

**UNIVERSIDAD NACIONAL
"TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA" DE AMAZONAS**



**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN
INFORME DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**"PLAN ESTRATÉGICO DE LA MUNICIPALIDAD
DE CHACHAPOYAS 2012 - 2014"**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

BACHILLER : ASUNTA PILCO RAMOS

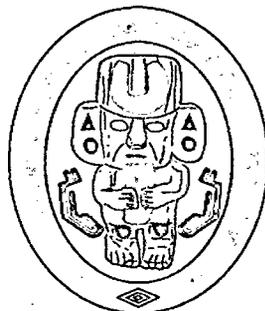
ASESOR : Econ. JUVER COLLAZOS GRANDEZ

CHACHAPOYAS - AMAZONAS - PERÚ



{09 JUL 2012}

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA
DE AMAZONAS**



**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACION
INFORME DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PLAN ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD
DE CHACHAPOYAS 2012 - 2014”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
TURISMO Y ADMINISTRACION**

BACHILLER : ASUNTA PILCO RAMOS

ASESOR : Econ. JUVER COLLAZOS GRANDEZ

CHACHAPOYAS - AMAZONAS – PERÚ

2012



UNIVERSIDAD NACIONAL



TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Ley de creación N° 27347 – Resolución de Funcionamiento N° 114 2001 - CONAFU

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

Dr. VICENTE MARINO CASTAÑEDA CHÁVEZ

VICERECTORA ADMINISTRATIVA:

MSC. ZOILA ROSA GUEVARA MUÑOZ

VICERECTOR ACADEMICO:

MSC. ROBERTO JOSÉ NERVI CHACÓN

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES:**

Abog. BARTON GERVASI SAJAMI LUNA

JURADO

PRESIDENTE :

Mg. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR.

SECRETARIO :

Lic. AGUSTÍN TAMAYO BELTRÁN

VOCAL :

Econ. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI

ASESITARIO:

Abog. BARTON GERVASI SAJAMI LUNA

DEDICATORIA

A mis padres Lorenzo Pilco Tejada y Rosa Estela Ramos Montoya, quienes me brindaron su amor, su apoyo moral y económico incondicional y a mis hermanos los cuales de una manera u otra me dieron su apoyo y cariño.

A mi esposo por su apoyo y a mi pequeña hijita Dínara Shantal Peña Pilco quien es mi motor para seguir adelante y seguir luchando para triunfar en la vida.

AGRADECIMIENTO

A nuestro Dios por permitir que este en esta tierra y hacer posible para que haya podido terminar mis estudios, por permitirme estar con buena salud y para tener una familia maravillosa.

A mis padres por su apoyo económico y moral, a mis hermanos, a mi esposo y a mi hijita quienes fueron mi principal motivo para poder seguir adelante con perseverancia. También el agradecimiento a las personas quienes me apoyaron brindándome su conocimiento durante el desarrollo de este tema y a todos los docentes quienes me brindaron su conocimiento dando cada día su esfuerzo para sacar adelante esta región a través de profesionales de calidad.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN

INTRODUCCION.....10

MATERIALES Y METODOS.....13

1. Materiales de Estudio.....13

2. Métodos, técnicas e instrumentos.....13

PRIMERA PARTE.....15

I. OBJETIVOS

1.1 objetivo general.....16

1.2 objetivos específicos.....16

II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes.....17

2.1.1 A nivel nacional.....17

Plan estratégico de la municipalidad metropolitana de lima 2011 –
2014.....17

Plan estratégico de la municipalidad provincial de Cajamarca 2004 –
2012.....17

2.1.2 A nivel local.....20

Plan estratégico institucional de la municipalidad de Chachapoyas
2011 – 2014.....20

2.2. Base teórica.....24

2.3. Aspectos generales de la provincia de Chachapoyas.....28

SEGUNDA PARTE

I. ANALISIS SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE
CHACHAPOYAS.

1.1. Resultado de encuestas aplicadas.....41

1.1.1 Dirigida al personal de la municipalidad de Chachapoyas.....41

1.1.2 Dirigida al población de Chachapoyas.....48

II. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD DE
CHACHAPOYAS 2012 – 2014

2.1. Análisis FODA institucional.....	54
2.2. Formulación de la filosofía institucional.....	59
2.3. Principios institucionales.....	61
2.4. Diseño de los objetivos y estrategias.....	63
2.5. Proyectos y actividades por ejes y objetivos estratégicos.....	68
DISCUSIÓN.....	75
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXO.....	82

RESUMEN

El presente informe de propuesta de plan estratégico de la municipalidad de Chachapoyas 2012 – 2014, fue elaborado teniendo en cuenta tres planes estratégicos municipales dentro del país, para luego realizar un diagnóstico situacional e institucional para conocer como se encuentra nuestra provincia para luego centrarse exclusivamente en como se encuentra la municipalidad de Chachapoyas y cuales serian los problemas que dificultan la optima gestión de los representantes de la misma, para que en base a estas se pudieran establecer estrategias acorde con el diagnóstico real de la institución y de la población.

Este informe esta dividido en dos partes; la primera que contiene los objetivos del tema y la información de la investigación bibliográfica sobre el plan estratégico institucional de la municipalidad de Lima; tomando este por ser capital del Perú y el plan estratégico de la municipalidad de Cajamarca, por su parecido a la provincia de Chachapoyas y como primera fuente se tomo el plan estratégico institucional 2011 – 2014 de la municipalidad de Chachapoyas apoyándose en su análisis y la elaboración de sus ejes estratégicos, aquí también están plasmados la base teórica y los aspectos generales de la provincia de Chachapoyas; en la segunda parte ya se realizo los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la municipalidad y la población de Chachapoyas para realizar el análisis institucional determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la municipalidad de Chachapoyas; luego en base a todo esto diseñar la propuesta del plan estratégico de la municipalidad de Chachapoyas, planteando ejes estratégicos los cuales son: promoción del desarrollo social en el fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas; promoción del desarrollo de las actividades económicas; desarrollo institucional y de capacidades con participación ciudadana; protección y conservación del medio ambiente.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización conlleva a desafíos que estamos llamados a transformar en oportunidades; en esta tarea la planeación estratégica es una de las principales herramientas o métodos para dirigir una empresa, organización, institución u otro. Para realizar un plan estratégico se tiene que tener un pensamiento estratégico lo cual siempre estuvo muy ligado al ámbito militar y es aquí donde a desarrollado con más énfasis, sin embargo el mundo empresarial e institucional siguen estando muy vinculados a dicho pensamiento; incluso intercambiando fuentes, conocimientos e inspiraciones intentando dilucidar la mejor de todas ellas para un caso concreto utilizando un sinnúmero de herramientas para conseguir lo que en verdad se quiere de la mejor forma y venciendo cualquier dificultad.

Ser conocedores de técnicas y elementos que permitan la elaboración de un plan estratégico óptimo, es como tener una llave para abrir la puerta que queremos y cultivarlo es mucho más sencillo de lo pueda parecer basándose esencialmente en el conocimiento y el análisis. La planificación es un proceso en el cual se formula y maneja instrumentos orientados al desarrollo, así como definir cambios trascendentales que conducirán a la Visión y a la ejecución de Objetivos Estratégicos de mediano y largo plazo, orientados a la mejora sustancial y continua de la calidad de vida de las personas.

El planeamiento estratégico municipal debe garantizar que el proceso de gestión se caracterice por tener una clara definición de las estrategias, así como el uso eficaz y adecuado de las mismas. En esta tarea la participación ciudadana en la gestión pública, constituye una de las iniciativas que vienen desarrollándose en las últimas décadas y que juegan un rol transformador para construir un nuevo esquema de desarrollo sostenible con justicia social.

El principal motivo de este plan estratégico es contribuir a la creación de nuevas posibilidades de desarrollo para la municipalidad provincial de Chachapoyas. Para este fin se ha diseñado una misión y visión de la municipalidad al año 2014 analizando

diversos factores estratégicos con desarrollo económico, social, ambiental y fortalecimiento de capacidades. Se ha identificado el desafío de desarrollo y los objetivos estratégicos viables a tres (3) años y se han establecido actividades y proyectos inmediatos para su implementación.

La municipalidad es la instancia más cercana del Estado hacia la población, teniendo como responsabilidad principal la atención de los diferentes aspectos de la realidad expresados en la problemática local, regidas por las competencias conferidas por las leyes y el poder que confiere a sus representantes la voluntad del pueblo. También las Municipalidades tienen la condición de ser los órganos de gobierno encargados de promover del desarrollo local, poseen personería jurídica de derecho público y cuentan con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Representan al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Por esta razón debemos entender a esta institución como un ente administrador de la Provincia, dotándole de capacidades operativas para que cumpla sus roles y sea un aporte fundamental para el desarrollo local.

Por tal motivo debemos fortalecer el aspecto interno municipal y tener claridad en los objetivos institucionales para consolidar cambios que permitan hacer aportes importantes en la construcción de una provincia más desarrollada, con justicia y valores fundamentales como la unidad y la solidaridad.

Todo esto lleva a planificar el accionar institucional, a ordenarlos a prever acciones concretas para que su participación sea cada vez más eficiente, bajo ese enfoque es que se plantea este Plan de Estratégico 2012 – 2014 de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, en el que se ha definido la Visión, Misión, Objetivos Generales, Objetivos Estratégicos y las Actividades y Proyectos que ayudaran a mejorar la institucionalidad, priorizando para esto la participación ciudadana que involucre a los actores del desarrollo.

Es necesario aclarar que la preparación de un plan no constituye el fin último del proceso de gestión, sino mas bien la aplicación del mismo, buscando con todo esto el buen funcionamiento de la municipalidad de Chachapoyas que contribuya a obtener una provincia económica, social y ambientalmente sostenible.

Las principales amenazas al éxito de este plan estratégico no son las limitaciones económicas, sino el conformismo, la desconfianza, la corrupción y el inmediatez de algunas instituciones y grupos de la población. Si se logra el compromiso y la participación concertada de los ciudadanos, autoridades, empresas e instituciones de Chachapoyas se puede hacer realidad, la superación de la pobreza y alcanzar el desarrollo en plazos mucho más breves de lo pensado. La participación ciudadana es un punto clave para mejorar este mismo plan estratégico, corregir posibles errores y hacer más preciso los objetivos y estrategias.

•

MATERIALES Y METODOS

1. MATERIAL DE ESTUDIO:

◆ POBLACION:

Está conformada por los trabajadores que se desempeñan en las diferentes áreas que pertenecientes a la municipalidad de Chachapoyas y la población en su conjunto.

◆ MUESTRA:

Conformada por 25 trabajadores pertenecientes a la municipalidad provincial de Chachapoyas y 75 personas netas de la ciudad de Chachapoyas.

2. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS:

METODOS:

◆ DESCRIPTIVO:

Permitió describir en forma sintética conceptos y definiciones básicas sobre plan estratégico y además conocer la situación de cómo se encuentra la ciudad de Chachapoyas y por ende la municipalidad provincial.

◆ INDUCTIVO - DEDUCTIVO:

Se utilizó este método iniciándose con las observaciones individuales y la obtención de datos, los cuales permitieron generalizaciones que a partir de estas se pudo realizar conclusiones de los hechos y situaciones observadas en la municipalidad y en la población; con este método se pudo aceptar la existencia de la realidad externa y la capacidad de percibir a través de los sentidos y poder entender por medio de la inteligencia; basándose en tres postulados:

- ◆ La ciencia se inicia con la observación de los hechos.
- ◆ La observación científica es confiable.
- ◆ La inducción permite predecir el futuro.

◆ **ANALITICO:**

Luego de haber recopilado la información primaria y secundaria se realiza un análisis e interpretación de los resultados, el cual permitió llegar al diagnóstico de la municipalidad de Chachapoyas y por lo tanto a través de ello poder plantear las estrategias.

◆ **METODO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA:**

Se utilizó la metodología de planificación sistemática llamada planificación estratégica el cual es un método para desarrollar estrategias exitosas basándose en el pensamiento estratégico.

TECNICAS:

Se empleó la observación directa e indirecta, la recolección directa e indirecta de información y el análisis estadístico.

INSTRUMENTOS:

Encuestas, entrevistas, fichas y textos bibliográficos.

PRIMERA PARTE

I. OBJETIVOS:

1.1. Objetivo general:

Proponer un plan estratégico institucional para la municipalidad de Chachapoyas 2012 – 2014 con el propósito de mejorar la gestión institucional orientada a solucionar la problemática territorial que permita mejorar el nivel de vida de la población.

1.2. Objetivos específicos:

- Identificar los factores que dificultan la gestión municipal.
- Promover la participación ciudadana planteando propuestas para la toma de decisiones en la gestión municipal
- Plantear estrategias para optimizar la gestión municipal con buenos objetivos estratégicos y políticas de gestión.
- Identificar un conjunto de actividades y proyectos, que permitan con su ejecución, solucionar los problemas planteados
- Seleccionar el personal idóneo que operativice de la mejor forma la gestión que ingresa a trabajar en dicha institución sea la idónea para dicho cargo.

II. MARCO TEORICO:

2.1 ANTECEDENTES:

2.1.1 A NIVEL NACIONAL:

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA 2011 – 2014

Líneas Estratégicas:

- **Línea Estratégica A:** “La recepción y transferencia exitosa de las funciones y competencias sectoriales recibidas del Gobierno Nacional”.
- **Línea Estratégica B:** “Contribuir al fortalecimiento institucional de la MML para la recepción y administración de las funciones y competencias sectoriales recibidas del Gobierno Nacional”.
- **Línea Estratégica C:** “La administración eficiente de los recursos presupuestales entregados al Programa”.
- **Línea Estratégica D:** “Impulsar y apoyar las relaciones de coordinación intergubernamental e interregional de la Municipalidad Metropolitana de Lima”.
- **Línea Estratégica E:** “Gestión participativa y de concertación con la sociedad civil”

(Plan estratégico institucional de la municipalidad metropolitana de lima 2011 – 2014)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA 2004 -2012

Líneas Estratégicas:

1. Fortalecer las capacidades de los actores locales, sociales e institucionales, incrementando el potencial del capital social de Cajamarca

Mediante:

- La capacitación a la población y a los trabajadores de las instituciones comprometidas con el desarrollo provincial. Acciones que pasarán por dotar de información necesaria a la ciudadanía, sensibilizar a la opinión pública respecto a los temas cruciales para el desarrollo sostenible y humano

- Fortalecer las capacidades del gobierno local para proceso de descentralización; conformar un cuadro laboral municipal de alta calidad que responda a los retos institucionales.
 - El mejoramiento de los sistemas de comunicación entre los actores sociales y las instituciones públicas y privadas. Facilitando para ello los niveles de acceso, sean por medios escritos, orales y electrónicos, así como proporcionando transparencia total en la gestión.
 - El fortalecimiento de la identidad cultural en Cajamarca, fundamento de una estrategia de resurgimiento social e institucional.
 - La facilitación de mecanismos de participación ciudadana, a través del cumplimiento de los mecanismos planteados por las leyes: planes concertados, presupuestos participativos, mesas de concertación cabildos abiertos, etc., y creando otros tantos recursos que aseguren adecuada comunicación y acceso a la toma de decisiones, contribuyendo de esta manera a fortalecer el sistema de gobernabilidad local provincial.
 - La integración de las distintas propuestas de planificación elaboradas por las municipalidades distritales, el Gobierno Regional y las organizaciones e instituciones de la provincia.
2. Fortalecer las condiciones materiales de producción y los sistemas educativos encaminados a la producción, mediante propuestas coherentes de desarrollo económico provincial, especialmente pero no únicamente. A través de los siguientes mecanismos:
- La promoción del turismo local. Propuesta que pasa por una debida articulación con programas de turismo regional y nacional, en donde la municipalidad de Cajamarca puede cumplir un rol mucho más activo y propositivo.
 - Alentar la diversificación de la oferta productiva de la provincia, tratando de aportar con productos con alto valor agregado, en base a cadenas productivas que articulen no sólo pequeñas unidades productivas sino que articulen el espacio provincial y regional.
 - Orientar e impulsar la diversificación de actividades económicas sostenibles y con demanda en el mercado local, regional e internacional.

