

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE GERENCIA DE
INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL SANTA - ÁNCASH”**

Línea de investigación: Gestión de proyectos en la construcción

AUTORES

Br. GONZALES URBINA SHEYLA TATIANA

Br. TORREJON NOLASCO KARLY MORELLA

ASESOR: ING. ALEJANDRO VEJARANO GELDRES

Trujillo-Perú

2019

PRESIDENTE
ING. MANUEL VERTIZ MALABRIGO
CIP 71188

SECRETARIO
ING.FIDEL SAGASTEGUI PLASENCIA
CIP 32720

VOCAL
ING.JUAN HENRIQUEZ ULLOA
CIP 118101

Dedicatoria

Doy gracias a Dios y a mis padres que fueron mi gran apoyo en cada paso importante de mi vida por haberme apoyado en todo momento y sobre todo en mi vida profesional, a mis docentes, asesor y amigos que siempre me dieron la mano cuando lo necesitaba.

Sheyla Tatiana Gonzales Urbina

Doy gracias a Dios y a mis padres Noemí Esther torrejón Nolasco y Froilan Vásquez Canchano por haberme permitido lograr este sueño de obtener mi título profesional, que muchas veces el camino se veía largo pero gracias a su apoyo y confianza es hoy un sueño hecho realidad. También doy gracias a mis docentes y asesor por haberme guiado por este largo camino.

Karly Morella Torrejon Nolasco

Agradecimiento

A la Universidad Privada “Antenor Orrego” y a nuestros docentes que lograron brindarnos una formación profesional que nos permite haber llegado a la obtención de nuestro título de ingenieros civiles.

A nuestro asesor, Ing. **ALEJANDRO VEJARANO GELDRES**, por su comprensión, dedicación, y paciencia que nos ayudó en la culminación de nuestra tesis

LAS AUTORAS

Declaratoria de autenticidad

Nosotras, **Br. GONZALES URINA SHEYLA TATIANA**, identificada con el DNI N° 70323816, y **Br. TORREJON NOLASCO KARLY MORELLA**, identificada con el DNI N° 70182699, estudiantes de la Escuela Académica profesional de Ingeniería Civil de la Universidad Antenor Orrego, declaramos que el trabajo académico titulado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL SANTA - ÁNCASH”**, presentada para la obtención título profesional de ingeniero civil es de nuestra autoría.

Por tanto, se declara lo siguiente:

- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentando completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Somos consciente de que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 26 de febrero del 2019

Br.GONZALES URINA SHEYLA TATIANA

DNI: 70323816

Br.TORREJON NOLASCO KARLY MORELLA

DNI: 70182699

Índice

Página del Jurado
Dedicatoria
Agradecimiento
Declaratoria de autenticidad
Presentación

Índice

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Realidad Problemática
- 1.2. Trabajos previos
- 1.3. Teorías relacionadas al tema
- 1.4. Formulación del problema
- 1.5. Justificación del estudio
- 1.6. Objetivos
- 1.7. Hipótesis

II. MÉTODO

- 2.1. Diseño de Investigación
- 2.2. Variables, operacionalización
- 2.3. Población y muestra
- 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.
- 2.5. Métodos de análisis de datos
- 2.6. Aspectos éticos

RESUMEN

El desarrollo territorial y urbano, en el contexto de la globalización, ha experimentado contradicciones y fuertes impactos tanto en la planificación como en la gestión urbana.

La planificación es un proceso complejo y multidimensional y los modelos teóricos de planificación con enfoques parciales no permiten comprender de manera integral la realidad, donde los grandes problemas urbanos son resultantes de procesos desarticulados, e incoherentes por la falta de una visión estratégica que oriente la gestión del desarrollo urbano. A esta complejidad para entender los procesos, debe agregarse la debilidad institucional a nivel local que se manifiesta entre otras cosas, en la falta de capacidades técnicas administrativas tanto de autoridades y funcionarios lo que origina que la población no perciba claramente los pasos que se viene dando y menos aún pueda participar de los procesos con conocimientos claros y de manera permanente, lo cual aseguraría no solo la aplicación de los instrumentos y acciones sino la implementación y compromiso para su implementación.

Se espera al final lograr al final del presente trabajo:

- Priorizar las obras por administración directa para gestionar mejor los presupuestos.
- Contar con un banco de proyectos adecuados para la administración directa.
- Mejor seguimiento y monitoreo en la ejecución de obras.
- Plantear un sistema de planeamiento estratégico que oriente la programación multianual de los proyectos de inversión que mejore en tiempo y costos,
- Integrar un modelo de programación estratégica en la implementación de objetivos estratégicos, que simplifique los procedimientos.

Palabras clave: visión, estrategias, proyectos, inversión, costos, planeamiento, instrumentos, compromiso

ABSTRACT

Territorial and urban development, in the context of globalization, has experienced contradictions and strong impacts both in planning and in urban management.

Planning is a complex and multidimensional process and the theoretical models of planning with partial approaches do not allow to comprehensively comprehend reality, where the big urban problems are the result of disjointed processes, and incoherent due to the lack of a strategic vision that guides the management of urban development. To this complexity to understand the processes, should be added the institutional weakness at the local level that manifests itself among other things, in the lack of administrative technical capacities of both authorities and officials, which causes the population not to clearly perceive the steps that are being taken and even less can participate in the processes with clear and permanent knowledge, which would ensure not only the application of the instruments and actions but also the implementation and commitment for their implementation.

It is expected in the end to achieve the end of the present work:

- Prioritize works by direct administration to better manage budgets.
- Have a bank of projects suitable for direct administration.
- Better monitoring and monitoring in the execution of works.
- Propose a strategic planning system that guides the multi-year programming of investment projects that improves time and costs,
- Integrate a strategic programming model in the implementation of strategic objectives, to simplify procedures.

Keywords: vision, strategies, projects, investment, costs, planning, instruments, commitment

Presentación

Estimados y respetados señores miembros del jurado a continuación le presentamos la Tesis: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL SANTA - ÁNCASH”**, cuyo objetivo es determinar que la planificación estratégica dentro del área de gerencia infraestructura, desarrollo urbano y rural permita la optimización de tiempos, plazos y un correcto desarrollo de los pasos necesarios para una buena opción de resultados positivos de acuerdo al PAT propuesto del área, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego para obtener el Título de Ingeniero Civil.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Las Autoras

I.- INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

A.-Descripción de la realidad problemática

a.- Realidad problemática

En el Perú existe un crecimiento poblacional de un 1.6% anual es por ello que se viene desarrollando avances a nivel de infraestructura y desarrollo urbano que de cada 10 personas 4 viven en condiciones inadecuadas en la zona rural que sería un 22% mientras que en la población urbana un 78%, en este caso las municipalidades no cumplen con un buen desarrollo y/o actividades para el mejoramiento de la calidad de vida en la comunidad según el censo de población y vivienda 2,007. (INEI 2007)

Los problemas importantes como la planificación urbana, el desarrollo de infraestructura, la cohesión social y la mitigación ambiental, forman parte de una realidad que vive el Perú debido a la brecha de infraestructura.

Las ciudades alrededor del mundo están creciendo rápidamente. Entre el 2014 y 2050, la población urbana global está proyectada a crecer en cerca de 2.5 mil millones de personas. Para el momento en que este siglo alcance su punto medio, dos tercios de los 9 mil millones de personas vivirán en áreas urbanas”, refirió. En el Perú, indicó que se proyecta una población superior a los 33.1 millones al bicentenario (2021) y 40.1 millones al 2050.

La planificación estratégica es una metodología que permite cumplir los objetivos establecidos utilizando adecuadas herramientas de gestión y estrategias claras.

Un área estratégica de la municipalidad es la gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural, en la cual desarrollaremos nuestra tesis tomando en cuenta todas las dificultades que encontramos en ella como también planteando nuevas estrategias para su desarrollo y mejor funcionamiento.

La gerencia de desarrollo urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa – Áncash nos proporcionara la información necesaria para realizar nuestro estudio y así poder obtener resultados positivos.

En el área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa-Áncash, al realizar nuestra observación encontramos la problemática que afecta dicha área, en general demasiadas deficiencias, que generan desorden en la población como invasiones, apropiación de lotes, venta de lotes para comercios sin antes haber hecho el cambio de uso, etc.

El distrito de santa fue creado el 06 de diciembre de 1,906 siendo su capital Santa. Según el censo de población y vivienda 2,007, realizado por el INEI; la población total de 18,010 habitantes. la tasa de crecimiento poblacional del distrito es de 1.60%. La superficie es de 40.10 km² y su densidad poblacional es de 4.96 habitantes/km².

Mediante los estudios socioeconómicos efectuados en la zona, la población económicamente activa en su mayoría se dedica a los trabajos relacionados con la actividad agrícola (aproximadamente un 80%); otra actividad que se desarrolla en menor escala es el comercio.

En los últimos años la localidad de santa ha experimentado un notable crecimiento poblacional debido a la migración de la sierra de Áncash y la libertad por la oportunidad de trabajo, por otro lado, basado en la disponibilidad de terrenos eriazos de suave pendiente y que tiene acceso a la educación de sus hijos.

Esta tendencia de crecimiento es previsible que se mantenga en el futuro hacia esta localidad, paralelamente a la carretera panamericana y también será factible que se amplíe al norte en ambos márgenes de la panamericana, debido a la existencia de terrenos agrícolas que existen en el territorio de santa.

A la fecha se han instalado aproximadamente 25 centros poblados, los cuales están en vías de saneamiento físico legal y reconocimiento por parte de la municipalidad. Esta situación ha generado demandas sociales de servicios públicos, como: agua, desagüe, limpieza pública, luz, pistas, veredas y espacios públicos de recreación, como son los parques y jardines. Situación que motiva la presente tesis.

La realidad problemática que tiene la gerencia de infraestructura de desarrollo urbano y rural, es que no cuenta con plan de ordenamiento territorial, plan de peligros debidamente reglamentado y plan de usos de suelos, no cuenta con el personal adecuado para dar trámite los pedidos de la población ,siendo grande la demanda de habilitaciones urbanas, sectorizaciones, en diferentes puntos del distrito de Santa, en general todo esto se resume a que la municipalidad distrital de santa no cuenta con el PDU (PLAN DE DESARROLLO URBANO).

b. Delimitación del Problema

La oficina de desarrollo urbano es la unidad orgánica encargada de todas las actividades relacionadas con el desarrollo, actualización y conservación del inventario de los bienes inmuebles y componente urbano y rural y catastral, situados dentro del distrito, sin embargo, podemos observar que no ejerce las siguientes funciones que nos permite delimitar nuestro problema:

- No programa ni organiza adecuadamente la ejecución de los programas y proyectos de Catastro Urbano.
- Falta de actualización y mantenimiento de la base catastrófica referente al componente especial y grafico de los inmuebles.

c. Definición del problema:

La planeación está presente en el círculo familiar, en el trabajo, en las personas, en las empresas, podemos decir que es parte integral de todos y en cada uno de nosotros al igual que las organizaciones para la toma de decisiones efectivas y correctas nos apoyamos de una planeación estratégica.

Todo ellos nos permiten ayuda a predecir cuales serían los diferentes escenarios de lo que podría ser o suceder, y así poder tomar decisiones al respecto para lo que se quiere en el futuro, aquí se involucran todas las áreas de la institución: contabilidad y finanzas, mercadotecnia, compras, producción, etc.

d. Características del problema:

No planear es no saber cómo se van a hacer las cosas, tanto las personas y las empresas pueden tener temor de la manera en que puedan lograr sus objetivos, pues el no saber planear de manera correcta no se lograría lo deseado, para esto es importante apoyarnos de una planeación estratégica que nos ayude a lograr los objetivos y estos deben de ser: claros, realistas, alcanzables, medibles, utilizando los medios y recursos que tenemos a nuestra disposición. Así como la elaboración de un buen FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que nos ayude a saber qué rumbo tomar.

e. Análisis de las características del problema:

- En la Municipalidad del Santa nos podemos dar cuenta que el no planear deja un alto índice de perdida en la parte administrativa lo que impide un desarrollo sostenible para ningún área de la Municipalidad.
- El bajo apoyo de la planificación y la capacitación del personal no ha logrado encerrar los rubros alcanzados por lograr.

- La baja definición del FODA institucional que les ayude a saber el rumbo que deberían tomar.

f. Alcance

Luego de obtener los resultados del presente estudio servirá para:

- Viabilizar una planificación estratégica.
- Determinar la ubicación, precios, área y financiamiento para la elaboración del proyecto.
- Sugerir nuevas líneas de investigación de acuerdo con el desarrollo y resultados de la investigación.

g. Aporte:

Los aportes del presente trabajo de investigación es que nos permitirá comprender la importancia de la ejecución de una correcta, ordenada y mesurada planificación estratégica para lograr un crecimiento progresivo y seguro.

h. Viabilidad de la investigación:

Se cuenta con la disponibilidad de una metodología y herramientas que permita realizar una propuesta de planificación estratégica.

Bajo este contexto, este estudio de investigación permitirá ayudar a tomar decisiones e iniciar otras investigaciones que promuevan mejorar la actividad administrativa de una municipalidad cualquiera.

Así mismo se cuenta con el asesoramiento adecuado para la presente investigación.

B.- Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico permitirá mejorar la gestión del área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa – Áncash?

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico en el área de la gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la Municipalidad Distrital de Santa – Santa – Ancash.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Realizar una evaluación interna mediante una encuesta convergente que permita conocer un mejor panorama o visualización de la planificación efectuada en la gerencia de la infraestructura, desarrollo urbano y rural de la Municipalidad distrital de Santa-Ancash, se desarrolló el análisis interno AMOFHIT.
- Realizar una evaluación externa a través del análisis de entorno PESTEC.
- Elaborar un FODA para poder identificar las oportunidades y amenazas de la institución.
- Desarrollar las estrategias a largo plazo para el área de gerencia 2019-2021.

1.3. Justificación de estudio:

El área de la gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa – Ancash, no cuenta con una planificación adecuada de su gestión para así poder cumplir con sus objetivos como son:

Lograr que Santa se consolide y eleve su valor de distrito decano de la Región, recuperando su identidad, historia y tradición y que cuya gestión municipal, fortalecida y eficiente, mantenga el adecuado uso de su territorio, con equipamiento urbano técnico y funcionalmente requerido, con la renovación y el mejoramiento de aquellos que se encuentran en situación crítica, respetando estrictamente el ordenamiento y planificación concordantes con una zonificación equilibrada que responda a los requerimientos de las familias y a los servicios y comercio que ellas precisan para garantizar su calidad de vida y bienestar en el distrito que eligieron vivir.

Alcanzar estándares óptimos de calidad de vida con participación activa de la comunidad integrada por vecinos orgullosos y respetuosos de su distrito.

Lograr que sea un distrito consolidado con una adecuada gestión ambiental sostenible con la participación de sus vecinos y autoridades para mejorar la calidad de vida de su comunidad siendo un distrito piloto y modelo, de un distrito limpio y ordenado y dotar al distrito de la seguridad necesaria que permita un ambiente de paz en la vida de los vecinos, el libre uso de las áreas públicas y el desarrollo ordenado de las actividades económicas.

Es por lo que una planificación estratégica en esta área es necesaria e importante, por lo mismo que depende mucho de ella que la población tenga un mejor desarrollo (crecimiento poblacional, infraestructura urbana, ordenamiento territorial).

