

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico Del Distrito De Los Olivos

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Jorge Antonio Peralta Vega

Richard Omar Ramírez Rojas

Asesor: Raúl Hopkins

Santiago de Surco, noviembre 2017

Agradecimientos

A nuestros profesores por ayudarnos a aprender a ampliar nuestra visión para trascender en la vida. A nuestro asesor, que con palabras sabias nos hizo reflexionar y enfocarnos en culminar este trabajo. A todos aquellos que colaboraron con nosotros en la materialización de este desafío.

Dedicatorias

A mi madre Alicia que desde el cielo da luz y protección a nuestra familia. A mi padre Alejandro por ser inspiración para perseverar en lo que uno cree. A mi esposa Dora por su apoyo incondicional.

Jorge Peralta

A mi madre, que desde el cielo alumbró mi camino, a mi Padre que con su ejemplo me ha permitido ser el hombre que soy, a mi esposa que es mi complemento perfecto y a mis dos hijos Gonzalo y Fernanda para que aprendan que todo se puede en la vida, si es que realmente te lo propones.

Richard Ramírez

Resumen Ejecutivo

El distrito de Los Olivos tiene las condiciones necesarias para convertirse en el distrito más competitivo de Lima Norte. A pesar de ello, sus líderes y gobernantes no han logrado formular una visión de futuro que los ubique en una posición más competitiva. La inseguridad ciudadana, los índices de pobreza, el acceso a la educación de calidad y a la asistencia sanitaria, la informalidad y la falta de oportunidades son algunos de los problemas cotidianos que agobian a su población. A ello se suma el contexto político, económico y social por el que atraviesa el país.

Para salir de esta situación se propone el presente plan estratégico del distrito. El cual ha sido desarrollado siguiendo la metodología del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, propuesto por el Dr. Fernando A. D'Allesio Ipinza en su libro *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Este proceso estratégico contempla elementos de análisis, definición de objetivos y estrategias que involucra a diversos actores para la consecución de una visión de futuro retadora. Que se complementa con herramientas de evaluación y control que deben ser ejecutadas permanentemente dada la naturaleza de un entorno cambiante y susceptible a la coyuntura externa.

La aplicación del presente trabajo busca como resultado el desarrollo del distrito de Los Olivos y la felicidad de su población. El plan contiene los lineamientos estratégicos para que el distrito aproveche sus factores de producción de manera efectiva y eficiente, desarrolle las ventajas competitivas necesarias para atraer inversiones; generar fuentes de empleo, reducir las brechas de desigualdad, mejorar la seguridad, elevar el ingreso *per cápita* de su población, logrando una transformación gradual en su bienestar. Luego de ello, Los Olivos será un distrito cultural, moderno y seguro, transformado en un mejor lugar donde vivir.

Abstract

The district of “Los Olivos” has the necessary conditions to become the most competitive district of Lima Norte. But spite of that , its leaders and governors have not been able to formulate a vision of the future that put there in most competitive position. The insecurity of the citizens, the indices of poverty, the access to quality education and the health assistance, the informality and lack of opportunities are some of the everyday problems that overwhelm its population. In addition to it, including the political, economical and social context by which the country is going through.

To get out from this situation the present strategical plan is proposed, this plan has been developed following the methodology of the sequential model from the strategical process proposed by Dr. Fernando A. D’Allesio Ipinza in his book “The strategical process: a focus of management”. This strategical process contemplates elements of analysis, definitions of objectives and strategies that involve diverse actors for the achievement of a vision of challenging future. This is completed with tools of evaluation and control that must be carried out permanently given the nature of a changing environment and susceptible of the external joint.

The application of this work looks for the result of the development of the district of “Los Olivos” and the happiness of its inhabitants. The plan contains the strategical guidelines so the district takes advantages of its factors of production in an effective way and to develop competitive advantage to attract investments, generate sources of employment, reduce inequality gaps, improve security, raise the income per capita of its population and better their wellness. After that, “Los Olivos” will be a cultural, modern and safe district, transformed into a better place to live.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Distrito de Los Olivos.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Visión	18
2.3. Misión	20
2.4. Valores	21
2.5. Código de Ética	22
2.6. Conclusiones	23
Capítulo III: Evaluación Externa.....	24
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	24
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	24
3.1.2. Potencial nacional.....	29
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Los Olivos.....	29
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	32
3.2.2. Condiciones de la demanda	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	35

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Los Olivos.....	37
3.3. Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	50
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	55
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	62
3.5. El distrito de Los Olivos y sus Competidores	63
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	63
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	64
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	64
3.5.4. Amenaza de los entrantes	64
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	65
3.6. El distrito de Los Olivos y sus Referentes	65
3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	68
3.8. Conclusiones	72
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1. Administración y gerencia (A)	74
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	82
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	84
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	90
4.1.5. Recursos humanos (H)	92
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	97

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	98
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	100
4.3. Conclusiones	101
Capítulo V: Intereses del distrito de Los Olivos y Objetivos de Largo Plazo	102
5.1. Intereses del Distrito de Los Olivos	102
5.2. Potencial del Distrito de Los Olivos	104
5.3. Principios Cardinales del Distrito de Los Olivos	110
5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Los Olivos (MIO)	112
5.5. Objetivos de Largo Plazo	113
5.6. Conclusiones	119
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	121
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	121
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	121
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	124
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	126
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	128
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	129
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	129
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	129
6.9. Matriz de Ética (ME)	134
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	134
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	134
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	134
6.13. Conclusiones	134
Capítulo VII: Implementación Estratégica	140

7.1. Objetivos de Corto Plazo	140
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	146
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	148
7.4. Estructura Organizacional del Municipio de Los Olivos.....	148
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	158
7.6. Recursos Humanos y Motivación	158
7.7. Gestión del Cambio.....	159
7.8. Conclusiones	161
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	163
8.1. Perspectivas de Control.....	163
8.1.1. Aprendizaje interno	164
8.1.2. Procesos.....	164
8.1.3. Clientes.....	165
8.1.4. Financiera	165
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	165
8.3. Conclusiones	165
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Los Olivos.....	171
9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Los Olivos	171
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Los Olivos.....	176
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Los Olivos	177
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	185
9.5. Conclusiones	186
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	188
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	188
10.2. Conclusiones Finales.....	188

10.3. Recomendaciones Finales	189
10.4. Futuro del Distrito de Los Olivos.....	190
Referencias.....	194
Apéndice A: Resumen Entrevista Persona 1	212
Apéndice B: Resumen Entrevista Persona 2	214
Apéndice C: Resumen Entrevista Persona 3	215
Apéndice D: Potencial Nacional del Perú	216
Apéndice E: Principios Cardinales del Perú	232
Apéndice F: Condiciones de los Factores.....	236
Apéndice G: Condiciones de la Demanda.....	247



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estructura de la PEA por Niveles de Empleo</i>	5
Tabla 2	<i>Ingresos per Cápita por Distrito Lima Norte</i>	6
Tabla 3	<i>Inversión en Proyectos de Infraestructura Vial Locales - Lima Metropolitana</i>	8
Tabla 4	<i>Ranking de Índice de Conectividad Móvil</i>	9
Tabla 5	<i>Créditos de la Banca Múltiple al 30 de Agosto del 2017 – Lima Norte</i>	10
Tabla 6	<i>Créditos de la Banca Múltiple de Lima Norte. (En Miles de Soles)</i>	11
Tabla 7	<i>Depósitos de la Banca Múltiple de Lima Norte. (En Miles de Soles)</i>	11
Tabla 8	<i>Evaluación de la Visión del Distrito de Los Olivos</i>	19
Tabla 9	<i>Evaluación de la Misión del Distrito de Los Olivos</i>	21
Tabla 10	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	28
Tabla 11	<i>Perú: Empresas Según Segmento Empresarial</i>	34
Tabla 12	<i>Demanda Interna y PBI Var. % Real Anual</i>	48
Tabla 13	<i>PBI por Sectores Var. % Real Anual</i>	49
Tabla 14	<i>Rango de Edades de la Población de LM Estimada para el 2015</i>	51
Tabla 15	<i>LM: PET Según Actividad. En-Feb-Mar 2016 y 2017 (Miles de Personas)</i>	52
Tabla 16	<i>LM: PEA, según Sexo, Edad y Educación. En-Feb-Mar 2016 y 2017</i>	53
Tabla 17	<i>Gastos Mensuales (%) por Hogar. Lima Metropolitana y Callao, 2015 (Soles)</i>	54
Tabla 18	<i>Victimización por Tipo de Delito en Lima Metropolitana 2015</i>	55
Tabla 19	<i>Gastos en I+D por Sector Institucional 2014 – 2015</i>	57
Tabla 20	<i>Gastos en I+D por Tipo de Investigación 2014 – 2015</i>	58
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Los Olivos</i>	62
Tabla 22	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Distrito de Los Olivos</i>	69
Tabla 23	<i>Matriz del Perfil Referencial del Distrito de Los Olivos</i>	73
Tabla 24	<i>Experiencia Previa de los Integrantes del Consejo Municipal en Puesto Similar</i> ..	79

Tabla 25	<i>Variación del Presupuesto Participativo Año Fiscal 2017 – 2018</i>	91
Tabla 26	<i>Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Los Olivos</i>	94
Tabla 27	<i>Competencias Requeridas para Funcionarios de la MDLO - A</i>	95
Tabla 28	<i>Competencias Requeridas para Funcionarios de la MDLO – B</i>	96
Tabla 29	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	100
Tabla 30	<i>Matriz de Interés Organizacional de Los Olivos</i>	113
Tabla 31	<i>MFODA de Los Olivos</i>	122
Tabla 32	<i>Plantilla para la Calificación de los Factores Determinante de la MPEYEA</i>	124
Tabla 33	<i>Ingresos Totales de la Municipalidad Distrital de Los Olivos 2016</i>	126
Tabla 34	<i>MDE del Distrito de Los Olivos</i>	130
Tabla 35	<i>MCPE del Distrito de Los Olivos -A</i>	131
Tabla 36	<i>MCPE del Distrito de Los Olivos -B</i>	132
Tabla 37	<i>MR del Distrito de Los Olivos</i>	133
Tabla 38	<i>ME del Distrito de Los Olivos</i>	135
Tabla 39	<i>Estrategias Retenidas del Distrito de Los Olivos</i>	136
Tabla 40	<i>Estrategias de Contingencia del Distrito de Los Olivos</i>	136
Tabla 41	<i>MEOLP del Distrito de Los Olivos</i>	137
Tabla 42	<i>MEPCS del Distrito de Los Olivos</i>	138
Tabla 43	<i>OCP del Distrito de Los Olivos</i>	141
Tabla 44	<i>OCP del Distrito de Los Olivos</i>	142
Tabla 45	<i>OCP del Distrito de Los Olivos</i>	143
Tabla 46	<i>OCP del Distrito de Los Olivos</i>	144
Tabla 47	<i>OCP del Distrito de Los Olivos</i>	145
Tabla 48	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP1</i>	149
Tabla 49	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP2</i>	150