- Favorecer el fortalecimiento de los productores y empresarios locales mediante el acceso a programas de asistencia técnica y capacitación empresarial de alto nivel.
 - Contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de los servicios que son prestados por la propia ciudadanía, a través de empresas prestadoras de servicios que requieren elevar su calidad y contar con acompañamiento técnico.
 - El fortalecimiento de las organizaciones sociales y productivas para que puedan alcanzar sus metas de desarrollo, a través de una planificación concertada.
3. Lograr que la municipalidad cumpla un rol de socio de los productores y de la sociedad, aportando para ello con servicios que eleven paulatinamente la calidad de vida de la población y que contribuyan al desarrollo. Mediante:
- El mejoramiento sustancial de la educación y la salud en la provincia. La educación es considerada por el Plan de Desarrollo Institucional como una fuente estratégica de primer orden y que amerita una reestructuración de las acciones emprendidas en su desarrollo. Cajamarca exhibe niveles educativos inaceptables es compromiso municipal contribuir a su elevación sustancial.
 - Establecer, igualmente, acciones para la ejecución de programas sociales y alimentarios con participación de la población.
 - Es imprescindible dotar de mejores condiciones técnicas y recursos económicos a las diferentes unidades internas de la Municipalidad Provincial, con la finalidad de potenciar su capacidad de servicio y transformación.
 - Se requiere optimizar el empleo de los recursos existentes en la municipalidad, facilitando para ello mecanismos de comunicación, intercambio y cooperación entre unidades, así como el establecimiento de metas conjuntas con la finalidad de lograr cada vez más, sinergias internas.
 - Aumentar la capacitación del personal de la municipalidad, promoviendo una cultura basada en la innovación permanente en la gestión. Se requiere que la cultura organizacional se dote de elementos de mejora continua y

control de calidad que alimente internamente, la superación de estilos de trabajos y procedimientos poco productivos u onerosos.

(Plan estratégico institucional de la municipalidad provincial de Cajamarca 2004 – 2012)

2.1.2 A NIVEL LOCAL:

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHACHAPOYAS 2011 – 2014

Eje estratégico 1:

Fortalecimiento de capacidades, desarrollo del potencial humano y gestión del conocimiento.

Eje estratégico 2:

Infraestructura moderna, tecnología de avanzada y dotación logística adecuada.

Eje estratégico 3:

Servicios públicos de calidad con atención eficiente.

Eje estratégico 4:

Gestión municipal con incidencia en el desarrollo económico, humano, turismo, gestión ambiental, seguridad, cultura educación y deporte

Los objetivos por ejes estratégicos:

EJE N° 1: Fortalecimiento de Capacidades, desarrollo del potencial humano y gestión del conocimiento:

Objetivo General:

Fortalecer las capacidades de los Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas a fin de mejorar su desempeño y productividad para que la Gestión local logre eficiencia y eficacia.

Objetivo Estratégico 1:

Fortalecer las capacidades del recurso humano de la institución con capacitaciones para potenciar su desempeño, con la finalidad de tener personal altamente preparado, para mejorar su productividad, eficiencia y eficacia.

Objetivo Estratégico 2:

Mejora del sistema de Planificación y el uso herramientas para la gestión de la información y comunicación para mejorar la calidad de la gestión institucional municipal.

EJE N° 2: Infraestructura moderna, tecnológica de avanzada y dotación logística adecuada:

Objetivo General:

Dotar a la Municipalidad Provincial de Chachapoyas de mejores condiciones en cuanto a su infraestructura, equipamiento y tecnología que le permita modernizarse y estar en condiciones de mejorar sus procesos, y ser más eficiente.

Objetivo Estratégico 1:

Mejorar la infraestructura de las instalaciones (locales) de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas con la finalidad de contar con mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades, mas orden y mejorar la atención a los vecinos y usuarios

Objetivo Estratégico 2:

Equipar con mobiliario y tecnología moderna (equipos) y software a las unidades orgánicas de la municipalidad a fin de lograr mejores estándares de eficiencia en el cumplimiento de sus roles y competencias.

EJE N° 3: Servicios Públicos de calidad con atención eficiente

Objetivo General:

Lograr que los servicios brindados por la Municipalidad Provincial de Chachapoyas sean de estándares altos en calidad, optimizando sus recursos logísticos, financieros y humanos en aras del beneficio de los usuarios, contribuyentes y vecinos en general

Objetivo Estratégico 1:

Simplificar los procedimientos administrativos, hacerlos mas rápidos y sencillos. Ofrecer al vecino y usuario un trato cordial, amable, prestarle los servicios con celeridad y calidad.

Objetivo Estratégico 2:

Implementar mecanismos de atención de calidad al ciudadano, orientación e información en todos los servicios que ofrece la municipalidad.

Objetivo Estratégico 3:

Realizar estructuras de costos reales y bien detallados de cada servicio que se presta a la comunidad y establecer políticas y reglas claras en cuanto al financiamiento de dichos costos.

EJE N° 4: Gestión municipal con incidencia en el desarrollo económico, humano, turismo, gestión ambiental, seguridad, cultura educación y deporte:

Objetivo General:

Organizar un aparato institucional interno orientado hacia un accionar que aporte a los procesos del desarrollo económico local, el desarrollo humano y capital social, el aprovechamiento del turismo, la conservación ambiental, fomento de la cultura, educación y el deporte en un entorno de seguridad.

Objetivo Estratégico 1:

Fortalecer las actividades económicas en el distrito y provincia, promover el turismo, fomentar la cultura empresarial, apoyar a la educación con valores, impulsar el deporte, las actividades culturales, artísticas y recreativas.

Objetivo Estratégico 2:

Mejorar el desarrollo urbano, aportar en beneficio de la mejora del ornato y promover el orden público, la seguridad y la tranquilidad vecinal de manera concertada y participativa. Concertar e implementar una política para la preservación del medio ambiente saludable como base del desarrollo social.

(Plan estratégico institucional 2011-2014 - Chachapoyas)

2.2 BASE TEÓRICA:

ESTRATEGIAS:

Es un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación y evaluación de información, investigación y experiencia. Requiere pensar mucho. Lo que nos lleva a conclusiones, revelaciones y oportunidades. Es un proceso colaborativo y compartido con el equipo involucrado; necesita información de apoyo concerniente al futuro deseado de la empresa, tecnología, comunicación, consumidores y competencia. Establecerla es importante pues proporciona una base sólida para decidir informaciones adecuadas, evita tendencias erróneas, ahorra tiempo y esfuerzo, incrementa la inversión. Se debe enfocar por medio de la fuerza impulsora (un factor principal que afecta a todas las decisiones importantes que influyen el futuro de la empresa). La estrategia consiste en:

- *Hacer cosas distintas*, es decir hacer algo diferente y sobre todo que contribuya a la realización de los objetivos.
- *Realizar un plan de juego*, implica desarrollar un sistema de actividades diseñado a medida.
- *Tomar un conjunto de decisiones coherentes interna y externamente*, para lograr coherencia de allí su valor sinérgico.

PLAN ESTRATÉGICO:

Es un método de planificación para desarrollar estrategias exitosas basándose en el pensamiento estratégico, se dice también que es un documento formal. (Planeamiento estratégico del desarrollo local)

El plan estratégico es un documento formal que intenta plasmar por parte de una institución las estrategias en un periodo de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de la institución reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que este debe marcar las directrices y el

comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que a ser plasmado en el plan director; por tanto y en contraposición al plan director, un plan es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía, es manifiesto por que especifica mas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos, finalmente es temporal por que establece intervalos de tiempo concretos y explícitos los cuales deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Fases del plan estratégico:

- La elaboración de la filosofía institucional, expresados en su visión y misión
- La construcción del camino a futuro, determinado en los objetivos estratégicos
- La construcción del capital social, involucrando a todos los actores de la sociedad.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

Es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una institución avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.
(Morrisey)

El pensamiento estratégico se trata de un proceso que determina la intención y el perfil estratégico de lo que en verdad la organización quiere llegar a ser, entonces es quien determina la estrategia sus principales características son las siguientes:

- Es reflexivo.
- Su evaluación es cuantitativa no cualitativa.
- Se enfoca a lo interno como a lo externo.
- Exige síntesis y ser realista.
- Analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual.
- La alta dirección y gerencia moldean la dirección futura.
- Requieren realizar un análisis claro y razonado.
- Define un posicionamiento estratégico deseado y sirve para tomar las decisiones estratégicas.

EJE ESTRATÉGICO:

Son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión que permiten sistemáticamente alcanzar el desarrollo; en estas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizan las acciones en el largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje.

- Son líneas básicas de desarrollo del centro.
- Son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro.
- Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común.
- Son coherentes con la misión, con la visión y con el resultado del posterior análisis FODA.
- No tienen que abarcar todos los aspectos importantes del centro. Hay que priorizarlos.
- Se recomienda que sean pocos (entre 5 y 10).

MISIÓN:

Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla las instituciones. Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar.

Se diseñó la Misión respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quiénes trabajamos?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

VISIÓN:

Es la imagen del distrito, provincia o institución proyectándose hacia el futuro, es el conjunto coherente de principios y aspiraciones de la comunidad, basados en la evaluación de la realidad, del entorno y de las propias capacidades. Para de elaboración

de la misma se requiere audacia, la participación de todos los involucrados y creatividad, una vez formulada se convierte en un compromiso para la acción.

La determinación de la Visión se desarrolla partiendo de la proyección hacia el futuro que se tiene en función al impacto social y económico sobre el cual se sustenta el ejercicio de sus competencias.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN:

- *Transparencia:* Claridad en la gestión, rendición de cuentas.
- *Democrática y Participativa:* Modelo inclusivo con participación protagónica de los actores sociales.
- *Eficiencia:* Maximización de los recursos disponibles.
- *Modernidad:* Uso óptimo de tecnologías de avanzada.
- *Legalidad:* Observancia de las normas.

2.3 ASPECTOS GENERALES DE LA PROVINCIA DE CHACHAPOYAS:

2.3.1 Ubicación Geográfica De Chachapoyas:

Es la capital de la provincia de Chachapoyas, Localizado en la parte sur del departamento a 2334 m.s.n.m.

Limites:

NORTE	:	Distrito De Huancas.
SUR	:	Distrito De Levanto.
ESTE	:	Distrito De Molinopampa.
OESTE	:	Rio Utcubamba.

2.3.2 Hidrografia:

La hidrografia de la ciudad de Chachapoyas está dada por dos importantes ríos, en la parte oeste, está el Rio Utcubamba y en la parte Nor este el Rio Sonche.

2.3.3 Clima:

La ciudad de Chachapoyas cuenta con un clima variado semi seco y templado, la temperatura anual oscila de 12 a 19 grados centígrados.

2.3.4 Historia:

Chachapoyas capital del departamento de Amazonas, es una de las ciudades más antiguas del Perú y una de las pocas que aun mantiene su aire señorial y su influencia hispánica.

Fue fundada el 5 de setiembre de 1538 por Alonso de Alvarado, convirtiéndose durante la época colonial en la capital del oriente peruano, porque desde ahí partieron las expediciones que buscaban la conquista y colonización de la amazonia.

En 1782 el obispo de Trujillo Jaime Martines de Compañón y Bufanda levanta el primer plano de la ciudad, dividiéndola en 4 barrios y estos a su vez en cuarteles.

En mayo de 1802 se crea la diócesis de Maynas con sede en Chachapoyas, siendo su primer obispo Hipólito Rangel, propiciando así un mayor fervor en el catolicismo.

Esta ciudad cumple un papel importante en la emancipación peruana ya que acá se dio una de las primeras gestas independizadoras en el país un 6 de junio de 1821 se libró la batalla de Higos Urco, haciéndose acreedora del título de “fidelísima ciudad”.

Durante la república estuvo habitada de terratenientes dueños de casi todo el territorio de Amazonas y parte de San Martín, de esta época provienen la mayor parte de los bailes típicos de la ciudad.

2.3.5 Población:

La provincia de Chachapoyas tiene una población de 49,700 habitantes, de los cuales el 50.8% son mujeres y el 49.2% son hombres. La mayoría de la población tiene residencia urbana que representan el 69.10% de la población y el 30.9% de la población se encuentra en las zonas rurales de la Provincia

Población de la Provincia de Chachapoyas:

TABLA N°01

Por Sexo	Población	%
Hombres	24,433	49.2
Mujeres	25,267	50.8
Total	49,700	100

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007

Población de la Provincia de Chachapoyas:

TABLA N°02

Población por área de residencia	Población	%
Urbana	34,343	69.1
Rural	15,357	30.9
Total	49,700	100

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007

Población a nivel de Distritos:

TABLA N° 03:

DISTRITO	HABITANTES	%
Chachapoyas	23,939	48.17%
Asunción	289	0.58%
Balsas	1,401	2.82%
Cheto	582	1.17%
Chiliquin	851	1.71%
Chuquibamba	2,074	4.17%
Granada	426	0.86%
Huancas	809	1.63%
La Jalca	5,344	10.75%
Leymebamba	3,918	7.88%
Levanto	945	1.90%
Magdalena	880	1.77%
Mariscal Castilla	1,132	2.28%
Molinopampa	2,501	5.03%
Montevideo	691	1.39%
Olleros	355	0.71%
Quinjalca	934	1.88%
San Francisco de Daguas	302	0.61%
San Isidro de Maino	686	1.38%
Soloco	1,413	2.84%
Sonche	228	0.46%
TOTAL PROVINCIA CHACHAPOYAS	49,700	100.00%

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007

2.3.6. Infraestructura básica y equipamiento:

Vivienda y urbanismo: La problemática de la vivienda y el urbanismo es muy compleja en los distritos de la Provincia de Chachapoyas. Salvo la ciudad de Chachapoyas que ha levantado un catastro y tiene definidas sus zonas de expansión urbana, la mayoría de distritos han sido desarrollados a través de la ocupación desordenada de los espacios. Esto dificulta el propio desarrollo urbano y la prestación de los servicios básicos. Se hace imprescindible la elaboración de catastros urbanos que permitan a los municipios distritales conocer realmente el ordenamiento y registro de sus propiedades. De esta manera se otorgaría valor a las inversiones vecinales que servirían eventualmente como garantías de préstamos.

Red vial: La longitud de red vial vecinal en la provincia es de 216,74 Km. de los cuales el 44,39% son afirmadas, el 55,61% son trochas.

Electrificación: La electrificación de la Provincia tiene un avance progresivo, en efecto la mayoría de pueblos y distritos que integran la Provincia de Chachapoyas han sido electrificados gracias a la puesta en servicio de la Central Hidroeléctrica de CALCIC sobre el Río Utcubamba, algunos anexos que no contaban con electricidad ya están siendo beneficiadas.

Saneamiento Ambiental: Este es uno de los problemas más críticos que enfrenta la Provincia de Chachapoyas, salvo la ciudad de Chachapoyas, las zonas urbanas de los demás distritos solo cuentan con agua entubada: una toma de agua de un arroyo o manantial que suministra por tubería, el agua para la familia: esta agua no recibe ningún tratamiento, salvo una pequeña poza de decantación de sedimentos. Esto se hace más dramático en épocas de lluvia, porque el suministro se realiza con aguas turbias y con presencia de mayor cantidad de microorganismos. Esto seguramente es una de las causas de mortalidad y morbilidad en la Provincia.

La situación del alcantarillado es similar. Algunos distritos brindan el servicio de desagüe: esto es la red cloacal subterránea en algunas localidades urbanas, sin

embargo las aguas servidas no cuentan con pozas de oxidación y son vertidas a los cursos de agua adyacentes, aumentando la contaminación ambiental. No existe una política de promoción de construcción de letrinas en las viviendas y aparentemente tampoco con una política educativa al respecto. Esta situación tiene de hecho un impacto negativo en la salud de la población.

La Ciudad de Chachapoyas que realiza el recojo diario de la basura urbana y la coloca en un botadero municipal, los demás distritos algunos cuentan con este mínimo servicio. Chachapoyas tiene previsto en el corto plazo la construcción de un Relleno Sanitario en las cercanías de la ciudad.

Las comunicaciones en la provincia de Chachapoyas: Chachapoyas se encuentra comunicada telefónicamente con el resto del mundo, en particular la telefonía inalámbrica ha ganado un sitio importante en la ciudad. La integración telefónica de los distritos está en marcha, ya son varios los distritos que cuentan con cabinas telefónicas, otros anexos cuentan con teléfonos alimentados con paneles solares, y en su mayoría tienen el servicio de telefonía móvil tales como claro y movistar, reemplazando a la comunicación radial en Banda Lateral. Se espera que en el corto plazo todos estos equipos sean reemplazados y la Provincia quede totalmente integrada al servicio telefónico nacional. La televisión comercial llega a casi todos los distritos y anexos a través de antenas parabólicas y decodificadores.

