactura para mejorar la competitividad manufacturera del distrito de Chilca.	Recursos intangibles * Software de administración de la calidad total * Software ERP Recursos Humanos * Personal profesional o técnico altamente capacitado en formalización y competitividad en el área de manufacturas. Recursos tangibles * Disponer de infraestructura adecuada y debidamente implementada. * Convenios con instituciones para capacitar en temas de Gestión empresarial y Técnico Productivas. *Convenios con instituciones públicas y privadas. * Activos financieros: Presupuesto de la Municipalidad de Chilca.	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2021 capacitar a un 60% de empresarios y trabajadores de los micros y pequeñas empresas manufactureras en temas de Gestión empresarial y de actividades técnico productivas del distrito de Chilca.	Recursos intangibles * Software logístico para determinar requerimiento de materiales Recursos Humanos * Personal profesional y técnico altamente capacitados. Recursos tangibles * Infraestructura implementada * Convenios con instituciones educativas. *Convenios con instituciones públicas y privadas. * Activos financieros: Presupuesto de la Municipalidad de Chilca.	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2021 promover en la población los estudios de carreras relacionadas con el sector manufacturero mediante convenios con instituciones educativas de la región, con el objetivo de desarrollar la mano de obra calificada.	Recursos intangibles * Plataforma web Recursos Humanos * Población comprometida y motivada * Personal profesional y técnico altamente capacitados. Recursos tangibles * Activos financieros: para implementar la plataforma web de la municipalidad.	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025, Promover un incentivo por impuestos prediales a empresas que se registren como empresas manufactureras del distrito de Chilca.	Recursos intangibles * Base de datos de empresas * Implementación de la plataforma web Recursos Humanos * Personal capacitado * Empresas conscientes	Municipalidad distrital de Chilca

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 39

Recursos Asignados para OLP 5

Ámbito de acción : Desarrollo Sostenible e Infraestructura			Ente ejecutor
Objetivo de largo plazo	Objetivos de Corto plazo	Recursos Asignados	
OLP 5 Mejorar la infraestructura pública del distrito de Chilca de un 16.7% a un 28% para el 2030.	Al 2022, Elaborar un plan maestro para identificar las zonas públicas del distrito de Chilca que necesitan mejoramiento e implementación de infraestructura urbana.	Recursos tangibles * Equipos informáticos para realizar el planeamiento urbano Recursos intangibles * tecnología: Software de ubicación geográfica y de gestión ambiental Recursos Humanos *Personal profesional o técnico altamente capacitado en temas ambientales.	Municipalidad distrital de Chilca
	Mejorar en un 40% la infraestructura vial del distrito de Chilca e implementar un plan de mantenimiento cada cinco años con un mapeo hasta el 2030 con el objetivo de viabilizar el transporte de productos de la industria manufacturera del distrito de Chilca.	Recursos tangibles * Activos financieros: Fondos de inversión pública destinados a inversión pública para el distrito. Recursos Humanos * Personal especialista de la municipalidad y entidades privadas. Capacidades: conocimiento del área técnica, y trabajo en equipo	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025 incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, reduciendo las edificaciones no formales del 80% sin licencias por año a 10%.	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos e instrumentos destinados a hacer pruebas de suelos, software de soporte para manejo de información, y maquinaria adecuada para acondicionar las áreas * Equipos informáticos para realizar el planeamiento urbano Recursos intangibles * Tecnología: Software para realizar el planeamiento urbano * Tecnología: Software de ubicación geográfica y de gestión ambiental Recursos Humanos *Personal profesional o técnico altamente capacitado en ciencias de la comunicación y tecnología , tema ambiental con especialización en responsabilidad social, especialistas en realización de censo	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025 construir seis campos deportivos correctamente implementados en diferentes puntos del distrito de Chilca, de tres que existen actualmente y fomentar la vida saludable.	Recursos tangibles * equipos e instrumentos para (a) infraestructura deportiva, (b) Culturales * Donación de material deportivo para realizar actividades interdisciplinarias * Financiamiento con colaboración de empresas privadas, universidades, institutos, MINED, IPD Recursos intangibles * Proceso de habilitación de centros deportivos municipales Recursos Humanos * Personal profesional o técnico altamente capacitado en construcción de infraestructura, centros culturales, con experiencia en gestión cultural y social	Municipalidad distrital de Chilca

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 40

Recursos Asignados para OLP 6

Ambito de acción : Gestión de medioambiente – Financiera			Ente ejecutor
Objetivo de largo plazo	Objetivos de Corto plazo	Recursos Asignados	
OLP 6	Al 2022 reducir el impacto de la contaminación ambiental en un 15% de residuos sólidos para conservar la diversidad de atracción turística como; Ruinas de Coto Coto, mirador natural de Tanquiscancha, la laguna de Tonto Pato o Quilliscocha, lagunilla de Pichas (presencia de vegetación acuática como la totora y es el hábitat de las gaviotas).	Recursos tangibles * Maquinaria: equipos y herramientas para jardinería * Material publicitario, folletos, revistas, boletines los principales atractivos, banners, videos, fotos y mapas de lugares relevantes. Recursos intangibles * Tecnología: medidores de gas CO2 para la calidad del aire, sonómetros para medir el nivel de ruido * Preparar la página web Recursos Humanos * Líderes motivados y conscientes de la importancia del cuidado y la protección * Personal capacitado y consciente de la implementación	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2022; Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 30% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.	Recursos tangibles * Equipo de Servicios a la ciudad para mejorar el manejo de residuos del distrito * Activo financiero: presupuesto municipal Recursos intangibles * Tecnología: Básica Recursos Humanos * Líderes motivados y conscientes de la importancia del cuidado y la protección del medio ambiente	Municipalidad distrital de Chilca
	Al 2025; Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 30% a 50% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.	Recursos tangibles * Equipo de Servicios a la ciudad para mejorar el manejo de residuos del distrito * Activo financiero: presupuesto municipal Recursos intangibles * Tecnología: Básica Recursos Humanos * Líderes motivados y conscientes de la importancia del cuidado y la protección del medio ambiente	Municipalidad distrital de Chilca
	El 2020 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.	Recursos tangibles * Activos financieros: presupuesto de la municipalidad Recursos Humanos * Líderes motivados y conscientes de la importancia del cuidado y la protección del medio ambiente * Personal motivado y capacitado en licitaciones.	Municipalidad distrital de Chilca
Al 2030, Incentivar el cuidado de los recursos naturales para prevenir la deforestación y amenaza a la biodiversidad del distrito de Chilca, desarrollando un sistema de vigilancia ambiental ciudadana.	A partir del 2019 se reducirá en forma gradual el arrojado de basura hasta un 40%, de la población del distrito de Chilca e implementar un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y recolección de reciclaje de basura para el 2030.	Recursos tangibles * Presupuesto de la municipalidad Recursos humanos * Personal motivado y capacitado. * Competencias: eficiencia capacidad de análisis, comunicación eficaz y trabajo en equipo	Municipalidad distrital de Chilca
	A partir del 2020 se realizarán campañas de concientización para fomentar una cultura sobre la minimización y reciclaje de los residuos sólidos a los pobladores del distrito de Chilca del 50% del 2018 al 70% en el 2022.	Recursos tangibles * maquinaria : Vehículos Móviles * camiones y furgonetas motorizadas * Activo financiero: presupuesto de la municipalidad Recursos intangibles * tecnología: software de base de datos Recursos Humanos * Ciudadanos del distrito con vocación de servicio y conscientes de la implementación.	Municipalidad distrital de Chilca

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 41

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias		Políticas	
E1	Desarrollar un Plan de obras de infraestructura interdistrital, por medio de proyectos conjuntos con empresas públicas y privadas.	P	Generar relaciones interinstitucionales que faciliten la ejecución de proyectos de desarrollo en el distrito
		1.1	Propiciar la generación de proyectos, que mejoren la infraestructura del distrito con colaboración de empresas públicas y privadas
		P	Distribuir los recursos económicos, de modo que favorezcan proyectos de carácter vital para el desarrollo del distrito
		1.3	Comunicar los beneficios y las bondades que se tienen en Chilca para el mantenimiento de las áreas verdes
E2	Desarrollar e implementar planes de conservación del medioambiente con instituciones públicas y privada.	P2.1	Implementar normativa de penalidades para empresas y personas que contaminen
		P2.2	Conservar y proteger el medioambiente y la ecología
		P2.3	Generar una cultura de cuidado y respeto de medio ambiente
		P2.4	Utilizar el benchmarking como metodología para mejorar aspectos relevantes en el desarrollo del distrito
E3	Desarrollar nuevos servicios municipales para diversificar las fuentes de ingreso y mejorar la calidad de atención a los clientes.	P3.1	Alentar la generación de proyectos innovadores
		P3.2	Crear mecanismos que permitan incrementar la generación de recursos económicos para el distrito
		P3.3	Generar seguridad y orden público en el distrito
E4	Desarrollar un proyecto de seguridad ciudadana, trabajando de forma conjunta con los distritos aledaños y la PNP:	P4.1	Realizar acuerdos con la PNP y con las municipalidades vecinas para resguardar la seguridad de los pobladores
		P4.2	Creación es estrategias de diferenciación
E5	Desarrollar un plan de simplificación administrativa, gestión por proceso y organización institucional, acorde con los objetivos del municipio y la calidad total	P5.1	Formulación de estrategia con reconstrucción de frontera de mercado con perspectiva global
		P5.2	Ejecución de estrategia con gestión de la barrera organización bajo la sostenibilidad e innovación estratégica en valor
		P5.3	Atraer nuevas inversiones a través de la mejora en los procesos administrativos y en el sistema tributario, dando preferencia a los inversionistas inmobiliarios, con propuestas ecológicas y de tipo residencial.
E6	Incrementar el desarrollo de las inversiones privadas para la industrialización de cultivo de productos naturales (Aguaymanto, Quinua, Linaza):	P6.1	Planificar el crecimiento urbano del distrito mediante la adecuada zonificación.
		P6.2	Mejorar las condiciones en las zonas rurales del distrito para favorecer el desarrollo de zonas urbanas.
		P6.3	Crear un marco legislativo acorde con la misión y visión del distrito
		P6.4	Generar proyectos atractivos, para las instituciones públicas y privadas, favoreciendo el desarrollo tecnológico y ecológico en el distrito.
E7	Desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas para la creación de empresas agrícolas que ofrecen productos con valor agregado	P7.1	Propiciar el uso eficiente de los recursos para potenciar el apoyo a los nuevos proyectos en el distrito.
		P7.2	Actualizar el método educativo a través del asesoramiento de organismos educativos públicos y privados de primer nivel.
E8	Desarrollar un plan de mejora de los procesos de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficacia y eficiencia de los servicios municipales para mejorar los indicadores y agilizar los procesos, concentrándose en el INCORE	P8.1	Adquirir herramientas educativas actualizadas a través de convenios con organismos especializados en implementación tecnológica
		P8.2	Promover y respaldar la organización de eventos interdistritales que propicien la educación, cultura, deporte, ecología y capacitación a los pobladores del distrito
		P8.3	Alentar la generación de proyectos innovadores en los indicadores del INCORE
		P8.4	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