Tabla 50	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP3</i>	151
Tabla 51	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP4</i>	152
Tabla 52	<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP5</i>	153
Tabla 53	<i>Políticas de las Estrategias del Distrito de Los Olivos</i>	154
Tabla 54	<i>Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Financiera.</i>	166
Tabla 55	<i>Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Cliente</i>	167
Tabla 56	<i>Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Proceso Interno</i>	168
Tabla 57	<i>Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Aprendizaje</i>	169
Tabla 58	<i>Plan Estratégico Integral de Los Olivos</i>	192
Tabla D1	<i>Población Proyectada por Sexo, según Años Calendarios 1990 – 2050.</i>	217
Tabla D2	<i>Población Total Estimada y Proyectada, Según Años Calendarios 2002-2050.</i> ..	218
Tabla D3	<i>Balanza Comercial (En millones de US\$).</i>	221
Tabla D4	<i>Proyecciones de Crecimiento para América Latina y el Caribe 2015 – 2018.</i> ...	223
Tabla D5	<i>Perú: Acceso a las TIC's Según Área de Residencia.</i>	225
Tabla E1	<i>Principales Países Exportadores- Marzo 2017</i>	232
Tabla F1	<i>Población en Edad de Trabajar – Lima Metropolitana. (En miles de personas)</i> ..	237
Tabla F2	<i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos (En millones USD Americanos)</i> ..	242
Tabla F3	<i>Ingresos Tributarios Recaudados SUNAT, 2007 – 2017 (Millones de Soles)</i>	243
Tabla F4	<i>Resultados 2016 / 2015–Ranking IMD World Competitive Yearbook.</i>	245
Tabla G1	<i>Demanda Interna - Variaciones Porcentuales Reales</i>	248

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Factores de la competitividad.	2
<i>Figura 2.</i> Plano distrital de Los Olivos.....	4
<i>Figura 3.</i> PEA por grupos de edad y sexo.	6
<i>Figura 4.</i> Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.	26
<i>Figura 5.</i> Los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....	31
<i>Figura 6.</i> Perú: desempeño competitivo 2008 – 2016.....	32
<i>Figura 7.</i> Evolución de países LATAM en el ranking 2008 - 2016.....	33
<i>Figura 8.</i> Lima Norte: distribución de empresas 2014.....	35
<i>Figura 9.</i> Pilar 11: Sofisticación de los negocios.	36
<i>Figura 10.</i> Flujos de inversión extranjera directa (en millones de US\$).....	40
<i>Figura 11.</i> Calificación de grado de inversión – comparación Latinoamericana.....	41
<i>Figura 12.</i> Perspectivas de crecimiento anual del PBI por grupos de economías.....	42
<i>Figura 13.</i> Canales de transmisión de choques sobre el PBI 2017.....	45
<i>Figura 14.</i> Estrategia de política económica 2017.	45
<i>Figura 15.</i> Crecimiento del PBI y Gasto Público 2017.....	46
<i>Figura 16.</i> LA6 ^a : PBI 2017 – 2021 ^b (Var. % Real Anual Promedio).....	50
<i>Figura 17.</i> Gastos en I+D como porcentaje del PBI.....	56
<i>Figura 18.</i> Zona Franca, Barranquilla, Colombia.....	66
<i>Figura 20.</i> Ciclo operativo de la organización.	76
<i>Figura 21.</i> Organigrama de la municipalidad distrital de Los Olivos.	77
<i>Figura 22.</i> Tiempo por cada visita municipalidades distritales de Lima y Callao.	81
<i>Figura 23.</i> Evaluación del portal de transparencia del distrito de Los Olivos.	83
<i>Figura 24.</i> Módulos integrales con fibra óptica instalados en el distrito de Los Olivos.	99

<i>Figura 25.</i> Futura red del metro de Lima	107
<i>Figura 26.</i> Ingresos totales anuales de la municipalidad distrital de Los Olivos.	116
<i>Figura 27.</i> MPEYEA del distrito de Los Olivos.	125
<i>Figura 28.</i> MBCG del distrito de Los Olivos.	126
<i>Figura 29.</i> MIE del distrito de Los Olivos.	127
<i>Figura 30.</i> MGE del distrito de Los Olivos	128
<i>Figura 31.</i> Estructura organizacional propuesta para el municipio de Los Olivos.	157
<i>Figura D1.</i> Pirámide de la población peruana 1950, 2015, 2025.	218
<i>Figura D2.</i> Las regiones naturales del Perú.....	220
<i>Figura D3.</i> Inflación de América Latina.	224



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

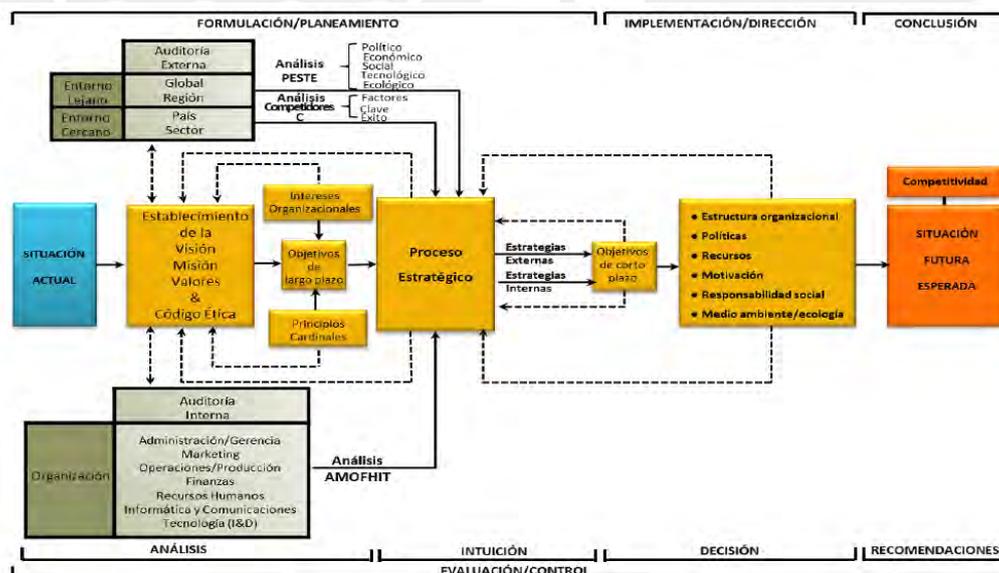


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

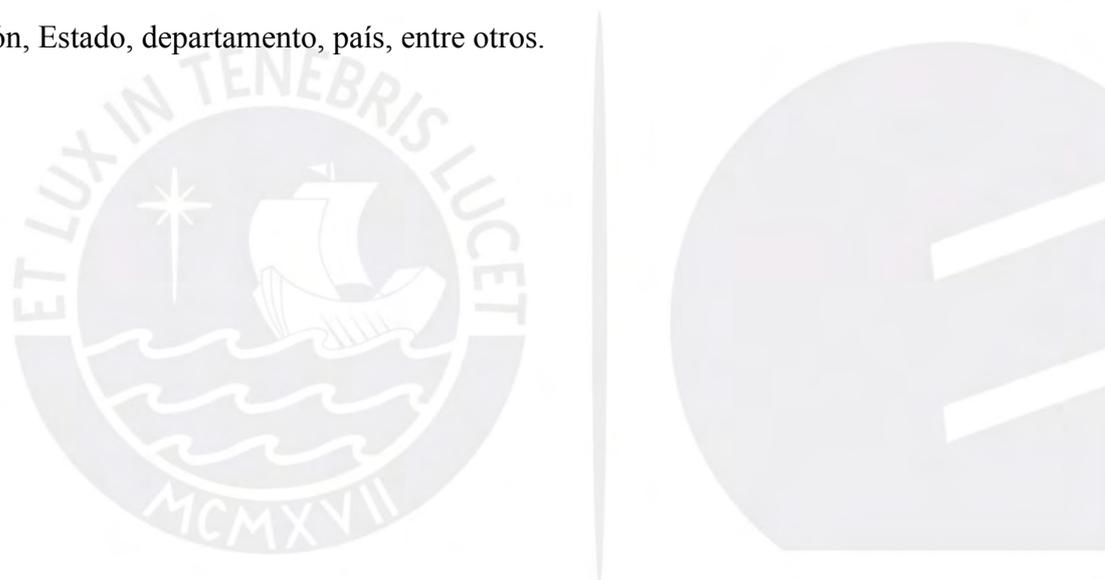
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Los Olivos

1.1. Situación General

Para el análisis de la situación general del distrito de Los Olivos se consideró como referencia la metodología propuesta por la unidad de inteligencia de *The Economist* en su reporte *Hot Spots 2025 Benchmarking the Future Competitiveness of Cities* (The Economist, 2013). El reporte analizó la competitividad de una ciudad por su capacidad para atraer capital, negocios, talentos y visitantes. Dicho informe manifestó que la competitividad de una ciudad está principalmente basada en ocho categorías, cada una de ellas con su respectiva ponderación en función a su relevancia. Asimismo, se obtuvo información de primera línea a través del uso de entrevistas a funcionarios, ex funcionarios y ex candidatos de la municipalidad distrital (ver Apéndices A, B y C).

El tamaño de una ciudad no es impedimento para que esta logre desarrollar su competitividad. Teniendo en cuenta que Los Olivos es un distrito y no una ciudad, posee igualmente un potencial por desarrollar que produzca bienestar para sus habitantes. En este sentido la metodología propuesta por The Economist permitirá conocer de manera más apropiada la situación actual del distrito con la finalidad de fortalecer su posición competitiva.