II.- MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes

Para investigar sobre los antecedentes de la investigación se logró hacer un trabajo exhaustivo en las bibliotecas físicas, virtuales, informaciones de internet entre otras. Los referidos hemos analizado y a continuación los nombramos y acotamos los datos necesarios que nos permitan validar nuestro trabajo.

ARCHUNDIA, F (2008) en su trabajo especial de grado titulado: PROPUESTA: PARA ACTIVAR LA RECAUDACIÓN DE IMPUESTO PREDIAL EN LOS MUNICIPIOS DEL PAÍS (MÉXICO)

El cual llega a la siguiente conclusión: “Una de las principales fuentes de ingreso en las administraciones municipales son sin lugar a duda el impuesto predial, la limitante de captación y la falta de cultura tributaria impacta en la administración pública y las finanzas municipales. La recaudación del Impuesto predial depende de la calidad de gestión municipal por lo que es necesario la atención de esta importante área toda vez que los municipios tienen la obligación de recaudar para satisfacer las necesidades de seguridad, salud, pavimentación, alumbrado, desarrollo social entre otros. De ahí que sea de suma importancia el que los Municipios se responsabilicen de lograr una eficiente recaudación saneando sus finanzas públicas sin depender totalmente del presupuesto federal y estatal. Los múltiples problemas que afecta las Ciudades del país son similares, por lo que la presente Propuesta consiste en que se trabaje en ayudar a las administraciones municipales desde el Congreso Federal, en gestionar mejor su recaudación sobre todo en el impuesto

predial y en primer paso es mencionar la problemática y al mismo tiempo, sugerir estrategias con el objeto de proyectar el potencial económico para el Municipio a través de mejoras en materia de registro, control, facilidades en trámites, formas y centros de pago, lo cual se reflejará en una mayor recaudación. Comentario Los problemas administrativos que presentan los municipios del país y que desde luego impactan negativamente en la recaudación, se presentan por la calidad

Núñez, M, Onésimo (2008) en su trabajo especial de grado : PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE IMAZA, EN EL PERIODO 2008-2012 El cual llega a la siguiente conclusión titulado: “ Del estudio realizado se puede determinar que en la Municipalidad Distrital de Imaza, no se realizan acciones de Planeamiento estratégico, generando esta situación en un mal servicio municipal, consecuentemente una mala imagen institucional, para revertir estas acciones, se presenta la propuesta que cumple con las características que debe tener una Plan Estratégico para el desarrollo organizacional de una municipalidad, que en el caso de esta investigación es para la Municipalidad Distrital de Imaza. El mismo que nos permitirá que la institución municipal sea más competitiva y brinde un mejor servicio a los contribuyentes y público en general, generando, ingresos y mejores condiciones a la población de ese distrito. Es fundamental para toda municipalidad elaborar un diagnóstico de la situación actual municipal, de manera que nos permita conocer su estado de gestión, las herramientas y mecanismos, que se debe poner en práctica para explotar sus potencialidades y hacer frente a sus amenazas y debilidades que pueda poseer la institución. Comentario: Es de suma importancia que autoridades y trabajadores municipales cuenten con un Plan Estratégico Municipal, que les permita conocer sus objetivos y actividades para que todos estén

orientados a un solo fin, mejorar la gestión municipal, para que esta institución sea más competitiva y brinde un buen servicio a los contribuyentes.

DE LAMA C. MARCO (2007) en su Tesis Titulada: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO El cual llega a la siguiente conclusión ¿La aplicación de un Plan Estratégico mejorará la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto? El personal de la Municipalidad Distrital de San Jacinto desconoce qué es un plan estratégico, esto origina que el personal esté desorientado y no brinde un buen servicio en cuanto a la atención a la comunidad. El personal de la municipalidad distrital de San Jacinto no planifica, no organiza, no coordina ni controla los procesos de registro, acotación recaudación y fiscalización. No existe un cumplimiento a la normatividad vigente ya que las capacitaciones no involucran a la gran mayoría de personal de la municipalidad distrital de San Jacinto. La Municipalidad Distrital de San Jacinto no ofrece un buen servicio a la comunidad, porque no cuenta con herramientas que sean de ayuda para realizarlo, para acelerar sus procesos, no existe un banco de información donde poder consultar el estado situacional de cada contribuyente, no se realizan fiscalizaciones adecuadamente ni oportunamente, convirtiéndola en una entidad ineficiente para captar y utilizar los recursos económicos. La Municipalidad Distrital de San Jacinto no cuenta con personal calificado para que se desempeñe eficazmente y eficientemente en las diferentes áreas donde laboran, limitándose a entregar un buen servicio ni a recaudar eficientemente los ingresos que le corresponden a la entidad. Comentario: Podemos decir que la municipalidad de san Jacinto no tiene un buen control interno la cual esta no puede planificar, organizar, controlar los procesos de registro, recaudación y fiscalización. Además, esta no cuenta con

información donde pueda consultar el estado situacional de cada contribuyente la cual no permite la cual esta hace que la municipalidad sea una entidad ineficiente para utilizar los recursos económicos.

MONJA (2003). En su Tesis titulado: "Alternativas para Mejorar la Recaudación en la Municipalidad de José Leonardo Ortiz- Mercado Moshoqueque. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Debido según el área de ejecución coactiva a que la división de rentas no remite las respectivas resoluciones de determinación de deuda para dar inicio al proceso.

Comentario: los factores señalan que la recaudación en el complejo de mercados y centros de servicios Moshoqueque es muy baja por que las autoridades Municipales no han sido muy rígidas en la cobranza, los padrones no están debidamente actualizados, debido a que existen contribuyentes que no figuran en los referidos padrones de la Municipalidad.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. Planificación estratégica

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Rivero (2011).

2.2.2. Características de la planificación estratégica.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla. La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades

estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución. **Condemarin (2008)**

2.2.3. Tipos de planes estratégicos

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones

desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

2.2.4. Vínculo entre planificación estratégica y control de gestión

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Congreso. En el gráfico siguiente podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión (Anthony 2008)

2.2.5. Componentes del Proceso de Planificación Estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados. La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados,

por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

Importancia de un Plan estratégico:

Un Plan Estratégico sirve como guía de aplicación práctica para funcionarios y responsables de la Ejecución de Obras por Administración Directa, el cual tiene relevancia por tratarse de una programación multianual a través de la vinculación de programas estratégicos, presupuesto participativo y presupuesto por resultados, hacia un horizonte compartido entre autoridades, población, instituciones públicas y privadas que debe ser elaborado en forma concertada acorde a la realidad y a la normatividad vigente, en busca de una sostenibilidad y consistencia en el tiempo.

2.2.6. Evaluación interna de las estrategias de un plan estratégico den la municipalidad del Santa

- Fortalecimiento de la institucionalidad para implementar el Plan Estratégico Institucional. Se plantea la necesidad de desarrollar algún tipo de institucionalidad que de soporte a la implementación y monitoreo del Plan Estratégico Institucional y Plan de Desarrollo Concertado. Se propone que la tarea de coordinación para implementar el PDC y PEI, la asuma la Oficina de Planeamiento, Presupuesto e Informática de la Municipalidad Distrital de Santa. Equilibrio entre lo técnico, lo político y lo participativo. Debe buscarse el equilibrio entre lo político y lo social para que las decisiones sobre el territorio sean conocidas y adoptadas por los pobladores, y no sean vistas solo como decisiones de las autoridades municipales. Asimismo, se debe promover el equilibrio entre lo técnico y lo participativo que permita integrar el conocimiento popular, la experiencia y los intereses de los grupos asentados en el ámbito del

distrito, permitiendo recoger información que puede obtenerse con la ayuda de métodos especializados.

- Inclusión de actores relevantes. Una de las tareas más importantes para el proceso de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los procesos de desarrollo local es la identificación de actores relevantes, siendo éstos, aquellos que realizan actividades que impactan en la configuración del espacio, poseen información útil sobre el territorio, y necesitan ser involucrados en el proceso de toma de decisiones por el rol social que juegan.
- Negociación permanente. Para reducir conflictos, propiciar acuerdos y motivar a los actores al diálogo y entendimiento, el proceso requiere de negociación permanente de intereses entre los actores locales. En tal sentido, será importante identificar los puntos de controversia relevantes y preparar el camino de negociación para que se pueda llegar a acuerdos que satisfagan las expectativas de todos y que fortalezca la gestión municipal.
- Normatividad para que los planes sean operativos. Los Concejos Municipales aprueban los planes, mediante Ordenanza expresa, la cual otorga el soporte jurídico a los planes y le da un carácter imperativo, en el sentido deben ser tomados en cuenta como base de los procesos de planificación e inversión pública y privada. La Ordenanza general puede, sin embargo, no ser suficiente, y en muchos casos será necesario desarrollar normas instrumentales, o de carácter ejecutivo (Decretos, Resoluciones), delimitando derechos, limitaciones, obligaciones y estableciendo responsabilidades de gestión u organizando la vigilancia sobre el mismo.
- Financiamiento de obras, proyectos y programas. Alguien invertirá en las obras, proyectos y programas previstos en el Plan de Desarrollo Concertado y Plan Estratégico Institucional. Ese rol corresponde sobre todo a los inversionistas públicos, vale decir, a la Municipalidad. Sin embargo, no debe descartarse que a través de una política de alianzas se pueda comprometer en el financiamiento del Gobierno Regional, ONGs, Cooperación Internacional, e incluso

a inversionistas privados que pueden interesarse en algún proyecto u obra de impacto, que beneficie a la población del distrito de Santa.

- Comunicación y movilización de la población. Gran parte del éxito en la gestión municipal y proceso de desarrollo local depende de que la población haya entendido bien lo que se propone en los planes. En tal sentido es necesario mantener una comunicación permanente con toda la comunidad para que, hasta donde sea posible, todos tengan una idea suficiente y adecuada acerca de lo que se está haciendo en el distrito. Para ello hay que articular diversas acciones desde las primeras etapas del proceso. Ellas pueden incluir mensajes, presentaciones y programas en los medios de comunicación de masas; afiches, boletines y cartillas de difusión.

2.3. Gerencia de Infraestructura:

2.3.1. Definición Gerencia de Infraestructura:

La Gerencia de Infraestructura, es un órgano de línea de segundo nivel organizacional, responsable de ejecutar y evaluar los proyectos de desarrollo de infraestructura física, de apoyo a las actividades productivas y sociales de la comunidad, así como su liquidación técnica y financiera, de acuerdo con la política de acondicionamiento territorial. Está a cargo de un Gerente, quién depende jerárquicamente del Gerente Municipal.

2.3.2. Funciones de la Gerencia de Infraestructura

Son funciones y atribuciones de la Gerencia de Infraestructura las siguientes:

- Programar, coordinar, conducir y evaluar las actividades inherentes al desarrollo de proyectos de infraestructura urbana y rural acorde con la política de Acondicionamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Provincial Concertado

- Formular, ejecutar y evaluar su Plan Operativo, el Cuadro de Necesidades y la Programación anual mensualizada de gastos.
- Formular, la memoria anual de la dependencia de acuerdo a la normatividad vigente.
- Asesorar a la Alta Dirección, sobre asuntos de ingeniería.
- Proponer y ejecutar la construcción, reconstrucción, ampliación, modificación o reforma de la infraestructura e inmuebles públicos, en estricta sujeción de los requisitos que establezca la Ley, el Reglamento Nacional de Edificaciones, las ordenanzas y otras disposiciones, o reglamentos sobre seguridad de Defensa Civil, y otros organismos que correspondan, para garantizar la salubridad y estética de la edificación; teniendo en cuenta los estudios de impacto ambiental, conforme a ley.
- Concertar y formular los convenios o contratos a suscribir con la población organizada e instituciones, para la ejecución de proyectos de infraestructura de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Autorizar la ingeniería preliminar y la ingeniería de detalle necesaria para la construcción de obras de infraestructura básica, vial, de mantenimiento y conservación de obras aprobadas, encomendadas y ejecutadas por la Municipalidad Provincial del Santa
- Autorizar las normas y especificaciones de construcción utilizados en las obras.
- Solicitar oportunamente los equipos y materiales necesarios para la ejecución de las obras que se le encomiende.
- Dirigir la elaboración de expedientes técnicos de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Elaborar, analizar y priorizar los programas y proyectos de inversión pública sobre acondicionamiento urbano a nivel provincial, en coordinación con entidades públicas y privadas.

- Proponer la contratación de personal para la planeación, elaboración de los proyectos de ejecución de obras, personal técnico para Equipo Mecánico, Planta Asfáltica y otros necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Gerencia, cautelando el correcto uso de los presupuestos asignados para este fin.
- Presentar a la superioridad los expedientes técnicos elaborados.
- Resolver administrativamente en primera instancia, los procedimientos de su competencia conforme al presente reglamento y disposiciones vigentes.
- Formular bases y especificaciones técnicas para Licitaciones y Contratos de servicios de consultoría, de adquisición de materiales y de ejecución de obras.
- Establecer, dar seguimiento y evaluar los índices de productividad y eficiencia de las obras correspondientes;
- Establecer y operar los sistemas de costos y contabilidad de las obras a su cargo.
- Participar en los procesos de adquisición de materiales y equipos necesarios.
- Participación en las acciones de formulación y elaboración del Plan de Desarrollo Provincial y en el Programa de Inversiones concertado con la sociedad Civil
- Ejecutar en lo que le corresponda los Planes de Desarrollo Provincial.
- Participar en los procesos de formulación, ejecución y evaluación del Presupuesto Institucional, dentro de los plazos y modalidades establecidas en la Ley Anual del Presupuesto de la República.
- Proponer a la Gerencia Municipal, los proyectos de normas que sean necesarios para alcanzar los objetivos institucionales y sus funciones de su competencia.
- Proponer convenios con otras municipalidades para la ejecución de obras y prestación de servicios comunes.

- Desarrollar un programa permanente de mantenimiento de la infraestructura vial urbana, pistas, veredas, sardineles y bermas
- Participar en los espacios de concertación y participación vecinal que le sean encargados.
- Emitir Resoluciones Gerenciales de acuerdo a sus competencias.
- Proponer la permanente capacitación del personal a su cargo.
- Las demás que le corresponde por mandato de la ley y las que le asigne la Gerencia Municipal.

2.4. Análisis externo de la realidad que circunda la municipalidad de Santa (PESTEC):

El Perú es un país localizado en el lado occidental y central de América del Sur. Su capital es la ciudad de Lima. Cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km² y está dividido en 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. La población en el año 2017 ha sido de 31 millones 227,000 (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2017).

Para realizar la evaluación externa de El Santa, es necesario llevar a cabo varios análisis:

- Político,
- Económico,
- Social,
- Tecnológico,
- Ecológico, y
- Competitivo, denominado PESTEC.

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 El Santa. Así mismo, 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.

2.4.1. Análisis político, gubernamental, y legal.

Hasta hace unos años, el Perú había sido muy poco mencionado en el ámbito internacional como un país con expectativas económicas de crecimiento; más bien estaba asociado a escándalos políticos, desastres naturales e incertidumbre política. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (Inei) informó que la corrupción desplazó a la delincuencia como el principal problema que afecta al país según la última Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) realizada entre noviembre 2016 y abril 2017.

Debido a las reiteradas denuncias sobre los casos de corrupción, divulgadas en los medios de comunicación, el 48.1% de los encuestados (población de 18 y más años de edad) considera este tema como el principal problema que afecta al país.