Aeropuerto de Chachapoyas: El Aeropuerto de Chachapoyas cuenta con una pista asfaltada con longitud suficiente para el aterrizaje y despegue de aeronaves comerciales. El aeropuerto se encuentra actualmente operativo y existen gestiones de autoridades y empresas turísticas para restablecer el servicio regular.

Salud: Es loable la presencia de servicios de salud en todos los distritos, los cuales son atendidos con una infraestructura y recursos humanos que han permitido mejorar en los últimos años la atención del servicio, en la capital se cuenta con un Hospital del nivel 2, que se constituye en hospital de referencia para los usuarios de todo el departamento, no priorizando la medicina preventiva, que es la principal atención que debe darse. La situación descrita ha permitido la

mejora de las condiciones sanitarias en los hogares, en particular en lo referido a condiciones sanitarias del agua. Es imprescindible encontrar la forma de potabilizar el agua que es consumida por la población. Esta debe ser una tarea prioritaria de las autoridades municipales. De la misma forma el control de las aguas servidas debe ser otra responsabilidad. Campañas dirigidas a educar a la población en la construcción de letrinas y sus ventajas para la salud debe ser una loable política comunal. El mismo comentario para el tratamiento de las aguas servidas que suelen ser vertidas a los cursos de agua y desmejoran la calidad del agua para aquellos que las usan, aguas abajo.

2.3.7 Estructura económica de la provincia:

PEA ocupada según actividad económica - Provincia de Chachapoyas

TABLA N° 04

Actividad Económica	Habitantes	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,849.00	42.22%
Industrias manufactureras	794.00	4.27%
Construcción	1,105.00	5.94%
Comercio	1,989.00	10.70%
Hoteles y restaurantes	614.00	3.30%
Transportes y comunicaciones	701.00	3.77%
Administración Pública	1,204.00	6.48%
Enseñanza	1,590.00	8.55%
Servicios sociales y de salud	447.00	2.40%
Otras Actividades	2,296.00	12.35%
Total PEA	18,589.00	100.00%

Fuente: INEI – Censos Nacionales 2007

Agricultura: Las tierras de la Provincia de Chachapoyas tienen capacidad principalmente forestal, de calidad agrologica media y baja asociadas con pastos. Las principales limitaciones se dan por la existencia de grandes pendientes por lo que la erosión es uno de los mayores problemas. Parte de las tierras corresponden a tierras de protección. La deforestación ha convertido a la mayor parte de la Provincia en zona de matorral semi húmedo. Sin embargo estas tierras tienen gran potencial agrícola bajo riego en suelos no inundables y gran potencial forestal.

La Provincia de Chachapoyas es importante productora de papa, arveja, maíz, frejol, trigo, cebada, yuca y otros cultivos.

Algunos distritos como Leymebamba, La Jalca, Levanto, Cheto y San Isidro de Maino tienen una fuerte vocación agrícola; la vocación ganadera de la provincia también es importante. Hay que tomar en cuenta que la ciudad de Chachapoyas es el dinamizador principal de la economía en la Provincia.

Los mayores problemas para la agricultura surgen en la comercialización. No existen mercados locales con capacidad competitiva, además que los volúmenes de producción son muy bajos de manera que los compradores deben recorrer las distintas chacras para lograr volúmenes que justifiquen el transporte. Esto se ve reflejado en los precios que pagan a los productores. Si sumamos a esto los problemas de las vías de comunicación que encarecen innecesariamente los productos y los precios, encontramos un cuadro que no permite un real desarrollo de la agricultura.

Una alternativa interesante podría ser la organización de los productores en cooperativas de acopio que permitan reunir una oferta global en volumen y calidad para tentar otros mercados diferentes del mercado local, debe tenerse en cuenta también que los proyectos del estado como sierra norte y sierra exportadora implantados en algunos distritos de la provincia están ayudando de gran manera en el mejoramiento de los productos y por ende su comercialización dándole mayor importancia a los productos nativos de la zona.

Ganadería: La existencia de pastos naturales permite desarrollar una ganadería aún incipiente pero prometedora. Existen emprendimientos para la mejora genética del ganado lechero y se han instalado pequeñas plantas de acopio para

la producción de leche en la zona. El Gobierno Regional de Amazonas estableció un Convenio con Gloria S.A. para la instalación y acondicionamiento de tanques de enfriamiento para las localidades en las que se programó la instalación de los centros de acopio, siendo estas: Molinopampa, Granada, Cheto y Leymebamba

Piscicultura y Pesca: La piscicultura es una actividad que viene desarrollándose en algunas lagunas y arroyos de Chachapoyas, sin embargo salvo algunos intentos empresariales en la Provincia no hay una producción estable y permanente. Esto se nota al analizar el PBI regional donde la piscicultura no aporta ningún porcentaje.

La pesca es común en la Provincia, sin embargo los métodos ilegales con barbasco y dinamita siguen siendo comunes. Las especies más apetecidas en la zona son la trucha y la carachama.

Nuevos productores están siendo animados a través de la promoción de la Región que ha instalado un criadero de alevines de trucha con el fin de promover su cultivo.

Es necesario mencionar que el potencial acuícola de la Provincia es muy grande, la existencia de innumerables cursos de agua: lagunas y arroyos con muy baja contaminación puede generar una industria importante que además de resolver los problemas de desnutrición, podría ser una fuente de proteína barata de la población, y generar ingresos importantes para las comunidades.

Industria: A diferencia de la Provincia de Bagua, donde el cultivo del arroz ha impulsado a otras industrias, incluyendo la instalación de molinos para el pilado de arroz y la industria metalmecánica, la actividad manufacturera en Chachapoyas es incipiente, no existen grandes proyectos agroindustriales ni mineros en la Provincia de Chachapoyas. La actividad se refiere principalmente a talleres metal mecánicos y la industria de la panificación y la alimentaria.

Existe mucha actividad artesanal a pequeña escala en diversos rubros como textiles, cuero y calzado, confecciones, etc. La artesanía está siendo promovida por algunos programas a través de convenios con organismos gubernamentales y ONGs.

Minería: En la Provincia de Chachapoyas no existe ningún emprendimiento minero de importancia, salvo la exploración de las minas de oro de las minas en Plazapampa, distrito de Balzas, próximo a ser explotadas.

Comercio: La ciudad de Chachapoyas tiene de hecho una actividad dinamizadora y es el núcleo de la actividad comercial de la Provincia, en la medida que ninguno de los distritos tiene el enlace exterior y la capacidad de convocatoria. Los diferentes distritos convergen a Chachapoyas para el suministro de insumos, productos y servicios en apoyo a la producción, así como para la venta de sus productos. En muchos distritos se realizan ferias semanales, con afluencia de compradores de otras zonas, sin embargo estas no tienen la repercusión económica para los distritos.

Turismo: Esta es una de las actividades que está teniendo mayor auge y fuente principal para generar recursos económicos. Chachapoyas reúne la mayor cantidad de restos arqueológicos y naturales de la región, por lo que esta actividad debería ser uno de los principales ejes de desarrollo. Tal es su importancia que el Gobierno Nacional ha iniciado un proyecto para poner en valor los más importantes restos arqueológicos y naturales de la zona.

Los caminos, la infraestructura de transporte, los servicios de alojamiento y alimentación no solo son insuficientes sino que además no reúnen en algunos casos las condiciones mínima de calidad para atender turistas tanto nacionales como extranjeros de los segmentos socioeconómicos más altos. Las empresas establecidas en Chachapoyas no están a la altura de la calidad que desea el turista, no existen garantías de servicio ni de seguridad personal en una eventual visita a los restos arqueológicos.

En el caso del transporte sólo existe la posibilidad de llegar a Chachapoyas por vía terrestre, sin embargo el viaje desde la ciudad de Chiclayo demora alrededor de 10 horas.

En algunos distritos existen servicios de alojamiento que reúnen condiciones de calidad. Las condiciones operativas de los atractivos también dejan mucho que desear en aspectos como: servicios higiénicos, limpieza, señalización, guías turísticos, etc.

Construcción: La Construcción también es una actividad incipiente en gran medida por la falta de proyectos de gran envergadura, el PBI provincial en el rubro construcción representa solo el 2%. Existen sobre todo en la ciudad de Chachapoyas algunas empresas constructoras pero el volumen de proyectos está referido principalmente a obras públicas. Cabe mencionar que no existe capacidad suficiente de la mano de obra calificada, esto se refleja en los métodos constructivos, muchos de ellos con tecnologías obsoletas (algunos datan de la Colonia).

Transporte: El transporte en la Provincia de Chachapoyas podemos dividirlo en urbano, interdistrital, interprovincial y el transporte aéreo.

El transporte distrital de la Ciudad de Chachapoyas está referido principalmente al servicio de taxis, con regular calidad y con el número suficiente a precios competitivos. No existen moto taxis. No hay una línea de ómnibus que ofrezca el servicio de transporte urbano, seguramente por el pequeño tamaño de la ciudad.

El servicio interprovincial esta atendido por varias empresas regulares, con las limitaciones que presenta la carretera de acceso sobre el tamaño de los vehículos y el volumen de pasajeros. El transporte de productos también está limitado en tamaños y capacidades por la situación en que se encuentran las carreteras.

SEGUNDA PARTE

I. ANALISIS SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE CHACHAPOYAS:

Para poder realizar el diagnostico de la situacional de la municipalidad de Chachapoyas se ha desarrollado un minucioso análisis de cada uno de las áreas y del personal que esta conforman, para poder dar con los problemas que dificultan con el buen desarrollo de la misma y de esta manera determinar las causas y por ende la estrategias de solución.

Tomado en consideración muchos aspectos se pudo realizar el diagnostico situacional como son: el tamaño de la institución, la capacidad financiera, el entorno, las características del recurso humano y la capacidad operativa. Se ha efectuado un estudio individualizado de la situación de cada una de las gerencias y sus unidades orgánicas, un análisis a profundidad ha permitido identificar la problemática de la entidad. Buscando contar con toda la información necesaria para mejor definición de los problemas que aquejan a la institución y a través de ello poder plantear estrategias que ayuden a solucionarlas.

La expresión más visible de la problemática está referido al personal, pues la gran mayoría de personas que laboran en la municipalidad, ingresaron a trabajar por conveniencia política más no por la capacidad que cada uno de ellos debería tener, adicionado a la mala atención que se brinda a los usuarios que realizan sus trámites no son bien tratado y orientados, contexto que da lugar a que muchos de ellos se conviertan en persona amargadas y con malas relaciones publicas.

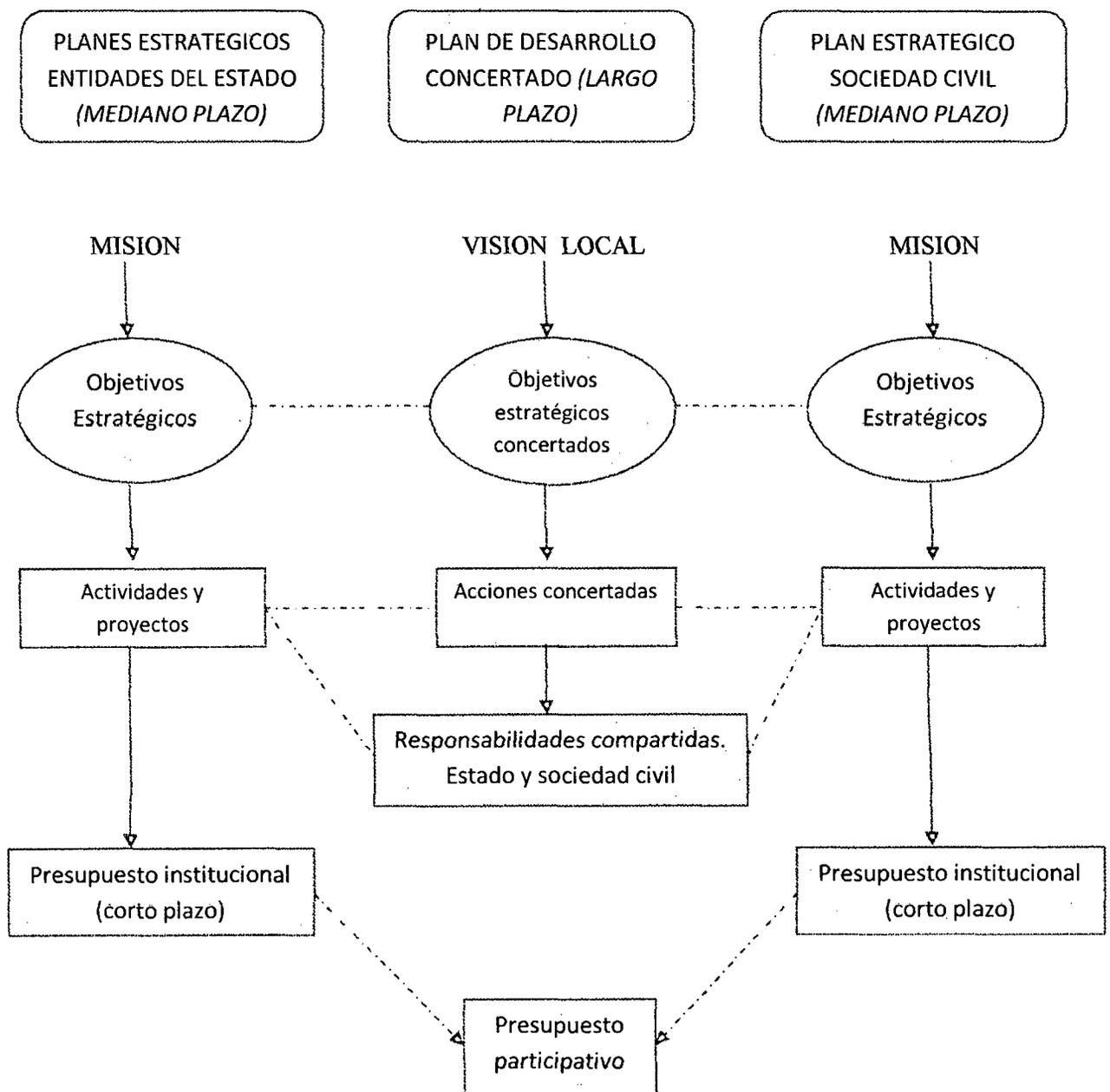
Otro problema que encontramos son los trámites engorrosos y complicado existente, a pesar que existen normas para la simplificación de trámites, este es un laberinto, al pasar por muchas áreas para llegar a su destino, procesos que demandan tiempo y seguramente recursos que lo encarecen en perjuicio del usuario, tardando el proceso mucho tiempo y haciendo oneroso su ejecución.

Además se conoce que en la municipalidad si bien es cierto que cuenta con personal experimentado que facilita mejorar la gestión, esto no es muy cierto, ya que en algunos casos sirve para aumentar la corrupción, negando muchas veces la oportunidad a los jóvenes que cuando salen de las universidades egresan con ganas de participar y aportar sus conocimientos para contribuir a la mejora de la gestión en beneficio de su pueblo, no permitiendo su acceso, en vista que en las sucesivas convocatorias para contratación

de personal siempre requieren de algunos años de experiencia en el área al que se presenta.

Dicho análisis se hizo en base al análisis que ya se realizó para el plan estratégico institucional 2011 – 2014 tomando la información necesaria para identificar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con que cuenta esta institución. Para poder plantear los proyectos los cuales van hacer realidad las estrategias aquí plasmadas se tiene que tener en cuenta la articulación de planes y presupuestos que a continuación se presenta.