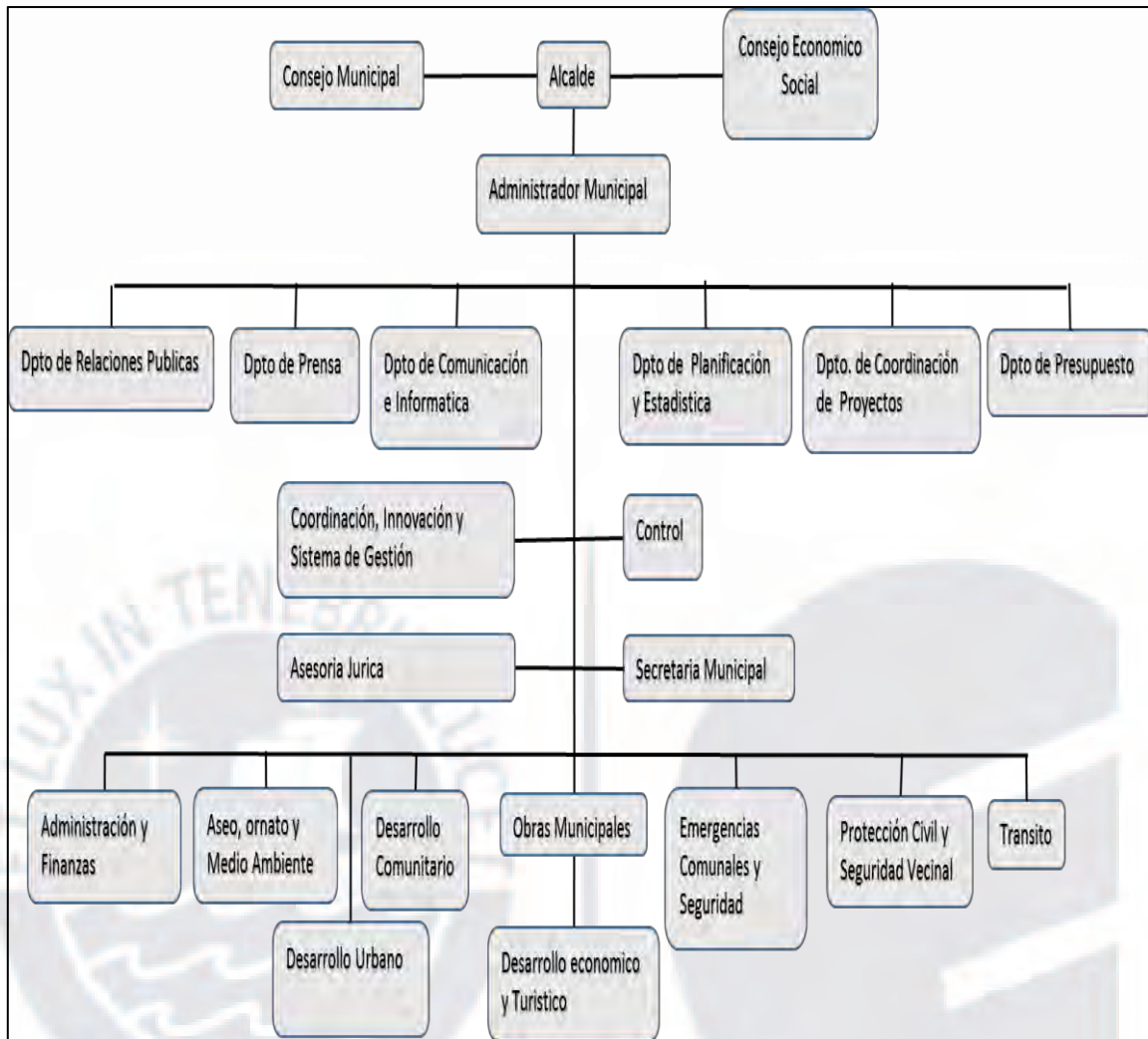


Figura 20. Organigrama propuesto para la municipalidad De Chilca.

(a) los planes de acción a ejecutarse, (b) el tiempo que demandara la implementación, (c) los parámetros de control que se incluirán en la evaluación, con la finalidad de involucrar más personas. Por otra parte, resulta importante que los cambios sean iniciadas y manejadas por líderes que actúen bajo altos estándares éticos y determinación, con suficientes competencias para identificar las reacciones de las personas involucradas en el proceso de cambio.

Por último cualquier cambio que sea implementada de manera eficaz tendrá la siguiente etapa (a) proceso equitativo participación explicación claridad en las expectativas, (b) confianza y compromiso, hacer que la opinión de las demás sea notado en toda la organización, (c) cooperación voluntaria, (d) superar las expectativas, comunicación de las reglas de juego con claridad a todo los involucrados por parte de los líderes.

7.8. Conclusiones

En este capítulo se ha buscado un equilibrio entre: (a) crecimiento económico del sector comercial, (b) mejora de la infraestructura vial, cultural, deportiva, (c) capacitación del recurso humano, (d) incremento de los ingresos por recaudación tributaria y otros, (e) lograr la competitivas empresarial mediante el programa de emprendimiento y capacitación en especialización en la agroindustria en alianzas con instituciones privadas y públicas, con la finalidad de lograr un desarrollo en el distrito. Adicional a esto se ha definido 30 OCP, que permite lograr los objetivos de largo plazo propuestos basado en la visión, establecida, los fundamentos en el ámbito de acción son: (a) seguridad ciudadana, (b) desarrollo social, (c) gobernabilidad y gestión municipal, (d) economía y competitividad, (e) desarrollo sostenible e infraestructura, (f) gestión del medio ambiente, cabe resaltar que la estructura organizacional actual del distrito es replanteada con el propósito de flexibilizar los procesos para lograr los OLP y para una gestión administrativa efectiva.

Se maneja ocho estrategias, las cuales debe contar con los recursos necesarios para ser llevado a cabo y, además, cumplir con las políticas establecidas, basadas en valores y código de ética. La relevancia de mantener a los equipos en los procesos bien informados, motivados y comprometidos con la visión, puesto que es una cuestión que la resistencia al cambio sea mínima, de deberá poner en acción es estrategia de liderazgo de inclinación de balanza para que el compromiso y tiempo de cambio sea rápido y a bajo costo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio, (2008, p.146) La etapa final de proceso estratégico de la evaluación y control, que es un proceso que debe ser permanentemente efectuado, especialmente porque los constantes cambios en el entorno provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Para esta fase, se utiliza el tablero de control integrado o *balance scorecard*, que es una herramienta de control que permitirá al distrito de Chilca ejercer una visión integral holística, y además facilitará la evaluación de las estrategias y su éxito de implementación.

8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control integrado contempla: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva procesos internas, (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las cuales permiten un equilibrio entre (a) OCP, (b) los indicadores de medición, y los OLP que se espera alcanzar. Estos procesos permiten aplicar medidas correctivas oportunas ante un avance insatisfactorio en la consecución de un objetivo, con el fin de alcanzar la visión deseada del distrito.

Aprendizaje Interno. El tablero de control empieza por el aprendizaje organizacional y, básicamente, al hacerse una pregunta con el objetivo de alcanzar la visión planteada: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? Algunas medidas usadas para alcanzar los objetivos comprenden: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidades de los sistemas facilitadores (D' Alessio, 2008).

Para Chilca, se busca que la alta dirección brinde el aprendizaje organizacional a través de esquemas estratégicos, debido a que se tiene la capacidad de controlarlos y porque conseguir un aprendizaje en equipo sobrepasa el aprendizaje individual es aquí donde los colaboradores suspenden sus supuestos y piensan juntos en una visión compartida, que, finalmente, genera un verdadero compromiso en busca de los objetivos planteados. La

alineación de los indicadores con las estrategias propuestas busca generar una ventaja competitiva en el mercado laboral para un distrito como Chilca (ver Tabla 40).

Procesos. En lo que se refiere a esta perspectiva, se han identificado procesos críticos relacionados principalmente con (a) desarrollo urbano sin formalidad en un 82% de las edificaciones, seguridad ciudadana, (b) gestión del medio ambiente, (c) eficiencia y transparencia en la gestión pública, así como (d) digitalización del distrito de Chilca relacionado con todos los grupos de interés (ver Tabla 41), los cuales son relevantes para fomentar un entorno positivo y favorable para las empresas presentes y atraer la inversión al distrito, así como para mejorar la competitividad de las existentes. Para esta perspectiva, se han definido varios indicadores que permitirán evaluar si se avanza en el horizonte trazado.

Clientes. La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, y los indicadores principales son los siguientes: (a) la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en el distrito, (b) la cobertura de servicios básicos y el recojo de basura, y (c) el fomento de la oferta turística. Esta perspectiva permite: (a) mejorar la participación del mercado, (b) la retención y adquisición de clientes, así como (c) la satisfacción y fidelización del cliente (D'Alessio, 2008). En la perspectiva del cliente, para el distrito de Chilca, se han considerado 15 OCP vinculados a la satisfacción de las necesidades del cliente, la mejora de los servicios brindados como el de seguridad ciudadana, y a servicios básicos e infraestructura vial, y desarrollo sostenible (ver Tabla 42.).

Financiera. La perspectiva financiera para el distrito de Chilca se muestra en la Tabla 43. En esta perspectiva, se encuentran seis OCP, orientados a lo siguiente: (a) la creación y generación de mayores fuentes de ingreso para el distrito, mediante el incremento la promoción de atracción turísticas; (b) la disminución de construcciones urbanas informales, y (c) el incremento de la recaudación tributaria con mejora de la actividad y el emprendimiento empresarial en el distrito. Entre los indicadores utilizados, se encuentran los

siguientes: (a) la tasa de crecimiento de los ingresos municipales, (b) el cumplimiento de los presupuestos municipales, (c) las tasas crecimiento comercial.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

D'Alessio, (2008, p.423), "Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización" así como facilitará la medición y comparación de la estrategia y permitirá conocer hacia dónde se dirige y corregir en caso de ser necesario. Por lo tanto, Chilca, utilizará el balanced scorecard para alcanzar la visión trazada. Esto se realizará buscando lograr cuatro resultados estratégicos descritos en puntos anteriores: (a) aprendizaje, (b) perspectiva de clientes contentos, (c) proceso productivo, y (d) empleados motivados y preparados; de esta forma, se logrará la consecución de los objetivos bajo la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y el aprendizaje de la organización (D'Alessio, 2008). En el balanced scorecard, tanto los objetivos que han de ser medidos, así como los indicadores y las unidades serán claros y entendibles. En la Tabla 42, 43, 44 se detallan las cuatro perspectivas del tablero de control integrado

8.3. Conclusiones

Para que el manejo de un plan estratégico sea efectuado de manera óptima es necesario mantener un adecuado control de la implementación y avance del plan. En esta perspectiva, el tablero de control toma una importancia singular. Con ayuda de esta herramienta, se establecen los indicadores necesarios para medir la eficacia de los OCP del distrito de Chilca en términos cuantificables, y corregir cualquier desviación que se presente. Es importante tener en consideración que el entorno es dinámico, por lo cual el plan estratégico debe estar en constante evaluación.