A esta se suman la delincuencia (44.5%) como el segundo problema, seguido de la pobreza (19.8%), la falta de seguridad ciudadana (19.1%), falta de empleo (13.4%), mala calidad de la educación estatal (12.2%), falta de credibilidad y transparencia en el Gobierno (7.4%), los bajos sueldos/aumento de precios (6.8%), la falta de cobertura/mala atención en salud pública (5.9%), la violencia en los hogares (5.4%) y la falta de apoyo a la agricultura (3.6%). Si estos segmentos medios cuentan con un ingreso estable, se garantiza el progreso económico; lo contrario podría significar que adopten opciones radicales. Los estratos medios latinoamericanos se

caracterizan por su precariedad, que deben ser controlados con políticas públicas de protección social y educación pública. Una clase media fuerte contribuye directamente al desarrollo económico e indirectamente al respaldar programas políticos y opciones electorales razonables (OCDE, 2016). La actual campaña presidencial en el Perú no gira en torno al modelo económico que debe adoptarse, sino en torno al perfeccionamiento del modelo actual, pero lo cierto es que el Perú todavía no ha salido del pozo. Los recientes presidentes del país merecen crédito por haber mantenido el rumbo y mejorado las cosas, una parte de la estabilidad económica y política del país fue cuestión de suerte, por lo cual el crecimiento del Perú no será duradero si el país no toma medidas para mejorar sus niveles de educación, tecnología e infraestructura, para ser más competitivo a nivel mundial. A nivel distrital, los municipios tienen una organización, estructura y funciones con visión para la descentralización y el desarrollo del país. Según el marco del proceso de descentralización, el gobierno más cercano a la población es el más adecuado para ejercer la gestión (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016). El marco normativo bajo el que se rigen los municipios del país incluye los siguientes instrumentos:

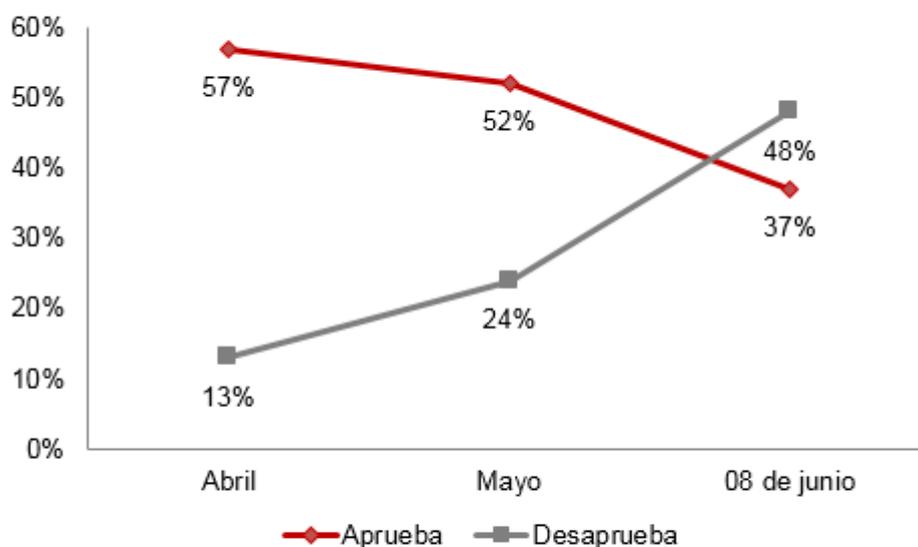
- a) la Constitución Política del Perú,
- b) la Ley Orgánica de Municipalidades N°. 27927,
- c) la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N°. 27867,
- d) la Ley de Bases de Descentralización N°. 27783,
- e) la Ley de Inversión Pública,
- f) la Ley de Demarcación y Organización territorial,
- g) la Ley Marco del Presupuesto Participativo, y
- h) la Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado.

Otro aspecto necesario para entender la coyuntura política, gubernamental y legal es el análisis de la seguridad del país. Al respecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2011), elaboró el

documento “Construcción de la agenda pública de seguridad ciudadana”, en el cual se indicó que es muy importante describir los problemas de seguridad ciudadana, los cuales son percibidos por los pobladores, como factores determinantes del empobrecimiento de su calidad de vida. El temor a ser agredido trae consecuencias muy graves para el desarrollo, pues lesiona la libertad de tránsito, la libertad de trabajar, realizar actos de comercio, de reunirse sin temer por la seguridad personal. Más aún, erosiona el tejido social y el costo de la seguridad se vuelve un gravamen económico que en comunidades más seguras se destinan a actividades productivas. Además de lo indicado, la inseguridad genera cambios de sanos hábitos de vida de la población y le obliga a adoptar medidas irracionales con costos altos. El índice de confianza en la Policía Nacional y los tribunales está muy deteriorado; así, en el Perú estos índices están en 25% y 17% respectivamente, mientras que en Estados Unidos estos mismos índices están en 81% y 59%, en Chile en 38% y 28% y el promedio de Latinoamérica es de 28% y 25%. En los países con alto índice delincencial el promedio es de ocho policías por cada 1,000 habitantes, en los países con bajo índice delincencial es de cuatro y en el Perú es de un policía por cada 1,085 habitantes. El artículo 195° de la Constitución Política del Perú, modificado por la Ley No. 27680, señala que “La Ley regula la cooperación de la Policía Nacional con las municipalidades en materia de seguridad ciudadana”. La delincuencia es vista en varios distritos de Ancash como el principal problema. En Chimbote centro es percibida así por el 52% de su población, en Santa por el 30%, en Garatea por el 42%, (Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana).

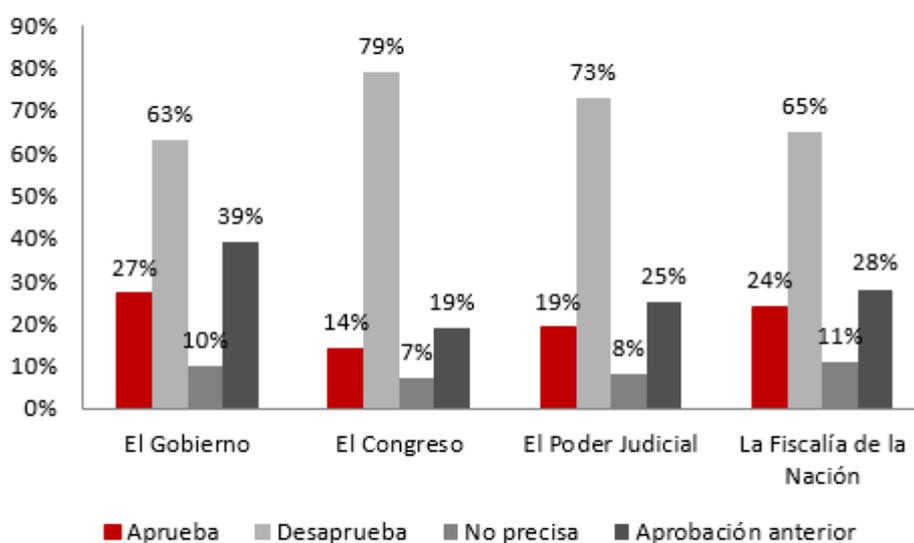
Hoy en día Perú se encuentra inmerso en un escenario inestable si nos referimos a política, donde podemos mencionar cambios recientes en el Gabinete Ministerial, conflictos entre partidos políticos en el Congreso de la República, así como la gestión que se ha dado durante los 100 primeros días de que Martín Vizcarra asumió la presidencia. En este contexto, aprobación o desaprobación de la población es un factor clave para el futuro del país. La reciente Encuesta Nacional Urbano-Rural, publicada por Ipsos, muestra resultados poco alentadores respecto a la aprobación de la gestión de diferentes instituciones: Gobierno, Congreso, Poder Judicial, Fiscalía de la Nación, y la gestión del presidente de la República.

¿En general, diría que aprueba o desaprueba la gestión del presidente Martín Vizcarra?



Fuente: Ipsos Perú, junio de 2018.
Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado

¿En general, diría que aprueba o desaprueba la gestión de...?



Fuente: Ipsos Perú, junio de 2018.
Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado.

A nivel de Ancash los principales problemas percibidos por la población son la delincuencia, la falta de seguridad ciudadana (74%), el desempleo (60%), el pandillaje (42%), la corrupción (39%) y el consumo de drogas (34%) (CONASEC, 2011). Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 (CENTRUM católica, 2010), Ancash está en la posición 21 de 24 en seguridad. El Perú se encuentra entre los 20 países con mayor estabilidad financiera del mundo (2010, 08 de noviembre), pero en el aspecto institucional que es necesario para el desarrollo de las empresas, se ubica en los últimos lugares.

El Santa es un distrito localizado en la región Ancash, se rige por las leyes del Perú y goza de una restringida autonomía política en la dirección municipal.

2.4.2. Análisis económico

Es importante señalar, que las cifras muestran algunos cambios porcentuales respecto del mes de julio, sin embargo, creemos que puede haber variaciones importantes en los siguientes meses. Esperemos que en los meses que vienen, se observe un gran crecimiento económico para el país, pero que este crecimiento, sea un crecimiento sostenido y permanente, que pueda traducirse en beneficios para todos los peruanos.

Las cifras nos muestran un panorama más alentador que los meses anteriores, sin embargo, esperamos que el crecimiento, la inversión y la industria sigan creciendo porcentualmente en los meses que restan del presente año.

Las cifras económicas al mes de agosto del presente año, nos muestran variantes que tomaremos en consideración para este análisis de las potencialidades y perspectivas que nos ofrece la economía del país en los próximos meses, de tal manera que el entorno político, económico y social influyen progresivamente en la estabilidad de nuestra economía.

A nivel internacional, el PBI se proyecta de la siguiente manera:

- Se proyecta un crecimiento porcentual de 0.3% de PBI respecto del año anterior para Francia. Por su parte, Alemania se mantiene estable, mientras que España y Reino Unido proyectan una disminución porcentual respecto del año pasado.
- A inicios de año se proyectaba que Estados Unidos podría crecer gradualmente de 2.20% a 2.30% en este año, a agosto esta proyección rodea los 2.90%
- China se proyecta a mantenerse en un 6.60% en este año. Cabe recordar que sus porcentajes han descendido gradualmente desde el 2010.
- Japón se proyecta con un crecimiento de 1.2%, lejos del porcentaje de 1.7% del año pasado.
- Chile es el país de la región latinoamericana con mayor crecimiento, proyectando un 3.4% este año.
- Brasil, Colombia y México mantienen con un PBI entre 2.30% y 2.70% con ligeras variaciones por país.

A nivel nacional, las protecciones sobre el crecimiento bordeaban el 3.2% porcentaje mayor al del año pasado pero menor al proyectado en los meses anteriores, sin embargo, la proyección de este mes nos coloca con un 3.7% de crecimiento, promedio más cercano al porcentaje establecido en el 2016.

Respecto de la inflación, el Perú tiene una estimación de 2.80% de inflación para el presente año. Según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCR) se esperaba que este año la inflación tenga un porcentaje de 2.0%, lo cual ya tiene un porcentaje mucho más elevado al proyectado desde el año pasado (1.36%) o en los primeros meses, el cual correspondía a 1.80%.

Por su parte, Chile cuenta con 3.0%, Colombia con 3.29% y México con 3.74%. Destaca de la región sudamericana, Argentina con una inflación de 17.83%. Debemos señalar que la inflación en Venezuela asciende a 1.000.000%.

El tipo de cambio se esperaba que la cifra fluctuara entre los 3.24% y los 3.34%; al mes de agosto tenemos una tasa de cambio de 3.27%. Se proyecta a diciembre del presente año un incremento porcentual en 3.28%.

La tasa de interés de referencia influye en el precio de las operaciones crediticias de corto plazo. Dentro del marco de la Alianza Pacífico, Perú tiene un porcentaje de 2.75%, aún debajo de tasas como la de Chile con un porcentaje de 2.50% y la de Estados Unidos con 1.50%.

La tasa de desempleo anual ha incrementado respecto del año anterior, situándose con un 8.10%, una cifra no muy alentadora, que esperamos pueda reducirse en los próximos meses y años. Del total de personas con edad de trabajar (7.67 millones), la población económicamente activa (PEA) es conformada por el 68,2% de la PET; es decir, 5.24 millones de personas.

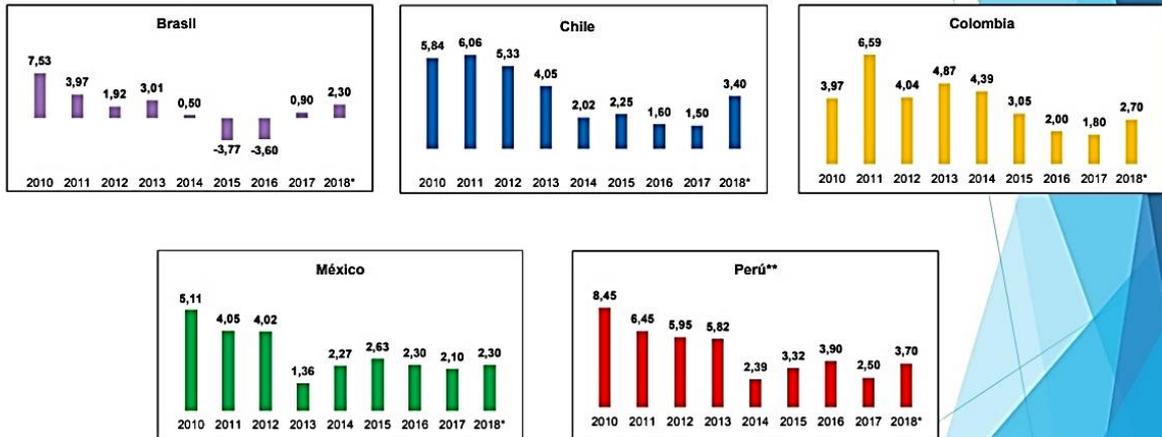
A finales de 2017, el déficit fiscal se situó en -3,1% del PBI peruano. A mayo de 2018, el déficit se redujo a -2,4% del PBI, principalmente por la recuperación del ingreso corriente del gobierno debido a la mayor recaudación fiscal y, a finales del año, terminaría en un nivel de alrededor de -2,4%.

Las proyecciones de crecimiento económico, según las encuestas de expectativas macroeconómicas elaboradas por el BCRP, indican que, a junio de 2018, los analistas económicos consideran un 3,6%, las empresas no financieras 3,5% y el sistema financiero 3,5%.

Recordemos que, como política de país, debemos afianzar y consolidar nuestros sectores de producción y extracción,

desarrollando innovación y capital intelectual, que ponga nuestros productos en la palestra del mundo, otorgándole la plusvalía necesaria que evidencia un real crecimiento nacional, y que nos permita competir con los más altos estándares de calidad en el mercado.