El reporte de The Economist denomina las categoría o factores claves de éxito de la siguiente manera: (a) fortaleza económica, mide la rapidez del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de una ciudad, el ingreso *per cápita* de sus habitantes y qué tan bien está integrada en la economía global; (b) capital físico, está correlacionada con su competitividad y comprende la evaluación de la calidad de la infraestructura física, el transporte público y la infraestructura de sus telecomunicaciones; (c) madurez financiera, se relaciona con la facilidad que tienen las empresas y la capacidad de la ciudad para financiar formalmente la inversión productiva; (d) carácter institucional, evalúa la capacidad de una ciudad para

atribuir impuestos, planificar, legislar y hacer cumplir las reglas, contando para ello con instituciones fuertes que demuestren eficacia gubernamental, autonomía fiscal, proceso electoral y pluralismo y estado de derecho; entre otros; (e) carácter social y cultural, está relacionado con la habitabilidad que ofrece una ciudad, puesto que una escena social y cultural próspera atrae inversores y visitantes haciendo que sea más dinámica y competitiva; (f) capital humano, se relaciona con la fuerza de trabajo calificada que debe tener un fácil acceso a una educación de calidad y a la asistencia sanitaria, haciéndola una ciudad atractiva para las empresa, pues contribuye a la productividad y competitividad de las ciudades; (g) medio ambiente y peligros naturales, que comprende los estándares de gobernanza medioambiental y sus políticas ambientales sostenibles que ayuden a preservar la competitividad de una ciudad haciendo que esta sea atractiva tanto para las empresas como para las personas; y (h) atractivo global, que mide la orientación internacional de una ciudad, medida por su capacidad para atraer a talentos, personas y empresas de todo el mundo a invertir en la ciudad (Ver Figura 1).

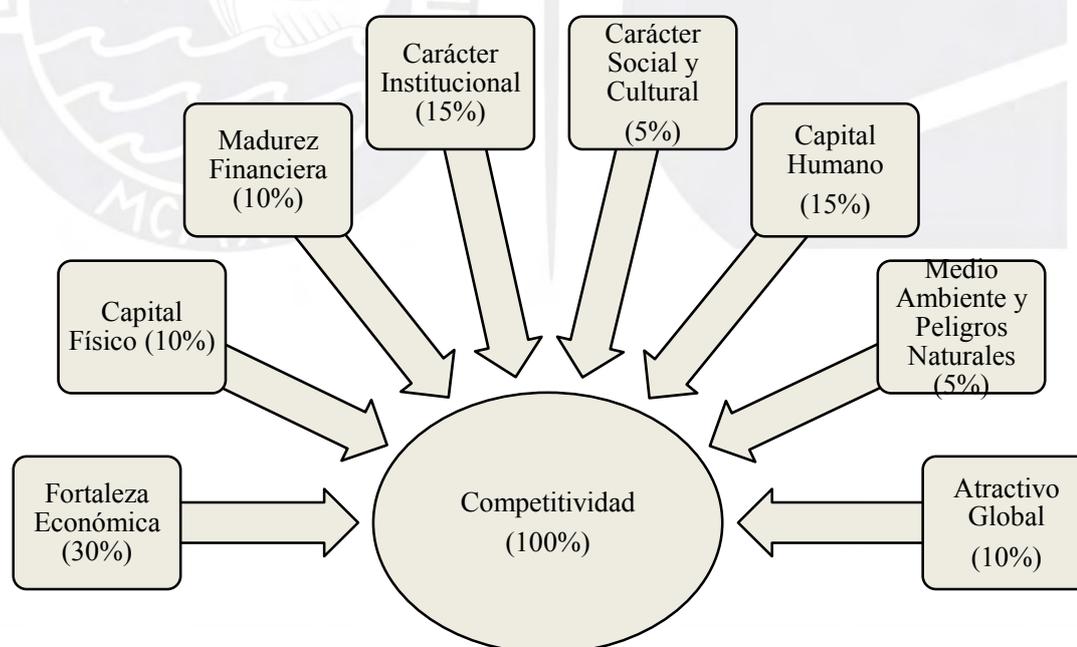


Figura 1. Factores de la competitividad.

Tomado de "Hot Spots 2025 Benchmarking the Future Competitiveness of Cities," por The Economist, 2013 (<http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/hotspots2025.pdf>).

El distrito de Los Olivos se ubica en el departamento y provincia de Lima y está asentado sobre la zona denominada “Lima Norte” (Arellano, 2010). Según el sitio web institucional de su municipio, el distrito fue creado por Ley 25017 y promulgado por el Congreso Nacional de la República el 4 de abril de 1989. Tiene una superficie de 18.25 Km² y una altitud entre 60 y 100 metros sobre el nivel del mar, aunque presenta algunas elevaciones sobre los 200 metros como los cerros Mulería y Pro (ver Figura 2). Según el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), al 30 de junio de 2017 su población identificada fue de 396,932 habitantes.

Los Olivos limita por el Norte con los distritos de Puente Piedra, Comas y el Río Chillón; por el Sur, con San Martín de Porras; por el Este, con Independencia; y por el Oeste, con San Martín de Porres. Sus principales vías de acceso son la autopista Panamericana Norte y la avenida Canta Callao por el Norte; las avenidas Tomás Valle, Angélica Gamarra, Antúnez de Mayolo, Universitaria y Carlos Izaguirre por el Sur; las avenidas Universitaria y Las Palmeras por el Este; y las avenidas Los Alisos y Naranjal por el Oeste. Estas vías lo mantienen en contacto con los demás distritos de Lima y el Callao, y del país, encontrándose además muy cerca del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Puerto Internacional del Callao y el Gran Terrapuerto Lima Norte.

Fortaleza económica. Según el informe especial “Resultados de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres”, publicado por el Observatorio Socio Económico Laboral de Lima Norte (OSEL) en 2008, indicó que la población en edad de trabajar (PET) integrado por las personas de 14 años a más se subdividió en tres grupos: (a) la población económicamente activa ocupada (PEA Ocupada) representado por el 58.4% de la PET, (b) la población económicamente activa desocupada (PEA Desocupada) representado por el 4.9% de la PET y (c) los inactivos representados por el 36.8% de la PET.

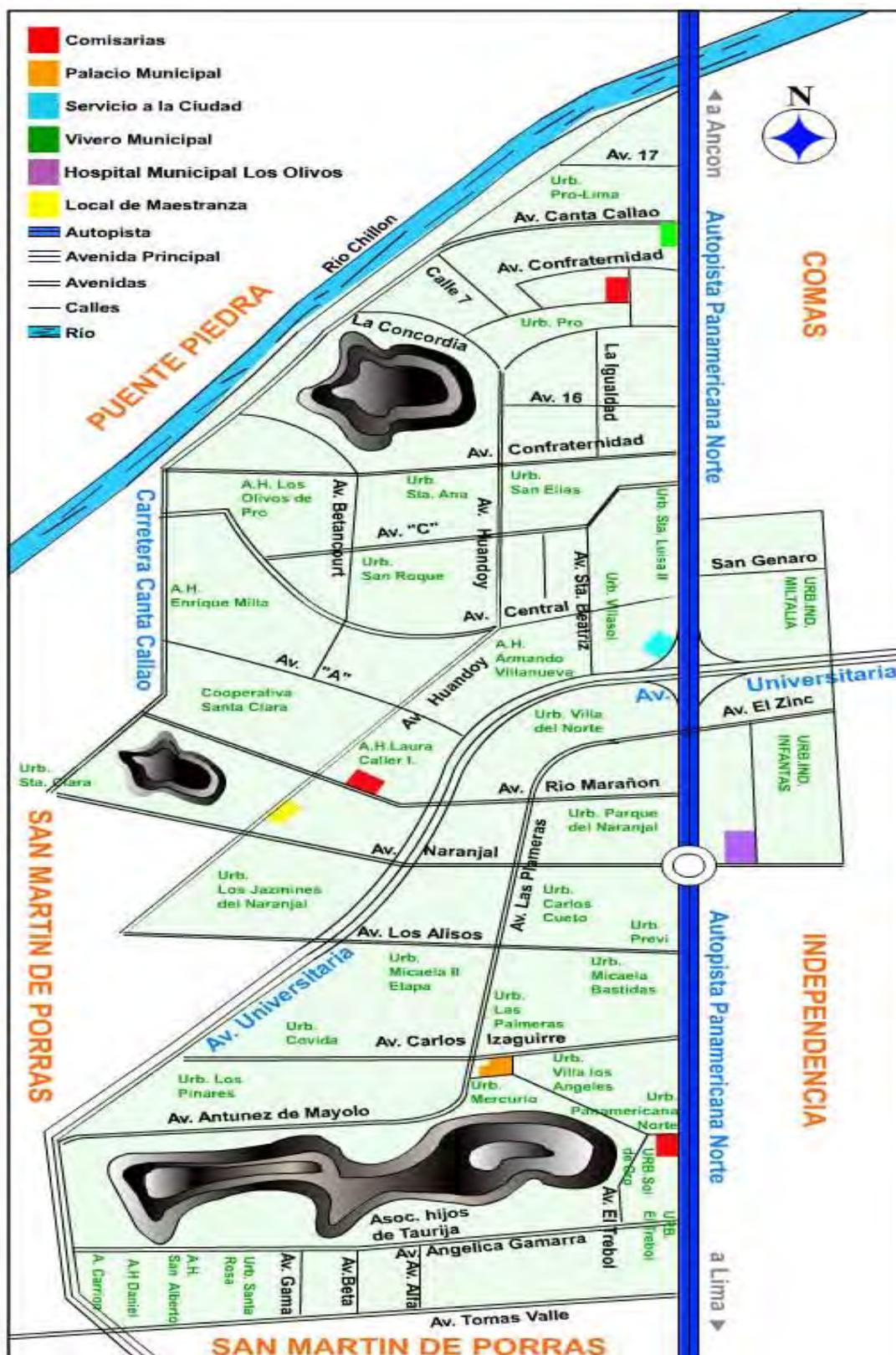


Figura 2. Plano distrital de Los Olivos.

Tomado de "Municipalidad Distrital de Los Olivos. La ciudad," por la Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2017

(http://portal.munilosolivos.gob.pe/muni1/images/stories/zonificacion_los_olivos.jpg).