Con respecto a la perspectiva financiera, se presentan seis indicadores, los cuales tienen que ver con las actividades culturales para fomentar el turismo e incrementar el de empresas socialmente, así como empresas agrícolas, número de licencia entregadas por la una

Tabla 42

Perspectiva Aprendizaje

N°	Objetivos de corto plazo	Indicador	Acciones	Unidad	Línea base	Proyectado				Responsables (Gerencias)
						2019	2022	2026	2030	
OCP 1.5	Al 2021, establecer programas de capacitación para los operativos de patrullaje con una frecuencia de 5 capacitaciones al año con participación de Serenazgo; Policía Nacional y miembros de la gerencia de seguridad municipal	# de capacitaciones	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y capacitación.	#	si	5	20	40	60	Gerencia de Servicios Públicos
OCP 4.3.	Al 2021 capacitar a un 60% de empresarios y trabajadores de los micros y pequeñas empresas manufactureras en temas de Gestión empresarial y de actividades técnico productivas del distrito de Chilca.	% de empresarios capacitados	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación de las capacitaciones.	%	si	10%	60%	80%	100%	Gerencia de Desarrollo Económico
OCP 4.4.	Al 2021 promover en la población los estudios de carreras relacionadas con el sector manufacturero mediante convenios con instituciones educativas de la región, con el objetivo de desarrollar la mano de obra calificada.	# de convenios	Determinar recursos para la realización de convenios.	#	Sí	10	25	40	60	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 6.1	Al 2022 reducir el impacto de la contaminación ambiental en un 15% de residuos sólidos para conservar la diversidad de atracción turística como; Ruinas de Coto Coto, mirador natural de Tanquiscancha, la laguna de Tonto Pato o Quilliscocha, lagunilla de Pichas (presencia de vegetación acuática como la totora y es el hábitat de las gaviotas).	# de visitas de turismo anuales	Asignar recursos para desarrollar actividades de fomento turístico	# de líneas turísticas promovidas	3 (circuitos de tanquiscancha, catarata del progreso, mirador san miguel	3	4	4	5	Desarrollo económico y turismo
OCP 6.2	Al 2022; Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 30% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.	% de incremento de clasificación de residuos	Implementar el programa de beneficios tributarios y conformación de un equipo encargado de la licitación.	%	población que clasifica 7%- 2016	7%	30%			Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente
OCP 6.3	Al 2025; Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 30% a 50% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.	% de incremento de clasificación de residuos	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento del servicio de patrullaje ambiental, así como para la formalización de recicladores que ayuden en el recojo de basura	%	si		30%	50%		Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente
OCP 6.6	A partir del 2020 se realizarán campañas de concientización para fomentar una cultura sobre la minimización y reciclaje de los residuos sólidos a los pobladores del distrito de Chilca del 50% del 2018 al 70% en el 2022.	# de campañas	Delinear campañas de concientización para los pobladores y difundir a los órganos estatales.	%	si	50%	70%			Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Perspectiva Procesos

N°	Objetivos de corto plazo	Indicador	Acciones	Unidad	Línea base	Proyectado				Responsables (Gerencias)
						2019	2022	2026	2030	
OCP 1.1.	Al 2023, incrementar 20 operativos de patrullaje conjuntamente entre Serenazgo y Policía Nacional en todos los sectores del distrito de Chilca y continuar un aumento de 6 operativos anuales hasta el 2030.	# operativos de patrullaje	Utilizar el mapa de delitos frecuentes de los sectores, para gestionar la planificación del patrullaje por sector del distrito de Chilca.	#	sí	6	20	26	32	Gerencia de Servicios Públicos
OCP 1.2	Al 2021, Instalar una Central Telefónica de emergencias las 24 horas del día que atienda a todo el distrito de Chilca para la implementación operativa del servicio de seguridad ciudadana.	# centrales telefónicas	Determinar recursos presupuestarios para la implementación de la Central Telefónica	#	sí		1			Gerencia de Servicios Públicos
OCP 1.3	Al 2022, Desarrollar e implementar, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía. Que permita el acceso a la información de manera oportuna.	Disminución de índices de delitos. Fuente del INEI	Realizar una licitación internacional para implementar el mejor sistema que tenga casos de éxito en distintas ciudades	# de actualización por semana	sí	0	3	4	6	Administración Municipal
OCP 1.4	El 2020, se incrementara dos vehículos de patrullaje y se implementara un plan de mantenimiento preventivo a toda la flota existente considerando renovarla cada cinco años hasta el 2030.	# de vehículos de patrullajes	Establecer procesos de leasing con empresas financieras locales. Asignar responsables de adquisiciones	#	sí	2	4	6	8	Administración Municipal
OCP 1.6	AL 2025, se implementará el sistema de video vigilancia con la instalación de 14 en el 2019 a 23 cámaras de seguridad en los 6 sectores del Distrito de Chilca	# de cámaras instaladas	Construir un Centro de Video vigilancia y comprar equipos necesarios para su implementación.	#	sí	14	19	23		Gerencia de Servicios Públicos / Gerencia de Planificación y Presupuesto
OCP 3.1	Al 2025, Promover el cumplimiento al 100% de las políticas públicas, planes estratégicos operativos institucionales del distrito de Chilca	#políticas públicas y # planes	La Gestión Municipal ejecutará las políticas públicas y planes estratégicos operativos institucionales y estas serán evaluadas por los pobladores mediante encuestas constantes sobre el cumplimiento de estas.	%	sí			100%		Gerencia Municipal Gerencia de Administración
OCP 3.2	Al 2025, lograr el cumplimiento de las metas institucionales a un 80% de la Municipalidad distrital de Chilca.	% de proyectos ejecutados de acuerdo a lo planificado	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento de planes, la implementación del sistema inteligente, así como del control de proyectos.	%	sí	-	20%	80%	100%	Gerencia de Planificación
OCP 3.3	Al 2025 lograr el cumplimiento al 100% de normas y regulaciones en la Municipalidad distrital de Chilca.	% de aceptación de la gestión municipal	Interacción con la población en función de presupuestos participativos	%	sí	40%	60%	95%	100%	Gerencia Municipal Gerencia de Administración
OCP 5.1	Al 2022; elaborar un plan maestro para identificar las zonas públicas del distrito de Chilca que necesitan mejoramiento e implementación de infraestructura urbana.	% mejoramiento e infraestructura urbana	Fijar presupuesto y recursos para elaborar un plan para mejoramiento e infraestructura urbana.	%	sí		1			Gerencia de Desarrollo Urbano Gerencia de Obras
OCP 5.2	Al 2025 mejorar en un 40% la infraestructura vial del distrito de Chilca e implementar un plan de mantenimiento cada cinco años con un mapeo hasta el 2030 con el objetivo de viabilizar el transporte de productos de la industria manufacturera del distrito de Chilca	% vías mejoradas	Licitación con empresas de construcción el mantenimiento de (a) las pistas, (b) calles, y (c) veredas. Asignar responsables para la supervisión del cumplimiento del programa	%					40%	Gerencia de Desarrollo Urbano Gerencia de Obras
OCP 6.5	OCP 6.5: A partir del 2025 se reducirá en forma gradual el arrojado de basura hasta un 40%, de la población del distrito de Chilca e implementar un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y recolección de reciclaje de basura para el 2030.	% de avance en relación a lo planificado	Asignar un equipo de trabajo responsable para la coordinación y establecimiento del servicio de patrullaje ambiental, así como para la formalización de recicladores que ayuden en el recojo de basura.	%	sí	20%	30%	50%	70%	Gerencia de Servicio Públicos y Ambiental

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 44

Perspectiva Clientes

N°	Objetivos de corto plazo	Indicador	Acciones	Unidad	Línea base	P proyectado				
						2019	2022	2026	2030	
OCP 2.1	Al 2021, Incrementar el acceso a los servicios básicos domésticos en la población del distrito de Chilca con el objetivo de aumentar el número de beneficiarios de 3500 en el 2019 a 5000 beneficiarios.	# de beneficiarios	Designar responsables para la coordinación y seguimiento con las instituciones destinadas a ello y mejorar servicio dentro del distrito, dando las facilidades y así aumentar el número de beneficiarios	#	sí	3500	5000			Gerencia de Desarrollo Gerencia de Obras públicas
OCP 2.2	Al 2023 incrementar 10% el indicador anual de beneficiarios de las campañas de salud con el objetivo de incrementar el indicador de 1.24 del 2019 a un 1.70 para el 2023.	% Beneficiarios de las campañas de salud	Recopilar información para fijar aspectos relevantes en la mejora de la salud del poblador Chilquense, en alianza con instituciones para hacer campañas en atenciones en higiene, nutrición, y salubridad.	#	sí	1.24			1.70	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 2.3	Al 2025, Incrementar el uso de servicios de agua potable y alcantarillado en el 50% de usuarios del Distrito de Chilca que serán administrados a través de la empresa Sedam Huancayo. Ya que solo el 67% de la población cuenta con desagüe dentro de la vivienda y el 73.40% cuenta con agua potable dentro de sus viviendas.	% usuarios con servicio básico	Destinar responsables para la coordinación y seguimiento con las Instituciones destinadas a ello para incrementar el uso de servicios.	#	sí			50%		Gerencia de Servicios Públicos y Ambiental
OCP 2.4	Al 2025; Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en Chilca de un 3.23 del 2019 a un 5.50 para el 2025.	% de beneficiarios	Implementar el programa de desarrollo social en base a las necesidades detectadas, Desarrollar campañas de proyección social en convenio con las universidades y promover la participación de la inversión privada para generar empleos y mejorar los ingresos de los pobladores de bajos recursos, establecer convenios con empresas del distrito para favorecer la empleabilidad	#	4214 beneficiarias 2017	3.23	3.94	4.90	5.50	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 2.5	Al 2026, Incrementar de 3 a 6 la cantidad de postas médicas en la zona rural del distrito de Chilca.	# de postas	Conformar y designar personal técnico especialistas en infraestructura en salud.	#	3	3			6	Desarrollo social
OCP 5.3	Al 2025 incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, reduciendo las edificaciones no formales del 80% sin licencias por año a 10%.	# de licencia de construcción	Incrementar la base de contribuyentes incorporando pobladores de los asentamientos humanos, nuevos residentes y nuevos inversionistas, Agilizar los trámites administrativos para el registro de nuevos predios.	%	80%	80%	40%	10%		Gerencia de Desarrollo Urbano
OCP 5.4	Al 2025 construir seis campos deportivos correctamente implementados en diferentes puntos del distrito de Chilca, de tres que existen actualmente y fomentar la vida saludable.	# campos deportivos	Crear un programa deportivo, Crear las condiciones en infraestructura para la práctica deportiva, Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para la infraestructura y para desarrollar los talentos deportivos del distrito.	#	03 infraestructuras deportivas 2013	3		6		Gerencia de Obras Públicas

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 45

Perspectiva Financiera

N°	Objetivos de corto plazo	Indicador	Acciones	Unidad	Línea base	P proyectado				Responsables (Gerencias)
						2019	2022	2026	2030	
OCP 3.4	Al 2025 utilizar el 80% del presupuesto asignado al distrito de Chilca presentando proyectos sostenibles, Actualmente se está utilizando el 60% del presupuesto debido a la falta de proyectos.	% presupuesto utilizado	Proponer proyectos viables con acuerdo del Presupuesto Participativo.	%	60%	60%		80%		
OCP 4.1	Al 2021 desarrollar un programa piloto llamado “Emprende agroindustrial”, para las micro y pequeñas empresas del distrito de Chilca; en alianza con la Universidad Continental, que apoye a la creación y fortalecimiento de los pequeños y medianos empresarios, para incrementar el nivel de producción a un 25% .	Nivel de producción de las micro y pequeñas empresas	Acuerdos con entidades educativas, para que den beneficios a estudiantiles y los inserten en la PEA.	%	s.i		25%			Gerencia de Desarrollo Económico
OCP 4.2	Al 2025, Incrementar en un 30% la formalización de empresas del sector manufactura para mejorar la competitividad manufacturera del distrito de Chilca.	% de formalización	Crear programas de formalización de micro y pequeñas empresas.	%	s.i			30%		Gerencia de Desarrollo Económico
OCP 4.5	Al 2025, Promover un incentivo por impuestos prediales a empresas que se registren como empresas manufactureras del distrito de Chilca.	%empresas registradas	Organizar programas de incentivos tributarios	#	s.i					Gerencia de Desarrollo Económico
OCP 6.4	El 2020 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.	% avance en relación a lo planificado	Conformar un equipo para la licitación, de acuerdo a las necesidades del Distrito.	%	s.i	20%	40%	60%	80%	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

urbanización ordenada, incremento de la visita turística como fuente de ingreso ingresos. En la perspectiva del cliente son ocho los indicadores, los cuales tienen que ver con mejorar el puesto en seguridad ciudadana, mejorar en tiempo de atención delictiva, desmenucen índice de delito, y de mejoras en la educación deporte, salud, y en licencia predial, lo cual se verá reflejado en un aumento del mercado.