EVOLUCIÓN LATINOAMERICANO DEL PBI ANUAL (VARIACIÓN PORCENTUAL)



PBI PER CÁPITA MUNDIAL 2017 (US\$ PRECIOS CORRIENTES)



Principales Países	Ranking Mundial	PBI Per Cápita 2017
Estados Unidos	8	59.501,11
Australia	11	55.707,28
Canadá	18	45.077,39
Alemania	19	44.549,69
Nueva Zelanda	21	41.593,06
Francia	23	39.869,08
Reino Unido	24	39.734,59
Japón	25	38.439,52
Italia	27	31.984,01
Corea del Sur	30	29.891,26
España	32	28.358,81
Uruguay	49	16.722,41
Panamá	56	15.089,35
Chile	57	15.070,41
Argentina	58	14.466,55
Brasil	69	9.894,93
México	73	9.304,17
China	75	8.643,11
Perú	84	6.762,19
Colombia	88	6.272,82
Ecuador	90	6.098,30
Paraguay	110	4.259,56
Bolivia	124	3.353,20

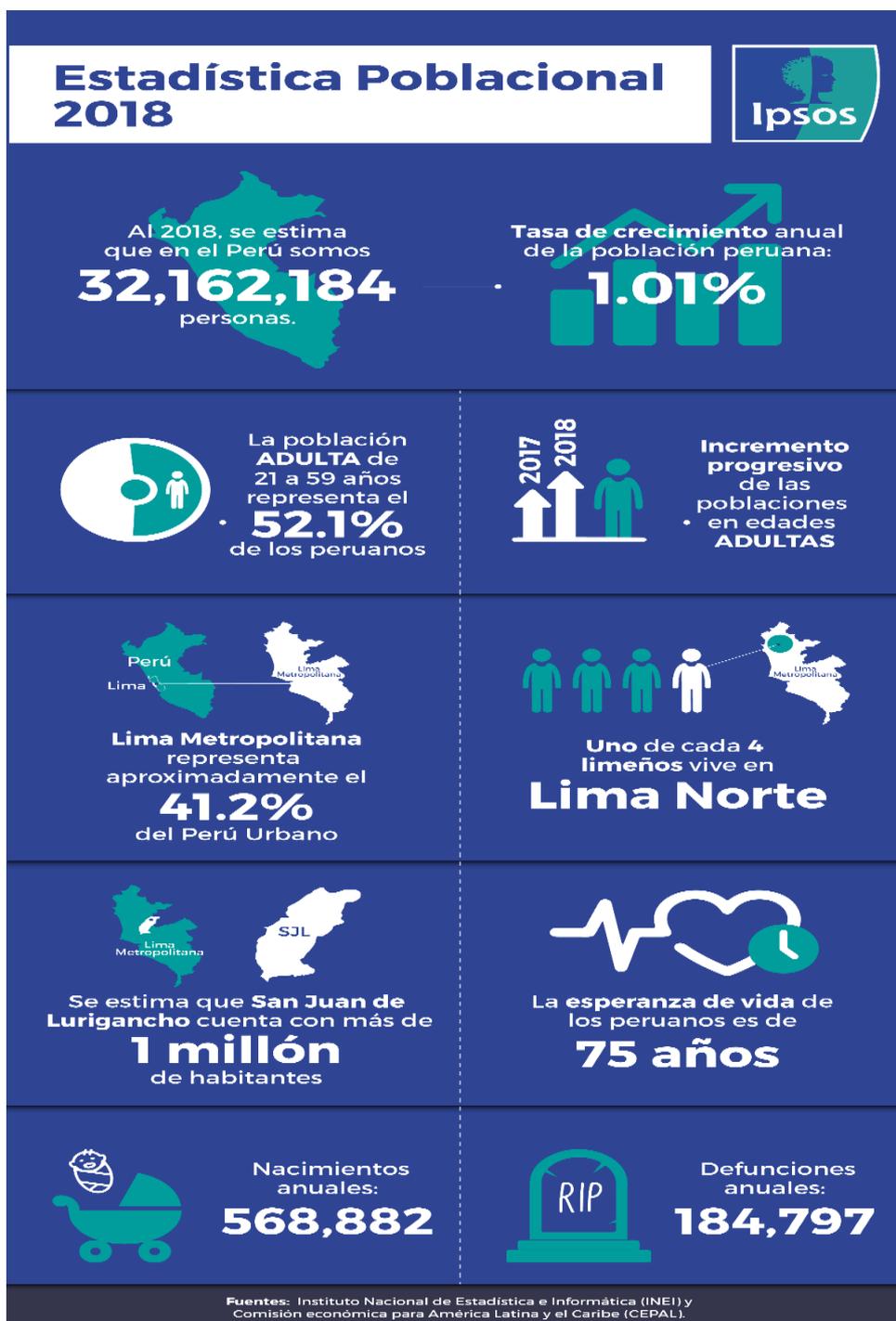
ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONÓMICAS: CRECIMIENTO PBI

	RI Set.17	RI Dic.17	RI Mar.18	RI Jun.18
Sistema Financiero				
2018	3,5	3,8	3,5	3,5
2019	3,7	3,8	3,7	3,8
Analistas Económicos				
2018	3,5	4,0	3,5	3,6
2019	4,0	4,0	3,8	3,8
Empresas No Financieras				
2018	3,7	3,8	3,0	3,5
2019	4,0	4,0	4,0	3,8

Fuente: BCRP Reporte de Inflación, junio 2017

2.1.3. Análisis social, cultural, y demográfico. Para APOYO Opinión y Mercado (2007), la población peruana para el 2010 fue de 29.8 millones de habitantes, distribuidos en 22.7 millones de habitantes en el área urbana (76.2%), y 7.1 millones en el área rural (23.8%). La población del departamento de Ancash es de 6.3 millones de habitantes y la provincia del Santa tiene 2.4 millones. El departamento de Ancash tiene 20 provincias de las cuales carecen de agua el 13.6% de los pobladores, de desagüe el 3.7% y de luz el 1.3%. Viven en situación de pobreza el 18% de los habitantes, en pobreza extrema el 1.2%, y el 4.3% de la población es analfabeta (APOYO Opinión y Mercado, 2007).

A nivel nacional, el 10% de la población es de NSE A y B, mientras que en Lima el 22% de la población es de NSE A y B.



2.1.4 Análisis tecnológico y científico. La Cámara de Comercio de Lima [CCL] (2010) informó que, en la actualidad, el gasto en investigación y desarrollo en el Perú asciende apenas al 0.1% del PBI, muy por debajo de lo que invierten otros países de la región (Brasil invierte en investigación y desarrollo recursos equivalentes al 0.8% de su PBI, situación que se repite en Costa Rica 0.4%, y Chile 0.7%), y de lo desembolsado por economías como China 1.2%, Corea 2.8% o Singapur 2.2 % (CCL, 2010). 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. Para ello, se requiere un entorno propicio para la actividad innovadora, apoyada fundamentalmente con políticas específicas diseñadas por el sector público y desarrollado activamente por el sector privado. 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 nuestro país (CCL, 2010). La CCL (2010) refirió que, en el último informe de competitividad del Foro Económico Mundial 2009 – 2010 sobre innovación (en el pilar N° 12), el Perú se ubica en la posición número 109 de una muestra de 133 países, mientras que en América Latina se ubica en el puesto 15 de 24 países. En el Perú, la inversión privada en innovación se ve entorpecida por una débil protección de la propiedad intelectual, que desincentiva el desarrollo de nuevas tecnologías. En India, el 37% de sus exportaciones totales corresponde a servicios, particularmente programas informáticos y servicios tecnológicos; mientras que en el Perú las exportaciones de servicios no superan el 10% (CCL, 2010). Según el Ranking de Competitividad Global publicado en enero por el Foro Económico Mundial (2011), el Perú ocupó el puesto 73 entre 139 países, más de 40 puestos por detrás de Chile. En el último examen PISA3 (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 65 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). Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010 (CENTRUM católica, 2010), la región de Ancash en el factor comunicación ocupa el cuarto lugar; en habilidades gerenciales, el décimo; en innovación, el décimo; en visión de largo plazo, el veinteavo; y en esfuerzo para desarrollar empresas, el veinticincoavo.

2.1.5. Análisis ecológico y ambiental. En el último cuarto de siglo la economía mundial se ha cuadruplicado, beneficiando a centenares de miles de personas. Sin embargo, en el mismo periodo de tiempo, 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) señala 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. Todo el crecimiento de la población mundial del próximo cuarto de siglo se dará en ciudades de países en desarrollo. 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 (ver apéndices P y Q). 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). Hasta la actualidad, El Santa ha conseguido un claro posicionamiento como distrito ecológico del Perú, principalmente por su elevado nivel de gestión ecológica, así como por sus extensas áreas verdes. Otro factor distintivo en cuanto a medio ambiente es la amplitud de las viviendas, las restricciones al número de pisos, y la menor ratio de habitantes por km² que muestra.

ANÁLISIS Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realiza a través de encuestas y entrevistas del área funcional que estamos trabajando (Gerencia de Infraestructura), y el diagnóstico correcto de la situación actual del distrito del Santa depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta.

El AMOFHIT consiste en un análisis de

- a) administración y gerencia (A),
- b) marketing y ventas (M),
- c) operaciones y logística (O),
- d) infraestructura o planta (P),
- e) finanzas y contabilidad (F),
- f) recursos humanos y cultura (H),
- g) sistemas de información y comunicaciones (I), y
- h) tecnología e investigación y desarrollo (T).

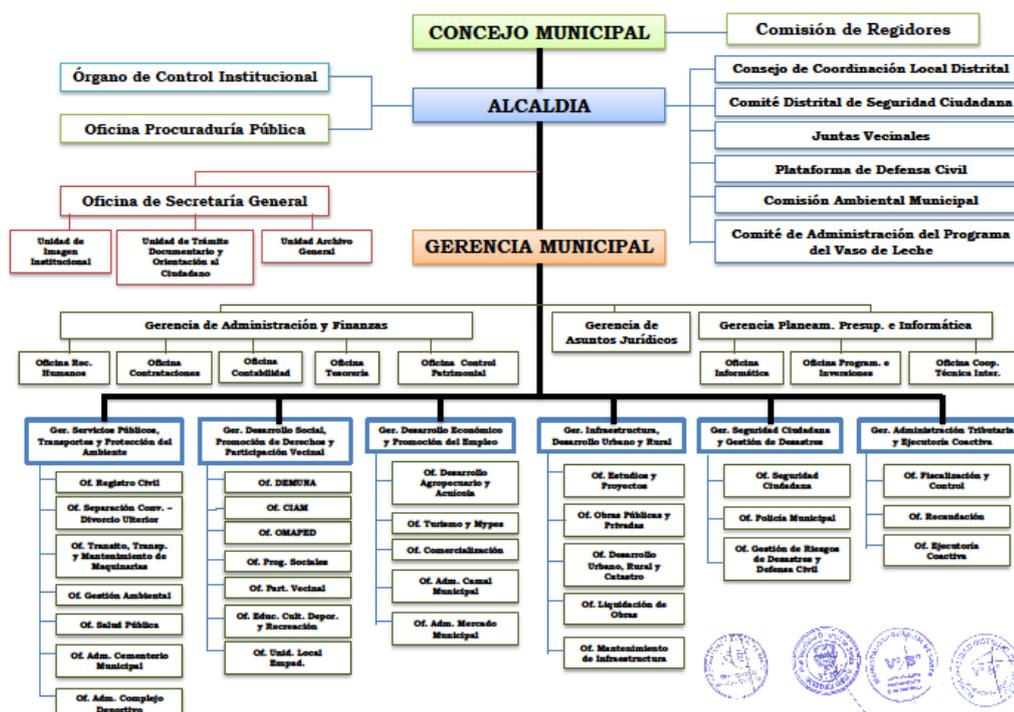
El desarrollo:

- a) **Administración y gerencia (A)** “El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales” (D’Alessio, 2016). Una gestión administrativa competente que conlleve a los gerentes municipales a realizar mejor sus funciones daría como resultado una sociedad moderna con un gobierno municipal eficaz y transparente, que genere la confianza y el apoyo de los ciudadanos. Reputación de alta dirección y sus gerentes. Considerando las variables auditoría de la gerencia, referente a la reputación de la alta dirección y gerentes, el gobierno actual del Distrito del Santa corresponde al

alcalde Julio Cortes Rojas, quien, en 2015, resultó en el puesto 22, con 32.5% de aprobación de gestión.

La efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial. La Municipalidad distrital del Santa se rige según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado con Ley Orgánica de Municipalidades y normas conexas y el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, lineamientos para la elaboración y aprobación del reglamento de organización y funciones, las que se encuentran contenidas en 167 artículos, 14 capítulos, VI títulos, 04 Disposiciones complementarias, 07 Disposiciones Finales y Estructura Orgánica al tercer nivel jerárquico y organizacional, y el Manual de Organización y Funciones (MOF), concordante con la Resolución Jefatura N° 095-95-INAP/DNR, que aprueba las Directivas N° 001-95-INAP/DNR, Sobre la Formulación del Manual de Organización y Funciones, así como la Directiva N° 095-95-INAP/DNR, Normas para la formulación de los Manuales de Organización y Funciones de la Administración Pública y la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

ORGANIGRAMA - MDS 2016



F.I. MUNICIPALIDAD DISTRITAL DEL SANTA

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. La gestión del alcalde fue basada en la formulación de un plan de desarrollo Concertado en un enfoque metodológico que tiene como objetivo hacer el Plan y entender qué significan cada concepto e instrumento para el proceso. En este sentido, se revisaron los conceptos de planificación estratégica y operativa, y se presentó el instrumento de gestión utilizado: la matriz FODA, de modo que su uso se vinculó a los conceptos, y se entendió su finalidad dentro del proceso. La planificación estratégica comprendió, en primer lugar, el Diagnóstico Local Concertado, la forma de identificar los grandes temas de la realidad del Distrito de Santa en las siguientes dimensiones de análisis:

a) dimensión Ambiental,

- b) dimensión Urbano Económica,
- c) dimensión Humano – Social; y
- d) la dimensión de Institucionalidad y Seguridad.

También se identificó y elaboro un diagnóstico, el mismo que puso como insumo de trabajo en los talleres con los Agentes Participantes. El diagnóstico local incorporo los comentarios y opiniones de los agentes participantes, buscando la mayor participación vecinal y transparencia durante el proceso. En segundo lugar, la planificación estratégica comprendió el análisis a través de la matriz FODA, herramienta ampliamente utilizada por el sector privado, fundamental dentro del proceso de formulación del Plan de Desarrollo Concertado. Dicha matriz fue un instrumento de gestión que permitió conocer, orientar, organizar, señalar y evaluar de manera eficiente la situación de una organización con respecto a su situación tanto interna y externa, determinando los factores controlables (fortalezas y debilidades), como los no controlables (oportunidades y amenazas). La Municipalidad distrital del Santa actualmente no cuenta con un Plan Estratégico para el distrito; sin embargo, cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado del Santa del 2010 2021.

Este documento de gestión define la visión, y los lineamientos y objetivos estratégicos, basados en

- a) ambiente saludable;
- b) Residencialita, servicios y equipamiento;
- c) Turismo, economía y gestión cultural;
- d) Educación y desarrollo social;
- e) Seguridad ciudadana y defensa civil; y
- f) Institucionalidad y buen gobierno.

Además, cuenta con un Plan Operativo Institucional para el Ejercicio Fiscal de 2015, que tiene por finalidad ejecutar las principales acciones operativas

de las unidades de la Municipalidad en relación con la ejecución de las actividades y proyectos para el ejercicio fiscal 2015. Asimismo, la Municipalidad Distrital del Santa cuenta con el Plan Integral de Desarrollo del Distrital del Santa. Este documento contiene aspectos como los siguientes:

- a) tema vial,
- b) zonificación y uso de suelos,
- c) tratamiento de la zona monumental,
- d) desarrollo económico,
- e) participación vecinal,
- f) seguridad,
- g) habilitaciones urbanas, y
- h) participación local del sector empresarial, entre otros, que inciden en el desarrollo sostenible del distrito.

En el análisis de la gestión administrativa, no se han encontrado fortalezas; razón por la cual su debilidad es la carencia de un planeamiento estratégico con una visión de a dónde quiere llegar y una misión impulsora hacia la situación deseada.