Según el OSEL (2008), la PEA del distrito de Los Olivos fue de 64.3%, la de Independencia fue de 65.5% y la de San Martín de Porres registró 62.0%, con lo que se observó que los tres distritos presentaron comportamientos similares. A nivel de estructura por niveles de empleo, el distrito de Los Olivos presentó una estructura compuesta por personas adecuadamente empleadas con el 56.3% de la PEA, subempleados con el 35.8% de la PEA y desempleados con un 7.9% de la PEA. Esto situó al distrito en una posición mejor frente a Independencia, San Martín de Porres e incluso Lima Metropolitana, tal como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1

Estructura de la PEA por Niveles de Empleo

Concepto	Desempleo %	Subempleo %	Adecuadamente empleado %	Total %
Los Olivos	7.9	35.8	56.3	100.0
Independencia	7.3	41.4	51.3	100.0
San Martín de Porres	7.8	41.0	51.2	100.0
Lima Metropolitana	7.2	38.9	53.9	100.0

Nota. Adaptado de “Informe Especial: Resultados de la Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo para los Distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres”, por el Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL), 2008. (http://www.academia.edu/26520155/PERSPECTIVAS_SOCIOECONOMICAS_PARA_LIMA_NORTE)

Asimismo, la PEA en estos distritos presentó un predominio masculino con 58.4% en comparación con el 41.6% de mujeres, el segmento de 25 a 44 años de edad es el que albergó el mayor porcentaje de la oferta laboral, tanto en varones como mujeres con un 30.0% y 22.0% respectivamente. Seguido por el segmento de 14 a 24 años con un 10.6% de varones y 8.4% de mujeres (ver Figura 3). Además, la PET que se encontró en situación de inactiva fue de 86,913 habitantes aproximadamente. De ellos, el 43.5% se dedicó a los quehaceres del hogar, el 30.1% son estudiantes, el 9.7% vive de su jubilación o tiene otro tipo de rentas, el 9.0% es enfermo o incapacitado, el 6.7% presentó alguna otra razón y el 1.0% esperaba el inicio de algún trabajo dependiente.

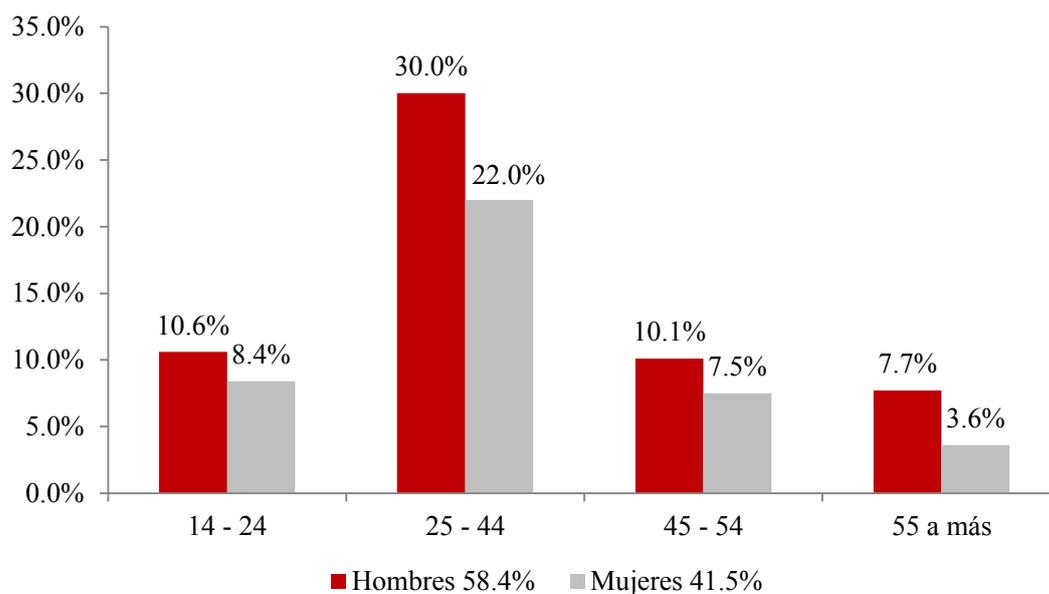


Figura 3. PEA por grupos de edad y sexo.

Tomado de “Informe especial: Resultados de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres,” por el Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL], 2008 (http://www.ucss.edu.pe/osel/mercado_labro_forma/pdf/inf_esp_enc_hog.pdf).

El informe de OSEL indicó además que el ingreso *per cápita* de la PEA ocupada en Los Olivos fue de S/ 802.5 mensuales, superior comparado con San Martín de Porres con S/ 744.8 e Independencia con S/ 702.2 (ver Tabla 2). Aunque no se cuenta con cifras históricas sobre el Producto Bruto Interno (PBI) del distrito, tomando sólo como referencia el ingreso *per cápita* de la PEA ocupada, se puede inferir que este se situó muy por debajo del PBI *per cápita* nacional el cual fue de S/ 17, 852.69 anuales por persona. (INEI, 2017).

Tabla 2

Ingresos per Cápita por Distrito Lima Norte

Distritos	Promedio de Ingresos (S/)	
	Hombre	Mujer
Los Olivos	905.7	601.9
San Martín de Porres	887.7	558.0
Independencia	802.5	505.8

Nota. Adaptado de “Informe Especial: Resultados de la Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo para los Distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres”, por el Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL), 2008 (http://www.academia.edu/26520155/PERSPECTIVAS_SOCIOECON%3%93MICAS_PARA_LIMA_NORTE).

El tejido empresarial del distrito estuvo compuesto en su mayoría por trabajadores independientes (51.3%), micro empresas (45.7%), pequeñas empresas (2.8%) y medianas y grandes empresas (0.2%). Su actividad principal es el comercio interno y los servicios, destacando las bodegas y restaurantes (INEI, 2007). Según la Comisión Nacional de Vida sin Drogas (DEVIDA), en el 2015, Los Olivos presentó una importante zona de concentración industrial para el desarrollo de las actividades productivas de las micros y pequeñas empresas (MYPEs), como el Parque Industrial de Infantas, Molitalia y Naranjal que representaron un gran potencial para el desarrollo de un polo industrial en Lima Norte, que impulsa el progreso de actividades metal mecánicas, textiles, cueros, servicios, químicas; entre otras.

Pese a ello, resulta difícil que estas empresas logren su ingreso a los mercados internacionales de Latinoamérica (LATAM) a través de las exportaciones de sus productos o servicios, presentando un grado de integración casi nulo con las economías de la Región. Esto se debe principalmente a la dificultad en el acceso al financiamiento en condiciones adecuadas, la falta de una infraestructura apropiada y a los excesivos trámites burocráticos, de manera que se desaprovechan valiosas oportunidades como las que brinda el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) que le permitiría integrarse mejor a las economías regionales. La falta de ejecución de su presupuesto público y la poca recaudación de tributos agudizan este problema.

Capital físico. La infraestructura vial de Los Olivos cuenta con avenidas muy importantes que facilitan su comunicación integrándola con los demás distritos de la capital. Su cercanía al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, a los centros comerciales Mega Plaza, Plaza Norte y al Terminal Terrestre Plaza Norte; así como a supermercados como Metro, Plaza Vea y la Estación Naranjal del Metropolitano lo convierte en un distrito de alto tránsito. Cuenta con avenidas principales que presentan cada vez una mayor afluencia de transporte público.

Según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) ejerce algunas funciones específicas compartidas con la Municipalidad Distrital de Los Olivos (MDLO) en materia de transporte, tránsito y seguridad vial en general. Debido a ello, la MML realizó importantes inversiones en infraestructura vial por lo que el estado de funcionamiento y conservación de sus vías son óptimos. El mejor planeamiento urbano de la MDLO también contribuyó a controlar de manera más eficiente el tráfico vehicular en las horas de mayor demanda.

Según el Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), entre enero 2014 y julio 2015, la MML invirtió en infraestructura vial un total de S/ 123'391,427.04 mientras que la MDLO invirtió S/ 4'132,882.37 (ver Tabla 3). Esta inversión se orientó a la ejecución de obras de construcción, ampliación y mejoramiento de la infraestructura vial, mejoramiento de la señalización horizontal y vertical de las vías, así como también la transitabilidad vehicular y peatonal del distrito. No obstante, la inversión es menor comparada a sus pares de Lima Norte.

Tabla 3

Inversión en Proyectos de Infraestructura Vial Locales - Lima Metropolitana.

Distrito	N° de proyectos que registraron inversión en el periodo 2014-2015	Inversión realizada en proyectos (S/)		
		Inversión Enero 2014 - Julio 2015	Inversión en años anteriores	Total Invertido
Lima Metropolitana	71	123,391,427	406,249,786	529,641,213
Puente Piedra	106	346,054,666	42,645,688	77,251,154
Carabayllo	39	28,108,745	31,685,333	59,794,078
San Martín de Porres	43	13,825,623	4,233,366	18,058,989
Independencia	26	3,755,507	8,393,681	12,149,187
Comas	23	2,640,920	5,367,513	8,008,433
Los Olivos	39	4,132,882	1,229,391	5,362,273

Nota. Adaptado de “Supervisión de las Condiciones de Infraestructura Vial en Puntos Críticos de Accidentes de Tránsito en los Distritos de Lima y Callao”, por la Defensoría del Pueblo, 2015 (<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/varios/2015/IA-003-2015-DP-AMASPPI-SP.pdf>).

Respecto de la infraestructura de las telecomunicaciones en el 2015, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) elaboró el ranking de conectividad móvil distrital que evaluó la calidad del servicio de telefonía e internet móvil en los 49 distritos de Lima. El estudio reveló las facilidades que otorgan los municipios para desplegar la infraestructura en telecomunicaciones y abarcó indicadores de calidad del servicio y de gestión municipal. Dentro de los distritos de Lima Norte se observó que el índice de conectividad móvil de Los Olivos fue de 52.45% (ver Tabla 4).