La perspectiva interna es la que recoge cinco indicadores, como las implementaciones de nuevos patrulleros, mejora el modelo de la organización, reciclaje, licitaciones. El aprendizaje de la organización tiene seis indicadores, por medio de los cuales se desea medir el grado de competitividad de los alumnos, incrementar el cumplimiento de planes, incrementar el porcentaje de aceptación de la gestión municipal, emprendimiento. Actividades recreativas, gestión de residuos sólidos. Los resultados del balanced scorecard serán de gran ayuda para evaluar la gestión del plan estratégico trazado, permitiendo detectar a tiempo la posibilidad de efectuar cambios o beneficio de Chilca.

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Chilca

9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Chilca

Una de las formas de análisis de la competitividad consiste en la aplicación de un indicador, tal como lo presentan los reportes elaborados por el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum [WEF]*, 2016-2017) o el *Institute for Management Development [IMD]* (2017), a nivel mundial; o el “Índice de competitividad regional del Perú 2016”, a nivel país. Según el “Índice de competitividad regional del Perú 2016” (IPE, 2016), Lima, Moquegua y Arequipa lidera el ranking de competitividad regional es los pilares de (a)económico, (b)infraestructura, (c)salud, (d)educación, (e) laboral, (f)instituciones. La región Junín logro avanzar un puesto en el índice general de competitividad. Cinco de los seis pilares muestran avances en los puestos. Por otra parte, el único pilar que retrocedió fue Infraestructura ante un incremento en el precio de la electricidad, una disminución de la cobertura de desagüe y menores niveles de continuidad del servicio de agua potable. Como no existe un ranking a nivel distrital, se propone a continuación la elaboración de un índice de competitividad distrital con escuelas de negocios que están aplicando metodologías similares para determinar la competitividad de las regiones, para ello, se tomará como referencia los pilares que se presentan en el “Índice de competitividad regional del Perú” (CENTRUM, 2016): (a) gobierno, (b) economía, (c) infraestructura, (d) personas, y (e)empresas. Dentro de estos pilares, algunas variables y unidades han sido modificadas, adecuándolas al nivel distrital.

Pilar gobierno e instituciones. El pilar “gobierno e instituciones” se compone de factores que cuantifican la capacidad de los gobiernos distrital y para cumplir su rol de Estado que provee servicios a sus habitantes (recursos, gasto, inversión, seguridad, presencia del Estado) y alentar así el desarrollo sostenido de su región.

En tal sentido, como se puede observar, en la Tabla 45, se evalúa la aplicación de

diversos factores y variables hacia el distrito, y se han determinado las unidades de cada una de las variables aceptadas: (a) en el caso de la recaudación directa, la recaudación municipal anual; (b) para ingresos por transferencia, las donaciones y transferencias corrientes; (c) para gastos en inversión, obras de ejecución aprobadas por el presupuesto participativo; (d) la variable delitos con el número de denuncias por comisión de delitos; (e) la variable presencia de escuelas primarias y secundarias con el número de centros educativos públicos y privados, así como la capacidad de estos; (f) la variable presencia de establecimientos de salud con el número de hospitales, clínicas, postas, y la cantidad de atenciones que se registran; (g) la variable presencia de una comisaría o puesto policial con el número de efectivos activos en relación con la cantidad de población del distrito; y, por último, (h) la presencia municipal con el número de nuevos inscritos.

Tabla 46

Índice de Competitividad de Gobierno

Factor	Variable	Aplicable
1. Recursos recaudados	Recaudación directa relativa	Sí
	Recaudación directa	Sí
2. Recursos transferidos	Ingresos por transferencias relativos	
	Ingresos por transferencias	
3. Gasto en inversión	Participación del gasto en inversión	si
	Gasto en inversión	Sí
4. Seguridad pública	Delitos	Sí
	Faltas	si
	Terrorismo	
5. Presencia del Estado	Presencia de escuelas primarias y secundarias	Sí
	Presencia de establecimientos de salud	Sí
	Presencia de una comisaría o puesto policial	Sí
	Presencia de la municipalidad	Sí

Nota: Tomado de Benzaquén, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (de diciembre del 2010). Adaptado de Un índice de competitividad regional para un país. Revista CEPAL, 102, 79-83. Lima, Perú

Pilar economía. Se vincula este pilar (ver Tabla 46) pilar de la competitividad distrital le compete, (a) tamaño económico (b)el desempeño de la economía de la región, (c)el proceso de internacionalización, (d) diversificación, (e) la capacidad de generación de empleo. El pilar desarrollo económico se vincula a la teoría del crecimiento económico cuyo modelo más representativo en la economía moderna de crecimiento. Solow (1956).

En la actualidad el crecimiento económico, no solo consiste en acumulación de riquezas, sino que responde a criterios de (a) sostenibilidad, (b) responsabilidad social, y (c) cuidado medioambiental. Finalmente, lo que se busca es mejorar la calidad de vida de una población determinada. Siguiendo con el modelo tomado, solo una variable es aplicable para los distritos, y esta es la diversificación de productos agrícolas, cuya unidad se ha determinado como la variedad de productos.

Tabla 47

Índice de Competitividad Económico

Factor	Variable	Aplicable
1. Tamaño económico	PBI real PBI per cápita	
2. Crecimiento económico	Crecimiento del PBI real y corriente	
3. Internacionalización	Exportaciones en valor Exportaciones como porcentaje del PBI y volumen	
4. Diversificación	Dinámica exportadora Países de destino	
5. Empleo	Productos PEA ocupada PEA ocupada relativa Remuneración de ejecutivos, empleados y obreros	Sí

Nota: Tomado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Adaptado de Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 79-83. Lima, Perú.

Es conveniente adaptar algunas variables con el fin de obtener resultados medibles y exactos que puedan indicar la posición del distrito comparativamente con el resto de distritos de la provincia de Huancayo. En el territorio distrital de Chilca Existen (a) reservas de yacimientos de carbón, (b) piedra (c) caliza, (d) sílice dentro del territorio chilquense.

Pilar Infraestructura. El pilar infraestructura productiva se plantea como la capacidad actual de cada región para se puede crear empleo y en el mejoramiento de la competitividad de la región y mejore la calidad de vida de sus ciudadanos, la infraestructura se vincula con el grado de desarrollo y las posibilidades de alcanzar un bienestar material de la población. Como se puede observar en la Tabla 47, la variable energía eléctrica tiene como unidad de medición total de hogares con alumbrado eléctrico; la variable Red Vial Nacional,

articulación Mayor Carretera Central asfaltada (margen izquierda, distancia promedio a 1.5 Km) se articula con Huancayo y a través de ella con otras partes del Perú, en especial con Lima, Selva Central y Huancavelica. Red Vial Vecinal, Articulación por vías asfaltadas con Huancayo, desde Azapampa, Ocopilla, Auquimarca y Auray, mediante Av. Calle Real, Av. Jacinto Ibarra, Av. Huancavelica, Av. Los Incas, Av. Panamericana y Av. Ferrocarril. Próximamente estará integrada mediante el Puente Comuneros sobre el río Mantaro prolongación de Av. Leoncio Prado con el distrito Tres de Diciembre que dinamiza el intercambios con la provincia de Chupaca y Chongos, con la longitud de red vial pavimentada se facilita la accesibilidad a los diferentes terrenos cultivados y zonas de producción agropecuaria, de donde se transportan semovientes y productos agrícolas.; la transporte terrestre, con vías férreas y terrestres que vincula Chilca tiene infraestructura de la Estación Ferroviaria vinculadas con Huancayo-Huancavelica hacia el Sur y Hacia el Oeste con Lima, principalmente transporte de carga de minerales y tiene periódicas prestaciones deservicio para turistas; para la variable de otros establecimientos, el número de restaurantes, centros históricos, centros de recreación son las mejores unidades de medición; y el factor de conectividad se mide con el número de hogares con servicio telefónico fijas y móviles.

Tabla 48

Índice de Competitividad Infraestructura

Factor	Variable	Aplicable
1. Energía	Energía eléctrica	Si
	Clientes libres y consumo de clientes libres	
2. Red vial	Clientes regulados y consumo de clientes regulados	Si
	Red vial nacional y densidad de red nacional	
	Red vial departamental y densidad de red departamental	
3. Transporte	Red vial vecinal y densidad	Si
	Transporte terrestre y densidad del transporte terrestre	
	Transporte aéreo y densidad del transporte aéreo	
4. Turismo	Tráfico de carga internacional en aeropuertos	Si
	Tráfico de carga de exportación en puertos	
	Hoteles de una, dos, tres, cuatro, y cinco estrellas	
	Albergues	
5. Conectividad	Otros establecimientos	Si
	Telefonía fija y densidad telefónica fija	
	Telefonía celular y densidad telefónica celular	

Nota: Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. Revista CEPAL, 102, 79-83. Lima, Perú.

Pilar de personas. Las habilidades y conocimientos de las personas son considerados activos de las organizaciones, debido a que estos generan productividad. En la Tabla 48, se evalúa la aplicación de las diferentes variables para el caso del distrito Chilca. Para el factor educación escolar y las variables escogidas, se han encontrado varias unidades de medición como (a) porcentaje de analfabetismo, (b) población de edad escolar que asiste a la escuela primaria y secundaria, (c) factor educación superior pública, y sus variables son medibles con población con universidad completa respecto de la población universitaria sea pública y privada. Para el factor salud y sus variables, con el número de habitantes con acceso al sistema integral de salud en el distrito, con el porcentaje de mortalidad infantil en el distrito. La existencia de Universidades e Institutos Superiores en Huancayo, El Tambo y Lima hace que muchos jóvenes y niños acudan a esos Centros de Estudios, afectando la población escolar del distrito; del mismo modo hay población estudiantil que sale a Huancayo y Lima por estudios de nivel primario, secundario y superior universitario y Técnico.

Tabla 49

Índice de Competitividad de Personas

Factor	Variable	Aplicable
1. Educación escolar	Comprensión de lectura y matemáticas en la primaria	Sí
	Comprensión de lectura y matemáticas en la secundaria	Sí
2. Educación superior Publica	Graduados de universidad pública y densidad	Sí
	Titulados de universidad pública y densidad	
3. Educación superior privada	Graduados de universidad privada y densidad	Sí
	Titulados de universidad privada y densidad	
4. Educación superior Privada	Densidad de graduados de universidad privada	Sí
5. Formación laboral	Graduados de universidad privada	
	Densidad de titulados de universidad privada	
	Titulados de universidad privada	
	Densidad de centros de formación tecnológica	
	Centros de formación tecnológica	
6. Salud	Centros de formación ocupacional y densidad	Sí
	Mortalidad infantil Expectativa de vida Morbilidad	Sí
	Cobertura médica	

Nota: Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. Revista CEPAL, 102, 79-83. Lima, Perú.

Pilar de las empresas. La capacidad de las empresas de innovar y mejorar influye en la competitividad de las naciones y, por ende, también del distrito. Dicha competitividad se ve reflejada en la productividad. En la Tabla 48, la variable PMT se mide con el valor

agregado de la producción entre la población del distrito; la variable PEA ocupada con la PEA ocupada de 15 años a más; la variable nivel salarial con el ingreso per cápita de acuerdo con la población distrital.

La elaboración productos lácteos, tales como yogurt, quesos, quesillos, que se venden a diario, siendo una actividad secundaria muy alentadora que genera ingresos para algunos pobladores. el futuro de Chilca dependerá mucho del rol turístico que desarrolle, por ello le han dado énfasis en los proyectos y en la visión.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Chilca

El diamante de Porter (1990), está “basado en las fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones” (D’Alessio, 2008, p. 100), que, en este caso, se puede aplicar al distrito de Chilca. El modelo presenta cuatro aspectos fundamentales a ser considerados: (a) Condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Estos se describen a continuación:

Tabla 50

Índice de Competitividad Empresas

Factor	Variable	Aplicable
1. Productividad	PMT	Sí
	Variación de la PMT	
2. Clima de negocio	PEA ocupada	Sí
	Número de empresas	Sí
	Penetración y cobertura del sistema financiero	Sí
	Nacimiento de empresas	Sí
	Esfuerzo para desarrollar empresas	
3. Habilidades empresariales	Presencia de empresas exitosas	si
	Capacidad gerencial	
4. Innovación	Visión de largo plazo	
	Capacidad de adaptación e internacionalidad	
	Existencia de productos/servicios innovadores	
5. Generación de empleo	Casos de empresas o personas innovadoras	si
	Creación de nuevos productos o servicios	
	Mejora de técnicas y procesos	
	Acceso a puestos bien remunerados	
	Oportunidades para independientes	si
	Empleo estable	
	Nivel salarial	
	Sobrecosto laboral	

Nota: Adaptado de Benzaquén et ál. (de diciembre del 2010). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 79-83. Lima, Perú.