- b) **Marketing y ventas (M)** El marketing, entendido 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, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. El Santa no cuenta con una estrategia de marketing elaborada que permita comunicar a todos los distritos vecinos de la región y al país en general acerca de las potencialidades y oportunidades que presenta.

En todos los sectores del distrito, se observa la existencia de actividad comercial, tanto en las calles periféricas como en las avenidas y en las

calles que atraviesan el distrito. Este comercio está enfocado en satisfacer las necesidades primarias del consumidor, donde los bienes que se ofrecen son mayormente a) ropa, b) víveres, y c) comida, a través de bodegas y pequeños mercados, con publicidad en carteles, y se aprecian paneles publicitarios. En cuanto a la regulación de los establecimientos de comida, estos son controlados por la Dirección General de Salud (DIGESA), porque son responsabilidades del sector salud: a) la vigilancia sanitaria de los alimentos, b) el almacenamiento y re envasado de los mismos, c) la alimentación destinada a los pasajeros de los medios de transporte, y d) la alimentación colectiva y de hospitales.

Además, el distrito ofrece a) servicios médicos, b) servicio de hospedaje, c) servicio empresarial, y d) legal.

Política de precios. En cuanto a la política de precios, el grado de inversión en el distrito del Santa es limitado a pesar de que uno de los objetivos de la Municipalidad es impulsar la promoción de la inversión en diversos sectores, y, por ello, cuenta con la Subgerencia de Promoción de Inversión Privada, que se encarga de las acciones de la promoción. Referente a los impuestos y arbitrios, la Municipalidad realiza promoción con “Vecino Puntual premiado” (VPP), que es un sistema que reconoce y premia la puntualidad de pagos con a) parqueo gratuito; b) ventanilla de atención preferencial; y c) descuentos en establecimientos afiliados a la VPP como tiendas comerciales, restaurantes, clínicas y otros.

Participación de mercado. El distrito de Santa es uno de los nueve distritos de la provincia del Santa, ubicada en el Ancash, en el Perú. Constituye en su mayor parte pueblos agrícolas del valle costero del río Santa. Limita por el norte con el distrito de Guadalupe (Virú), al este y sur-este con el distrito de Chimbote, por el sur con el distrito de Coishco y por el oeste con el Océano Pacífico. El distrito del Santa está conformado por zonas de uso residencial, se ha preocupado básicamente por a) la seguridad ciudadana, b) mejorar la infraestructura vial como pistas y veredas, c) mejorar las áreas verdes, y d) restringir el consumo de alcohol a partir de las 11:00 p. m. en los bares y establecimientos similares. Análisis del consumidor y sus preferencias. Las necesidades del consumidor, de

acuerdo con lo observado, son de consumo doméstico, bodegas, y los niveles de flujo de circulación de personas y de ventas son regulares para este tipo de consumo, debido a que los bienes ofrecidos son mayormente a) ropa, b) víveres, c) comida, y d) servicios básicos. Las fortalezas son las siguientes: a) recaudación de impuesto con promoción al cumplimiento, b) posicionamiento como distrito residencial, c) presencia de centros turísticos y culturales.

- c) **Operaciones y logística. Infraestructura (O)** El área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios, involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad, el uso de materiales, la mano de obra, las máquinas, el medioambiente, los métodos, la mentalidad y la moneda. En cuanto a las actividades económicas empresariales, en los últimos 20 años, ha crecido paulatinamente en la actividad comercial. Según la encuesta realizada por INEI en 2016 sobre las actividades económicas en Ancash, el 42.96% de los establecimientos comerciales estaban constituidos por bodegas, el 13.40% por restaurantes, y el 11.16% por peluquerías y salones de belleza, con un total de 1355 establecimientos. Según los estudios realizados por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad.
- Según el Plan Operativo de 2016, El Santa no escapa a la realidad que viven diversas ciudades del país, por efectos de a) la migración, crecimiento urbano, b) el incremento de la actividad comercial, c) la ruptura de valores, y d) otros aspectos que inciden en la problemática de la seguridad ciudadana, no solo relacionados con temas de delincuencia y consumo de drogas, sino también con temas de salud pública, señalización, transporte, retiros y equipamiento urbano, así como con temas relacionados con la prevención de riesgos, para disminuir los desastres en resguardo de la vida y la salud. La Municipalidad distrital del Santa indicó que la fuente principal contaminación del medio ambiente se debe al transporte vehicular tanto de los vecinos como de las unidades interdistritales que atraviesan el distrito por las vías arteriales y colectoras de Sur a Norte como de Este a Oeste. Las fuentes secundarias son la combustión de cocinas de gas y kerosene de restaurantes y domicilios. La contaminación del aire se produce por la

combustión de cocinas y emanación de sustancias semi volátiles de los materiales de construcción y de otros productos nocivos.

Uso comercial. El uso comercial ocupa el 5% de la superficie del distrito, es decir, 22.81 ha. El uso comercial normativo vigente en el plano de zonificación determina 44.9 ha para uso comercial, que representan el 9.41% del área total del distrito; sin embargo, solo se han ocupado 22.81 ha (52% del total distrital), que representan el 50.8% del área comercial programada. La zonificación vigente distingue diversos niveles de uso comercial tales como: a) comercio sectorial, b) comercio vecinal, y c) comercio especializado.

El comercio sectorial se caracteriza por la diversidad de actividades comerciales: están comprendidos: a) establecimientos de comercio de bienes de consumo y servicios de mediana magnitud, b) tiendas de artículos diversos, c) oficinas, entre otros.

Educación: el equipamiento educativo ocupa el 6% del total del distrito, que representa 22.27 ha, constituido por infraestructura en los niveles de a) inicial, b) primaria, c) secundaria, y d) superior. Los principales colegios del distrito, por sus dimensiones físicas y su nivel de servicio, son los siguientes: a) INNOVA, b) Santa Rosa, c) Augusto Salazar Bondy, d) Elvira García y García, y e) República Argentina. Dentro del nivel universitario, se encuentra La Universidad del Santa Salud: el equipamiento de salud ocupa un total de 3.92 ha, que representan el 1% del área total del distrito. Según la zonificación vigente, el equipamiento de salud es de nivel H-2, que corresponde a un hospital general, y, dentro de esta calificación, se encuentra el Hospital Regional del Santa, cuyo ámbito de servicios es de cobertura metropolitana.

Terrenos sin construir: existen 8.30 ha de terreno sin construir, que representan el 2% del área del distrito.

Recreación y áreas verdes: el equipamiento recreativo que incluye las áreas verdes ocupa aproximadamente 27.87 ha, que representan el 6% de la superficie total del distrito, y, dentro de esta área, se incluye el complejo deportivo de Garatea.

Vías y bermas: el equipamiento en vías y bermas es de 133.80 ha, que representan el 29% de la superficie total del distrito.

Otros usos: ocupan una extensión de 38.4 ha, que representan el 8% del área total del distrito; están considerados dentro de esta calificación: la iglesia, la municipalidad, comisarías, y otros.

La mayoría de las viviendas son viviendas unifamiliares, correspondientes a las urbanizaciones de los años 1970, y edificios multifamiliares de departamentos sin ascensor, que mayormente datan de esa fecha, construidos de material de ladrillo. Respecto de la calidad de vivienda, se puede decir lo siguiente: a) el 60% cuenta con los servicios públicos de agua, desagüe y servicios de electricidad; b) el 61%, con servicios de telefonía fija; y c) y el 41%, con cable. Las redes de servicios públicos telefónicos y de electricidad son aéreas y no subterráneas, lo que, sumado al avisaje publicitario indiscriminado, está originando el deterioro del paisaje urbano y menor visibilidad.

- d) **Finanzas y contabilidad (F)** El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

La Municipalidad registra como fuente de ingresos: a) los percibidos por medio de recaudación tributaria, que son los impuestos a la propiedad, impuesto a la producción de bienes, y al consumo; b) recaudación no tributaria, que se refiere a la venta de bienes, servicios y tasas administrativas; y c) donaciones y transferencias, constituidas por canon minero, regalías mineras, y FONCOMUN. Los egresos están conformados por a) gastos por pago al personal y obligaciones sociales; b) pago de pensiones, prestaciones, y asistencial social; c) compra de bienes y servicios; d) adquisición de activos no financieros como la construcción de edificios, compra de vehículos, maquinarias y otros; y e) donaciones a otras instituciones del Gobierno. Los ingresos propios generados, vía recaudaciones tributarias y no tributarias, constituyen en promedio anual el 78% del total, y solo el 12% son por donaciones y transferencias del Gobierno. El mayor gasto se realiza en la adquisición de bienes y servicios, y el promedio anual es de 57% del total, seguido de 27% en gastos de personal.

El crecimiento anual promedio de los ingresos es de 13%. En el año 2017, tuvo un resultado negativo, pero, en los años siguientes, fueron incrementándose los resultados, con un crecimiento promedio anual de 752%. Con la finalidad de determinar la capacidad de pago de la municipalidad, así como sus deudas de corto y largo plazo, se determinaron las ratios correspondientes a los últimos cuatro ejercicios fiscales. De los ratios determinadas, se observa que la liquidez es mayor que uno, lo cual indica que cubriría sus obligaciones de corto plazo, pero es deficiente, porque debería ser mayor que cuatro. Muestra altos ratios de endeudamiento de los activos y endeudamiento patrimonial, mayores que 60% y uno, respectivamente, y, por lo tanto, es muy riesgosa. En cuanto a la eficacia de la gestión, está entre 0.50 y 0.55, que son resultados bajos, y debería ser mayor que uno. Referente a la rentabilidad de los activos, en 2015, fue 3.18%, que es relativamente bajo, y debería mayor que 6%; y, en rentabilidad patrimonial, ha ido mejorando anualmente, y, si bien en 2015, registró 13.2%, debería ser mayor que 15%.

Cuadro N°08

2018	TOTAL	20,760,347,050.33	20,760,760,079.47
2018	Departamento: ANCASH	1,709,297,882.83	1,709,297,882.83
2018	Provincia: SANTA	287,692,142.73	287,692,142.73
2018	MUNICIPALIDAD DISRITAL DE SANTA	11,291,965.07	11,291,965.07

Fuente: Elaboración propia 2018.

Cuadro N°09

	MONTO AUTORIZADO	MONTO ACREDITADO
CANON MINERO	5,870,037.95	5,870,037.95
REGALIA MINERA	2,351,463.62	2,351,463.62
CANON HIDROENERGETICO	77,121.94	77,121.94
CANON PESQUERO – IMP. A LA RENTA	162,435.49	162,435.49
CANON PESQUERO – DERECHOS DE PESCA	154,927.39	154,927.39
CONTINUIDAD DE INVERSIONES (ROOC)	14,499.00	14,499.00

Fuente: Elaboración propia 2018.

- e) **Recursos humanos (H)** El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Según la Municipalidad distrital del Santa, la institución cuenta con un total de 366 trabajadores activos y 23 cesantes. Durante la investigación, se ha determinado que no existe información sobre las competencias de los funcionarios y profesionales que laboran en la Municipalidad.

Disponibilidad y calidad de mano de obra. Según la información de INEI (2017), en la que se ha determinado que el 41.42% de la población es menor de 29 años, lo que podría representar como una fortaleza para el distrito el tener alto potencial de recurso humano; el 17.10% está representado por niños y adolescentes; el 44.16% de la población está comprendida entre 30 y 64 años; y el 14.43% es mayor que 65 años. El 45.80% de la población total del distrito de Pueblo Libre, equivalente a 33,979 personas, representa a la PEA. Según ocupación principal, el 30.23% de la población está representado por profesores, científicos e intelectuales. Nivel de remuneraciones y beneficios. El nivel de

remuneraciones es establecido por la municipalidad según la Ley Orgánica de Municipalidades, y, para la Municipalidad, la remuneración del alcalde es S/.7,150.00, para el gerente municipal es S/.2,106.70, para los gerentes de áreas y asesores es S/.2,065.12, y para los subgerentes es S/.1,787.06

Calidad de clima laboral. No se cuenta con evaluación de clima laboral en la Municipalidad, ni existe información de otras instituciones públicas del distrito. Sin embargo, según los pobladores del Santa, las empresas privadas tendrían mejor clima laboral a través del desarrollo de políticas de gestión de personal que promueven satisfacción y motivación de los trabajadores.

- f) **Sistemas de información y comunicaciones (I)** Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores. En los últimos años, los sistemas de información han crecido en el Santa, considerando que es un distrito 100% urbano, y, para la población, es familiar el acceso a la informática, pues el 60% de los hogares del Santa cuentan con una computadora, y el 42% de los hogares del distrito tienen conexión a Internet. En cuanto a la comunicación, el 61% de los hogares tienen telefonía fija, y el 80% cuenta con teléfono celular, y, a la vez, es necesario mencionar que la mayoría de hogares tienen acceso a la información mediante radio o televisión. Sin embargo, 390 hogares, que representan el 2% del total, no tienen equipos ni artefactos; y 895 hogares, que representan el 4% del total de hogares, no tienen acceso a los servicios de teléfono, Internet ni cable.

Por otra parte, la Municipalidad no cuenta con un sistema de información gerencial e integrada, que le permita obtener información al instante de las diferentes áreas funcionales, y facilite la toma de decisiones. La comunicación interna se mantiene de manera manual y vía documentos físicos, característica que indica una debilidad, pues dilata y dificulta la rapidez de obtención de información: un trámite documentario demora cinco días hábiles como mínimo. Asimismo, los documentos que

ingresan, como los que emite la Municipalidad, se realizan de forma manual a través de la mesa de partes, en la que se efectúa: a) la recepción, b) codificación, c) registro, d) clasificación, y e) remisión, para luego ser distribuidos a las diferentes áreas según corresponda.

La Municipalidad distrital del Santa, basada en la Ley de Transparencia, cuenta con una página web que permite a los pobladores acceder a la información de la Municipalidad: este portal web interviene como canal estrictamente informativo, pues no se puede efectuar a través de este ningún trámite o gestión, y cuenta con información general referente a lo siguiente: a) estructura organizativa de la municipalidad, b) obras realizadas, c) notas de prensa, d) información respecto de trámites, y e) gestión municipal, entre otras. Además, se puede observar que no toda la información brindada en el portal web se encuentra correctamente actualizada. Como debilidad, se ha determinado que el 4% de la población no tiene acceso a los servicios de teléfono, Internet y cable.

g) Tecnología e investigación y desarrollo (T) Considerando las variables en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo aplicada al distrito del Santa, se observa que no existe uso de tecnología de punta que favorezca la creación de nuevos productos y el desarrollo de procesos más eficaces, relacionados con a) las plantas piloto, b) automatismos, y c) sistemas. El uso de la tecnología existente es mínimo. La Municipalidad, en diciembre de 2016, como parte del acuerdo de seguridad ciudadana, implementó el uso de cámaras de vigilancia para el distrito, e instaló 25 de las 46 cámaras proyectadas, lo que representa un inicio para la incorporación de tecnología en beneficio de los ciudadanos del distrito. Es fundamental promover el uso de la tecnología en el distrito, que permita el mejor uso de los recursos ya existentes. A la vez, es importante mencionar que las empresas existentes en el distrito y los locales comerciales tampoco cuentan con implementación de tecnología de punta en sus instalaciones, y mucho menos son desarrolladoras de la misma, lo que representa una debilidad frente a los mercados actuales, que soportan sus operaciones en la tecnología. En cuanto a la informática, que es influida por la tecnología, está en un escenario inicial, y es usada solo para el flujo de información. Además, no se observa el interés por desarrollo ni explotación de la

tecnología por parte de la Municipalidad ni de las empresas existentes en el Santa, por lo que se requiere establecer prioridades para impulsar y fomentar su utilización y desarrollo.