Tabla 4

Ranking de Índice de Conectividad Móvil

Puesto	Distritos	Índice de Conectividad Móvil (%)
6	Puente Piedra	55.9
11	Los Olivos	52.5
13	Independencia	52.4
28	Carabaylo	46.2
32	San Martín de Porres	44.1
36	Comas	42.9

Nota. Adaptado de “Ranking de Distritos con Mejor Calidad en los Servicios de Telefonía e Internet”, por el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), 2015

(https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/not/osiptel-ranking-distritos-mejor-calidad-movil/files/ndp_osiptel-presenta-ranking-de-distritos-mejor-calidad-telefonía-internet-movil.pdf).

La madurez financiera. Tomando como información el boletín informativo mensual de la banca múltiple del mes de agosto del 2017 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), los distritos de Lima Norte representaron un consumo de créditos directos de S/4,189'023,000. El distrito de Independencia es el distrito de mayor participación con un 36.0%, seguido por Los Olivos con 21.6% y San Martín de Porres con un 16.8%. A continuación, se observa que el crédito *per cápita* de estos tres distritos fueron los más altos y se ubicaron en S/ 2,200, S/ 1,300 y S/ 1,000 respectivamente. La principal razón del consumo de créditos se debió al incremento de la formación y/o formalización de las pequeñas y medianas empresas (ver Tabla 5).

Tabla 5

Créditos de la Banca Múltiple al 30 de Agosto del 2017 – Lima Norte

Distrito	Población	Créditos directos <i>per cápita</i> (En miles de soles)	Créditos Directos (En miles de soles)			
			MN	ME	Total	%
Ancón	38,482	0.0	30,133	0	30,133	0.70
Carabayllo	290,311	0.2	98,855	4,437	103,302	2.50
Comas	522,760	0.9	582,572	56,670	639,242	15.30
Independencia	216,674	2.2	1,191,129	315,742	1,506,871	36.00
Los Olivos	365,921	1.3	792,634	112,523	905,157	21.60
Puente Piedra	336,928	0.4	291,631	9,547	301,178	7.20
San Martín de Porres	686,703	1.0	569,052	134,088	703,140	16.80
Santa Rosa	17,563	0.0	0	0	0	0.00
			3,556,006	633,007	4,189,023	100.0

Nota. Adaptado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Según cifras de la SBS en los últimos 10 años la colocación de créditos de la banca múltiple en Lima Norte creció por encima del 430%. En el distrito de Los Olivos, las colocaciones de créditos registraron un crecimiento superior al 422% y, similarmente, la captación de los depósitos del público creció más 413%. Es decir, el distrito evidenció una alta capacidad para financiar formalmente la inversión productiva a través de su sistema bancario local, facilitando el acceso al financiamiento de las empresas, lo que contribuyó a su mayor dinamismo económico haciéndolo atractivo para las inversiones (Ver Tablas 6 y 7).

Según el INEI, en el 2015, de las 101 mil 336 empresas que se crearon en Lima Metropolitana, el 7,9% se ubicaron en el distrito de Lima; 7,5% en San Juan de Lurigancho; 6,3% en San Martín de Porres; el 5,9% en La Victoria; el 5,3% en Ate; el 4,9% en Santiago de Surco; el 4,1% en Los Olivos y el 4,0% en Comas; principalmente. En este caso, la profundización de la bancarización ha tenido un efecto positivo en el crecimiento de las MYPES. Lo cual influyó positivamente en su condición para ser sujetos de crédito facilitándoles el acceso a la inversión productiva.

Tabla 6

Créditos de la Banca Múltiple de Lima Norte. (En Miles de Soles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ^a
Ancón	0	0	0	0	0	0	0	0	22,990	25,627	30,133
Carabaylo	15,630	26,633	31,416	32,244	36,792	55,676	62,082	61,612	95,468	99,396	103,302
Comas	130,608	194,325	185,272	222,487	270,312	353,836	426,230	457,720	548,744	578,113	639,242
Independencia	207,462	512,560	467,647	625,891	763,269	915,643	1,024,297	1,225,123	1,445,562	1,401,815	1,506,871
Los Olivos	173,271	253,346	262,414	305,948	429,565	556,948	630,089	679,475	830,275	878,897	905,156
Puente Piedra	47,746	87,452	108,761	131,887	164,133	193,430	189,913	186,542	267,653	287,211	301,178
San Martín de Porres	213,964	282,889	329,369	385,962	469,660	586,299	640,138	646,754	704,450	691,218	703,139
Total	788,681	1,357,205	1,384,879	1,704,420	2,133,729	2,661,832	2,972,750	3,257,226	3,915,143	3,962,276	4,189,023

Nota. Adaptado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#) ^a Cifras al mes de agosto de 2017.

Tabla 7

Depósitos de la Banca Múltiple de Lima Norte. (En Miles de Soles)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ^b
Ancón	0	0	0	0	0	0	0	0	820	2,416	4,904
Carabaylo	8,077	16,684	18,172	22,347	26,708	37,678	53,136	66,754	91,276	112,701	119,752
Comas	180,378	257,156	281,235	329,459	395,964	465,117	595,344	696,418	824,722	865,107	973,759
Independencia	261,981	423,268	436,393	579,251	635,983	712,604	856,753	1,012,687	1,204,041	1,295,541	1,349,607
Los Olivos	254,861	406,690	456,671	575,566	705,388	796,435	917,462	1,049,536	1,224,134	1,270,329	1,306,369
Puente Piedra	50,978	88,194	110,056	128,038	159,628	202,162	224,068	256,024	295,765	301,633	316,556
San Martín de Porres	432,127	562,104	585,076	662,526	744,464	807,793	967,924	1,052,588	1,252,712	1,266,591	1,294,283
Total	1,188,403	1,754,096	1,887,602	2,297,189	2,668,135	3,021,789	3,614,686	4,134,006	4,893,470	5,114,318	5,365,229

Nota. Adaptado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#). ^b Cifras al mes de agosto de 2017.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Local Concertado de la Municipalidad de Los Olivos para el periodo 2016 – 2021 (PDLC-MLO 2016-2021) se indicó del aumento de la presencia de los Bancos en el distrito. Para el 2013 el 44.4% de la banca estuvo presente con oficinas instaladas en su jurisdicción y para el 2016 la presencia alcanzó el 50%. Es decir, la mitad de los bancos del país tuvieron presencia en el distrito de Los Olivos, encabezados por el Banco de Crédito, con nueve agencias; seguido del Banco Continental y Mi Banco, con siete agencias cada uno de ellos; Interbank, con seis agencias; Banco Azteca del Perú, con cuatro agencias; Scotiabank con tres agencias; Banco Falabella, con dos agencias y BanBif y GNB, con una agencia cada uno.

Carácter institucional. según el portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para el ejercicio 2016 el presupuesto asignado para el distrito fue de S/ 118'833,538 del cual se ejecutó el 73.5%. El gasto estuvo principalmente orientado en protección social (11.3%), ambiente (10.8%), salud (9%) y planeamiento gestión y reserva de contingencia (6.8%). Asimismo, el portal indicó que el presupuesto asignado para el ejercicio 2017 fue de S/99'614,358 en el que se observó que la estructura del gasto corresponde a: planeamiento gestión y reserva de contingencia (10.8%), protección social (10.3%), ambiente (8.7%) y salud (7.4%).

Según el Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Los Olivos para el periodo 2004 – 2015 (PDLC-MLO 2004-2015), reveló que en materia de contribución solo aproximadamente el 28% de los vecinos cumplió con el pago de sus deudas tributarias lo que afectó su capacidad de generar recursos propios. Estos tributos representaron recursos mínimos que no cubrieron las expectativas de ingresos para mayor desarrollo. Por ello, el presupuesto del distrito depende mayormente de las transferencias de fondos del Gobierno Central, por lo que su capacidad para atribuir impuestos, planificar, legislar y hacer cumplir las reglas no fueron efectivas. En el PDLC-MLO 2016-2021, no se encontró información

relevante respecto a las recaudaciones tributarias y su incidencia en la economía del distrito, lo que podría reflejar que no cuentan con una gestión eficaz para la recaudación de ingresos totales que es necesaria para el crecimiento sostenido del distrito.

Carácter social y cultural. Los Olivos es un distrito con mucha diversidad social y cultural a consecuencia del fenómeno de las migraciones y la crisis económica de los años 80 y principios de los 90. Esta diversidad se vio representada en una mixtura de culturas, costumbres y comidas convirtiéndolo en un distrito diverso y abierto, con una escena social y cultural próspera que lo hace más dinámico y competitivo. Sin embargo, esto no evitó la manifestación palpable de las brechas sociales existentes que muestran una realidad paralela, compleja e independiente.

Según el PDLC-MLO 2004-2015, en los últimos años la comuna ha realizado acciones de lucha contra la pobreza extrema, la marginación social, cultura y de género y el deterioro del medio ambiente del distrito. En el caso de la pobreza, se indicó que el 30% de sus habitantes presentaron necesidades básicas insatisfechas (NBI), el 7% de los hogares eran viviendas inadecuadas y el 10.7% de ellas presentaron características de hacinamiento. Asimismo, el 59.1% de sus habitantes son no pobres, 20.3% son pobres inerciales y el 20.6% son pobres recientes.

En el distrito de Los Olivos se pueden hallar poblaciones de una condición socioeconómica media la cual está asentada en las zonas urbanas y comerciales; y otra zona de pobreza conformada por asentamientos humanos y centros poblados, carentes de servicios básicos, pistas y veredas.

En estas zonas poco favorecidas es donde precisamente se expresa la violencia del distrito, a través de manifestaciones de violencia familiar y juvenil, asaltos al paso, robo de domicilio, pandillaje, prostitución, micro comercialización de drogas; entre otros. Estas manifestaciones de violencia urbana se contrarrestaron por el accionar policial;

sin embargo, estos esfuerzos resultaron insuficientes.

En el PDLC-MLO 2016 – 2021, en su variable estratégica No. 8 hace referencia al sostenimiento de la interculturalidad a través del “Proyecto de recuperación y puesta en valor de las zonas arqueológicas y coloniales”, las cuales están actualmente en abandono, además de la construcción de siete museos escolares hasta el 2030. Asimismo, en su objetivo estratégico No. 6 como quinta prioridad estuvo fomentar la identidad distrital.

Capital humano. Según el INEI, a junio de 2016 la población proyectada del distrito fue de 377,915 habitantes. Asimismo, la PET de Los Olivos estuvo representada por el 63.2% de su población en condición de activos (PEA) y un 36.8% en condición de inactivos (OSEL, 2008). Por su lado, la PET estuvo comprendida por personas de 14 años a más, que en su mayoría son hombres (58.4%) y, en menor proporción, de mujeres (41.6%).