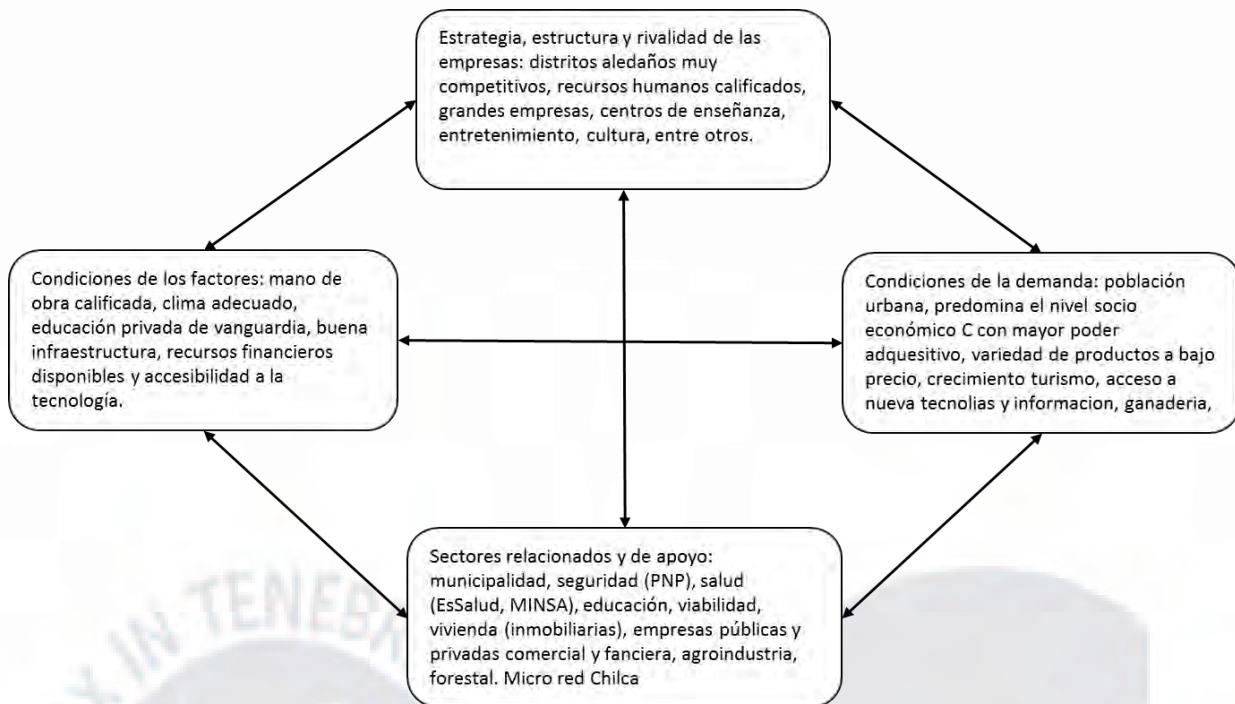


Figura 21. Competitividad de Chilca

Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 101

Condiciones de los factores. Porter (1990) indicó que cada nación (distrito en lo que respecta a este caso) posee una determinada cantidad de factores de producción, que son insumos necesarios para competir: recursos naturales, mano de obra, tierra, capital e infraestructura. Los factores no se heredan, sino que son creados y su importancia deriva de su ritmo de creación y especialización en cada distrito. Usualmente, la mezcla y participación de los factores se dividen en las siguientes categorías: (a) conocimientos, (b) recursos humanos, (c) recursos físicos, (d) capital, e (e) infraestructura. Estos factores se caracterizan en básicos y avanzados. Dentro de los básicos se encuentran (a) los naturales, (b) el clima, (c) la ubicación, y (d) la mano de obra y otros.

Entre los factores, entre las importantes el desarrollo de Chilca, se encuentran los siguientes: (a) su capital humano, (b) 252 industria manufactureras, (c) ocho empresas constructoras, (d) poseer una infraestructura, que todavía es básica, (e) clima favorable sin heladas, ni granizos, ni sequías y enfermedades (plagas), (f) diversidad de flora y fauna, (g) suelo apto para pastos de ganadería.

los factores avanzados constituyen los más importantes y son los más escasos para alcanzar la ventaja competitiva, debido a que su desarrollo requiere grandes inversiones en los recursos humanos y en los recursos físicos, los factores avanzados son especializados, como (a) las infraestructuras de comunicación, (b) la tecnología, y (c) la investigación e innovación. los factores avanzados relacionados con la competitividad del distrito de Chilca están en un nivel de desarrollo bajo y necesitan mejorarse a través de (a) capacitación técnica del recurso humano, (b) mayor uso de la tecnología e información, y (c) alianzas que promuevan las inversiones y la seguridad del distrito (d) especialización y diversificación en agroindustria.

Condiciones de la demanda. Por lo general, los vecinos del distrito demandan: (a) seguridad, (b) infraestructura, (c) orden vehicular, y (d) limpieza pública, (e) Tecnología e información) (f) Internet. Además, exigen al alcalde una gestión (a) eficiente, (b) honesta, y (c) transparente, con alta calidad en los servicios que brinda la municipalidad. Se ha podido observar que hacen falta: (a) semáforos inteligentes; (b) más cámaras de vigilancia; (c) mantenimiento de pistas, (d) uso de tecnología moderna, (e) violencia doméstica, (f) desechos por las calles.

Estrategia, estructura y rivalidad. Con respecto a los competidores directos de Chilca, se han definido tres distritos que, por sus condiciones aledañas, de servicios, factores, demanda y estructura son organizaciones que elevan el nivel y hacen más competitiva la industria, mejorando las condiciones generales. Estos distritos son: (a) Huancayo, (b) El Tambo, (c) Huancán. Estos distritos son muy competitivos, comparados con Chilca, siendo los dos primeros actualmente los mejores en la industria es decir Huancayo y Tambo. Además, estos distritos cuentan con recursos humanos calificados, así mismo, poseen grandes centros comerciales, financieros, médicos, de entretenimiento, clubes y centros de enseñanza reconocidos y de prestigio como la universidad continental que se encuentra dentro de las 13

universidades privadas mejores del Perú según América Economía., así como zonas residenciales por Huancayo por San Carlos y las Mercedes y turísticas.

Sectores relacionados y de apoyo. Para el caso de un distrito de Chilca son varios y muy variados los sectores relacionados y de apoyo, siendo los más resaltantes por la orientación del distrito: (a) salud, (b) educación, (c) seguridad, (d) vialidad, y (e) vivienda. Actualmente estos factores del distrito de Chilca no poseen un mantenimiento, y varias de ellas están siendo descuidadas haciendo que no contribuyan de manera eficiente a la competitividad tanto como con la innovación y mejoras basadas en estrechas relaciones de trabajo. Las actividades económicas del distrito no se interrelacionan entre sí para sacar provecho de líneas de comunicación cortas, de un flujo de información más rápido y constante, y de un intercambio continuo de ideas e innovación. Adicionalmente, no existen alianzas entre Estado e instituciones privadas que permitan alcanzar objetivos comunes, ni tampoco la existencia de una estrategia que guíe el desarrollo económico del distrito. En este caso, la misión de la municipalidad es ayudar y apoyar a las empresas estratégicas o que son objetivas para el desarrollo del sector, estableciendo políticas que contribuyan con la competitividad, atraigan nuevas inversiones y fomenten el emprendimiento.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Chilca

Para el desarrollo de una ventaja competitiva, los clústeres desempeñan una función muy importante. De acuerdo con Porter (2009), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas que compiten, pero que cooperan entre sí, con lo que estimulan el aumento de la productividad, la innovación y el desarrollo económico. Un clúster comprende elementos como: (a) la localización geográfica, (b) la competitividad, y (c) la especialización económica. En el distrito de Chilca si existen potenciales clústeres que se encuentran ubicados en algunos sectores importantes que cumplen con la definición establecida de clústeres, que podrían representar una ventaja competitiva para el distrito.

Este sector importante está conformado por empresas que se dedican a actividades comerciales con: (a) 252 Industrias manufactureras, (b) 01 EPS suministro de agua y alcantarillado, (c) ocho empresas constructoras, (e) 1,748 comercios al por mayor y menor, (f) 1,012 establecimientos de comercialización y repuestos de vehículos, (g) 319 establecimientos de alojamiento y servicios de comida, (h) 51 empresas de transporte y almacenamiento, (j) 237 negocios dedicados a información y comunicación, (k) 14 empresas inmobiliarias y 12 de alquiler de inmobiliarias, (l) 47 centros de enseñanza privada, (m) 41 servicios sociales relacionados con la salud humana, (n) 28 empresas de profesionales, (ñ) 11 negocios dedicados a la artes, entretenimiento y recreación y 53 establecimientos dedicadas a otras actividades de servicios, la mayoría de estas actividades se concentra entre la Calle Real y Jacinto Ibarra.

Para potencializar este sector, es necesario que exista una interdependencia entre las empresas, que aprendan a cooperar entre sí y a competir legalmente, que existan políticas públicas que apoyen a esta concentración de empresas, y se debe mejorar la infraestructura de las pistas, reparando el asfaltado, los potencial clúster mencionado ayudará al crecimiento y desarrollo económico del distrito de Chilca, incrementando la productividad y la innovación de las empresas y de la industria a la cual pertenecen.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según San Román (2003), los pasos que se deberán tener en consideración para la integración de un clúster son los siguientes:

1. Identificar núcleos: deberán ser grupos significativos de empresas locales, junto con empresas y organismos que se enfrenten a empresas de exportación o de consumidor final.
2. Identificar variables de competitividad para el clúster y su territorio.
3. Detectar empresas para integrar, las cuales pueden ser de dos tipos: (a) las que

intervienen directamente en el proceso productivo, considerando proveedores y distribuidores; y (b) las que lo hacen indirectamente, facilitando la articulación entre las otras.

4. Obtener información de las empresas y evaluar su contribución marginal: el análisis debe dirigirse principalmente a aquellas variables estructurales y funcionales que son relevantes para el clúster.
5. Ordenar, clasificar e identificar a las empresas y agentes de acuerdo con su (a) contribución marginal, (b) liderazgo de convocatoria, y (c) seguimiento.
6. Formar directorios claves y promotores profesionales del clúster.
7. Constituir una oficina de apoyo y enlace gubernamental, cuya función sea brindar y/o facilitar toda clase de apoyos de gestión y financieros que requieran las diversas asociaciones.