ANALISIS ESPECÍFICO DEL AREA DE INFRAESTRUTURA

La Gerencia de Infraestructura, es un órgano de línea de segundo nivel organizacional, responsable de ejecutar y evaluar los proyectos de desarrollo de infraestructura física, de apoyo a las actividades productivas y sociales de la comunidad, así como su liquidación técnica y financiera, de acuerdo a la política de acondicionamiento territorial.

Está a cargo de un Gerente, quién depende jerárquicamente del Gerente Municipal.

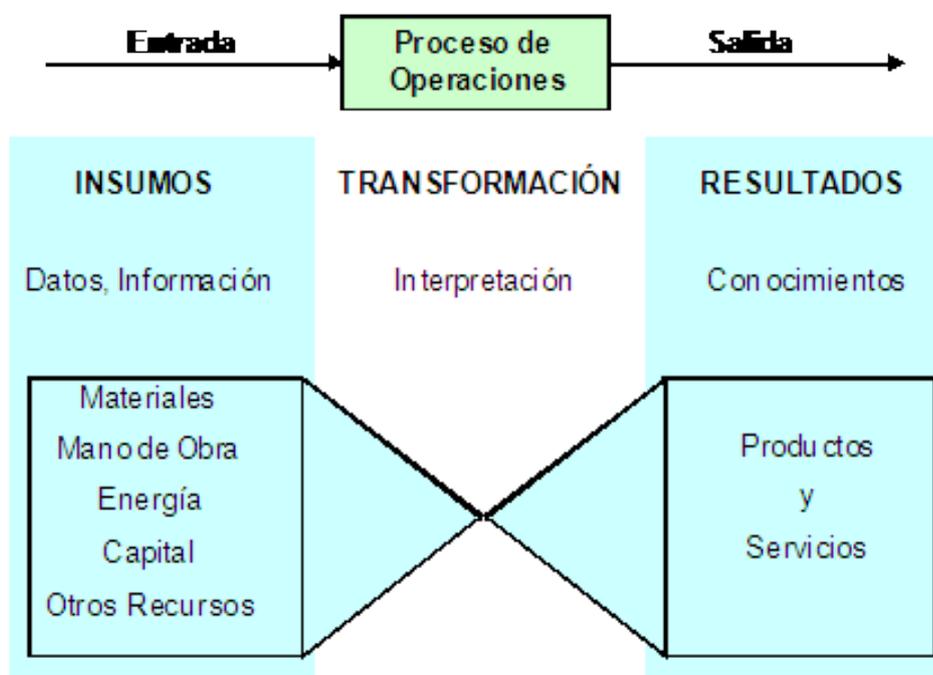
Después de haber aplicado las encuestas y entrevistas podemos llegar a la conclusión que el área de infraestructura busca Programar, coordinar, conducir y evaluar las actividades inherentes al desarrollo de proyectos de infraestructura urbana y rural acorde con la política de Acondicionamiento Territorial y el Plan de Desarrollo Provincial Concertado, formulando ejecutando y evaluando el Plan Operativo junto al cuadro de necesidades y programación anual mensualizado de gastos.

El hecho de ser una área indispensable en la Municipalidad podemos ver que propone y ejecuta la construcción, reconstrucción, ampliación, modificación o reforma de la infraestructura e inmuebles públicos, en estricta sujeción de los requisitos que establezca la Ley, el Reglamento Nacional de Edificaciones, las ordenanzas y otras disposiciones, o reglamentos sobre seguridad de Defensa Civil, y otros organismos que correspondan, para garantizar la salubridad y estética de la edificación; teniendo en cuenta los estudios de impacto ambiental, conforme a ley. Así como Dirige la elaboración de expedientes técnicos de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública.

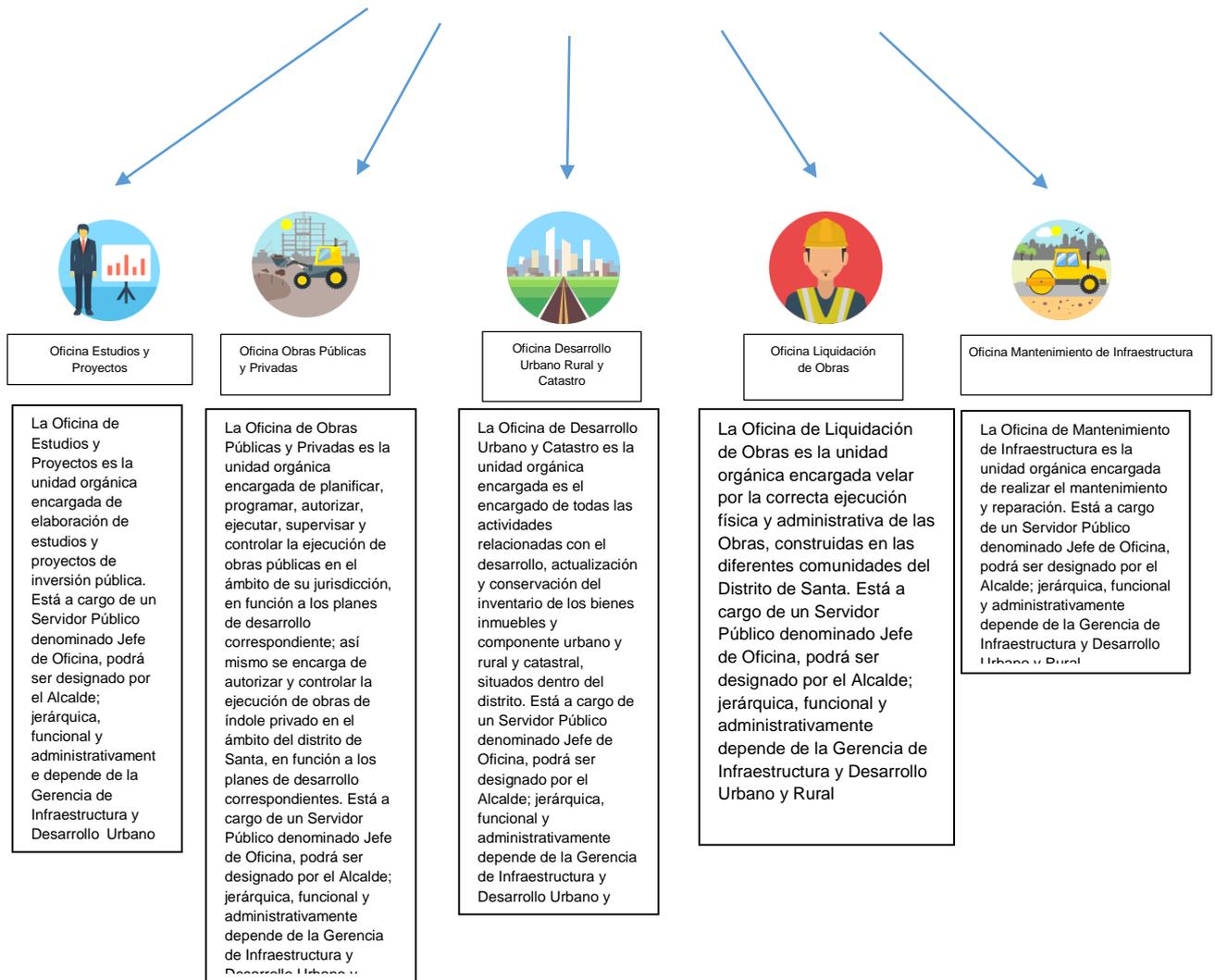
EL MARKETING EN EL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

La Municipalidad distrital del Santa tiene una unidad de Imagen Institucional, la que es la encargada de dirigir y administrar las acciones y actividades de comunicación, información, imagen institucional y protocolo de relaciones públicas. De todas las áreas de la Municipalidad: Elabora, ejecuta, controla y evalúa el plan de la Imagen Institucional y comunicación externa de la municipalidad.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS QUE UTILIZA LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA



GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA, DESARROLLO URBANO Y RURAL



III.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población

La población está conformada por 26 personas de la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad del Santa

CUADRO N°01

Población de la gerencia de la Municipalidad del Santa

AREA	PERSONAL	TOTAL
AREA TRAMITES	10	26
AREA LEGALIZACIONES	6	
AREA PERMISOS	10	
TOTAL		

Fuente: Gerencia de infraestructura – Municipalidad Del Santa
2018

3.1.2. Muestra

a) Tamaño de la muestra

La muestra ha sido seleccionada de una manera intencional está conformado por 26 personas:

CUADRO N° 02

AREA	PERSONAL	TOTAL
AREA TRAMITES	10	26
AREA LEGALIZACIONES	6	
AREA PERMISOS	10	
TOTAL		

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.2 Metodología y Técnicas

3.2.1. Metodología

La metodología para utilizarse fue:

- a) Direccionamiento estratégico
- b) Diagnóstico.
- c) Planteamiento de la estrategia
- d) Implementación de la estrategia.
- e) Control estratégico.
- f) Retroalimentación.

3.2.2. Técnicas

Las técnicas utilizadas fueron:

- a) de recolección de datos: entrevistas y encuestas
- b) de Procesamiento y Análisis de Datos: Inductivo y Deductivo.

3.2.3. Procedimiento de recolección de datos:

Esta primera parte se desarrolló mediante entrevistas previamente coordinadas por el jefe del área de Infraestructura, como también talleres dirigidos a los 26 administrativos que ocupan cargos dentro del área mencionada.

Estas encuestas y entrevistas se realizaron durante los meses agosto hasta octubre del 2018, tiempo necesario donde se pudo recolectar todo el material técnico básico que nos permita hacer un estudio de la situación actual del área. Además, se registró mediante la observación directa, el avance diario de las tareas que ejecuta cada uno de los administrativos en el área correspondiente.

De esta manera, se corroboró mediante un control riguroso, la información obtenida a través de encuestas, entrevistas y talleres grupales.

La recolección de datos para la Matriz FODA, la separamos en tres grupos:

- Un consenso para las fortalezas y debilidades dirigido al personal de trámites. (ANEXO N°...)
- El otro consenso para las oportunidades y amenazas dirigido solo legalizaciones (ANEXO N°...)

- El otro consenso para las oportunidades y amenazas dirigido solo permisos (ANEXO N°...)

3.2.4. Procesamiento de información

Como primer paso, se elaboraron encuestas y entrevistas para fijar el direccionamiento estratégico del área; en el ANEXO N° 01. Podemos ver el modelo de encuesta y los resultados después de su aplicación.

Además, se debe tener en cuenta el análisis del entorno, y de la competencia. Los pasos para elaborar una Matriz FODA fueron los siguientes:

- a) Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- b) Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- c) Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- d) Hacer una lista de las amenazas externas claves.

3.3. Hipótesis

Hi: Un plan estratégico permitirá mejorar en un 95% la gestión del área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa – Áncash

Ho: Un plan estratégico no permitirá mejorar en un 95% la gestión del área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa – Áncash

Cuadro N 03. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTA APLICADA A LOS 26 ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

Ss	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	PUNTAJE
SS.01	6	6	6	6	24
SS.02	2	2	2	2	8
SS.03	2	4	2	4	12
SS.04	6	2	6	2	16
SS.05	0	4	0	4	8
SS.06	4	6	4	6	20
SS.07	4	6	4	6	20
SS.08	2	2	2	2	8
SS.09	6	4	6	4	20
SS.10	2	2	2	2	8
SS.11	4	4	4	4	24
SS.12	2	6	2	6	16
SS.13	4	6	4	6	20
SS.14	6	2	6	2	16
SS.15	6	4	6	4	20
SS.16	2	2	2	2	8
SS.17	4	4	2	4	16
SS.18	2	6	4	6	18
SS.19	4	6	2	6	18
SS.20	6	2	4	2	14
SS.21	6	4	6	4	20
SS.22	2	2	6	2	12
SS.23	4	4	2	4	14
SS.24	2	6	4	6	18
SS.25	4	4	2	4	14
SS.26	6	4	6	4	20

Cuadro N 04. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTA APLICADA A LOS 26 ADMINISTRATIVOS DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA

Ss	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	PUNTAJE
SS.01	6	2	6	2	16
SS.02	6	2	6	2	16
SS.03	6	2	6	2	16
SS.04	6	2	6	2	16
SS.05	6	2	6	2	16
SS.06	4	6	4	6	20
SS.07	4	6	4	6	20
SS.08	6	4	6	4	20
SS.09	6	4	6	4	20
SS.10	6	4	6	4	20
SS.11	4	4	4	4	24
SS.12	2	6	2	6	16
SS.13	4	6	4	6	20
SS.14	6	2	6	2	16
SS.15	6	4	6	4	20
SS.16	2	2	6	2	12
SS.17	4	4	2	4	16
SS.18	2	6	4	6	18
SS.19	4	6	2	6	18
SS.20	6	2	4	2	14
SS.21	6	4	6	4	20
SS.22	2	2	6	2	12
SS.23	4	4	2	4	14
SS.24	2	6	4	6	18
SS.25	4	4	2	4	14
SS.26	6	4	6	4	20

Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 11

N°	FORTALEZAS	PESO	VALOR	PONDERACION
1	Existencia de una propuesta de plan de ordenamiento urbano marginal para el Santa.	0.2	6	0.18
2	Elevado compromiso de los ciudadanos del Santa con los temas del medio ambiente.	0.4	6	0.24
3	Adecuada infraestructura para el desarrollo de sus funciones.	0.4	6	0.24
4	Participación activa de la sociedad civil organizada en el seguimiento para el cumplimiento de la ejecución de los proyectos priorizados en el proceso de proyectos participativos	0.2	6	0.12
5	Participación del órgano de control institucional implementando acciones de control en la ejecución de obras públicas.	0.3	6	0.18
	SUBTOTAL	1.5		0.96
	DEBILIDADES			
1	Instituciones con organizaciones no	0.2	6	0.12

	alineadas con la visión del desarrollo del Santa			
2	Falta de implementación tecnológica del Santa y las instituciones de gobierno para facilitar la gestión de desarrollo integral.	0.4	6	0.24
3	Existencia de un importante porcentaje de urbanizaciones semi rústicas que no disponen de veredas, así como la existencia de AAHH con carencias y limitaciones de servicios básicos.	0.2	6	0.12
4	Inexistencia de un Plan de Desarrollo Concertado como instrumento de gestión de Desarrollo Integral del Santa en el largo plazo	0.2	6	0.12
5	Falta de motivación y personal poco calificado para el desarrollo de funciones en el área de gerencia e infraestructura por inadecuada remuneración.	0.2	6	0.12
	SUBTOTAL	1.2		0.72
	TOTAL	2.7		1.68

RANGO

PESO: MÁXIMO: 0.30
MÍNIMO: 0.00

VALOR MÁXIMO: 6
MÍNIMO: 0

PONDERACION

$P \times V = \text{PONDERACION}$

Matriz de evaluación de factores externo

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

Cuadro N° 04

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	Reputación de alta dirección y sus gerentes	0.6	6	0.36
	La efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial	0.2	6	0.12
	Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social	0.4	6	0.24
	Plan de Desarrollo Concertado.	0.4	6	0.24
	SUBTOTAL	0.16		0.96

Fuente: Elaboración propia 2018.