El OSEL indicó que el segmento de personas de 25 a 44 años de edad es el que abarcó el mayor porcentaje de la oferta laboral del distrito y siempre con una mayor preponderancia de parte de los hombres sobre las mujeres en un 30% y 22% respectivamente. Esta fuerza de trabajo debe contar con fácil acceso a una educación de calidad y salud, puesto que de la calidad de la fuerza de trabajo del distrito dependerá su capacidad para que sea atractivo para las empresas, proporcionando oportunidades económicas iguales a las mujeres. En este orden, la calidad de la educación y de la asistencia sanitaria favorecerá a la productividad y crecimiento de las empresas del distrito.

Según el PDLC-MLO 2004-2015, la calidad y la cantidad de la oferta de educación estatal y privada del distrito ha sido duramente criticada por la población debido a la baja calidad de la enseñanza que se imparte. La oferta educativa en sus distintos niveles no ha sido competitiva y, en su gran mayoría, presentó problemas de infraestructura, a la cual se sumó el bajo nivel de formación de sus docentes. Sin duda, la prevalencia de los criterios de rentabilidad ha terminado por soslayar la calidad de la enseñanza. Por lo que es necesario

evaluar el desarrollo de planes o iniciativas en el distrito para mejorar el sistema educativo.

Medio ambiente y peligros naturales. de acuerdo con el PDLC-MLO 2004-2015, la mayor contaminación ambiental provino de la contaminación sonora ocasionada por el parque automotor. Asimismo, las unidades vehiculares de transporte público antiguas y de segunda mano se convirtieron en los mayores emisores de gases contaminantes como el dióxido de carbono (CO₂), el monóxido de carbono (CO), el óxido de nitrógeno (NO_x), hidrocarburos no quemados (HC), compuestos de plomo, anhídrido sulfuroso y partículas sólidas que terminaron por afectar las vías respiratorias de la población, además de ser los causantes de la mayor parte de la congestión de las vías de tránsito metropolitanas y locales.

De otro lado, se indicó que la contaminación del agua se presentó en la parte norte del distrito debido a la cercanía con el Río Chillón y la contaminación del aire. Esto se debió a la emanación de gases y partículas de las fábricas, la quema clandestina de basura y acumulación de desechos de las zonas industriales del parque Infantas y Naranjal cuyo sector predominante es el rubro metalmecánico. A ello se sumó la falta de promoción de prácticas apropiadas para el manejo adecuado de los residuos sólidos.

Otro problema ambiental del distrito radicó en la contaminación de suelo en las zonas altas del distrito en donde predominó la erosión de suelos. Lo cual, además de afectar y alterar los ecosistemas, afectó a la población y a la economía del lugar, pues, según el portal de la asociación Everde, existe una relación directa entre la reducción de la capacidad productora del suelo y la disminución de los ingresos de la comunidad.

Respecto de los peligros de desastres naturales se señaló que el Río Chillón en época creciente llegó a un caudal de 12 m³ /segundo, constituyéndose en un riesgo de inundación para las viviendas cercanas a la rivera. Esto se debió a los fenómenos antrópicos como el arrojado de basura al cauce del río, el arrojado de desmonte, la extracción de material grueso del lecho del río, entre otros; por lo que la exposición física de distrito a los peligros naturales y

la susceptibilidad al cambio climático requiere del fortalecimiento de los estándares de gobernanza medioambiental y de políticas ambientales sostenibles que coadyuven a reducir los riesgos que afectan la estabilidad de su medio ambiente.

Atractivo global. De acuerdo con el sitio web de la Municipalidad de Los Olivos, el distrito fue uno de los que más promovieron las actividades económicas en los sectores de industria, servicio y comercio en la zona Lima norte, caracterizándose por ser un distrito de expectativa para la inversión que atrajo a inversionistas nacionales y extranjeros a través de reconocidas empresas del medio. Esto generó nuevos puestos de trabajo para la juventud de la zona y de otros distritos.

Su cercanía al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, a 20 minutos de distancia, al Terminal Terrestre Plaza Norte y el Puerto del Callo le brinda una gran oportunidad para conectarse con otras economías de la región y aprovechar los diversos acuerdos comerciales que tiene el Perú con otros países. Sin embargo, la ausencia de una educación superior competitiva a nivel de la región y la falta de políticas de gobierno que promuevan la calidad de la educación en sus tres niveles; así como del desarrollo de conferencias y convenciones de primer nivel, terminan por restarle atractividad.

El distrito de Los Olivos, a pesar de su potencial como eje de desarrollo económico y social, requiere de políticas para atraer más inversión, así como aquellas de apoyo a las empresas locales. Sus zonas industriales y urbanas no han sido aprovechadas adecuadamente desperdiciando grandes oportunidades de desarrollo. Por ello, su orientación internacional como un distrito atractivo para los negocios resultó bastante bajo.

1.2. Conclusiones

Los Olivos cuenta con un gran potencial para llegar a transformarse en el distrito más competitivo de Lima Norte. En los últimos diez años ha puesto en evidencia un sólido dinamismo económico. Su sistema financiero formal está representado por más de la mitad de

los principales bancos del país, el cual en el último decenio han logrado financiar la inversión productiva del distrito logrando colocar más de S/ 905 millones en créditos y captar ahorros del público por más S/ 1,306 millones haciéndolo atractivo para la inversión.

La estructura y crecimiento de su población, y en especial su fuerza productiva en edad joven (de 25 a 44 años), le permite contar con el factor humano necesario para producir. A ello se suma el índice de su PEA (64.3%) que le facilitará aumentar su productividad a través de la generación del empleo digno. Esto, complementado con la madurez financiera, la mejora de la capacidad adquisitiva de sus habitantes, el desarrollo urbano y vial, su ubicación estratégica y capital físico; dota a Los Olivos de los componentes favorables que le permitirán posicionarse como el distrito más competitivo dentro de la zona de Lima Norte.

Es un desafío para sus autoridades aprovechar oportunamente el potencial con el que se cuenta y desarrollarlo sostenidamente en el tiempo. Para liderar un proceso de transformación gradual que guíe a Los Olivos desde su situación actual hacia un futuro deseado, convirtiéndolo en el distrito más competitivo de Lima Norte. Para ello, será de gran utilidad el contar con un plan estratégico que persiga una visión de futuro del distrito que comprenda el desarrollo económico, la mejora de los servicios públicos, el saneamiento ambiental y el bienestar de sus habitantes.

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

En este capítulo se revisa la visión y misión actual del distrito de los Olivos y se desarrolla una propuesta de la visión, misión, valores y código de ética que será el timón para el logro del plan estratégico propuesto en la presente tesis.

2.1. Antecedentes

El distrito de Los Olivos cuenta con una visión y misión que rigen actualmente y que se observan en la página web del distrito. Sin embargo, la última visión planteada se puede ubicar en el PDLC-MLO 2016-2021. En base a esto, se hizo una revisión y evaluación de las mismas para formular una propuesta que servirá de guía al plan estratégico en curso así como a sus objetivos de largo plazo (OLP).

2.2. Visión

Según D'Alessio (2015), una visión debe cumplir con las siguientes características: (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (g) una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización. Según la página web del distrito de Los Olivos se definió su visión en dos aspectos. El primero, una visión que es la institucional que afirma que:

“La Municipalidad de Los Olivos, en el año 2016, será una institución líder en el mejoramiento de la calidad de vida y en la promoción del desarrollo económico, ecológico y social del distrito; afirmando su identidad local con una gestión transparente que fomente la participación del ciudadano olivense y se caracterice por crear condiciones básicas estables para el fomento y protección de la inversión empresarial.” (MDLO, 2017)

Y el segundo aspecto, una visión territorial que sostiene que:

“El distrito de Los Olivos es el eje socioeconómico de Lima Norte basado en una comunidad saludable cuya identidad se fortalece con valores y calidad educativa. El liderazgo municipal participativo y organizado permite el desarrollo de una ciudad moderna y competitiva.” (MDLO, 2017)

Otra visión planteada por la Municipalidad de Los Olivos es la encontrada en el último PDLC-MLO 2016-2021 que indicó: “Para el 2030: Los Olivos ciudad integrada y segura” . A continuación, se revisó el cumplimiento de los nueve requisitos indicados por D’Alessio (2015) para una declaración correcta de la visión del distrito de Los Olivos.

Tabla 8

Evaluación de la Visión del Distrito de Los Olivos

Factor	Cumple
Ideología central	Si
Visión de futuro	No
Simple, clara	No
Ambiciosa, realista	No
Definida en el tiempo	Si
Alcance geográfico	No
Conocida por todos	No
Permite crear sentido de urgencia	No
Idea clara de a donde desea ir	No

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

Basándose en un análisis de los elementos precedentes, es posible afirmar que la visión de Los Olivos no cumple con la mayoría de ellas. Por tal motivo, se propone la siguiente visión considerando los nueve requisitos antes propuestos: “Para el 2027 Los Olivos será reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos orientados a mejorar la calidad de vida de su población”.

Sin embargo, es importante resaltar que una de las principales limitaciones para la ejecución de esta visión es el horizonte de tiempo y el riesgo en la falta de continuidad del presente plan estratégico. Sus autoridades distritales son renovadas cada cinco años y, en muchos de los casos, no consiguen ser reelegidas para otro mandato, con lo que se pierde la continuidad, pues la siguiente autoridad al cargo por lo general replantea un nuevo rumbo para el distrito bajo su propio enfoque e intereses.

En el proceso de planeación estratégica es importante el alineamiento (aceptación) entre quienes van a ejecutar la estrategia y la visión que se procura lograr. De tal manera que esta visión motive al equipo a su ejecución, pues la ejecución es el único mecanismo real para lograr que un plan estratégico sea exitoso.

2.3. Misión

Según D'Alessio (2015), “la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencia” (p. 63). El autor indicó que la misión debe cumplir con las siguientes características: (a) definir lo que es la organización, (b) definir como aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluarlas actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean (ver Tabla 9). A la fecha el distrito de Los Olivos presentó la siguiente la misión en su sitio web, que sostiene:

“Somos una institución de servicio a la comunidad, cuyo fin es mejorar la calidad de vida del pueblo olivense, a través de la promoción laboral y empresarial con asistencia en la salud y la educación. Tenemos vocación de servicio social para el bienestar y

desarrollo del distrito en base a una gestión transparente en conductas y acciones administrativas-operativas para nuestra generación y las futuras.”