Entre los factores estratégicos que deben ser considerados para el desarrollo del sector comercial en el distrito de Chilca, se tienen los siguientes: (a) uso de la tecnología, la cual permitirá la comunicación fluida, la reducción de costos, y la generación de valor agregado; (b) mejorar la infraestructura; (c) capacidad de generar innovaciones y difundir aprendizaje; (d) Interconexión para la seguridad ciudadana; (e) presencia de escuelas técnicas y superiores; (f) fomentar la responsabilidad social empresarial; y (g) realizar alianzas estratégicas comerciales

Otro de los factores estratégicos que deben ser considerados para el desarrollo de Chilca es el uso de agricultura orgánica con valor agregado para la exportación, En lo que respecta a la producción organica, se deberá: aprovechar los atributos de Chilca, como el buen clima, las extensas áreas productivas , el bajo riego climático, poco caída de granizos, interconexión de vías, entre otros; realizar convenios con instituciones superiores y otras municipalidades para mejorar la vialidad y generar productos con valor agregado. Realizar

convenios con organismos internacionales especializados en ecología y turismo, promover la instalación de centros de investigación ecológica reconocidos a nivel mundial por la diversidad de fauna y flora. En educación, se deberá: implementar el sistema de evaluación PISA, para conocer el nivel actual de los alumnos, capacitar y motivar a los profesores y personal administrativo, realizar convenios con entidades públicas y privadas para ejecutar concursos, solicitar donaciones en equipos y herramientas tecnológicas. Municipalizar la educación pública. Realizar convenios con organismos internacionales especializados en educación, promover la instalación de centros de educación reconocidos a nivel mundial.

9.5. Conclusiones

La posición competitiva de Chilca podría mejorar sustancialmente si se enfocan más esfuerzos conjuntos en los pilares competitivos analizados en esta sección. Al analizar la competitividad del distrito tomando como referencia el Índice de Competitividad Regional para un país (CEPAL 102-2010), se ha podido determinar que Chilca presenta muchas falencias en los cinco pilares que se utilizan como medición, lo que le ocasiona un bajo desempeño y dificulta para alcanzar una mejor calidad de vida para los ciudadanos que integran el distrito.

En el gobierno, la baja recaudación directa, en proporción al territorio y la población que conforman el distrito, trae consigo que los servicios proporcionados sean deficientes, y, además, el índice elevado de delincuencia, alcoholismo pandillaje, basuras en las calles y robos en casa hace poco atractivo al distrito, y disminuye las posibilidades para alcanzar inversiones de capitales privados. Con respecto a economía, la informalidad atenta contra los nuevos criterios de evaluación económica, tales como: (a) la sostenibilidad, (b) la responsabilidad social, y (c) el cuidado del medioambiente, y consigue disminuir la calidad de vida que se le puede ofrecer al ciudadano Chilca. En infraestructura, Chilca tiene muy baja proyección: comisaria, centro de salud, escuelas, colegios no cuenta con equipo implantados

deficientes. La diversidad de vías turísticas y flora fauna, diversidad de agricultura, el comercio, vías que unen con varias ciudades lo ubican en una posición competitiva bastante favorable, y ello, junto con la elaboración de un nuevo plan de desarrollo urbanístico, haría del distrito uno de los más atractivos en comercio e industria.

La población del distrito es favorable, debido a que la mayoría de la población es joven que oscilan entre 20 39 años en un 79% es uno de los distritos con mayor población joven de la provincia Huancayo, pero es necesario buscar el desarrollo técnico profesional de estas personas y así mejorar su productividad a favor del distrito. Por último, con respecto a las empresas se puede desarrollar industria textil, ya que se cuenta con los recursos básicos de materia prima, experiencia, accesibilidad para la formalización legal de las empresas. Todos estos puntos son vitales para la obtención de los OLP, y así lograr alcanzar la visión propuesta para el año 2030.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral del distrito de Chilca, el cual resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, y, a la vez, ayuda en el control del proceso estratégico y a la implementación de cambios si fueran necesarios. Además, se incluyen: (a) las conclusiones, (b) las recomendaciones, y (c) lo que se espera como situación futura del distrito.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2008, p. 430) “un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental. Ese documento mientras más detallado se presente mejor será su seguimiento”. La Tabla 49 muestra el Plan Estratégico Integral del distrito de Chilca, el cual incluye información contenida en capítulos previos como (a) la visión, (b) misión, (c) valores, (d) código de ética, (e) estrategias, (f) políticas, (g) OLP, y (h) OCP estructurados de acuerdo con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

10.2. Conclusiones

A continuación, se listan las principales conclusiones que se extraen del plan estratégico desarrollado:

1. El distrito de Chilca es el tercer distrito más dinámico de la provincia de Huancayo, concentra una población 77392 con un crecimiento de 1.78% la población más joven con 30.65%. Asimismo, cuenta con una red de salud reducida, infraestructura muy precaria, educación limitada, bajo nivel de seguridad ciudadana; presenta un alto nivel de contaminación; cuenta con una industria manufacturera poco desarrollada y sus pobladores presentan un nivel de ingresos muy bajos.
2. El distrito de Chilca cuenta con una visión simple poco ambiciosa, clara y comprensible, no es conocida por todos y no da un sentido de urgencia, pero que

no está definida en el tiempo; además, su misión no toma en cuenta a los pobladores del distrito ni su imagen pública, y, bajo estas condiciones, resulta poco probable alcanzar en un futuro los objetivos propuestos, motivo por el cual se ha planteado una nueva visión y misión con la finalidad de lograr a largo plazo que el distrito de Chilca sea reconocido como un distrito competitivo y moderno, promoviendo aspectos importantes como: (a) manufactura, (b) seguridad, (c) conservación del medioambiente, (d) infraestructura, (e) servicios de calidad (f) gestión administrativa, sustentados en sólidos valores, tales como: honestidad, servicio, integridad, compromiso, respeto, transparencia, y equidad.

3. Con base en el análisis externo realizado, se concluye que el distrito de Chilca no aprovecha adecuadamente las oportunidades que el entorno le brinda, tales como (a) crecimiento notable en las exportaciones de bienes y servicios, (b) crecimiento de la actividad agrícola, (c) potencial importante en la innovación de empresas familiares para brindar valor agregados a sus productos, sumado a esto, se evidencia que las amenazas no son neutralizadas, lo que afecta también el crecimiento sostenible del distrito en lo que respecta a incremento tecnológico e inversión en I & D, entre otros.
4. Respecto de sus principales competidores, se concluye que tanto los distritos de Huancayo y El Tambo se encuentran en una posición de ventaja sobre el distrito de Chilca, lo que da lugar a una reestructuración de objetivos y estrategias.
5. Sobre la base del análisis interno desarrollado, se debe mejorar el nivel de educación de la población para ello, el gobierno local debe establecer convenios con instituciones educativas que ofrezcan carrera técnica, lo cual les ayudará a encontrar empleos de mejor nivel y mejorar su calidad de vida, generando mano de obra capacitada para que las empresas establecidas en el distrito mejoren sus

procesos de manufactura y administración. La organización municipal debe tener iniciativas de colaboración y realizar alianzas estratégicas con empresas del rubro de manufactura para desarrollar un ámbito adecuado de transferencia de conocimiento y tecnología.

6. Las fortalezas mayores del distrito de Chilca, son las siguientes: (a) existencia de pymes familiares en el sector manufactura, (b) presencia de entidades importantes y prestigiosas como (EP, BN, MTC, METRO), (c) presencia de tres centros ecológicos, (d) áreas disponibles y patrimoniales para el desarrollo de ambientes ecológicos y turísticos, (e) capital humano con tradición cultural artísticas, agrícola, ganadera y artesanía (f) atractividad turística (culturales e históricas), (g) presencia de industria manufacturera (potenciar clúster), (h) diversidad de recursos agrícolas.
7. Las debilidades mayores del distrito de distrito de Chilca, son las siguientes: (a) inseguridad ciudadana, (b) deficiencia en servicios básicos, (c) bajo nivel de especialización, capacitación, y tecnificación en el sector de manufactura, (d) salubridad en las calles, (e) bajo nivel de uso de herramientas tecnológicas de información y comunicación, (f) bajo nivel de desarrollo de la manufactura en el distrito.
8. Para el Año 2030, los principales intereses del distrito de Chilca son: (a) incrementar el número de empresas manufactureras, (b) incrementar la seguridad ciudadana (c) desarrollar mecanismo de protección y cuidado del medio ambiente, (d) desarrollo de infraestructura pública, (e) mejorar los servicios básicos salud, educación, agua, (f) mejorar la gestión del gobierno distrital.

10.3. Recomendaciones Finales

Con la finalidad de lograr la visión planteada para el distrito de Chilca al año 2030, es

fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Recomendar a las autoridades Municipales del distrito de Chilca que se ejecute el presente estudio de planeamiento estratégico.
2. El distrito de Chilca debe cumplir los objetivos a corto y largo plazo con la finalidad de lograr la visión propuesta en este plan. Asimismo, debe adecuar su estructura organizacional. Además, es necesario contar con personal capacitado, con experiencia en gestión pública que se comprometa a poner en marcha y lograr los objetivos planteados.
3. El sector manufactura será el pilar que se deben potencializar para incrementar y desarrollar la población económica activa (PEA), del distrito de Chilca, razón por la que se deben enfocar todos los esfuerzos en favorecer el crecimiento de este sector, que puede ser por: (a) alianzas, (b) beneficios tributarios, (c) formalización de empresas (d) capacitación.
4. Que se mejoren los programas de vigilancia ciudadana, Chilca emprende, capacitación de los serenos del distrito y el desarrollo técnico profesional, se implemente un sistema de seguridad sin fronteras y un sistema informático, y se elabore un mapa de las zonas más delictivas en el distrito.
5. Buscar la colaboración de todas las instituciones para concientizar a la población en el cuidado del medio ambiente, con campañas de concientización, beneficios tributarios y gestión eficaz del gobierno distrital de turno, este trabajo se debería realizar conjuntamente con los programas de mejoramiento de servicios básicos como salud, agua, luz con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos los pobladores.
6. Es indispensable mejorar la infraestructura, de la mano de una gestión que aproveche todas las oportunidades que brinda el gobierno central, sustentando

adecuadamente sus proyectos de inversión ejecutando las obras en el tiempo planeado y con el presupuesto acordado, brindando oportunidad de trabajo a las empresas formales del distrito y generando oportunidad de empleo a la población del rubro de construcción todo con transparencia y honestidad.

7. Es vital concientizar al distrito sobre una cultura organizacional capaz de trabajar bajo (a) políticas, (b) valores, y (c) códigos de ética. Se requiere ejercer un liderazgo transformacional para eliminar las barreras organizacionales relacionada (a) status quo, (b) resistencia al cambio, (c) políticas, (d) recursos limitado esto para la implantación de la nueva estrategia y poder lograr los objetivos deseados.
8. Es relevante fomentar un cambio de visión cortoplacista no solo en las autoridades del distrito, sino también en los ciudadanos y empresas públicas y privadas, ya que este sería un factor contraproducente para que la implementación y ejecución del plan propuesto se realice a cabalidad.
9. Informar constantemente a todo el distrito sobre la implementación del plan estratégico, así como de los avances logrados.
10. Finalmente, se recomienda la formación de un equipo de trabajo responsable de la correcta ejecución del plan estratégico, y de actualizar dicho plan, así como de realizar las correcciones necesarias modificándolo de acuerdo con las variaciones que pudieran presentarse durante la implementación.

10.4. Futuro del Distrito de Chilca

El futuro de Chilca será consecuencia de cada acción que se realice en el presente. Actualmente, Chilca es reconocido como el distrito emergente de la provincia de Huancayo, concentra una población 77, 392 habitantes, con un crecimiento de 1.78% la población más joven con 30.65%, por la tanto la gestión del recurso humano hará de Chilca un distrito con ventajas capaces de ser llevadas a un alto nivel de competitividad. A partir del planeamiento

estratégico propuesto, se visualiza al distrito de Chilca que está entre los 1,874 distritos que tiene el Perú como el segundo distrito, con mayor cantidad de empresas manufactureras de la provincia de Huancayo con un grupo de empresas competitivas en el mercado de la región, participativa y comprometida con la responsabilidad y bienestar social, convirtiéndose así en una buena opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir en este rubro. En el futuro, el distrito de Chilca busca brindar seguridad mediante su buena gestión trabajando en conjunto con las instituciones públicas como Policía Nacional, Serenazgo y gobierno central, cuidadosa del medio ambiente y conservando sus recursos naturales y belleza histórica de sus parques y centros ecológicos.