ARTICULACION DE PLANES Y PRESUPUESTOS



1.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS:

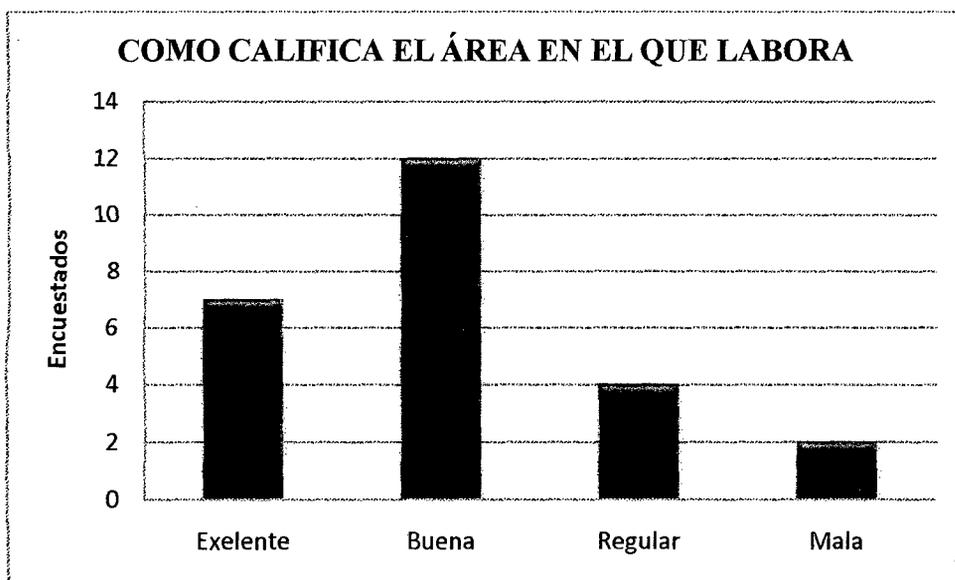
1.1.1. DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD:

La municipalidad de Chachapoyas cuenta con 146 Trabajadores desempeñándose en sus diferentes áreas; para la obtención de la muestra se empleo el sistema de muestreo aleatorio simple para poblaciones conocidas; teniendo un margen de confianza del 5% y un margen de error del 10% y empleando la varianza máxima; se obtuvo una muestra de 25 trabajadores para que se pueda aplicar las encuestas diseñadas con preguntas precisas y cerradas relacionada solo con el tema en investigación, obteniendo los siguientes resultados.

a. ¿Cómo califica el área en el que labora?

En cuanto a la pregunta de cómo calificaba el trabajador al área en el que labora se puede observar que 12 trabajadores representando un 48% del total estaría contento en el área que trabaja, mientras que 7 encuestados representando al 28% opinaron que era excelente y 4 y 2 trabajadores opinaron que regular y mala representando el 16% y 8% respectivamente.

Grafico N° 01

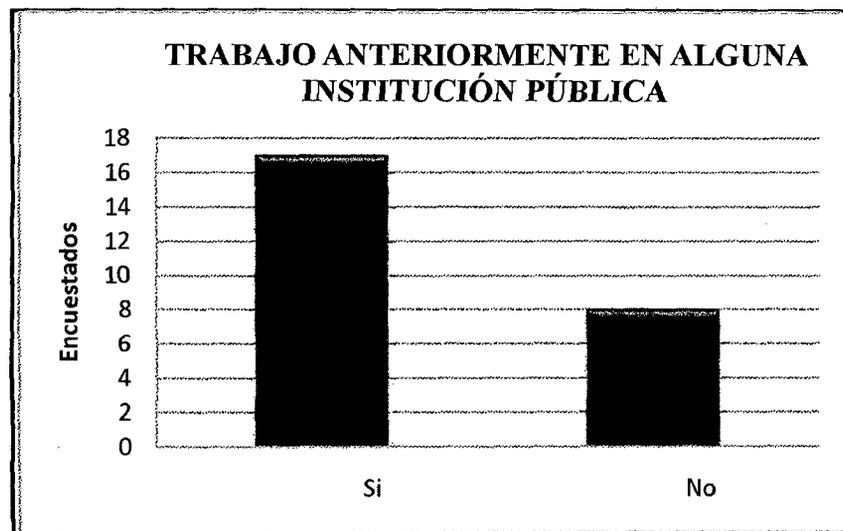


Fuente: encuestas aplicadas

b. ¿Trabajo anteriormente en alguna institución pública?

En lo referente a esta interrogante se encontró los siguientes resultados: 17 trabajadores si laboraron anteriormente en alguna otra institución pública representando un 68% de los encuestados lo cual significa que si tienen experiencia o conocen en cuanto al manejo del sector publico siendo este una gran ventaja para la institución y 8 trabajadores no habían laborado anteriormente en el sector publico pero si algunos lo hicieron en el ámbito privado representando estos un 32%.

Grafico N° 02

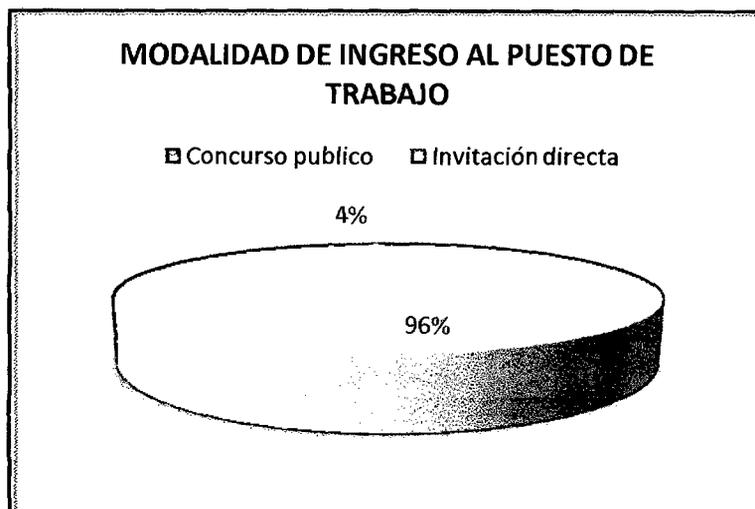


Fuente: encuestas aplicadas

c. ¿Cuál fue la modalidad de ingreso a su puesto de trabajo?

Para conocer con que modalidad ingresa la mayoría de personal a trabajar en la municipalidad de Chachapoyas se pudo observar que un 96% respondió que fue a través de un concurso público convocado por esta entidad lo cual significa que la gran parte de los trabajadores entro a laborar por meritos propios mientras que el 4% restante lo hizo por invitación directa estos están conformados por funcionarios de cargos de confianza.

Grafico N° 03

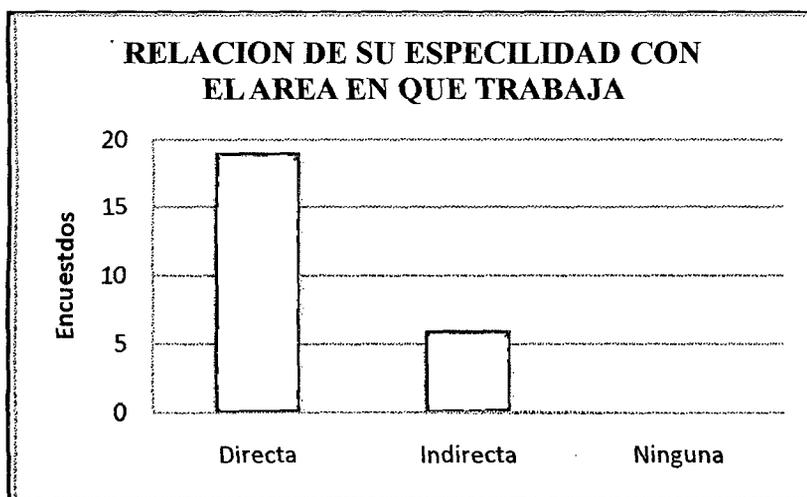


Fuente: encuestas aplicadas

d. ¿Su especialidad tiene concordancia con el cargo que desempeña en esta institución?

Se hace esta interrogante con la finalidad de conocer si la carrera que ellos estudiaron tiene o no concordancia con en el área en el que trabajan para saber si su desempeño será óptimo encontrando los siguientes resultados: Está ligada directamente contestaron 19 personas que si, lo que representa el 76%, 6 personas contestaron que su relación es indirecta representando el 24% y un 0% ninguna.

Grafico N° 04

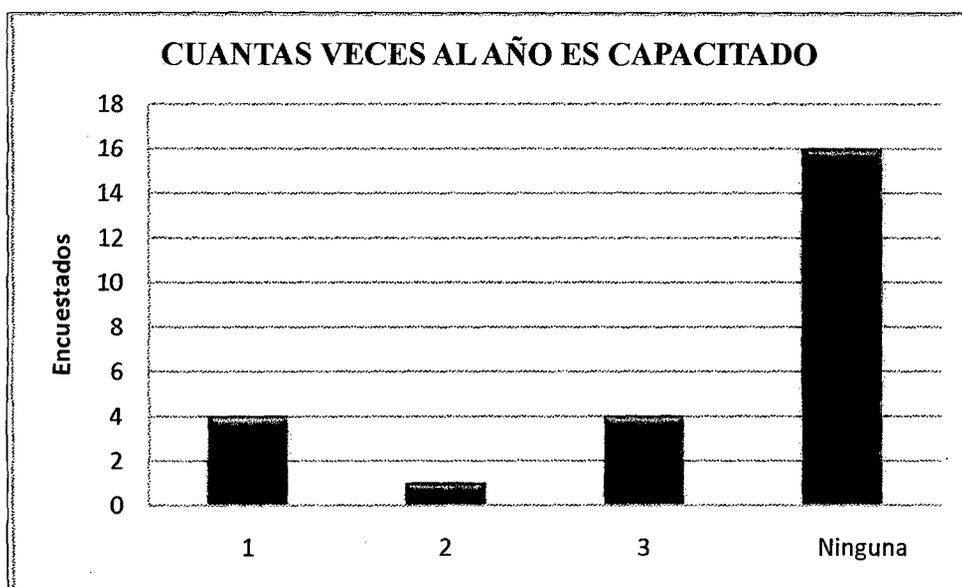


Fuente: encuestas aplicadas

e. ¿Cuántas veces al año es capacitado con referente al área en el que se desempeña?

La capacitación del personal es un elemento fundamental dentro de la mejora de la organización, tanto en el sector público, como también en el sector privado. El buen desempeño de las funciones que realiza el personal es sumamente importante, en ese sentido se ve con preocupación que el promedio de capacitaciones que ofrece la Municipalidad a su personal es muy bajo con respecto a lo óptimo. Existe un 64% (16 servidores) que no reciben capacitación alguna y el restante 36% (9 servidores) lo hace muy pocas veces.

Grafico N° 05

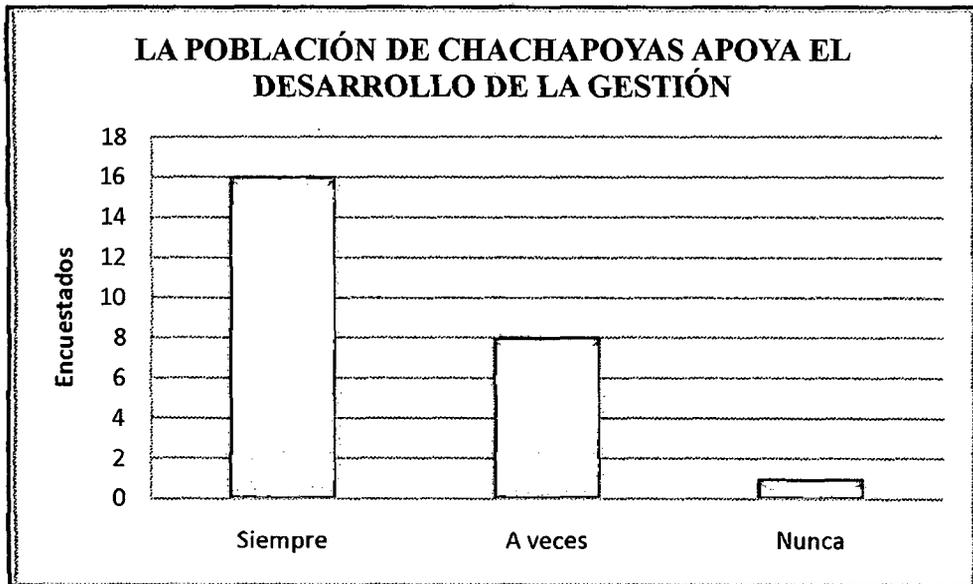


Fuente: encuestas aplicadas

f. ¿Cree que la población de Chachapoyas colabora para el desarrollo de la gestión del actual alcalde?

La opinión del personal de que si la población en su conjunto colabora o no con la gestión del actual alcalde para mejorar la gestión, evidencia la identificación de los ciudadanos, concluyendo que un 64% opina que siempre colabora, un 32% cree que a veces y 4% cree nunca colabora, lo cual significa que si se cuenta con el apoyo de la ciudadanía para aplicar el plan en vías a una mejor gestión con participación ciudadana.

Grafico N° 06

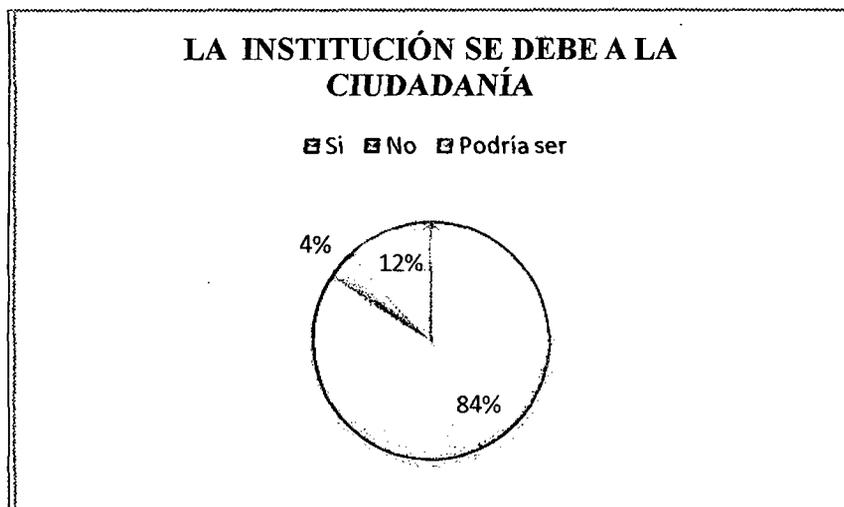


Fuente: encuestas aplicadas

g. ¿Cree Ud. que esta institución se debe a la ciudadanía?

Para conocer que es lo que piensa el personal sobre la institución si es que se debe a la ciudadanía o no se lanza esta interrogante donde se descubrió que la mayoría del personal opina que si representando un 84%, un 12% opina que podría representar y el 4% restante opina que no, llegando a la conclusión que son consientes que se debe priorizar la atención a la ciudadanía.

Grafico N° 07

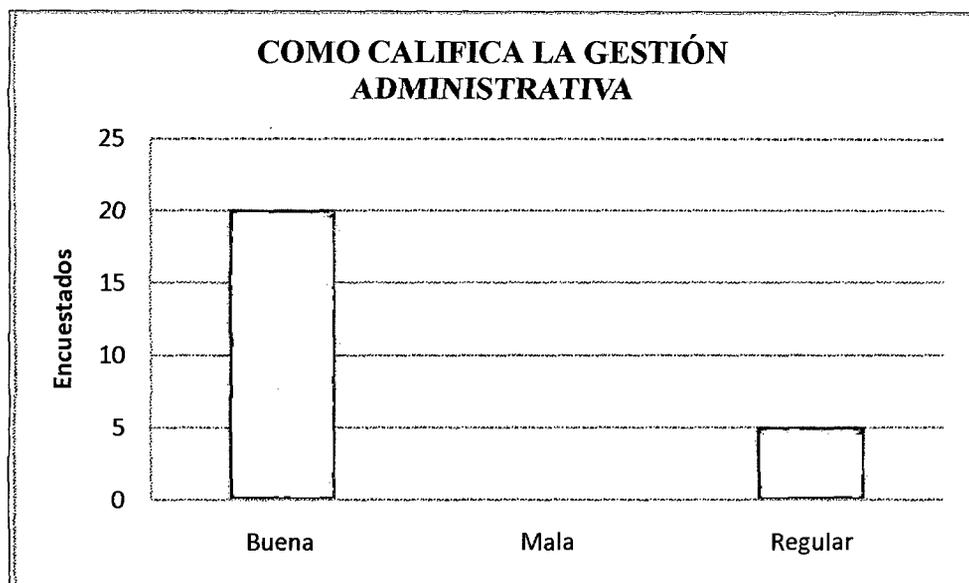


Fuente: encuestas aplicadas

h. ¿Como califica la gestión administrativa?

Conocer que es lo que opina el personal de la administración para la que trabaja es muy importante ya que esto va a servir para su motivación en el buen desempeño dentro de la institución, encontrando que la mayoría del personal tiene la certeza que la gestión administrativa es buena constituyendo el 80% de los encuestados y el 20% cree que es regular.