MARKETING Y VENTAS (M)

Cuadro N° 05

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	Adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización	0.4	6	0.24
	El Santa no cuenta con una estrategia de marketing	0.4	6	0.24

	Regulación de los establecimientos de comida, estos son controlados por la Dirección General de Salud (DIGESA), porque son responsabilidades del sector salud	0.6	6	0.36
	Política de precios	0.2	6	0.12
	SUBTOTAL	0.16		0.96

Fuente: Elaboración propia 2018.

OPERACIONES Y LOGÍSTICA (O)

Cuadro N° 06

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	Ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes y servicios	0.6	6	0.36
	La migración, crecimiento urbano	0.2	6	0.12
	El incremento de la actividad comercial	0.6	6	0.36
	La ruptura de valores	0.2	6	0.12
	SUBTOTAL	0.16		0.96

Fuente: Elaboración propia 2018.

FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

Cuadro N° 07

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	Los percibidos por medio de recaudación tributaria	0.6	6	0.36
	Recaudación no tributaria	0.2	6	0.12
	Donaciones y transferencias, constituidas por canon minero, regalías mineras, y FONCOMUN	0.6	6	0.36
	SUBTOTAL	0.14		0.84

Fuente: Elaboración propia 2018.

RECURSOS HUMANOS (H)

Cuadro N° 08

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	el activo más valioso de toda organización	0.6	6	0.36
	haciendo funcionar el ciclo operativo	0.2	6	0.12
	las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos	0.6	6	0.36
	Disponibilidad y calidad de mano de obra	0.2	6	0.12

	SUBTOTAL	0.16		0.96
--	----------	------	--	------

Fuente: Elaboración propia 2018.

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

Cuadro N° 09

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales	0.6	6	0.36
	la ejecución de los procesos productivos	0.2	6	0.12
	el cumplimiento de las metas de marketing	0.6	6	0.36
	la asignación de recursos financieros	0.2	6	0.12
	SUBTOTAL	0.16		0.96

Fuente: Elaboración propia 2018.

TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)

Cuadro N° 10

N°	DATA	PESO	VALOR	PONDERACION
	uso de tecnología de punta que favorezca la creación de nuevos productos	0.6	6	0.36
	promover el uso de la tecnología	0.2	6	0.12

	implementación de tecnología de punta en sus instalaciones	0.6	6	0.36
	SUBTOTAL	0.14		0.84
		1.08		1.128

Fuente: Elaboración propia 2018.

RANGO:

PESO: MÁXIMO: 0.24
MÍNIMO: 0.00

VALOR MÁXIMO: 6
MÍNIMO: 0

PONDERACIÓN

$P \times V = \text{PONDERACIÓN}$

ANALISIS DEL FODA

FACTORES EXTERNOS

Cuadro N° 12

N°	OPORTUNIDADES
O-1	El crecimiento económico sostenido por el Estado Peruano en los últimos 5 años.
O-2	Existencia de Políticas de Estado orientadas al mejoramiento de la eficiencia y eficacia, acceso a mejores tecnología y gobierno electrónico en la gestión del área de infraestructura en materia de fomento de las inversiones.
O-3	Política del estado orientada a la gestión ambiental.
O-4	Lineamiento expreso para la programación multianual de inversión de los gobiernos locales o subnacional.
O-5	Ejecución de gasto publico orientadas a cerrar brechas.
O-6	Aplicación de nuevas tecnologías para la ejecución de obras urbanas.

FACTORES EXTERNOS

Cuadro N° 13

N°	AMENAZAS
A-1	Desorden territorial en el distrito de Ancash por falta de un plan de desarrollo urbano
A-2	No existe plan local de emergencia ante el fenómeno del niño para el distrito de El Santa -Ancash
A-3	Altos índices de informalidad que atenta contra el ordenamiento social, urbano y económico.
A-4	Alto contaminación ambiental existente nivel de en el Santa.
A-5	Corrupción en la Administración Publica

A-6	Colapso de redes principales y secundarias de alcantarillado en el distrito de Santa Ancash.
------------	--

FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 14

N°	FORTALEZAS
F-1	Existencia de una propuesta de plan de ordenamiento urbano marginal para el Santa.
F-2	Elevado compromiso de los ciudadanos del Santa con los temas del medio ambiente.
F-3	Adecuada infraestructura para el desarrollo de sus funciones.
F-4	Participación activa de la sociedad civil organizada en el seguimiento para el cumplimiento de la ejecución de los proyectos priorizados en el proceso de proyectos participativos.
F-5	Participación del órgano de control institucional implementando acciones de control en la ejecución de obras públicas.
F-6	Participación vigilante de la procuraduría pública municipal a fin de garantizar el buen uso de recurso público.
F-7	Buena comunicación interna en el área de gerencia.

FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 15

N°	DEBILIDADES
D-1	Instituciones con organizaciones no alineadas con la visión del desarrollo del Santa.
D-2	Falta de implementación tecnológica del Santa y las instituciones de gobierno para facilitar la gestión de desarrollo integral.
D-3	Existencia de un importante porcentaje de urbanizaciones semi rústicas que no disponen de veredas, así como la existencia de AAHH con carencias y limitaciones de servicios básicos.
D-4	Inexistencia de un Plan de Desarrollo Concertado como instrumento de gestión de Desarrollo Integral del Santa en el largo plazo.
D-5	Personal poco calificado para el desarrollo de funciones en el área de gerencia e infraestructura.
D-6	Falta de motivación del personal por mala remuneración.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1</p> <p>Existencia de una propuesta de plan de ordenamiento urbano marginal para el Santa</p>	<p>D1</p> <p>Instituciones con organizaciones no alineadas con la visión del desarrollo del Santa</p>
<p>F2</p> <p>Elevado compromiso de los ciudadanos del Santa con los temas del medio ambiente.</p>	<p>D2</p> <p>Falta de implementación tecnológica del Santa y las instituciones de gobierno para facilitar la gestión de desarrollo integral de la gerencia de infraestructura-</p>
<p>F3</p> <p>Adecuada infraestructura para el desarrollo de sus funciones.</p>	<p>D3</p> <p>Existencia de un importante porcentaje de urbanizaciones semi rusticas que no disponen de veredas, así como la existencia de AAHH con carencias y limitaciones de servicios básicos.</p>
<p>F4</p> <p>Participación activa de la sociedad civil organizada en el seguimiento para el cumplimiento de la ejecución de los proyectos priorizados en el proceso de proyectos participativos</p>	<p>D4</p> <p>Inexistencia de un Plan de Desarrollo Concertado como instrumento de gestión de Desarrollo Integral del Santa en el largo plazo.</p>
<p>F5</p> <p>Participación del órgano de control institucional implementando acciones de control en la</p>	<p>D5</p> <p>Falta de motivación y personal poco calificado para el desarrollo de funciones en el área de gerencia e infraestructura por inadecuada remuneración.</p> <p>D6</p> <p>Incapacidad de gasto público para la planificación y ejecución de proyectos.</p>

	<p>ejecución de obras públicas.</p> <p>F6</p> <p>participación vigilante de la procuraduría pública municipal a fin de garantizar el buen uso de recurso publico</p> <p>F7</p> <p>Buena comunicación interna en el área de gerencia.</p>	
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1</p> <p>Mayor crecimiento del Perú en la región en los últimos 5 años.</p> <p>O2</p> <p>Existencia de Políticas de Estado orientadas al mejoramiento de la eficiencia y eficacia, acceso a mejores tecnología y gobierno electrónico en la gestión del área de infraestructura en</p>	<p>O1-F1</p> <p>Involucrar a los dirigentes de las localidades para implementar proyectos según el plan de desarrollo territorial</p> <p>O6</p> <p>Implementar la participación del ciudadano para el desarrollo de proyectos de eficiencia en la gestión del área de infraestructura</p>	<p>D3-O1</p> <p>Desarrollar proyectos de habilitaciones urbanas, dando prioridad a las zonas que cumplan con las condiciones necesarias para este fin.</p> <p>O2-D2</p> <p>Evaluación y capacitación del personal que trabaja en área de gerencia de infraestructura de desarrollo urbano y rural del distrito de santa.</p> <p>Implementar tecnología adecuada para mejorar la productividad en la gestión del área de infraestructura.</p> <p>O6-D6</p> <p>Implementar nuevas tecnologías de trabajo para así realizar una correcta inversión en el desarrollo y crecimiento del distrito de santa.</p>

<p>materia de fomento de las inversiones.</p> <p>O3</p> <p>Política del estado orientada a la gestión ambiental.</p> <p>O4</p> <p>Lineamiento expreso para la programación multianual de inversión de los gobiernos locales o sub nacional.</p> <p>O5</p> <p>Ejecución de gasto publico orientadas a cerrar brechas.</p> <p>O6</p> <p>Aplicación de nuevas tecnologías para la ejecución de obras urbanas.</p>	<p>O5</p> <p>Realizar proyectos viables para la ejecución y realización del gasto público.</p> <p>O4-F7</p> <p>Dar seguimiento a la programación anual de inversión pública a través de comisiones vecinales para la realización de los proyectos.</p>	<p>O5-D1</p> <p>Aplicar la estrategia de integración vertical hacia delante para tener como referencia la municipalidad provincial y regional como órgano ejecutor de desarrollo</p>
--	--	---

<p>AMENAZAS</p> <p>A1</p> <p>No existe plan local de contingencia ante el fenómeno del niño para el distrito de El Santa – Ancash.</p> <p>A2</p> <p>Altos índices de informalidad que atenta contra el ordenamiento social, urbano y económico.</p> <p>A3</p> <p>Alto contaminación ambiental existente nivel de en el Santa.</p> <p>A4</p> <p>Corrupción en la Administración Pública</p> <p>A5</p> <p>Colapso de redes principales y secundarias de servicio de saneamiento en el distrito de Santa Ancash.</p> <p>A6</p> <p>Asignación presupuestal en los planes anuales para la ejecución de proyectos</p>	<p>F1-A3</p> <p>Identificar las zonas con más alto índice de desorden territorial y desarrollar el plan de ordenamiento urbano.</p> <p>Implementar de manera pública un buzón de denuncias en el sitio web de la municipalidad distrital de santa.</p>	<p>D1- A2</p> <p>Concientización del personal de administración de la municipalidad distrital de santa donde Desarrollamos el enfoque de cada área, visión y misión.</p> <p>D2</p> <p>Realizar proyectos de inversión para el área de gerencia</p> <p>Municipal distrital de santa en implementos tecnológicos para el desarrollo eficiente de todas las áreas de la Municipalidad.</p> <p>A2-D3</p> <p>Controlar y fiscalizar Proyectos que benefician a los sectores que no cuentan con habilitaciones Urbanas.</p> <p>A6</p> <p>Realizar el plan de Desarrollo Concertado con la opinión de los principales dirigentes de la municipalidad, para desarrollarlo en el distrito de la municipalidad de santa</p> <p>A5</p> <p>Planificar, coordinar y controlar los proyectos relacionados a redes de agua y alcantarillado con las entidades competentes con el fin de no generar perjuicios a la comunidad.</p>

Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Se identifican los siguientes objetivos a largo plazo para la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad distrital de Santa:

- OLP 1: Mejorar la atención personalizada a los administrados hasta llegar a un 100% al año 2021.
- OLP 2: Convertir a la Gerencia de Infraestructura en el área con menor índice de corrupción al 2021 y dar cumplimiento al Plan Anual de Contrataciones.
- OLP 3: Fomentar la mejora en el incremento y desarrollo de obras con recursos propios de la municipalidad distrital del Santa al 2021.
- OLP 4: Prevenir los desastres naturales y/o creados por el hombre mediante la formulación de un plan de contingencia según la norma N°29664 de defensa civil, medido a través del índice de gestión de riesgos e índice de desastres naturales al 2021.

Estrategias

- OLP 1:

- a) Manejar una encuesta pequeña después de cada atención a los administrados
- b) Capacitar de manera permanente (una vez al mes) de acciones y actitudes de los administrativos hacia los administrados.

- OLP 2:

- a) Comprometer a las oficinas que conforman la gerencia a trabajar de manera conjunta y responsable para lograr un mejor desarrollo de los planes y cronogramas.
- b) Colocar cámaras de vigilancia para ver las acciones de los administrativos y administrados.

- OLP 3:

- a) Incentivar a la sociedad civil cumplir con el pago de arbitrios.
- b) Fomentar el trabajo comunal y la participación integral de los regidores.

- OLP 4:

- a) Instruir a cada administrativo de la importancia del manejo de un plan de contingencia
- b) Emitir boletines informativos para los administrados sobre normas exactas para evitar y/o prevenir desastres naturales.

DISCUSION DE RESULTADOS

El desarrollar un plan estratégico para el área de infraestructura de la Municipalidad Distrital de Santa - Ancash, genera una ventaja competitiva: mejor atención, más rapidez y resultados óptimos.

La implementación de las estrategias tendrá consigo un presupuesto y un responsable a cargo, dicho responsable se encargará de manera directa o buscando ayuda de terceros, de buscar la implementación total de cada táctica y operación que esté incluida en cada estrategia. Durante los meses de octubre y noviembre del año pasado, procedimos a la puesta en marcha de las cuatro estrategias obtenidas durante el desarrollo del plan estratégico; las estrategias son:

- a) Atención optima al administrado
- b) Programa de Capacitación continua al personal
- c) Desarrollo de proyectos diversos (permisos, obras, etc).

En base a los resultados obtenidos en la aplicación de estas estrategias, se encontró:

- a) En cuanto a la atención optima al administrado se ha logrado mejorar el ambiente y el trato
- b) Respecto a la Estrategia de Programa de Capacitación al personal, podemos afirmar que todo el personal está predispuestos a recibir capacitaciones y talleres informativos que les permita mejorar su desenvolvimiento en el trabajo.
- c) Finalmente, respecto a la Estrategia de Desarrollo de las funciones, podemos afirmar que a pesar de poner de su parte los administrativos para efectuar correctamente su trabajo las demás áreas que rodean al área de infraestructuras no colaboran con la ejecución rápida de lo solicitado.

Este periodo de dos meses nos ha servido para poder aquilatar los valores, validar los algoritmos y redefinir los índices a futuro. Mediante el control estratégico de las estrategias puestas en marcha

y de las posteriores a desarrollar, se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado en el horizonte de 3 años que está proyectado el plan estratégico.

CONCLUSIONES

1. Al realizar la evaluación en el análisis interno AMOFHIT en el área de la gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la Municipalidad distrital de Santa-Ancash, concluimos que el análisis en el área de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, infraestructura o planta, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, sistema de información y comunicaciones; nos dan como resultado se debe de trabajar de manera eficaz para cumplir con las funciones que desarrolla cada área.
2. Se realizó la evaluación externa a través del análisis de entorno PESTE y en él nos encontramos con una relación de deficiencias y carencias, que se tomaron en cuenta para cada oficina como indica en la evaluación externa.

Como principales factores que afectan de manera externa tenemos:

- El alto índice de corrupción
 - Personal no calificado para el desarrollo de sus funciones
 - No se desarrolla correctamente la programación anual de inversión pública.
 - No se utiliza de manera correcta la tecnología adquirida, por falta de funcionarios competentes.
3. Se elaboró el FODA obteniendo resultados claros y específicos, para ellos se aplicaron estrategias que nos ayudara y contribuirán con el mejor desarrollo de planificación estratégica para la gerencia.

Como principal fortaleza

- Participación de la sociedad civil organizada en el seguimiento para el cumplimiento de la ejecución de los proyectos priorizados en el proceso de proyectos participativos

Como mayor debilidad

- Falta de motivación y personal poco calificado para el desarrollo de funciones en el área de gerencia e infraestructura por inadecuada remuneración.