Tabla 9

Evaluación de la Misión del Distrito de Los Olivos

Factor	Cumple
Clientes - Consumidores	Sí
Productos: bienes o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	No
Auto concepto de la organización	No
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

Basándose en un análisis de los elementos mencionados, se afirma que la misión propuesta por la municipalidad de Los Olivos no cumple con todas las características señaladas previamente. En tal sentido, se propone la siguiente misión: “Promover el desarrollo económico y social de nuestra población, a través de la ejecución de planes de desarrollo integrales basados en las buenas prácticas de la gestión pública, fomentando una cultura participativa entre los grupos de interés”

2.4. Valores

De acuerdo con lo expresado por D'Alessio (2015), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 68). Bajo este orden de ideas, el desarrollo de las actividades y

comportamientos de las personas que dirigen y laboran en la MDLO estarán regidos por la siguiente lista de valores:

1. Integridad, está relacionado en que todas las actividades de la gestión municipal se realizarán de forma transparente, aplicando las normativas y políticas de la municipalidad de forma clara y justa.
2. Gestión enfocada en resultados, significa en que los recursos que use la municipalidad van a tener un impacto positivo y un resultado cuantitativo y cualitativo para el residente.
3. Compromiso, para buscar soluciones a los problemas del residente y esta se refleje también al compromiso del residente con su municipalidad.
4. Gestión Sostenible, significa que se respetará el medio ambiente en todas las áreas de la gestión municipal.

2.5. Código de Ética

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos (D'Alessio, 2008, p. 70). Sobre esta base existe el compromiso de:

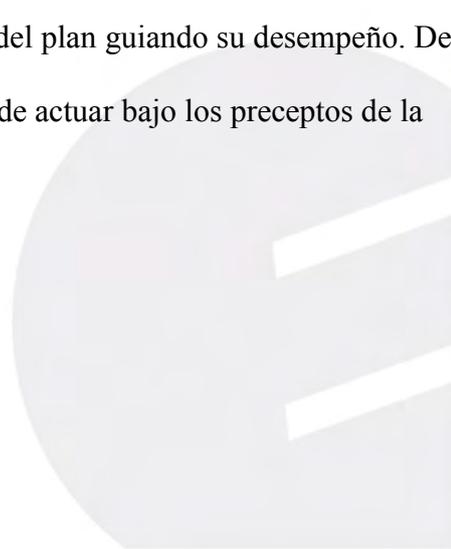
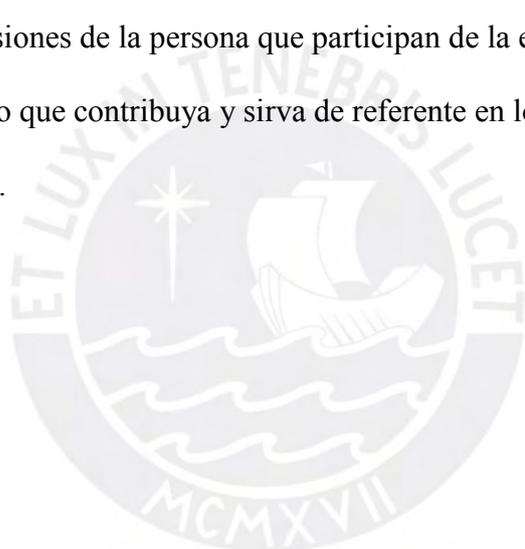
- Actuar con eficacia y celeridad en los procesos de gestión y administrativos en favor del vecino.
- Optimizar el uso de recursos priorizando los proyectos de mayor impacto para el distrito.
- Ser honestos e íntegros en el cumplimiento de las funciones encargadas.
- Actuar con compromiso en buscar soluciones al vecino olivense.

- Respetar la diversidad y costumbres del vecino olivense así como fomentar las actividades culturales.

2.6. Conclusiones

Para el desarrollo del presente plan estratégico se requirió revisar la visión, misión, valores y código de ética a efectos de evaluar la coherencia en sus declaraciones. Para ello, se ha tenido en cuenta los criterios y pasos a seguir en la formulación de las declaraciones de visión y misión del distrito. Para luego redefinir la visión y misión del distrito de Los Olivos. En esta nueva propuesta se tomó en consideración los nueve factores que señaló D'Alessio.

Asimismo, también se definió los valores y el código de ética que se deben de institucionalizar al interior de la organización. Siendo estos importantes porque acotan las decisiones de la persona que participan de la ejecución del plan guiando su desempeño. De tal modo que contribuya y sirva de referente en los modos de actuar bajo los preceptos de la ética.



Capítulo III: Evaluación Externa

Al realizar el proceso estratégico es necesario conocer cómo influye el entorno sobre una organización, identificar aquellas oportunidades y amenazas, así como a sus potenciales competidores. Para esto es necesario realizar: (a) el análisis tridimensional propuesto por Hartmann (1978), (b) el análisis de competitividad nacional propuesto por M. Porter (2009), y (c) el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (PESTE) propuesto por Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968). Con los resultados de cada uno de ellos, se contará con los insumos para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC) y la matriz del perfil referencial (MPR) del distrito de Los Olivos.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Frederick Hartmann (1978), en su *teoría tridimensional* de las relaciones entre las naciones, mencionó la importancia de las relaciones internacionales de los países dentro de un contexto global, refiriéndose al proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones según convenga o no. Enfatizando, además, sobre la necesidad fundamental de la existencia de un interés común para que exista la posibilidad de una relación entre ellos. Esta teoría es útil para evaluar las tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Según D'Alessio (2015), los intereses nacionales son aquellos aspectos que a toda nación le interesa lograr y procuran alcanzarlos a cualquier costo. Desde el año 2010, el país cuenta con el *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*, aprobado por D.S. 054-2011-PCM y elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). El Plan Bicentenario mostró una visión compartida de futuro y las metas deseables hacia el año 2021, que se sustentan sobre la base de tres columnas que son: (a) la Declaración Universal de los

Derechos Humanos; (b) el Desarrollo concebido como libertad y (c) las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, surgida después de la Segunda Guerra Mundial, postuló los derechos fundamentales como el derecho inalienable a la vida, la libertad de conciencia y el acceso al bienestar por parte de toda persona. Amartya Sen (2000), en sus postulados sugirió entender la concepción integral del desarrollo como libertad que lo hace sinónimo de libertad política, derechos civiles, oportunidades económica y sociales, protección a la persona y transparencia en la gestión pública. Sosteniendo que El Estado y la sociedad deben permitir la realización de la libertad para desplegar el potencial de las capacidades humanas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Por su lado, el Acuerdo Nacional suscrito por las fuerzas políticas y sociales en el año 2002, como parte del proceso de recuperación de la democracia en el país, agrupó cuatro grandes objetivos: (a) fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, (b) desarrollo con equidad y justicia social, (c) promoción de la competitividad en el país, y (d) afirmación de un Estado eficiente transparente y descentralizado. Estos cuatro grandes objetivos a la vez comprendieron las 31 Políticas de Estado trazadas para consolidar el proceso de democratización (ver Figura 4).

Sobre la base de las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional el *Plan* identificó seis objetivos nacionales estableciéndose seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente.

El eje estratégico concerniente a los *derechos fundamentales y dignidad de las personas* fue concebido en el *Plan* como la finalidad esencial de toda sociedad humana. Orientando su propuesta para lograr la vigencia plena de los derechos fundamentales y de la

dignidad de las personas. Por ello, es necesario que el Gobierno logre erradicar la pobreza en todos sus niveles, así como eliminar las barreras sociales tales como cultural, de género u otras que perturben o limiten las libertades humanas para que los peruanos puedan realizar al su máximo su potencial como seres humanos.

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional			
Democracia y Estado de derecho	Equidad y justicia social	Competitividad del país	Estado eficiente, transparente y descentralizado
Régimen democrático y Estado de derecho	Reducción de la pobreza	Afirmación de la economía social de mercado	Estado eficiente y transparente
Democratización y fortalecimiento del sistema de partidos	Igualdad de oportunidades sin discriminación	Competitividad, productividad y formalización económica	Institucionalidad de las Fuerzas Armadas
Afirmación de la identidad nacional	Acceso universal a la educación, y promoción de la cultura y el deporte	Desarrollo sostenible y gestión ambiental	Ética, transparencia y erradicación de la corrupción
Institucionalización del diálogo y la concertación	Acceso universal a servicios de salud y seguridad social	Desarrollo de la ciencia y la tecnología	Erradicación del narcotráfico
Planeamiento estratégico y transparencia	Acceso al empleo pleno, digno y productivo	Desarrollo en infraestructura y vivienda	Plena vigencia de la Constitución y los derechos humanos
Política exterior para la democracia y el desarrollo	Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	Ampliación de mercados con reciprocidad	Acceso a la información y libertad de expresión
Seguridad ciudadana y erradicación de la violencia	Fortalecimiento de la familia y protección de la niñez	Desarrollo agrario y rural	Eliminación del terrorismo y reconciliación nacional
Descentralización política, económica y administrativa			Sostenibilidad fiscal y reducción de la deuda pública
Seguridad nacional			

9

Figura 4. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de “Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021”, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011

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

En el eje de *oportunidades y acceso a los servicios* el *plan* se enfocó en la igualdad de oportunidades de los peruanos para acceder a una educación de calidad, salud y alimentación, además de los servicios básicos como lo son el agua, desagüe, electricidad y

telecomunicaciones. Por ello, el acceso a una educación de calidad es uno de los requisitos primarios para el desarrollo humano al ser la base de la superación individual de las personas y por consiguiente de una sociedad más desarrollada.