Grafico N° 08

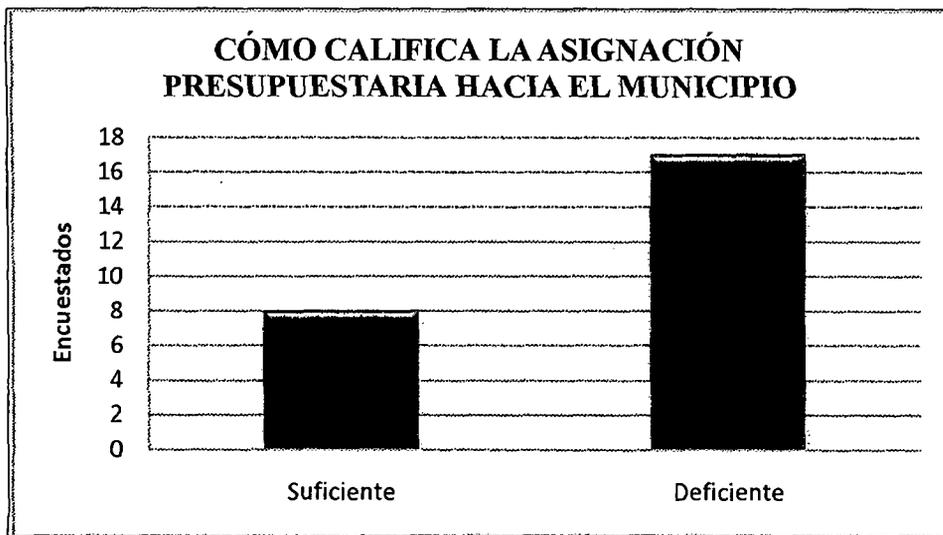


Fuente: encuestas aplicadas

i. ¿Cómo califica la asignación presupuestaria hacia el municipio?

La asignación presupuestaria con que cuenta el municipio es muy importante, de ello depende los proyectos que hagan posible implementar el Plan, siendo la opinión de la mayoría del personal que no es suficiente representando el 56% y la diferencia del 44% opina que es suficiente; sin embargo esta situación nos da la idea de un conformismo pleno, teniendo en cuenta la variedad de problemas a solucionar y no contando con los recursos en la cantidad y oportunidad requerida.

Grafico N° 09

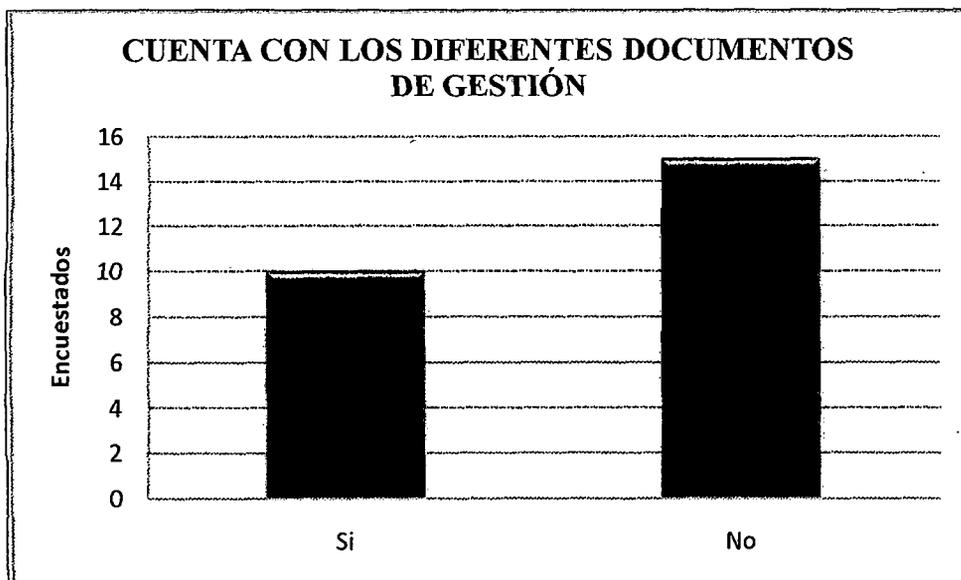


Fuente: encuestas aplicadas

j. ¿La municipalidad cuenta con los diferentes documentos y/o instrumentos de gestión?

Para el mejor desempeño de las funciones de cada trabajador es necesario conocer si la institución cuenta con los documentos y/o instrumentos necesarios donde 10 personas contestaron que si y 15 personas creen que no representando el 40% y 60% respectivamente.

Grafico N° 10



Fuente: encuestas aplicadas

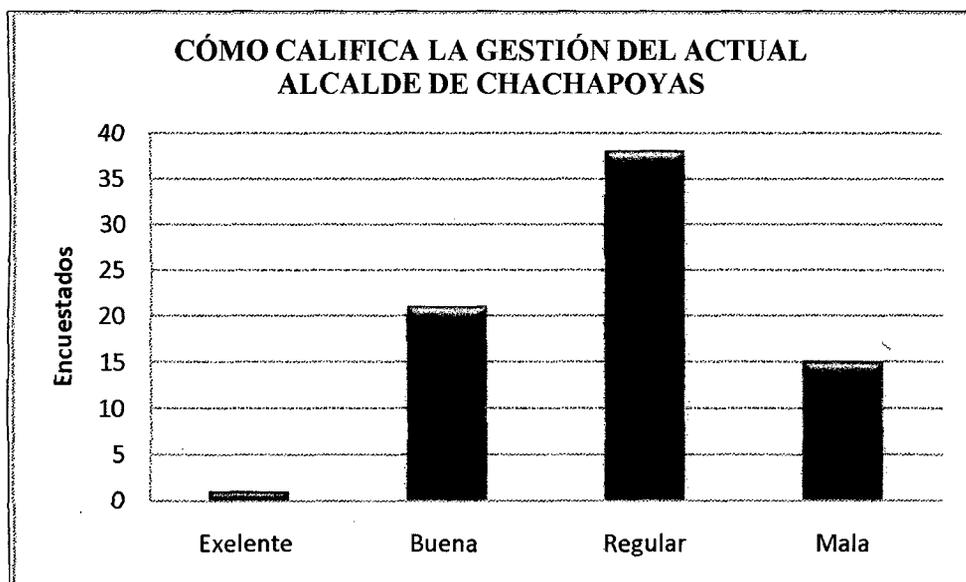
1.1.2. DIRIGIDA A LA POBLACION DE CHACHAPOYAS:

La población de la provincia de Chachapoyas es de 49,700 habitantes y a nivel de distrito tiene 23,939 habitantes; para la obtención de la muestra se empleo el sistema de muestreo aleatorio simple para poblaciones conocidas; teniendo un margen de confianza del 5% y un margen de error de 10% y empleando la varianza máxima; se obtuvo una muestra de 75 personas para que se pueda aplicar las encuestas diseñadas con preguntas precisas y cerradas relacionada solo con el tema en investigación, obteniendo los siguientes resultados.

a. ¿Cómo califica la gestión del actual alcalde de Chachapoyas?

El saber que piensa la población de la gestión del actual alcalde que está presidiendo la municipalidad de Chachapoyas es muy importante puesto que determinara la aprobación o su desaprobación, encontrando las siguientes respuestas por parte de los encuestados: buena el 28%, Regular el 51%, y mala el 20% y excelente el 1%, lo cual significa que la actual gestión está bien encaminado según la población quienes son los principales jueces y quienes se deben por que justamente fueron elegidos por ellos.

Grafico N° 11

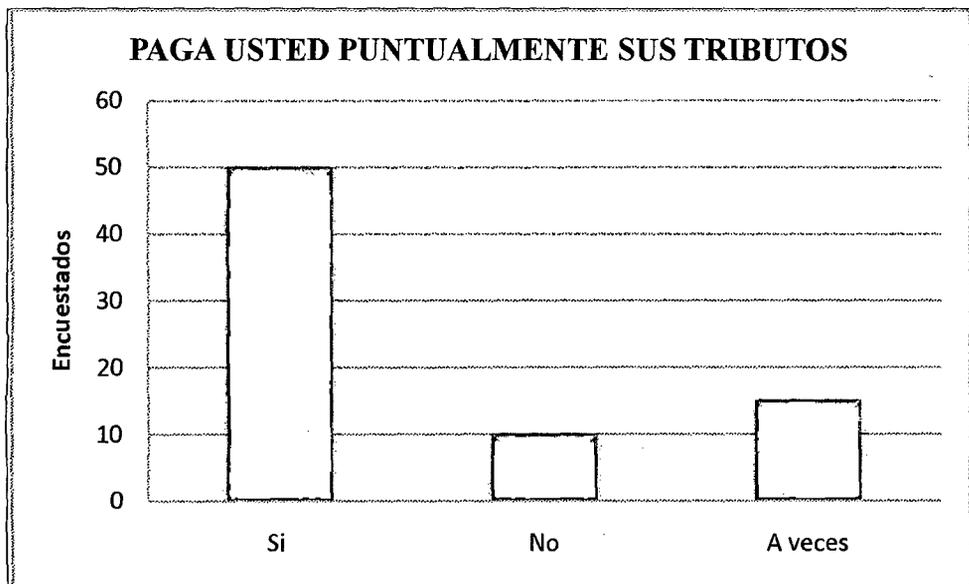


Fuente: encuestas aplicadas

b. ¿Paga usted puntualmente sus tributos?

La contribución de la ciudadanía es muy importante a través del pago de sus tributos ya que se conoce que estos ingresos ayudará a mejorar de la ciudad en diferentes aspectos, en esta interrogante se pregunto a la ciudadanía que si pagaba o no, obteniendo la siguiente respuesta: El 67% si lo hacía, el 20% a veces y el 13% no lo hacía, ya que ello tenían sus propias razones, concluyendo que la mayoría de la población si contribuye a la municipalidad pagando sus tributos.

Grafico N° 12



Fuente: encuestas aplicadas

c. ¿Cómo califica la atención personalizada que recibe por parte de los trabajadores?

El trato que reciben la ciudadanía que llega a la municipalidad para algún trámite por parte de los trabajadores es muy importante, siendo el resultado el siguiente: El 67% califica la atención como regular lo cual quiere decir que no esta tan mal el trato a la ciudadanía, el 20% lo califica como buena y el 13% restante lo califica como mala.

Grafico N° 13

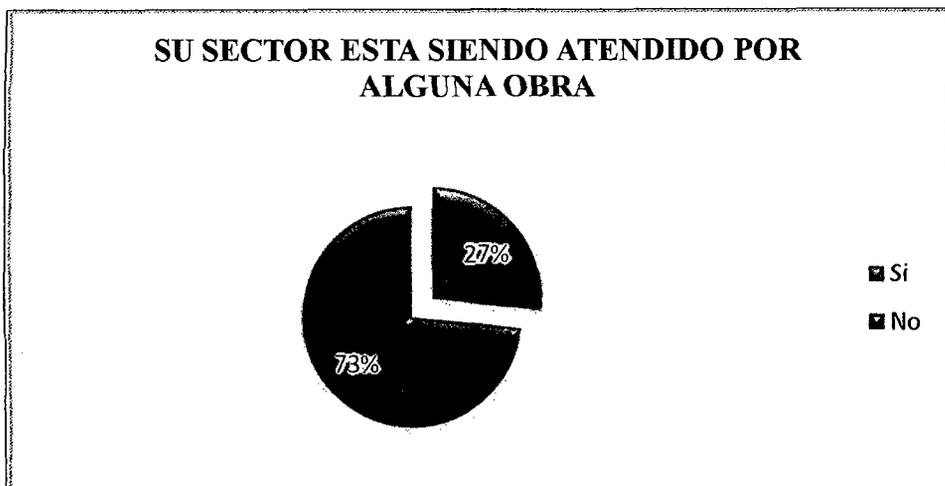


Fuente: encuestas aplicadas

d. ¿Su barrio está siendo atendido con obras en la gestión municipal?

Esta interrogante es muy importante para conocer si es que su barrio está siendo atendido por alguna obra de gestión municipal, obteniendo la siguiente respuesta: Un 27% contestó que si y el 73% que no, lo que nos da a entender que todavía la municipalidad no está llegando a la mayoría de la población localizada en los diferentes barrios.

Grafico N° 14

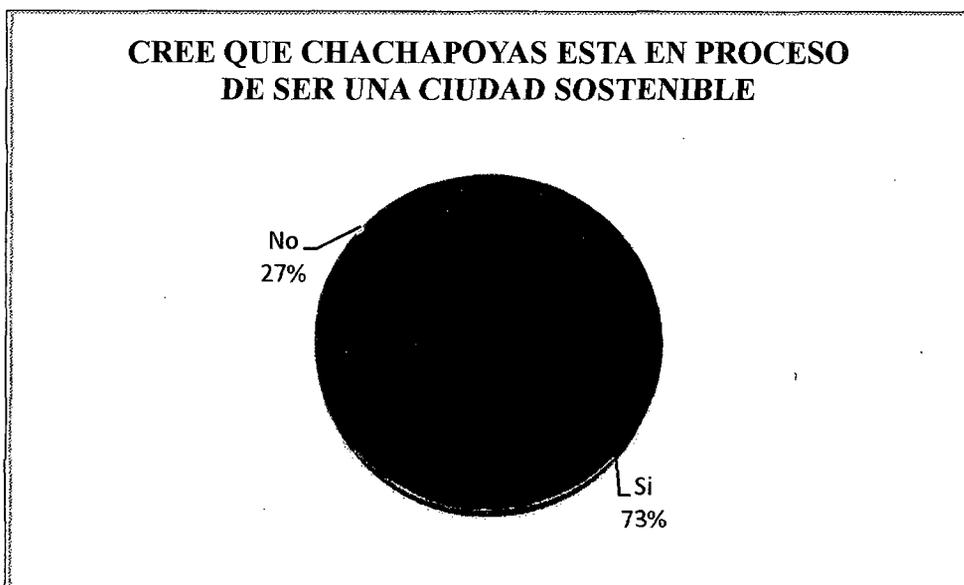


Fuente: encuestas aplicadas

e. ¿Cree que Chachapoyas está en proceso de ser una ciudad sostenible?

Hacer que Chachapoyas sea una ciudad sostenible requiere de un largo proceso por tal razón se lanzó esta interrogante para ver que visión tenían los encuestados con respecto a su ciudad y la mayoría ve a Chachapoyas convertida en una ciudad sostenible representando el 73% siendo este un gran porcentaje y el 27% opina que tal vez no por alguna razón en particular.

Grafico N° 15

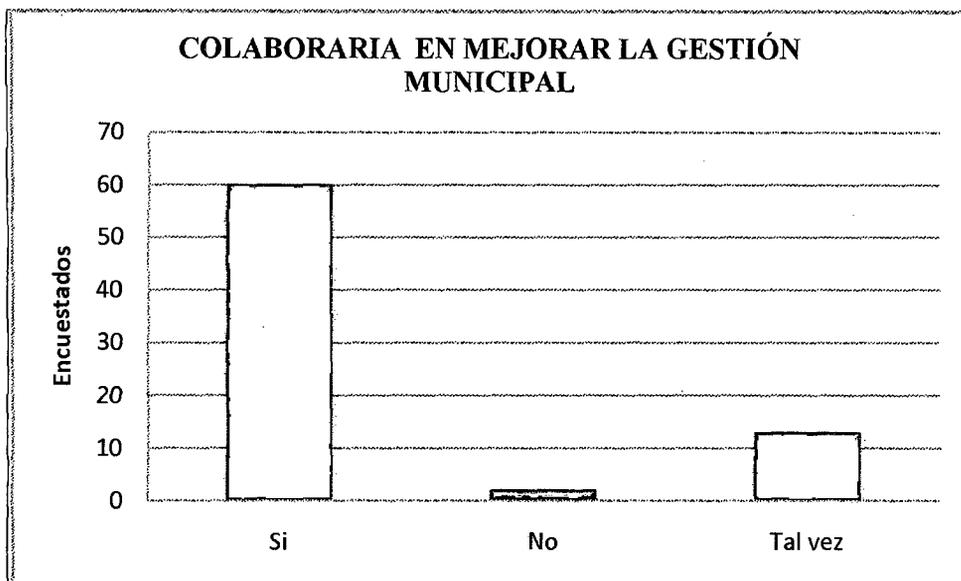


Fuente: encuestas aplicadas

f. ¿Estaría dispuesto (a) en colaborar con su participación para mejorar la gestión municipal?