Como mayor amenaza

- El alto índice de corrupción en la administración pública

Como principal oportunidad

- Crecimiento económico sostenido por el estado peruano en los últimos años

4. Se desarrolló las estrategias a largo plazo 2019-2021 que a continuación se especifica:

Involucrar a los dirigentes de las localidades para implementar proyectos según el plan de desarrollo territorial.
Implementar la participación del ciudadano para el desarrollo de proyectos de eficiencia en la gestión del área de infraestructura.
Realizar proyectos viables para la ejecución y realización del gasto público.
Dar seguimiento a la programación anual de inversión pública a través de comisiones vecinales para la realización de los proyectos.
Identificar las zonas con más alto índice de desorden territorial y desarrollar el plan de ordenamiento urbano.
Implementar de manera pública un buzón de denuncias en el sitio web de la municipalidad distrital de santa.
Desarrollar proyectos de habilitaciones urbanas, dando prioridad a las zonas que cumplan con las condiciones necesarias para este fin.
Evaluación y capacitación del personal que trabaja en área de gerencia de infraestructura de desarrollo urbano y rural del distrito de santa.
Implementar nuevas tecnologías de trabajo para así realizar una correcta inversión en el desarrollo y crecimiento del distrito de santa.
Aplicar la estrategia de integración vertical hacia delante para tener como referencia la municipalidad provincial y regional como órgano ejecutor de desarrollo
Concientización del personal de administración de la municipalidad distrital de santa donde desarrollamos el enfoque de cada área, visión y misión.
Realizar proyectos de inversión para el área de gerencia Municipal distrital de santa en implementos tecnológicos para el desarrollo eficiente de todas las áreas de la municipalidad.
Controlar y fiscalizar Proyectos que benefician a los sectores que no cuentan con habilitaciones Urbanas.

Realizar el plan de Desarrollo Concertado con la opinión de los principales dirigentes de la municipalidad, para desarrollarlo en el distrito de la municipalidad de santa
Planificar, coordinar y controlar los proyectos relacionados a redes de agua y alcantarillado con las entidades competentes con el fin de no generar perjuicios a la comunidad.

VI.-RECOMENDACIONES

- Implementar nuestro plan estratégico para alcanzar los objetivos a largo plazo en el periodo 2019-2021, además incrementar la selección responsable de los trabajadores competentes para las diferentes funciones y actividades que realiza el área de Gerencia Infraestructura de Desarrollo Urbano y Rural de la Municipalidad distrital de Santa – Ancash.
- Se realizará capacitaciones continuas a los trabajadores de la gerencia, como también se implementará la participación de los dirigentes de cada sector, para así poder desarrollar el presente plan y que el ciudadano del distrito tenga conocimiento de este.
- La Gerencia Infraestructura de Desarrollo Urbano y Rural de la Municipalidad distrital de Santa – Ancash, deberá realizar alianzas con las diferentes oficinas que la integran para así planificar, coordinar y controlar los proyectos a realizar a beneficio de la ciudadanía.
- La gerencia deberá priorizar el plan de desarrollo urbano, ya que realizando las evaluaciones externas se pudo observar que existe un gran índice de desorden territorial y este genera muchas limitaciones en el desarrollo de los proyectos a realizarse según la programación manual de inversión.

BIBLIOGRAFIA

- Bueno Campos, E.; Merino Moreno, C. y Martín Castilla, J.I. (2006). Dirección Estratégica. Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos. Pirámide, Madrid. • Corominas Subías, A. (2011): “Las encrucijadas estratégicas de la Universidad Pública Española”, Revista de Educación, Vol. 355, pp. 57-81.
- Certo SC y Peter JP (1995). Dirección Estratégica. Tercera Edición. Irwin Publicaciones, New York. pp. 59-80. 8. CINSEYT. Seminarios Virtuales de Planificación Estratégica. RCP, 1997. Sección 4, página 1. 9.
- Covey SR (1996). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Paidós, Buenos Aires. Enunciados de la Misión Organizacional, páginas 176 - 182. 10.
- Covey SR, Merrill AR, Merrill RR (1995). Primero, lo Primero. Paidós, Buenos Aires. Capítulo 5: La Pasión de la Visión. Páginas 141 - 160. 11.
- David, F. (1988). La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J. E. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Thomson-Civitas, Navarra.
- Hitt, M.; R.D. Ireland y R.I, Hoskinsson (2012): Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization. South-Western, Cengage Learning.
- León Serrano, G. (2011): “Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación en las Universidades”, Revista de Educación, Vol. 355, pp. 83-108.
- Garrido Yserte, R. (director), Gallo, M.T.; Vivar, M.; Llungo, J.; Prado, J. y Mancha, T. (2008): Impacto económico de la Universidad de Jaén. Un análisis de demanda. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá de Henares.

- Hernández Armenteros, J. (director), Pérez García, J.A. y Hernández Chica, J. (2010). La Universidad Española en cifras. Información académica, productiva y financiera de las Universidades Españolas. Año 2008. Indicadores Universitarios. Conferencia de los Rectores de las 132 Referencias Bibliográficas Universidades Españolas. Madrid. la Universidad del Futuro”. Foro ANECA Universidad del Siglo XXI

ANEXOS

Anexo n°01

ENCUESTA

LEE DETENIDAMENTE Y RESPONDE DE UNA MANERA SINCERA LAS SGTES PREGUNTAS.

GRACIAS

¿Qué muestras de interés das buscando un cambio de una nueva organización?

.....
.....

¿Qué influencia positiva tiene sobre el trabajo diario?

.....
.....

¿Están dispuestos a aplicar un plan estratégico?

.....
.....

¿El proceso de simulación de un futuro logro determina un camino para conseguir las metas?

.....
.....

Anexo n°02

ENTREVISTA

Nombre y apellido del trabajador

Área: Tiempo de servicios:

1. **Conoce Ud. sobre lo que es un plan estratégico**
SI NO

2. **¿Que considera Ud. de los 4 partes fundamentales del plan estratégico que se debería revalorar?**
 - A) **Misión**
 - B) **Visión**

 - C) **Estrategias**
 - D) **Foda**

3. **¿Cree Ud. que el tiempo influye en el desgano del trabajo administrativo?**
SI NO

4. **Enumere por lo menos 2 fortalezas suyas:**
 - A)

 - B)

Gracias

Anexo n°03

CUADRO DE FODA

FORTALEZAS



DEBILIDADES



OPORTUNIDADES



AMENAZAS



Anexo 04: matriz

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADOR	ITEMS	MATERIAL	METODO
¿De qué manera el diseño de un plan estratégico permitirá mejorar la gestión del área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad de la	HI: Un plan estratégico permitirá mejorar en un 95% la gestión del área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalidad de la	OG: Elaborar un plan estratégico en el área de la gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la Municipalidad Distrital de	V.I. Plan estratégico	misión visión	Diseño y la construcción del futuro para una organización.	¿Qué interés muestran los trabajadores hacia la construcción de una nueva organización? ¿Qué influencia positiva tiene sobre el trabajo diario?	Encuesta libre	

<p>urbano y rural de la municipalidad distrital de Santa – Áncash?</p>	<p>d distrital de Santa – Áncash</p> <p>Ho: Un plan estratégico no permitirá mejorar en un 95% la gestión del área de gerencia de infraestructura, desarrollo urbano y rural de la municipalida</p>	<p>Santa – Santa – Ancash.</p> <p>O.E:</p> <p>*Realizar una evaluación interna mediante una encuesta convergente que permita conocer un mejor panorama o visualización de la planificación efectuada en la gerencia de la</p>		<p>Acciones necesarias para lograr un futuro.</p>	<p>Decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años</p> <p>Diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.</p>	<p>¿Están dispuestos a aplicar un plan estratégico?</p> <p>¿El proceso de simulación de un futuro Logo determinar un camino para conseguir las metas?</p>		
--	--	--	--	---	--	---	--	--

	d distrital de Santa – Áncash	<p>infraestructura, desarrollo urbano y rural de la Municipalidad distrital de Santa-Ancash, se desarrolló el análisis interno AMOFHIT.</p> <p>*Realizar una evaluación externa a través del análisis de entorno PESTE.</p>						
--	-------------------------------	---	--	--	--	--	--	--

		<p>*Elaborar un FODA para poder identificar las oportunidades y amenazas de la institución.</p> <p>*Desarrollar las estrategias a largo plazo para el área de gerencia 2019-2021.</p>						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

ANALISIS DEL FODA

PREGUNTAS PARA EL FODA ANEXO 06

DATA PARA FODA – FORTALEZAS

En base a su experiencia de trabajo dentro de la Municipalidad les solicitamos respondan a las siguientes preguntas:

Gracias por tu apoyo.

¿Qué cosas son las que la Municipalidad hace muy bien, mejor que muchos otros?

¿La Área de infraestructura de nuestra Municipalidad es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

DATA PARA FODA – DEBILIDADES

En base a su experiencia de trabajo dentro de la Municipalidad les solicitamos respondan a las siguientes preguntas:

Gracias por tu apoyo.

¿Qué cosas son las que tu área de nuestra Municipalidad no hace bien, incluso peor que otros?

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

DATA PARA FODA – OPORTUNIDADES

En base a su experiencia de trabajo dentro de la Municipalidad les solicitamos respondan a las siguientes preguntas:

Gracias por tu apoyo.

¿El mercado en el que opera nuestra Municipalidad está en crecimiento?

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu área puede aprovechar?

DATA PARA FODA – AMENAZAS

En base a su experiencia de trabajo dentro de la Municipalidad les solicitamos respondan a las siguientes preguntas:

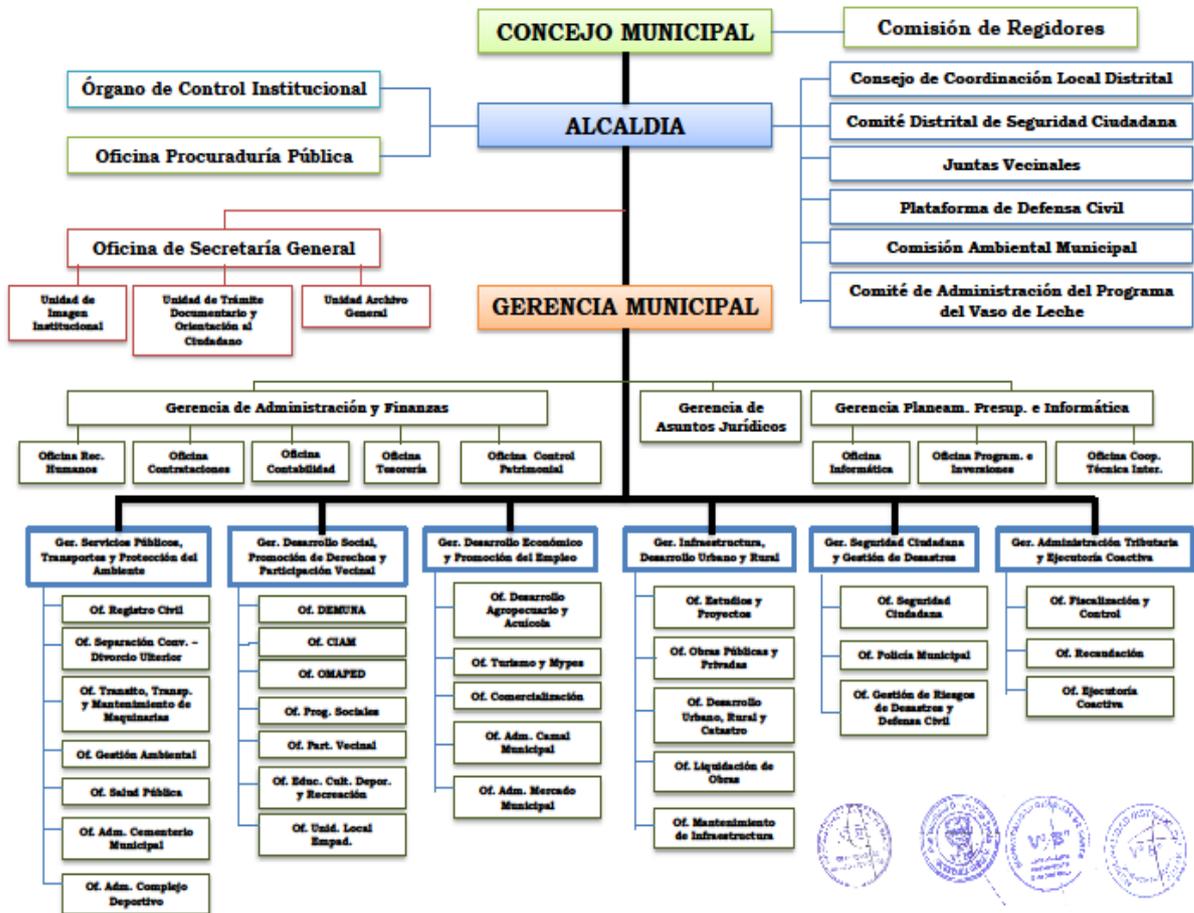
Gracias por tu apoyo.

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu municipalidad?

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu área dentro de la Municipalidad?

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

ORGANIGRAMA - MDS 2016



PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES



Sistema Electrónico
de Contrataciones
del Estado



Organismo
Supervisor de las
Contrataciones
del Estado

Plan Anual de Contrataciones

Buscadores ▾ Reportes ▾

Institución

Ingrese el año:

Buscar

Ficha de la Entidad

(Calculado en Soles)

Datos de la entidad

Entidad	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA
Dirección	JR. MARAÑON 227 - SANTA
Aprobador del PAC	GERMAN, ROJAS SOTO
Año	2018

Indicadores de Ejecución

Indicadores	Valor
Indicador de Avance	90.08
Indicador de Cumplimiento	0.00

3 últimas versiones del PAC

Modificación	Documento Aprobación	Fecha Aprobación	Monto total	Estado
12	208-2018	28/11/2018	1,161,964.48	Publicado
11	186-2018	07/11/2018	2,247,796.71	Publicado
10	183	19/10/2018	1,679,828.08	Publicado

Procesos Programados Por Meses

Mes	Valor Estimado
Ene	0
Feb	35,519.8
Mar	114,859.9
Abr	157,683.2
May	0
Jun	0
Jul	0
Ago	599,115.0
Set	15,871.15
Oct	230,329.9
Nov	340,711.15
Dic	12,811.15

Información del total de procesos de selección

Tipo de proceso programado	Cantidad total	Valor estimado (En Soles)
Licitación Pública	1	4,400,000.00
Adjudicación Simplificada	22	11,188,772.16
Regimen Especial	1	739,412.04
Subasta Inversa Electrónica	1	176,677.77

Ubicación geográfica del lugar de ejecución

Departamento	Cantidad
ANCASH	25

Información del PIA

Descripción	Genérica de gasto	Fuente de financiamiento
1. RECURSOS ORDINARIOS		167,870.00
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		977,697.00
5. RECURSOS DETERMINADOS		5,806,189.00
FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL		1,471,337.00
IMPUESTOS MUNICIPALES		1,170,751.00
CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES		3,164,101.00
2.1. PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,379,426.00	
2.2. PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	354,873.00	
2.3. BIENES Y SERVICIOS	1,708,285.00	
2.5. OTROS GASTOS	63,462.00	
2.6. ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	2,445,710.00	

PLANO DE UBICACIÓN Y LOCALIZACION DE SANTA