En el futuro el distrito de Chilca tendrá sus calles, parques, centros deportivos, colegios, e instituciones públicas en buen estado y con mantenimientos rutinarios para la conservación, también ejecutará la mayor cantidad de obras en infraestructura que beneficien a sus ciudadanos mediante una gestión rápida y con valores. Finalmente se convertirá en un distrito con un gobierno municipal comprometido con el desarrollo de su distrito de gestión eficiente caracterizado por la transparencia, honestidad, mejora continua, trabajo en equipo, responsable con medio ambiente y la sociedad.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2016). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?RE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012). *Flujos de inversión extranjera directa*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL0&JE=5652>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012). *Un marco jurídico liberal y estable para la inversión nacional y extranjera*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?AE=0&PFL=0&JER=2906>.
- Ascencio, P. (2008). *Marketing municipal*. Madrid, España: Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003996.pdf>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2016, febrero). *Niveles socioeconómicos 2016 total Perú urbano y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2016.pdf
- Aumento de sueldo mínimo resulta insuficiente para canasta familiar mensual. (2012, 18 de mayo). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/17-05-2012/aumento-de-sueldo-minimo-resultainsuficiente-para-canasta-familiar-mensual>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014, 30 de diciembre). *Informe macroeconómico-IV trimestre 2014*. Resultados de la Economía durante el año 2014, Perú. Recuperado de <http://www.bcv.org.pe/Upload/Comunicados/aviso301214.pdf>
- Beneficios tributarios deben llegar a MYPES que están formalizadas. (2012, 19 de mayo).

La República. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/19-05-2012/beneficios-tributarios-deben-llegar-mypes-que-están-formalizadas>

Benzaquén, J, Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, s. f. diciembre). *Un índice de*

competitividad regional para un país. Revista CEPAL, 102, 69-86. Lima, Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Perú hacia el 2021*.

Lima, Perú.

CENTRUM Católica. (2016). *Índice de competitividad mundial IMD-World Competitiveness*

Yearbook. Recuperado de <https://www.worldcompetitiveness.com/eShop/Default.aspx>

CENTRUM Investigación. (2016). Recuperado de

http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?40/investigacion_publicacion_produccion_conocimiento.html

City of New York (2014). *Ciudades más seguras mediante el diseño*. Recuperado de

http://wrimexico.org/sites/default/files/Cities_Safer_By_Design_Spanish.pdf

Código Penal [Decreto Legislativo N.º 635]. (1991). Recuperado de

<http://asearqueologiaperu.com/marco-legal-ASE/DL635.pdf>

Constitución Política del Perú. Congreso de la República. (1993). Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Creación Política del Distrito de Chilca Ley 12829. Recuperado de

<http://www.muniChilca.gob.pe/archivolegal/creacion-politica/Ley-Creacion-Politica.pdf>

Chilca: Regidores enfrentados por faltas a comisiones en municipio (2016)

Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/Chilca-regidores-enfrentados-por-faltas-a-comisiones-en-municipio-713026/>

CENTRUM Católica (2010). *Formas de cálculo del ICRP*. Recuperado de.

http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2017). Recuperado de

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

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Decreto Legislativo N° 1017. (2009). Recuperado

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Licitacion/Ley-de-Contrataciones-con-el-Estado.pdf>

Decreto Legislativo N. ° 1091. (2008). Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/DL1012009pertinente-2009.pdf

Decreto Supremo N.° 017-93-JUS. -Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial. (1993).

Decreto Supremo N.° 004-2012-EF. (2012). Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2221Itemid=101547

Defensoría del Pueblo. (2012). Reporte de conflictos sociales n.° 98. Recuperado de

http://www.defensoria.gob.pe/conflictossociales/objetos/paginas/6/50reporte_de_conflictos_sociales_abril_98.pdf

Dirección General de Presupuesto Público [DGPP]. (2012). *El presupuesto participativo*.

Recuperado de <http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe>

El ingreso de Zara alborota el mercado de “retail” en el Perú. (2012, 9 de abril). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1399194/noticia-ingreso-zara-alborota-mercado-retail-Peru>

El Perú tiene el tercer mejor ambiente macroeconómico de América Latina según

Business Chronicle 2016 del LBC. (2016, 11 de mayo). Recuperado De

<http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>

El Programa social “Techo Propio” alcanzó cifra récord de 28,723 viviendas construidas en el año 2009. (2010, 3 de enero). *Perú al Día*. Recuperado de <http://actualidaddelperu.blogspot.com/2010/01/el-programa-social-techo-propio-alcanzo.html>

Fred, R. D. (2013). *Conceptos de administracion estrategica "Decimocuarta edicion"*. Mexico: Pearson Educacion.

FMI elogia la política monetaria del Perú. (2011, 7 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/724243/fmi-elogia-politica-monetaria-peru>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo [FONCODES]. (2007). Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/fuente-informacion/fondo-cooperacion-desarrollo-social-foncodes>

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES]. (2003). Huancayo: La ciudad fundada como pueblo de indios (2016,31 de mayo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/huancayo-la-ciudad-fundada-como-pueblo-de-indios->
Índice Regional de Competitividad para un país (CEPAL N° 102, 210). Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11417>

Índice de barreras burocráticas de acceso al mercado impuestas a nivel local durante el año 2015 (2016, 22 de junio). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/232467/INDICE+2015+FINAL+FINAL+FINAL+FINAL/80271d70-308b-4cbe-8809-114abdb48117>

Información Estatal. Boletín CAD N.º 129. (2010, 7 de diciembre). Ciudadanos al Día. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/default.htm>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2012). Estadísticas institucionales. Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0JER=133

8

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INAI]. (2017). Recuperado de

<http://www.inia.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv2007.asp?id=ResultadosCensales?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Cartografía nacional a nivel de departamentos, provincias y distritos*. Censo Nacional 2007. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Resultado del censo 2017*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1576/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Resultado del censo 2017*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1576/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008b). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/mapas/bid/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008c). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv2007.asp?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008d). *Perú: IV Censo*

Nacional Económico 2008. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/Cenec2008/cuadros/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Principales resultados:*

seguridad ciudadana y accidentes de tránsito. Recuperado de

[http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/LIBRO%20ENAPRES
ACCIDENTES%20TRANSITO \(1\).pdf](http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/LIBRO%20ENAPRES%20ACCIDENTES%20TRANSITO%20(1).pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Perú en cifras*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro001.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012d). *Códigos de ubicación*

geográfica. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siscodes/UbigeoMarco.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012e). *Las tecnologías de*

información y comunicación en los hogares, Trimestre: enero-febrero-marzo, 2012.

Recuperado de http://www.iabperu.com/descargas/Archivo_2012627122044.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012f). *Estadísticas ambientales*

mayo 2012. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinesVermas4.asp?id=501&tipo=M&N
t=Medio%20Ambiente](http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinesVermas4.asp?id=501&tipo=M&Nt=Medio%20Ambiente)

Instituto Nacional de Estadística e Informática y el Banco Central de Reserva del Perú.

(2012). *Gerencia de Información y Análisis Económico*. Subgerencia de Estadísticas

Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (2002). Recuperado de [http://www.inclusion-](http://www.inclusion-ia.org/espaf10l/Norm/nva-ley-muni.htm)

[ia.org/espaf10l/Norm/nva-ley-muni.htm](http://www.inclusion-ia.org/espaf10l/Norm/nva-ley-muni.htm)

Ley 27444. Ley de Procedimiento Administrativo General. (2001). Recuperado de

<http://www.digemid.minsa.gob.pe/normatividad/LEY2744402.HTM>

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. (2002). Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27783.pdf>

Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú. (2002). Recuperado de

http://www.observatoriourbano.org.pe/modulo_gestion_riesgo/03NORMATIVIDAD/NORMAS_PERU/NORMAS_NACIONALES/NIVEL_02/LEYES/ley_27795.pdf

Ley 27806 de Transparencia y Acceso a la Información Pública. (2002). Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/normas/docs/LEY_27806.pdf

Ley 27958. Ley que modifica la Ley N.º 27245 de Prudencia y Transparencia Fiscal. (2003).

Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=824%20Ae-y-nd-27958&catid=298&Itemid=101008&lang=es

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. (2002). Recuperado de

<http://www.inclusion-ia.org/espaf101/Norm/nva-ley-muni.htm>

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N.º 28411. (2010). Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/28411.pdf>

Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos [Decreto Supremo N.º 1452000-JUS]. (2000). Recuperado de.

http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/DS_N_002-94-JUS.htm

Ley Orgánica del Ministerio Público [Decreto Legislativo N.º 052]. (1981). Recuperado de

<http://www.mpfm.gob.pe/ministerio/organica.php>

Ley N.º 29812 de presupuesto del sector público para el año fiscal 2017. Reporte del

Gobierno. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-presupuesto-del-sector-publico-para-el-ano-fiscal-201-ley-n-30518-1459891-1/>

Luyo, J. (2012). *La ciencia, tecnología e innovación y en la universidad peruana en el siglo*

XXI. Recuperado de

<http://www.encuentrocientificointernacional.org/reportescienciaperu/201202febrero/201202jaimeluyouniversidad.pdf>

Martínez-Pellégrini, S. (2003, enero-febrero). Identificación de clústeres y fomento a la cooperación empresarial: el caso de baja California.

Ministerio de Vivienda de Construcción y Saneamiento.(2015). *Diagnóstico Urbano Plan De Desarrollo Urbano De Huancayo 2015 - 2025*.

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011, 9 de marzo). *Científicos peruanos piden alza de inversión en investigación*. Recuperado de

<http://condesan.org/mtnforum/es/content/cient%C3%ADficos-peruanos-pidenalza-de-inversi%C3%B3n-en-id>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005). *Perú: indicadores básicos para el análisis del turismo desde una perspectiva económica*. Recuperado de

http://www.cepal.org/deype/noticias/paginas/0/21300/anexo_camposfichas.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2017a). *Consulta de transferencias a los Gobiernos Nacional, regional, y local*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2017c). *Consulta amigable de ingresos, transparencia económica Perú*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica>

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2017d). *Cuenta general de la República, transparencia económica Perú*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/cuenta-general-de-la-republica-sp-26800/que-es-y-como-muestra-la-consulta>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Estadísticas*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=2>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2016a). *Población estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito departamento de Junín - año 2016*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?21>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2017). *Distrito de Chilca contará con nuevo hospital II*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/distrito-de-Chilca-contara-con-nuevo-hospita-57173/>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2017a). *Techo propio: bonos familiares habitacionales desembolsados, por modalidad de aplicación, según año*. Recuperado de <http://www.vivienda.gob.pe/>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2017). *Nuevos Créditos Mi Vivienda: y montos desembolsados por VRV*. Recuperado de <https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/usuario-busca-viviendas/pagina.aspx?idpage=20>

Motorola. (2011). *Ranking Motorola de Ciudades Digitales América Latina*. Recuperado de <https://ipmcs.fiu.edu/mayorsconference/pastconferences/2011/presentations/salazareu.pdf>

Municipalidad Distrital de Chilca. (2016). *Aspectos Territoriales Distrito de Chilca*. Recuperado de <http://muniChilca.gob.pe/portal/index.php/component/k2/item/2Atosgeograficos>

Nueva Ley MYPE tendría incentivos tributarios y acceso a crédito por reinversión. (2012, 20 de abril). PYMEX. Recuperado de <https://pymex.pe/noticias/peru/nueva-ley-mype-tendria-incentivos-tributarios-y-acceso-a-credito-por-reinversion>

Open Plaza comenzará la batalla de los malls en Huancayo. (2017, 16 de junio). PYMEX. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/204273-openplaza-comenzara-la-batalla-de-los-malls-en-Huancayo/>

Peruana de Gastronomía [APEGA]. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

Plan de desarrollo concertado distrito de Chilca (2011-2018). Recuperado de.