Es importante saber si se puede contar con la ciudadanía para mejorar la gestión municipal, por lo que se lanzó esta pregunta, obteniendo como respuesta lo siguiente: El 80% de los encuestados opina que si está dispuesto a colaborar para mejorar la gestión municipal y el porcentaje restante 20% está en duda o tal vez no lo haría por cuestiones políticas.

Grafico N° 16

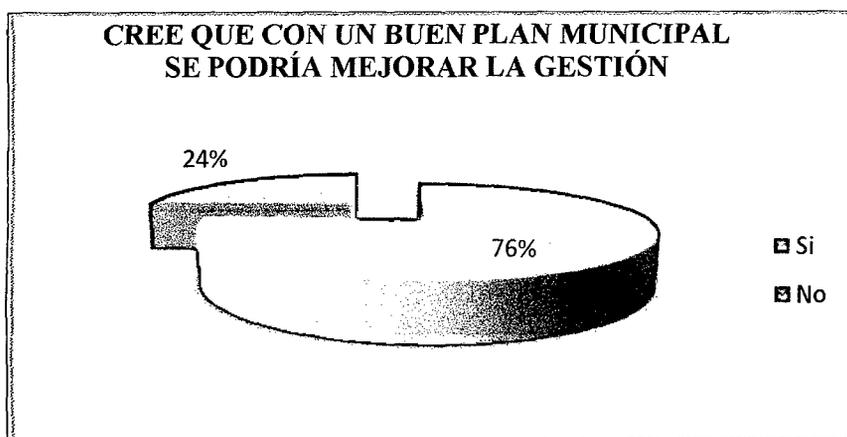


Fuente: encuestas aplicadas

g. ¿Cree que con un buen plan municipal se podría mejorar la gestión?

Esta pregunta se lanzo para ver si con la elaboración y aplicación de un plan estratégico bien diseñado se podría mejorar la gestión teniendo en cuenta la participación ciudadana entonces se obtuvo la siguiente respuesta un 76% cree que si y un 24% cree que no es suficiente.

Grafico N° 17

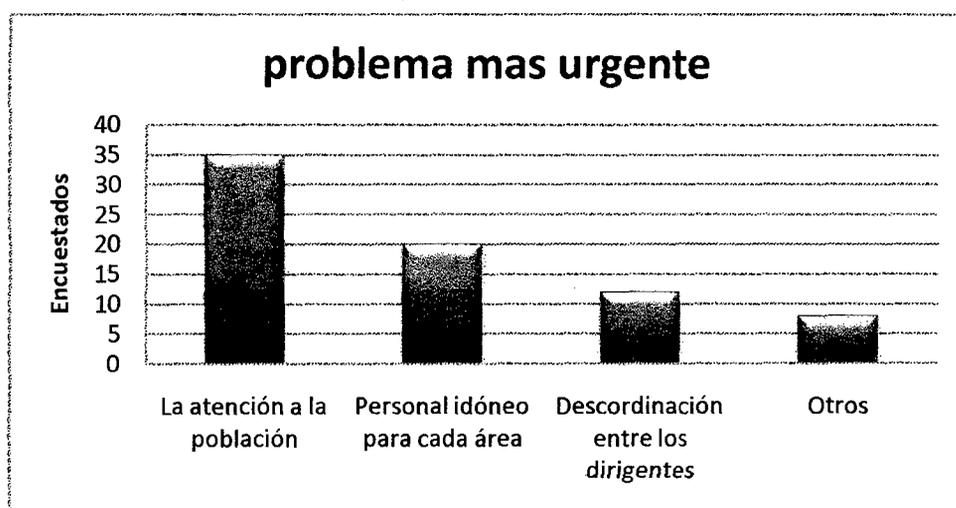


Fuente: encuestas aplicadas

h. ¿Cuál es el problema más urgente que se debe solucionar en la municipalidad de Chachapoyas?

Para conocer cuál sería el problema más urgente a solucionar se tomo algunas alternativas que se observo en las continuas visitas a la municipalidad donde los encuestados pudieron jerarquizar de la siguiente manera: la mala atención que brindan a la población constituyendo el 46%, seguido por falta de personal idóneo con el 27%, lo sigue la descoordinación o no se ponen de acuerdo los dirigentes representado por un 16% y por último el porcentaje restante opina que pueden ser otros los problemas más urgentes que aquejan a la municipalidad de Chachapoyas.

Grafico N° 18



Fuente: encuestas aplicadas

II. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD DE CHACHAPOYAS 2012 – 2014

2.1. ANALISIS FODA INSTITUCIONAL:

Para realizar el análisis situacional se tuvo como fuente principal las encuestas aplicadas al personal que se encuentra laborando en las distintas áreas de la municipalidad de Chachapoyas y además las entrevistas realizadas a los principales representantes del sector social y por supuesto las encuestas realizadas a la población los cuales son la fuente principal para analizar cómo se encuentra nuestra municipalidad.

También se tuvo en cuenta la observación directa en continuas visitas a esta institución se pudo observar cómo trabaja su personal y como son atendidas las personas o la ciudadanía que llega a hacer sus trámites ya sea de índole personal, de negocios o empresariales.

El análisis del entorno que concierne a las oportunidades que tiene la municipalidad basándose principalmente al accionar del gobierno regional y del gobierno central y las amenazas al cual está expuesta esta institución los cuales pueden dificultar la puesta en marcha de las estrategias que aquí se plasma.

El análisis del interno basadas en las fortalezas con que cuenta esta institución para poder desarrollarse y seguir adelante y las debilidades que aquejan a la misma para disminuirla.

ANALISIS DEL ENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés de los dirigentes por agilizar y concretar en el corto plazo la transferencia de las funciones sectoriales. 2. La posibilidad a mediano plazo, de modificar la estructura orgánica de la municipalidad de Chachapoyas incorporando la administración de las competencias y funciones sectoriales a recibir permitiendo así un mejor status y jerarquía para cada competencia sectorial que redundará en una administración más eficiente. 3. La implementación del presupuesto público basado en resultados que permitiría un mejor seguimiento de las acciones y planes sectoriales de la ciudad. 4. La posibilidad de reorientar las políticas de los servicios sociales de la ciudad como: salud, educación, vivienda, programas sociales, etc. 5. Proceso de Descentralización del Estado que continúa su marcha lo cual permitirá ejercer más competencias. 6. Participación Ciudadana como eje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La resistencia de los ministerios del gobierno nacional para transferir las competencias, funciones y activos correspondientes a la municipalidad de Chachapoyas. 2. El poco interés del Ministerio de Economía y Finanzas de participar activamente en el proceso de transferencia de recursos asociados a las competencias y funciones sectoriales. 3. La incompleta legislación descentralista y los vacíos legales que afectan el status de la provincia de Chachapoyas. 4. La intromisión del gobierno nacional en competencias municipales y regionales en el ámbito de la municipalidad de Chachapoyas. 5. Insuficiente conocimiento del personal de la municipalidad de Chachapoyas sobre la situación de transferencia y las funciones y competencias a recibir. 6. La experiencia de la mayoría de directivos y personal de municipalidad de Chachapoyas

<p>del desarrollo local.</p> <p>7. Medios de comunicación que facilitan la difusión de estrategias para participación de la población en las decisiones del gobierno municipal.</p> <p>8. Financiamiento y participación de la cooperación externa.</p> <p>9. Acceso a fondos públicos adicionales, concursables o por gestión.</p>	<p>está orientada en administración de servicios cuyo ámbito de acción es limitada.</p> <p>7. Bajos Recursos Propios por escasa cultura tributaria en la población y un alto índice de morosidad.</p> <p>8. Dependencia de transferencia de recursos, puede afectar con disminución de recursos porque está sujeto a fluctuación por la economía del país – recaudación del impuesto de promoción municipal.</p> <p>9. Emigración de buenos profesionales por falta de oportunidades laborales y salariales.</p>
---	--

ANALISIS DEL INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal mínimo nombrado en plazas presupuestadas suficiente para la recepción de las competencias y funciones sectoriales. 2. Excelente dinámica interna de gestión. 3. Organización adecuada con instrumentos de gestión que garantizan su desarrollo institucional. 4. Constituye un pliego presupuestal independiente, lo que le permite una administración presupuestal ordenada y más eficaz. 5. Cuenta con atribuciones para viabilizar y ejecutar proyectos de inversión. 6. Fluida coordinación y concertación interinstitucional para el cumplimiento de los fines del plan. 7. Decisión política de la Autoridad Municipal hacia los procesos de cambio. 8. Potencial humano con capacidad para emprender procesos de aprendizaje. 9. Identificación del personal con su localidad. 10. Disposición de la autoridad municipal de apoyar programas de mejora institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta dependencia financiera presupuestal del gobierno nacional. 2. Escasa coordinación entre los niveles regionales y locales de la municipalidad de Chachapoyas. 3. Poco involucramiento de la municipalidad de Chachapoyas en la transferencia de competencias y funciones. 4. Al no tener la garantía de los sectores nacionales del cumplimiento de los plazos de transferencia existe gran desconcierto respecto a la responsabilidad de administrar las competencias y funciones sectoriales correspondientes. 5. Falta de infraestructura física adecuada y su debido equipamiento. 6. Falta de alianzas estratégicas para ejecutar planes conjuntos con los gobiernos locales distritales de la provincia y las instituciones de la sociedad civil. 7. Limitada gestión para generar recursos propios. 8. Ausencia de Planes Operativos 9. Falta de capacitación y actualización permanente del personal frente a los cambios y nuevos enfoques de la

	<p>administración pública.</p> <p>10. Procesos administrativos lentos</p> <p>11. Sistemas informáticos deficientes.</p> <p>12. Deficiencias en el manejo de la información. Los mecanismos de comunicación y de información no son fluidos y oportunos.</p>
--	---

2.2.- FORMULACION DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

VISIÓN INSTITUCIONAL

VISION

La Municipalidad Provincial de Chachapoyas es una institución moderna y trabaja para el progreso de toda su población, brinda los servicios elementales con calidad, oportunidad y cantidad, generando condiciones y oportunidades para que los ciudadanos mejoren su nivel de vida en una ciudad saludable y segura.

La Municipalidad promueve el desarrollo de manera integral y sostenible, utilizando en forma óptima la tecnología, para lo cual cuenta con recursos humanos eficiente que actúa identificado y comprometido con su municipalidad y la sostenibilidad del medio ambiente.

MISIÓN INSTITUCIONAL

MISION

La Municipalidad Provincial de Chachapoyas es el Órgano de Gobierno Local que representa a la población, promueve la prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su jurisdicción, constituyéndose en el motor de desarrollo económico territorial y el agente principal en la satisfacción de necesidades, en el mejoramiento de la calidad de vida y en el aumento de las oportunidades de crecimiento al interior del municipio.

2.3 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:

- ***Principio de Participación:*** desarrollando y haciendo uso de instancias y estrategias concretas de participación ciudadana en las fases de formulación, seguimiento, fiscalización y evaluación de la gestión de gobierno y de la ejecución de los planes, presupuestos y proyectos regionales de la Municipalidad de Chachapoyas.
- ***Principio de Transparencia, imparcialidad y neutralidad:*** los planes, presupuestos, objetivos, metas, resultados, la implementación y actualización de portales electrónicos en el internet.
- ***Principio de Gestión moderna y rendición de cuentas:*** sometiéndose a evaluaciones de desempeño. Debiendo incorporar programas de acción de mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de la gestión.
- ***Principio de Inclusión:*** procurando promover la inclusión económica, social, política y cultural, de jóvenes, personas con discapacidad o grupos sociales del Estado con políticas y acciones integrales de Gobierno, evitando cualquier forma de discriminación.
- ***Principio de eficacia y eficiencia:*** organizar la gestión municipal en torno a planes y proyectos de desarrollo concertados, orientados al cumplimiento de objetivos y metas explícitos y de público conocimiento; así como también a la óptima utilización de los recursos para la consecución de los objetivos trazados.
- ***Principio de equidad:*** la gestión regional promociona, sin discriminación, igual acceso a las oportunidades y la identificación de grupos y sectores sociales que requieran ser atendidos de manera especial.
- ***Principio de sustentabilidad ambiental:*** procurando el equilibrio en el uso racional de los recursos naturales para el logro de objetivos de desarrollo, de defensa del medio ambiente y protección de la biodiversidad; así como también,

procurar que condiciones tanto económicas, ecológicas, sociales y políticas que permitan su funcionamiento a través del tiempo y del espacio.

- **Principio de competitividad:** promueve un entorno de innovación, alianzas y acuerdos entre los sectores públicos y privados, el fortalecimiento de las redes de colaboración entre empresas, instituciones y organizaciones sociales, junto con el crecimiento de eslabonamientos productivos; facilitando el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo y corredores económicos, la ampliación de mercados y la exportación.
- **Principio de integración:** la gestión municipal promueve la integración de la ciudadanía fortaleciendo las relaciones intergubernamentales. De acuerdo con este principio, la gestión municipal debe orientarse a la formación de acuerdos que permitan el uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva aplicando estrictos sistemas de control de la gestión, austeridad en el gasto, prioridad en la inversión, vigilancia y represión oportuna de toda práctica de corrupción.

2.4 DISEÑO DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

EJES ESTRATEGICOS:

Para desarrollar el plan estratégico de la municipalidad de Chachapoyas se está planteando cuatro ejes generales o la hoja de ruta a seguir los cuales ayudarán a la buena gestión de la municipalidad de Chachapoyas con miras hacia un futuro mejor donde se efectivice la participación de la población, en concertación con los recursos humanos de esta institución, quienes deben constituirse en el motor principal para lograr la presente propuesta.

Los ejes estratégicos del plan son:

EJE ESTRATEGICO 1:

PROMOCION DEL DESARROLLO SOCIAL Y LA PRIORITARIA DE LA ATENCION DE LOS SERVICIOS ESENCIALES

EJE ESTRATEGICO 2:

PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO ORIENTADO A LA GENERACIÓN DE EMPLEO.

EJE ESTRATEGICO 3:

DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE CAPACIDADES CON PARTICIPACION CIUDADANA

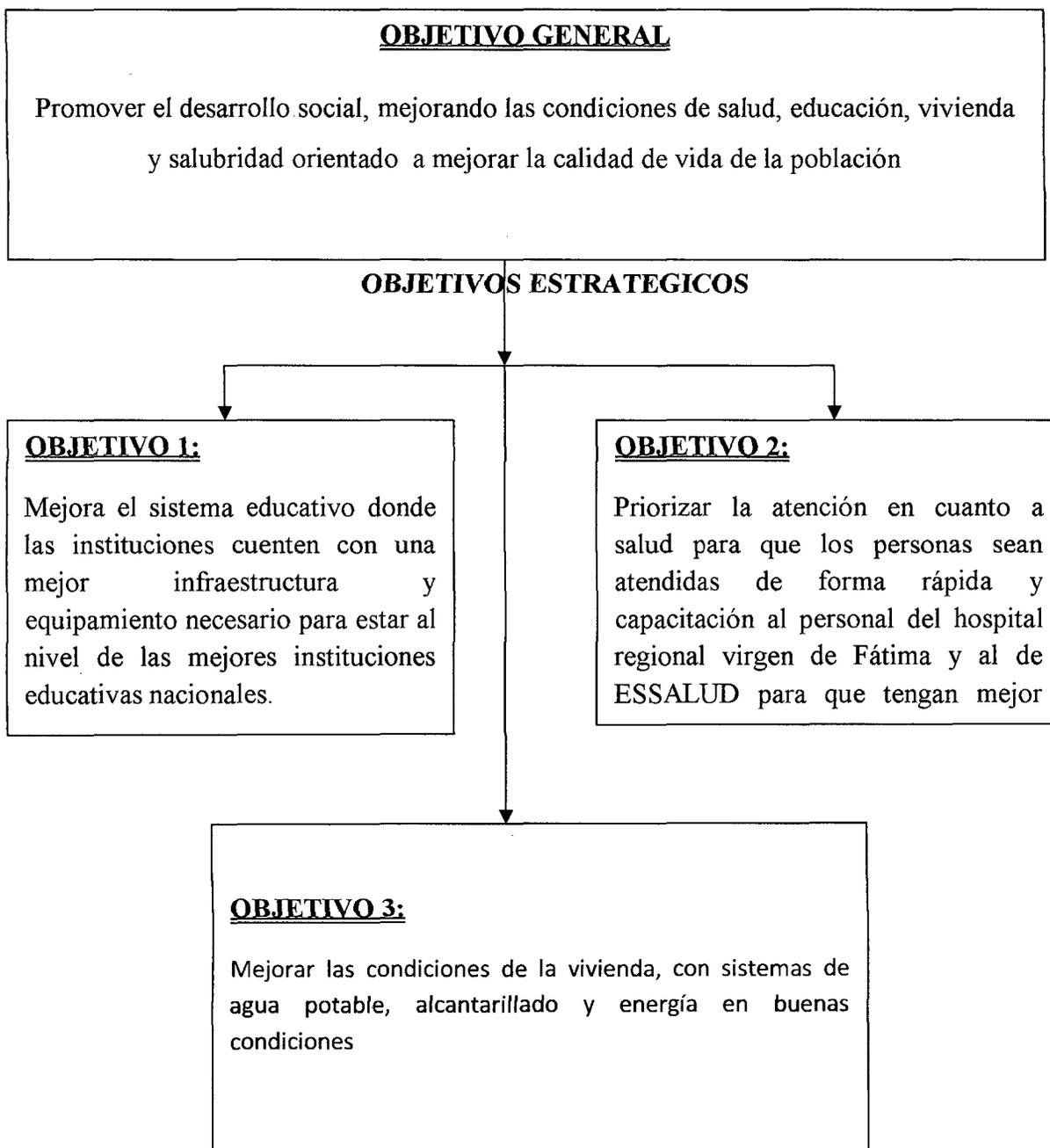
EJE ESTRATEGICO 4:

DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD, MEDIANTE LA PROTECCION Y CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE.

OBJETIVOS POR EJES ESTRATEGICOS:

EJE ESTRATEGICO N° 1:

PROMOCION DEL DESARROLLO SOCIAL Y LA PRIORITARIA DE LA ATENCION DE LOS SERVICIOS ESENCIALES



EJE ESTRATEGICO N° 2:

**PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO ORIENTADO A LA
GENERACIÓN DE EMPLEO.**

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo económico en sectores estratégicos que permita la articulación y acceso a los mercados y el crecimiento sostenido de la economía, en base a la agricultura, energía, transportes, comunicaciones, turismo y comercio, que posibilite la competitividad para alcanzar el bienestar económico de la población en su conjunto.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVO 1:

Promover y fortalecer al sector turístico a través de políticas que impulsen la promoción de los atractivos turísticos en coordinación con las instituciones encargadas de las mismas.

OBJETIVO 2:

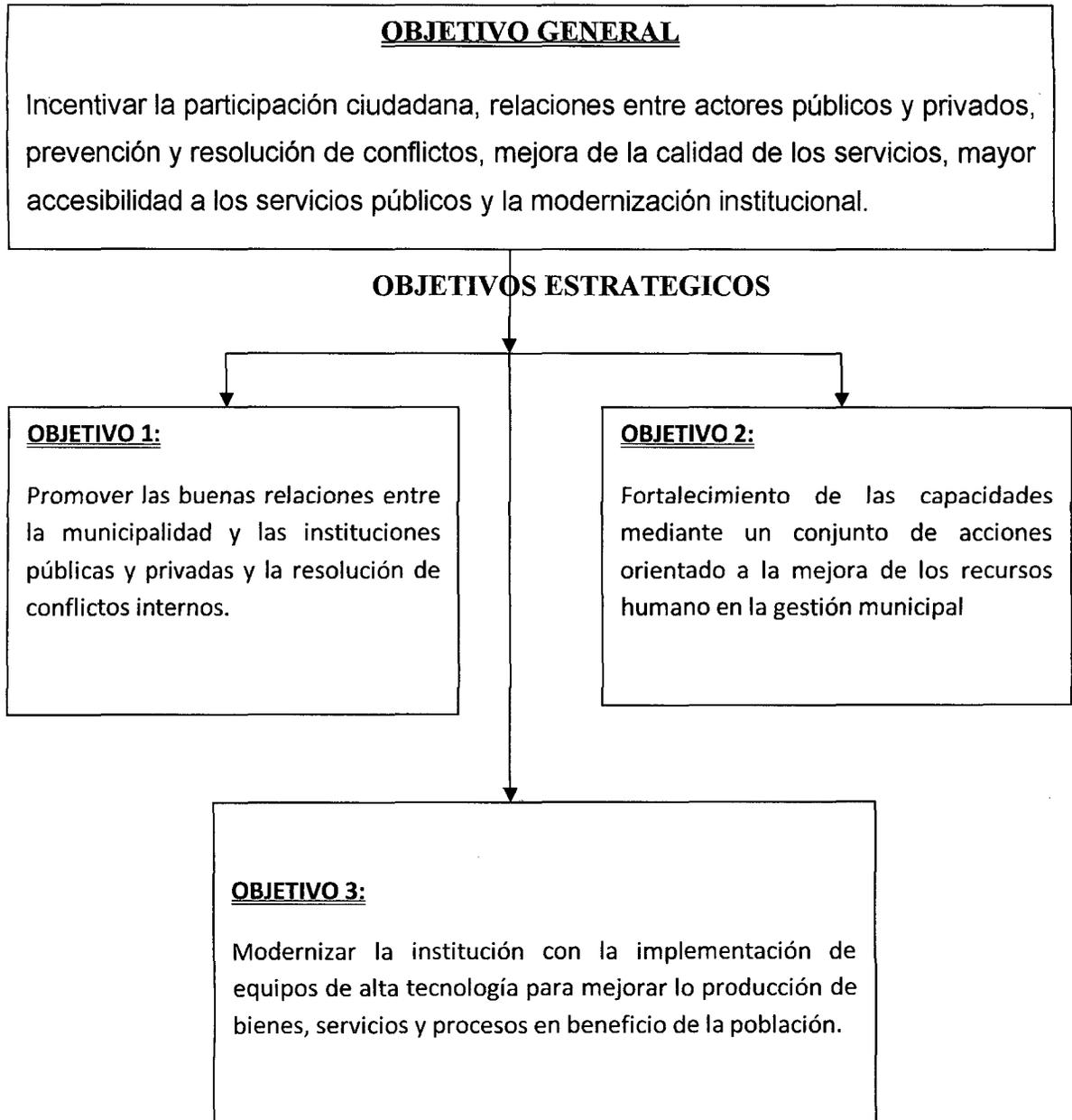
Impulsar el sistema agrario a través de la implementación de tecnologías que logren productos de calidad y la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales para su comercialización.

OBJETIVO 3:

Promover la competitividad de los negocios y empresas encargadas de brindar bienes y/o servicios.

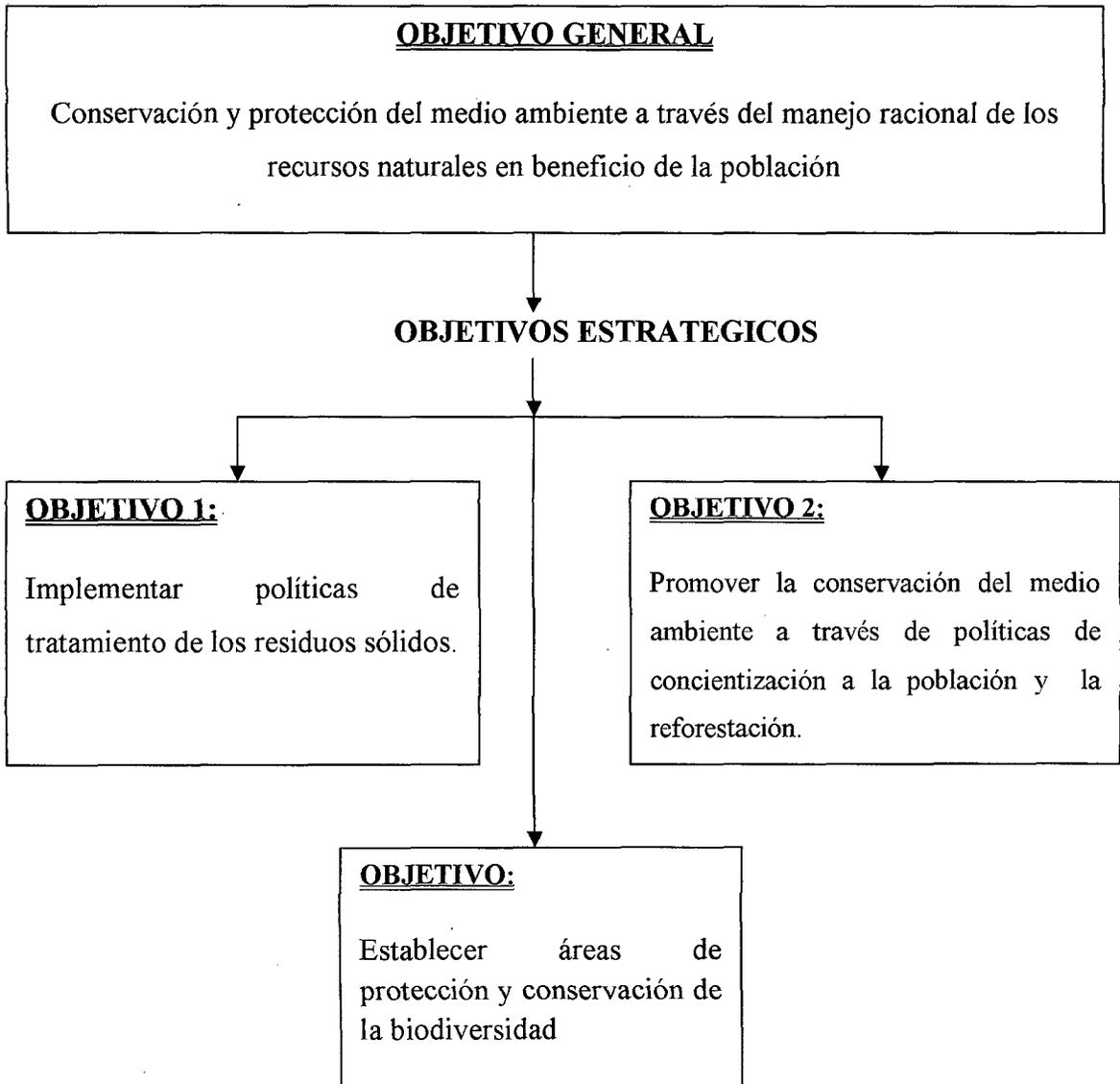
EJE ESTRATEGICO N° 3:

DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE CAPACIDADES CON PARTICIPACION CIUDADANA



EJE ESTRATEGICO N° 4:

DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD, MEDIANTE LA PROTECCION Y CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE.



2.5. PROYECTOS Y ACTIVIDADES POR EJES Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

EJE ESTRATEGICO N° 1:

PROMOCION DEL DESARROLLO SOCIAL Y LA PRIORITARIA DE LA ATENCION DE LOS SERVICIOS ESENCIALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 1:</u></p> <p>Mejora el sistema educativo donde las instituciones cuenten con una mejor infraestructura y equipamiento necesario para estar al nivel de las mejores instituciones educativas nacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular e implementar el proyecto educativo local adecuando los alineamientos nacionales a nuestra realidad. 2. Construcción, ampliación y mejoramiento de infraestructura educativa. 3. Equipamiento de las instituciones educativas de la provincia. 4. Implementación de bibliotecas escolares. 5. Implementación del programa de capacitación docente. 6. Fortalecimiento de los programas de estimulación temprana llámese PRONOEI y WAWAS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 2:</u></p> <p>Priorizar la atención en cuanto a salud para que los personas sean atendidas de forma rápida y capacitación al personal del hospital regional virgen de Fátima y al de ESSALUD para que tengan mejor trato con los pacientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción mejoramiento ya ampliación de los establecimientos de salud. 2. Mejoramiento atención salud materna y nutrición de niños. 3. Abastecimiento de medicamentos y personal especializado y asistencial a establecimientos de salud. 4. Campañas masivas de prevención y curación de enfermedades frecuentes. 5. Revaloración y uso intensivo de la medicina tradicional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 3:</u></p> <p>Mejorar las condiciones de la vivienda, con sistemas de agua potable, alcantarillado y energía en buenas condiciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación de cobertura de redes de energía en áreas de expansión. 2. Renovación de las redes de alcantarillado. 3. Renovación de las redes de agua en el casco urbano. 4. Ampliación de redes de alcantarillado. 5. Ampliación de cobertura de distribución de redes de agua.

EJE ESTRATEGICO N° 2:

PROMOCION DEL DESARROLLO ECONOMICO ORIENTADO A LA GENERACIÓN DE EMPLEO.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 1:</u> Promover y fortalecer al sector turístico a través de políticas que impulsen la promoción de los atractivos turísticos en coordinación con las instituciones encargadas de las mismas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puesta en valor de los recursos turísticos. 2. Identificación de los circuitos turísticos. 3. Fortalecimiento de capacidades para el mejorar los servicios turísticos. 4. Construcción del museo arqueológico de Chachapoyas. 5. Promoción y difusión de la gastronomía y las fiestas costumbristas. 6. Implantación de un centro de investigación y difusión del folklore de la provincia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 2:</u> Impulsar el sistema agrario a través de la implementación de tecnologías que logren productos de calidad y la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales para su comercialización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de capacidades la producción de licores regionales. 2. Instalación de una plantas procesadoras de lácteos y aprovechar al potencial egresado de la UNATRM-A. 3. Capacitación técnica para promover la producción artesanal. 4. Convenios con mercados nacionales e internacionales para la venta de nuestros productos. 5. Fortalecimiento de capacidades para la crianza de cuyes en los comedores populares. 6. Organización y capacitación de productores agropecuarios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 3:</u></p> <p>Promover la competitividad de los negocios y empresas encargadas de brindar bienes y/o servicios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación continua a establecimientos que brindan bienes o servicios. 2. Ferias donde las empresas productoras puedan promocionar sus productos. 3. Supervisión y control a los establecimientos que brindan bienes y servicios para mejorar la calidad.

EJE ESTRATEGICO N° 3:

DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE CAPACIDADES CON PARTICIPACION CIUDADANA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 1:</u></p> <p>Promover las buenas relaciones entre la municipalidad y las instituciones públicas y privadas y la resolución de conflictos internos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación al personal que tiene contacto directo con la ciudadanía. 2. Realizar coordinaciones para que las instituciones públicas y privadas estén vinculadas con la municipalidad. 3. Motivar al personal a través de incentivos ya sea económicos o de reconocimiento. 4. Implementación al personal con los materiales necesarios. 5. Realizar evaluaciones permanentes al personal.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 2:</u></p> <p>Fortalecimiento de las capacidades mediante un conjunto de acciones orientado a la mejora de los recursos humano en la gestión municipal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Simplicidad de trámite documentario. 2. Dirigentes de instituciones que tengan contacto directo con la población. 3. Mejorar la calidad de atención a la ciudadanía. 4. Formular el Plan de Desarrollo de Capacidades que comprende las capacitaciones con cursos cuyos contenidos vayan a cubrir todas las áreas del conocimiento del quehacer municipal, mediante, seminarios, conferencias, diplomados, especializaciones.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 3:</u></p> <p>Modernizar la institución con la implementación de equipos de alta tecnología para mejorar lo producción de bienes, servicios y procesos en beneficio de la población.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización permanente con tecnología moderna: software, equipos informáticos, redes inalámbricas, captura de datos en línea, etc. 2. Construcción de Local para maquinaria y maestranza. 3. Traer equipos tecnológicos de última generación.

EJE ESTRATEGICO N° 4:

DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD, MEDIANTE LA PROTECCION Y CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 1:</u></p> <p>Implementar políticas de tratamiento de los residuos sólidos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recojo de basura en horarios adecuados. 2. Concientización a la población de la importancia de los productos reciclados. 3. Implementar a la ciudad con tachos de basura según tipos de residuos para su reciclaje. 4. Tratamiento de la basura minimizando la contaminación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO 2:</u></p> <p>Promover la conservación del medio ambiente a través de políticas de concientización a la población y la reforestación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y concientización para la reforestación. 2. Sensibilización para evitar la tala de bosques. 3. Forestación y reforestación 4. Delimitación de zonas de protección para conservación de la biodiversidad 5. Conservación de cuencas y microcuencas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<p><u>OBJETIVO:</u></p> <p>Establecer áreas de protección y conservación de la biodiversidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario de la flora y fauna. 2. Políticas de protección de bosques naturales. 3. Protección de los animales que se encuentran en peligro de extinción.