<https://es.scribd.com/doc/107175168/PDC-CHILCA>

PEA del Distrito de Chilca (2015). Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/> PNP lanza patrullaje combinado junto a Serenazgo en tres distritos de Huancayo

¿Por qué invertir en el Perú? Recuperado de

http://www.proinversion.gov.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_pais_Esp_16_04_2012%20con%20cambios%20en%20aeropuerto%20chinchero%20y%20carreteras.pdf

PBI Perú 2017. (2017, 14 de julio). *La Economía*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/economia-peruana-habria-crecido-2-segundo-trimestre-2017-2195105>

Plan Estratégico Regional de Turismo de Junín. (2016 –2021). Recuperado de

http://turismo.junin.gov.pe/wpcontent/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf

Plan Estratégico Institucional de Chilca. (2015). Recuperado de

<http://muniChilca.gob.pe/transparencia/población>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York, NY: The Free

Press. Peruanas tendrán menos hijos y aumentara la esperanza de vida en el país. (2011, 29 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/peruanas-tendran-menos-hijos-aumentara-esperanza-vida-pais-noticia-1325488>

Proética, Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado, & Confederación Nacional de Instituciones

Empresariales Privadas. (2015). *Novena Encuesta Nacional sobre Corrupción*.

Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/ba68wrn2y2f4s4m/292794637-Novena-Encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-2015.pdf?dl=0#>

Programa de Ciencia y Tecnología [FINCYT]. (2016-2021). Recuperado de

http://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/CINTyA_consulta_publica.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Perú: índice de*

desarrollo humano. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-sobre-desarrollo-humano-2016.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Informe sobre desarrollo humano 2016*. Recuperado de

http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

Proyecto inmobiliario y construcción crecerá 4% en el 2017. (2016, 19 de junio). *La*

República. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/832051-sector-inmobiliario-y-construccion-crecera-4-en-el-2017-segun-capeco>

Proyecto Educativo de la Región Junín al [DIREJ]. (2021). Recuperado de

http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Junin.pdf

Programa nacional de Asistencia Alimentaria [PRONAA]. (2012, 17 de noviembre).

Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/pronaa-denuncia>

[apropiacion-ilicita-de-alimentos-para-ninos-en-huancayo-noticia-541190](http://rpp.pe/peru/actualidad/pronaa-denuncia)

Pobladores de Chilca arrojan 50 toneladas de basura en las calles (2015, 01 de septiembre).

Recuperado de <http://www.actualidadambiental.pe/wp>

[content/uploads/2015/01/elcomercio_41.pdf](http://www.actualidadambiental.pe/wp)

Riesgo país de Perú subió seis puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales (2017, 11

de junio). Recuperado de

<http://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-subio-seis-puntos-basicos-133-puntos-porcentuales-2192563>

Registro Nacional de Municipalidades [RENAMU]. (2016). *Resultados: cuadros estadísticos*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n-2-registro-nacional-de-municipalidades-2016.pdf>

Recursos Ambientales Distrito de Chilca. Recuperado de

<https://es.scribd.com/doc/107175168/PDC-CHILCA>

Secretario de Gestión Pública [SGP]. *Gestión por proceso*. Recuperado de

<http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>

Seguridad Ciudadana. Boletín CAD N.º 144. (2012, 11 de setiembre). *Ciudadanos al Día*.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1EF4D13BF1746DE05257AA8006CF9AE/\\$FILE/BoletinCAD_SeguridadCiudadana.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1EF4D13BF1746DE05257AA8006CF9AE/$FILE/BoletinCAD_SeguridadCiudadana.pdf)

Suelo apto para cultivo en limpio estudio agrologico (CPES, 1994). Recuperado de

http://www.cepes.org.pe/pdf/OCR/Partidos/estudio_agroecologico_Chilca/estudi_agroecologico_Chilca.pdf

Apéndice A: Relación entre La Visión, Objetivos a Largo Plazo, y los Objetivos a Corto Plazo

Visión: Para el 2030 Chilca será el segundo distrito con más empresas de manufacturas a nivel de la provincia de Huancayo; con una ciudad segura, con conciencia ambiental, infraestructura moderna, servicios de calidad y con un gobierno municipal eficiente y eficaz con el objetivo de incrementar la calidad de vida de los pobladores del distrito de Chilca

	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
AFIRMACIONES DE LA VISION	Al 2030, mejorar la seguridad ciudadana del distrito de Chilca de 21% a 90%.	Al 2030 mejorar el índice de promedio de servicios básicos del distrito de Chilca de 0.60 al 0.90.	Al 2030 mejorar la eficiencia de la gobernabilidad de las entidades públicas del distrito de Chilca de un 34% a un 40% según INEI 2018.	Al 2030 incrementar el número de empresas de manufacturas del distrito de Chilca de un 20% a un 30%.	Al 2030 mejorar la infraestructura pública del distrito de Chilca de un 16.7% a un 28%.	Al 2030 incentivar el cuidado de los recursos naturales para prevenir la deforestación y amenaza a la biodiversidad del distrito de Chilca, desarrollando un sistema de vigilancia ambiental ciudadana.
1. MANUFACTURA	X					
2. SEGURIDAD						
3. MEDIO AMBIENTE						X
4. INFRAESTRUCTURA					X	
5. SERVICIOS DE CALIDAD		X				
6. GOBERNABILIDAD			X			
	<p>OCP 1.1 Al 2023, incrementar 20 operativos de patrullaje conjuntamente entre serenazgo y Policía Nacional en todos los sectores del distrito de Chilca y continuar un aumento de 6 operativos anuales hasta el 2030.</p> <p>OCP 1.2: Al 2021, Instalar una Central Telefónica de emergencias las 24 horas del día que atiende a todo el distrito de Chilca para la implementación operativa del servicio de seguridad ciudadana.</p> <p>OCP 1.3: Al 2022, Desarrollar e implementar, un sistema informático que integre digitalmente: (a) la municipalidad, (b) la Policía, (c) la unidad de bomberos, y (d) la ciudadanía. Que permita el acceso a la información de manera oportuna.</p> <p>OCP1.4: El 2020, se incrementará dos vehículos de patrullaje se implementará un plan de mantenimiento preventivo a toda la flota existente considerando renovarla cada cinco años hasta el 2030.</p> <p>OCP1.5: Al 2021, establecer programas de capacitación para los operativos de patrullaje con una frecuencia de 5 capacitaciones al año con participación de Serenazgo; Policía Nacional y miembros de la gerencia de seguridad municipal.</p> <p>OCP1.6: AL 2025, se implementará el sistema de video vigilancia con la instalación de 14 en el 2019 a 23 cámaras de seguridad en los 6 sectores del Distrito de Chilca</p>	<p>OCP 2.1 Al 2021, Incrementar el acceso a los servicios básicos domésticos en la población del distrito de Chilca con el objetivo de aumentar el número de beneficiarios de 3500 en el 2019 a 5000 beneficiarios.</p> <p>OCP 2.2: Al 2023 incrementar 10% el indicador anual de beneficiarios de las campañas de salud con el objetivo de incrementar el indicador de 1.24 del 2019 a un 1.70 para el 2023.</p> <p>OCP2.3: Al 2025, Incrementar el uso de servicios de agua potable y alcantarillado en el 50% de usuarios del Distrito de Chilca que serán administrados a través de la empresa Sedam Huancayo. Ya que solo el 67% de la población cuenta con desagüe dentro de la vivienda y el 73.40% cuenta con agua potable dentro de sus viviendas.</p> <p>OCP 2.4: Al 2025; Incrementar el indicador de beneficiarios de los programas de responsabilidad social en Chilca de un 3.23 del 2019 a un 5.50 para el 2030.</p> <p>OCP2.5: Al 2026, Incrementar de 3 a 6 la cantidad de postas médicas en la zona rural del distrito de Chilca.</p>	<p>OCP 3.1: Al 2025, Promover el cumplimiento al 100% de las políticas públicas, planes estratégicos operativos institucionales del distrito de Chilca</p> <p>OCP 3.2: Al 2025, lograr el cumplimiento de las metas institucionales a un 80% de la Municipalidad distrital de Chilca.</p> <p>OCP 3.3: Al 2025 lograr el cumplimiento al 100% de normas y regulaciones en la Municipalidad distrital de Chilca.</p> <p>OCP 3.4: Al 2025 utilizar el 80% del presupuesto asignado al distrito de Chilca presentando proyectos sostenibles, Actualmente se está utilizando un el 60% del presupuesto debido a la falta de proyectos.</p>	<p>OCP 4.1: Al 2021 desarrollar un programa piloto llamado "Emprende agroindustrial", para las micro y pequeñas empresas del distrito de Chilca; en alianza con la Universidad Continental, que apoye a la creación y fortalecimiento de los pequeños y medianos empresarios, para incrementar el nivel de producción a un 25% .</p> <p>OCP 4.2: Al 2025, Incrementar en un 30% la formalización de empresas del sector manufactura para mejorar la competitividad manufacturera del distrito de Chilca.</p> <p>OCP 4.3: Al 2021 capacitar a un 60% de empresarios y trabajadores de los micros y pequeñas empresas manufactureras en temas de Gestión empresarial y de actividades técnico productivas del distrito de Chilca.</p> <p>OCP 4.4: Al 2021 promover en la población los estudios de carreras relacionadas con el sector manufacturero mediante convenios con instituciones educativas de la región, con el objetivo de desarrollar la mano de obra calificada.</p> <p>OCP 4.5: Al 2025, Promover un incentivo por impuestos prediales a empresas que se registren como empresas manufactureras del distrito de Chilca.</p>	<p>OCP 5.1: Al 2022; elaborar un plan maestro para identificar las zonas públicas del distrito de Chilca que necesitan mejoramiento e implementación de infraestructura urbana.</p> <p>OCP 5.2: Al 2025 mejorar en un 40% la infraestructura vial del distrito de Chilca e implementar un plan de mantenimiento cada cinco años con un mapeo hasta el 2030 con el objetivo de viabilizar el transporte de productos de la industria manufacturera del distrito de Chilca</p> <p>OCP 5.3: Al 2025 incrementar la base predial, otorgando nuevas licencias de construcción, reduciendo las edificaciones no formales del 80% sin licencias por año a 10%.</p> <p>OCP 5.4: Al 2025 construir seis campos deportivos correctamente implementados en diferentes puntos del distrito de Chilca, de tres que existen actualmente y fomentar la vida saludable.</p>	<p>OCP 6.1: Al 2022 reducir el impacto de la contaminación ambiental en un 15% de residuos sólidos para conservar la diversidad de atracción turística como; Ruinas de Coto Coto, mirador natural de Tanquiscancha, la laguna de Tonto Pato o Quilliscocha, lagunilla de Pichas (presencia de vegetación acuática como la totora y es el hábitat de las gaviotas).</p> <p>OCP 6.2: Al 2022; Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 7% a 30% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.</p> <p>OCP 6.3: Al 2025; Incrementar el porcentaje de la población que clasifique sus residuos de 30% a 50% a través de la implementación de programas y beneficios tributarios.</p> <p>OCP 6.4: El 2020 licitar con empresas privadas el recojo de los residuos sólidos segregados por un período de tres años con opción a renovar el servicio.</p> <p>OCP 6.5: Al 2025 se reducirá en forma gradual el arrojado de basura hasta un 40%, de la población del distrito de Chilca e implementar un servicio de patrullaje ambiental y establecer un programa de control y recolección de reciclaje de basura.</p> <p>OCP 6.6: A partir del 2020 se realizarán campañas de concientización para fomentar una cultura sobre la minimización y reciclaje de los residuos sólidos a los pobladores del distrito de Chilca del 50% del 2019 al 70% en el 2022.</p>