DISCUSION

- El plan estratégico municipal es una herramienta de gestión para la toma de decisiones y la construcción de una política de desarrollo en beneficio de la población en el mediano plazo, en donde se señalan los ejes, objetivos y políticas que se aplicara. La utilidad de esta herramienta ha ido cobrando mayor vigencia dentro de las gestiones municipales durante los últimos años. Cada vez son más las municipalidades para los que se han diseñado y aplicado con éxito los planes que han aterrizado en la mejora integral de la calidad de vida de la población.
- Para la puesta en marcha de un plan estratégico municipal es de vital importancia contar con la participación y concertación del personal que labora en esta institución y de la población involucrada, estos deben de mantenerse activos en todo momento de esto determinara el éxito o fracaso del plan estratégico.
- Es importante revisar y analizar el plan estratégico institucional de la municipalidad de Chachapoyas 2011 – 2014, para dicho plan se conto con la participación y consenso del personal que labora en la institución, realizando también las fortalezas y debilidades de la municipalidad, para ello ejecutó encuesta a su personal para su diagnostico, plantearon ejes estratégicos, objetivos y proyectos. Aun no se ve el resultado puesto que el documento recién se está implementando. El resultado que se espera con el plan estratégico de la municipalidad de Chachapoyas 2012 – 2014, es la mejora integral de la gestión municipal orientada a satisfacer el conjunto de bienes y servicios en beneficio de la población.
- De la misma manera que el plan institucional 2011 – 2014 de la municipalidad de Chachapoyas, en este plan también se realizo un diagnostico situacional y un diagnostico institucional analizando el entorno y el interno de la institución para plantear las propuestas en donde se busca contribuir al fortalecimiento de las

capacidades técnicas y operativas de los representantes de la actual gestión para la aplicación y puesta en marcha del plan.

- El plan estratégico institucional 2011 – 2014 se centraliza en el fortalecimiento de las capacidades, la ubicación de su personal y la modificación del organigrama municipal, dicho sea de paso ya se ha realizado una reorganización en la misma. Mientras que este plan que se presenta en este informe se basa en 4 ejes que involucra el desarrollo integral de la provincia.
- Uno de los puntos en común entre estos dos planes estratégicos es que la visión de la municipalidad es la misma ya que en realidad esto es lo que se busca. Los dos planes tienen casi el mismo esquema, con algunas variantes.
- Una de las diferencias que existe entre estos dos planes es que cuando ellos hicieron su análisis institucional detectaron pocos puntos en fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades mientras que en nuestro caso se pudo detectar lo suficientes puntos en estos aspectos. Lo cual facilitó la formulación de los objetivos estratégicos.
- El plan estratégico institucional 2011 – 2014 en el eje estratégico 1 (Fortalecimiento de Capacidades, desarrollo del potencial humano y gestión del conocimiento) y el eje estratégico 3 (Servicios Públicos de calidad con atención eficiente) son muy parecidos bien se pudo englobar en uno solo. Otra observación también que si bien es cierto que los recursos humanos es el motor de la institución la mayor parte de este plan se centra en el análisis de ellos y dejan de lado a la ciudadanía.
- La ventaja comparativa entre estos dos planes es que el plan elaborado por la municipalidad fue una labor de varios meses y con especialistas de diferentes áreas, mientras que el plan de nuestra elaboración tuvo tiempo muy corto para poder hacer la investigación y se contó solo con el asesoramiento de 1 o 2 profesionales.

- el plan estratégico de la municipalidad de Chachapoyas 2012 – 2014, está diseñado en base a algunos datos que pudo coincidir del plan estratégico diseñado por la municipalidad, conteniendo más detalladamente la situación de la municipalidad y la opinión de la población sobre todo con lo referente a la gestión municipal y los ejes estratégicos están determinados de forma distinta y por ende los objetivos y las políticas, contribuyendo todo esto para que la municipalidad cuente con dos alternativas de planes estratégicos.

COCLUSIONES

- El plan estratégico sirve para resolver problemas, para optimizar la gestión municipal y es una herramienta al alcance de todos.
- Es importante conocer el análisis situacional en que se encuentra la institución para poder plantear los ejes estratégicos.
- Para la formulación de este plan estratégico se tuvo que tomar en cuenta la secuencia de pasos, pero además estas tienen que tener coherencia con lo que se desea obtener en el futuro; es decir las acciones a tomar deben dirigirse a los objetivos planteados.
- Una gran parte de los trabajadores que laboran en la municipalidad de Chachapoyas, se sienten cómodos en las unidades orgánicas que se desempeñan, pero la otra parte no lo está por muchos factores siendo uno de ellos la falta de coordinación entre los integrantes de dicha oficina.
- la modalidad de ingreso a su puesto de trabajo del personal fue por concurso público, a excepción de los cargos de confianza que se hizo por invitación directa.
- El personal no es capacitado y no reciben una motivación por parte de los dirigentes de la municipalidad de Chachapoyas.
- La ciudadanía de Chachapoyas cree que el principal problema de municipalidad es la mala atención que ellos reciben por parte de algunos trabajadores debiéndose esto a la falta de motivación del personal.
- Los ejes estratégicos planteados en este plan se hicieron pensando en el bienestar de la población y el óptimo desempeño de la gestión municipal.

RECOMENDACIONES

- La municipalidad de Chachapoyas debe tener mayor coordinación con las instituciones públicas y privadas y la ciudadanía en general para que en conjunto se pueda llevar a Chachapoyas a una ciudad sostenible.
- Que los planes que elaboren ya sea por parte de la municipalidad o por personas o instituciones ajenas a esta, se deben poner en marcha y que no solamente se quede plasmadas en documentos.
- Que los responsables de la conducción de la institución y los directivos asuman el liderazgo, que permita sacar adelante esta institución en beneficio de la población que los eligió.
- Se debe dar capacitaciones continuas y motivación al personal que labora en la municipalidad para que ellos puedan dar un servicio de calidad hacia la población.
- La implementación del plan estratégico de la municipalidad de Chachapoyas 2012-2014.
- El presupuesto que viene asignado a la municipalidad deben ser usados en su totalidad en el conjunto de actividades y proyectos para la producción de bienes y servicios en beneficio de la población

BILBIOGRAFIA:

TEXTOS:

- ◆ LAZARO BAZAN, Ever Salome.; DIAZ ORTIZ, Elvia Margarita; 2005; Elaboración de Proyectos, INDUGRAPH; Chachapoyas – Amazonas- Perú.
- ◆ SEVILLA EXEBIO, Julio Cesar; QUIÑONES FARRO, Carlos, Seminario de Investigación Educativa; Impresiones JJ, Lambayeque – Perú.
- ◆ Berger y Luckman; 1988; La Construcción Social de la Realidad.
- ◆ CERTO C. Samuel; Peter j. Paul; 1997; Dirección Estratégica; Tercera Edición; Madrid; Mc Graw Hill.
- ◆ Ofician de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2010; Plan de Trabajo Institucional año fiscal 2011; Chachapoyas – Amazonas – Perú.
- ◆ IRIGOYEN A., Marina; Lineamientos del Plan de Desarrollo; 2001; Centro Ideas; Lima – Perú.
- ◆ Consejo Nacional de Descentralización; Plan de Desarrollo Local; 2003; ESAN – USAID. Perú.
- ◆ Ministerio de Economía y Finanzas; Presupuesto Participativo; 2007; Lima.
- ◆ Thompson/ Strickland. Dirección y administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. Mc Graw Hill. Edic. En español 1999.
- ◆ Morrissey George L. Planeación a largo plazo. Creando su estrategia. Edit. Prentices Hall.Hispanoamericana SA. Edic. español 1996. 109 Pág.

PAGINAS WEB:

- ◆ [Http://Www.Munlima.Gob.Pe/Descarga/Region%20lima/Pei%202011%20-%202014%20-%20pgrlm.Pdf](http://Www.Munlima.Gob.Pe/Descarga/Region%20lima/Pei%202011%20-%202014%20-%20pgrlm.Pdf)
- ◆ [Http://Www.Minag.Gob.Pe/Portal/Download/Pdf/Conocenos/Transparencia/Planes_Estrategicos_Regionales/Cajamarca.Pdf](http://Www.Minag.Gob.Pe/Portal/Download/Pdf/Conocenos/Transparencia/Planes_Estrategicos_Regionales/Cajamarca.Pdf)
- ◆ [Http://Www.Caritas.Org.Pe/Q_Planest.Htm](http://Www.Caritas.Org.Pe/Q_Planest.Htm)
- ◆ [Http://Www.Pucp.Edu.Pe/En/Documento/Pucp/Plan_Estrategico_Pucp.Pdf](http://Www.Pucp.Edu.Pe/En/Documento/Pucp/Plan_Estrategico_Pucp.Pdf)
- ◆ [Http://Www.Osce.Gob.Pe/Consucode/Userfiles/Image/Plan_Estrategico_Delas%20contrataciones%20publicas.Pdf](http://Www.Osce.Gob.Pe/Consucode/Userfiles/Image/Plan_Estrategico_Delas%20contrataciones%20publicas.Pdf)
- ◆ [Http://Www.Fonafe.Gob.Pe/Portal?Accion=C&T113&N=2&O=103&M=2](http://Www.Fonafe.Gob.Pe/Portal?Accion=C&T113&N=2&O=103&M=2)
- ◆ [Http://Www.Descosur.Org.Pe/Publicaiones/Plande002.Pdf](http://Www.Descosur.Org.Pe/Publicaiones/Plande002.Pdf)

ANEXO

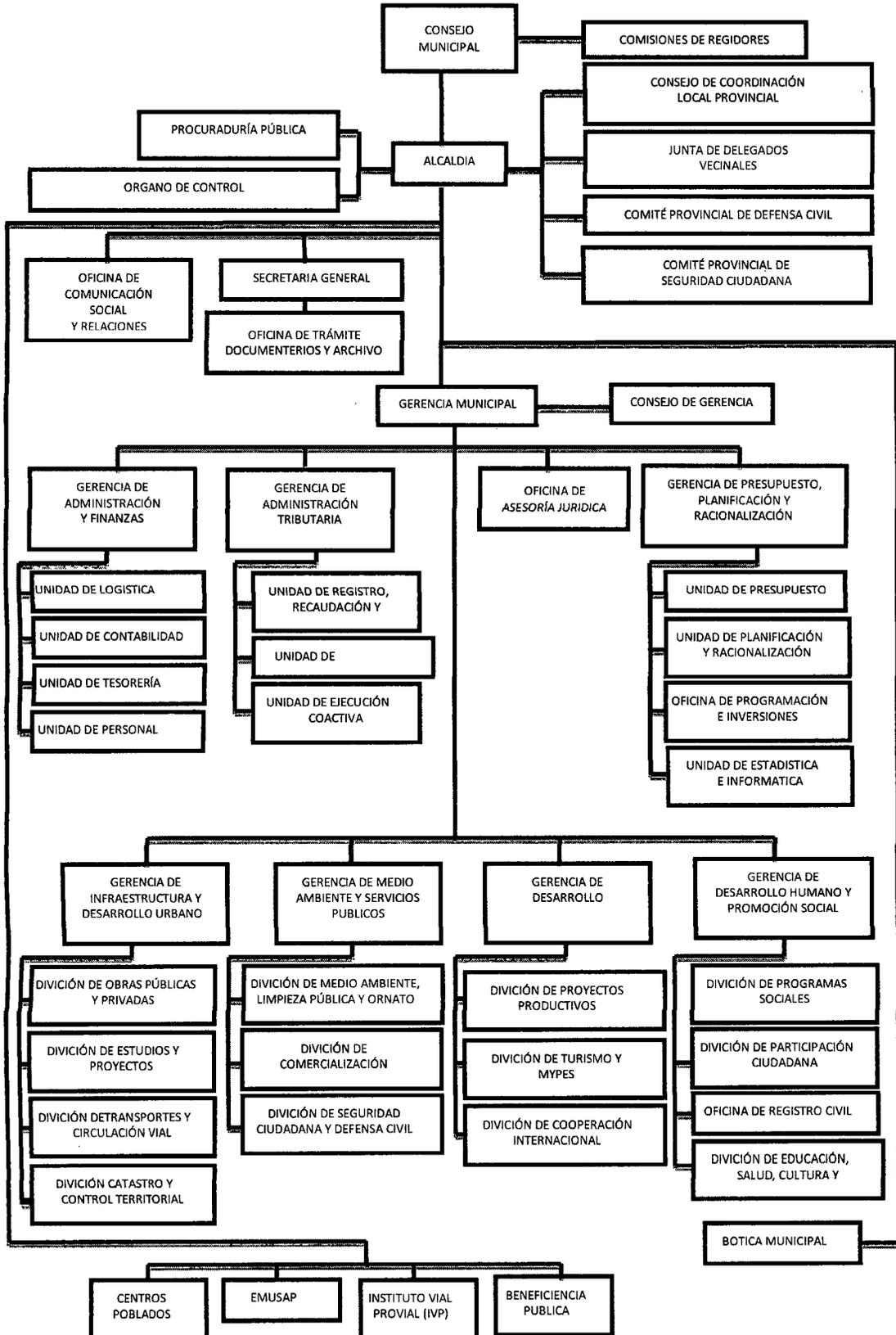
ANEXO N° 01:

MAPA DE LA PROVINCIA DE CHACHAPOYAS



ANEXO N° 02:

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS



ANEXO N° 03:

PLAN ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD 2012 - 2014

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE CHACHAPOYAS PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

1. ¿Como califica al área en el que labora?
a. Excelente b. buena c. regular d. mala
2. ¿trabajo anteriormente en alguna institución publica?
a. Si b. no
3. ¿cual fue la modalidad de ingreso al su puesto de trabajo?
a. Concurso publico b. invitación directa
4. ¿Su especialidad tiene concordancia con el cargo que desempeña en esta institución?
a. directa b. indirecta c. ninguna
5. ¿Cuántas veces al año es capacitado con referente al área en el que se desempeña? Por cuenta de la institución.
a. 1 b. 2 c.3 d. ninguna
6. ¿cree que la población de Chachapoyas colabora para el desarrollo de la gestión del actual alcalde?
a. Siempre b. a veces. C. nunca
7. ¿cree Ud. que esta institución se debe a la ciudadanía?
a. Si b. no c. podría ser.
8. ¿como califica la gestión administrativa?
a. Buena b. mala c. regular
9. ¿Cómo califica la asignación presupuestaria hacia el municipio?
a. Suficiente b. deficiente
10. ¿La municipalidad cuenta con los diferentes documentos y/o instrumentos de gestión?
a. Si b. no

ANEXO N° 04:

PLAN ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD 2012 - 2014

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE CHACHAPOYAS PARA REALIZAR
EL DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

1. ¿Cómo califica la gestión del actual alcalde de Chachapoyas?
 - a. Excelente
 - b. buena
 - c. regular
 - d. mala
2. ¿Paga usted puntualmente sus tributos?
 - a. Si
 - b. no
 - c. a veces
3. ¿Cómo califica la atención personalizada que recibe por parte de los trabajadores?
 - a. Buena.
 - B. regular.
 - C. mala
4. Su barrio esta siendo atendido por obras de gestión de la municipalidad.
 - a. Si
 - b. no
5. ¿Cree que Chachapoyas esta en proceso de ser una ciudad sostenible?
 - a. Si
 - b. no
6. ¿Estaría dispuesto (a) en colaborar con su participación para mejorar la gestión municipal?
 - a. Si
 - b. no
 - c. tal vez
7. ¿Cree que con un buen plan municipal se podría mejorar la gestión?
 - a. Si
 - b. no
8. ¿cual es problema mas urgente que se debe de solucionar en la municipalidad de Chachapoyas?
 - a. La atención a la población.
 - b. Personal idóneo para cada área.
 - c. Descoordinación entre los dirigentes.
 - d. Otros.

ANEXO N° 05:

REGISTRO FOTOGRAFICO:



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHACHAPOYAS

Foto: Galería de Imágenes de la Ciudad de Chachapoyas.



PLAZA DE ARMAS DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS

Foto: Galería de Imágenes de la Ciudad de Chachapoyas.



PAISAJES NATURALES DE CHACHAPOYAS

Foto: galería de imágenes de la Chachapoyas.