La descentralización como política de Estado buscó mejorar la gestión de los diferentes niveles de gobierno, descentralizando sus funciones y competencias hacia aquellos niveles que, por hallarse en contacto directo con los ciudadanos, se encuentren en mejor posibilidad de identificar sus necesidades, les provean de más y mejores servicios públicos que satisfagan sus necesidades. En este sentido, el eje *Estado y gobernabilidad* aborda la conceptualización de un Estado moderno, descentralizado y respetuoso, reestructurado y eficiente que garantice el derecho al bienestar de las personas, integrándose con el eje de *Desarrollo regional e infraestructura* que comprende el cerrar las brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre la capital y las regiones y entre las propias regiones, pues la mayor parte del valor agregado bruto (VAB) nacional se ubicó en Lima y en especial en la costa (BCRP, 2016).

En tanto, el eje de *Economía, competitividad y empleo* se enfocó en lograr una economía que facilite la generación de empleos masivos pero dignos y de alta productividad sustentado en una política económica previsoras y estable que permita alentar el crecimiento mediante la inversión privada y pública. En un país de desarrollo intermedio y con un rápido crecimiento económico como el Perú, sus recursos naturales tienen un papel estratégico importante ya que son fundamentales para el sostenimiento de su economía pues son su principal riqueza. Por esta razón el eje de *Recursos naturales y ambiente* se enfocó en impulsar el uso sostenible de los recursos a través de la inversión nacional y extranjera. Sobre la base de lo mencionado y considerando lo indicado por la *teoría tridimensional* de las relaciones entre las naciones (Hartmann, 1978) se elaboró la matriz de intereses del Perú (ver Tabla 10).

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales.

	Intereses Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derechos fundamentales y dignidad de las personas		Unión Europea EE.UU. Japón Países miembros y asociados de la CAN (Venezuela)		
2	Oportunidades y acceso a los servicios			EE.UU. Japón Países miembros y asociados de la CAN	
3	Estado y gobernabilidad		(Brasil) (Venezuela)	EE.UU. China Países miembros y asociados de la CAN	
4	Economía, competitividad y empleo		Unión Europea China EE. UU Países miembros y asociados de la CAN		
5	Desarrollo regional e infraestructura		EE.UU. Países miembros y asociados de la CAN		
6	Recursos naturales y ambiente		EE.UU. Países miembros y asociados de la CAN		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education. Los intereses opuestos están señalados entre paréntesis

En cuanto a los intereses nacionales, el Perú mantiene intereses en común con la mayoría de naciones consideradas en la matriz, pues sus intereses se ajustan a los del País en su mayoría, a excepción de Venezuela que presentó problemas a nivel político afectando el pilar *Derechos fundamentales y dignidad de las personas* y contraviniendo la posición del Perú sobre el tema, así como el pilar de *Estado y gobernabilidad*.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2015), todo país debe realizar un análisis interno para conocer los factores de su potencial nacional e identificar sus fortalezas y debilidades. Según Hartman (1978), estos factores a analizar son siete: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo; y (g) militar. En el Apéndice D, se muestra información más detallada sobre el potencial nacional del Perú.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2008), existen cuatro puntos cardinales que nos permite reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno, estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos del pasado y presente, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (ver Apéndice E).

3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Los Olivos

El Perú atraviesa por un escenario político, económico y social que representa un potencial favorable que debe ser aprovechado por el distrito de Los Olivos. Sin embargo, el Gobierno deberá alentar el crecimiento económico a través de la inversión pública y privada con actividades que generen empleos dignos. El mayor gasto fiscal será una oportunidad que influiría en el mayor dinamismo económico del distrito al impulsar la demanda interna, que se espera que crezca a un 3.3% para finales del 2017. La estabilidad jurídica del país, la proyección de la tasa de crecimiento media de la población para el 2017 (1.05%), el aumento

de la esperanza de vida de los habitantes (74.6 años) y el crecimiento de la PET son indicadores que influyen en el crecimiento productivo del distrito de Los Olivos. A ello se suman, las proyecciones económicas del PBI (3.5%) y la inflación (2.0%) y los tratados de libre comercio vigentes (21) que les representan un gran potencial para el desarrollo económico; al disponer de los espacios físicos para albergar y conectar grandes centros comerciales, financieros y empresariales.

Asimismo, el desarrollo y mayor uso de la tecnología en el país influye sobre manera en el incremento productivo de las personas y las organizaciones del distrito haciéndolas más competitivas. Por ello, resulta importante que en su propósito estratégico se aproveche el potencial que representan de las TIC's para mejorar la productividad, reforzar la seguridad ciudadana y reducir los índices de criminalidad. Sin embargo, la poca penetración del internet en el país y el limitado hábito del uso de las TIC's por parte de las MyPEs representa una limitante para un aprovechamiento efectivo.

La suma de este potencial para el desarrollo genera las condiciones e influyen en el desarrollo del distrito, estimulando la formalización de la actividad económica y empresarial, así como el desarrollo sostenido de las MyPEs. El aprovechamiento de este potencial puede impactar positivamente en el beneficio de Los Olivos transformándolo en un distrito moderno y seguro para que sus habitantes se desarrollen y mejoren su calidad de vida, siendo importante que se desarrollen acciones concretas que conlleven a un gobierno municipal eficiente, transparente y libre de corrupción.

3.2. Análisis Competitivo del País

En el contexto de globalización actual es imprescindible la búsqueda de la competitividad, tanto del país como de sus organizaciones y empresas. De lo bien que le vaya al país se reflejará en sus organizaciones y empresas, y de lo bien que le vayan a estas se generará el bienestar del país y su población. Es decir, existe una simbiosis entre país,

organizaciones y empresas. (D'Alessio, 2015). Según el *International Institute for Management Development - World Competitive Yearbook* (IMD, 2016), el Perú se ubicó en la posición 54 del *Ranking* de Competitividad Mundial 2016, similar al 2015, frente a un total de 61 países evaluados con mejor desempeño competitivo. Si bien en los últimos años el Perú demostró un desempeño óptimo a nivel económico comparado con otros países de la región y del mundo, su estabilidad macroeconómica actual ha cambiado debido a diversos factores. No obstante, el resultado obtenido puso un freno al descenso constante que se venía experimentado desde el 2008 en la que el país se situó en el puesto 35. Sin embargo, el Gobierno Central y los gobiernos regionales y locales aún deben trabajar en mayores acciones orientadas a impulsar el nivel competitivo del país. Para realizar un análisis competitivo más apropiado del Perú y del distrito de Los Olivos, se utilizó el modelo propuesto por M. Porter denominado Diamante de Competitividad (Porter 1990). A continuación, se observa el modelo que se basó en el análisis de cuatro factores determinantes: (a) condición de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas; y (d) las industrias de soporte relacionadas.

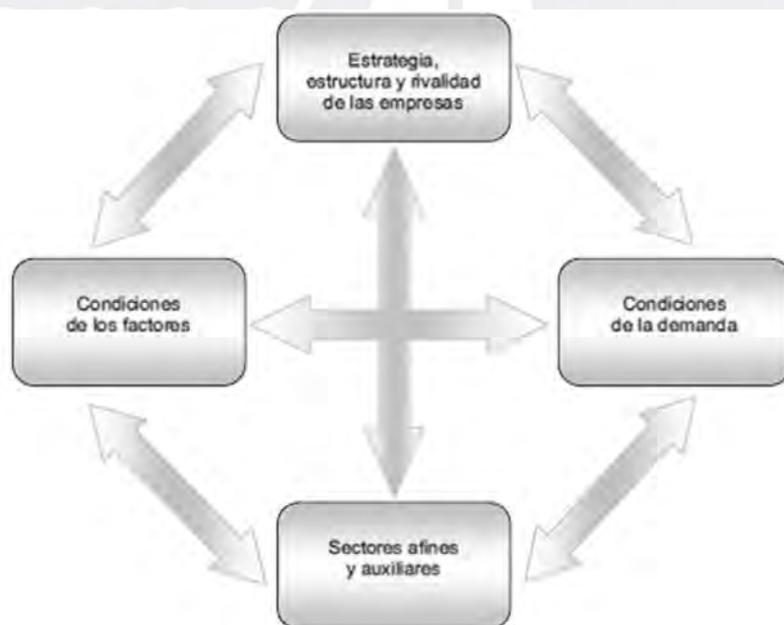


Figura 5. Los Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.
Adaptado de *Ser Competitivo*, M. Porter, 2009, Barcelona, España, Deusto.

3.2.1. Condiciones de los factores

Tomando en cuenta los factores de producción referidos en la teoría económica: (a) trabajo, (b) tierra, (c) recursos naturales y (d) capital, se puede afirmar que el Perú posee una gran riqueza en sus factores de producción. Estos factores pueden ser aprovechados para el desarrollo del distrito de Los Olivos (ver Apéndice F).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según el BCRP (2017), en el 2016 la demanda interna del Perú solo creció 0.9% a consecuencia del menor gasto público, que se vio afectado por una menor inversión pública y un desempeño negativo del consumo. Asimismo, el menor gasto privado que se afectó por la menor inversión privada; también contribuyeron a este ligero crecimiento (ver Apéndice G).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el Ranking de Competitividad Mundial del IMD (2016) el Perú mostró un descenso en sus posiciones. Pasó de ocupar el puesto 35 en el 2008 hasta alcanzar el puesto 54 en el 2016 de un total de 61 países. Este desempeño reflejó que las acciones desplegadas por el sector público como privado fueron suficientes para mejorar la competitividad del país (ver Figura 6).



Figura 6. Perú: desempeño competitivo 2008 – 2016.

Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016” por Centrum Graduate Business School (CENTRUM), 2016

(http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)

Según D'Alessio (2016), la inversión del país en infraestructura continuó siendo insuficiente en comparación con los países con los que el Perú compite. El Estado aún no ha asumido el rol preciso para promover la competitividad del país. Asimismo, la vulnerabilidad a los impactos externos de la economía mundial acrecienta la dependencia del país al contexto externo. De ello se puede inferir que el bienestar de la población del país aún es bajo, por lo que la forma en que se gestionaron los recursos y las competencias del país continuó siendo discordante a la necesidad real de la población. Este desempeño no solo es propio del Perú, sino también de otras economías de la Región con las que se compitió. A continuación, se muestra como fue el desempeño de otras economías de la Región, las que también mostraron un descenso en su posiciones iniciales. El análisis se basó en la metodología utilizada por el ranking, que fundamentó su medición en cuatro pilares: (a) el desempeño económico; (b) la eficiencia gubernamental; (c) la eficiencia en los negocios; y (d) la infraestructura (ver Figura 7).

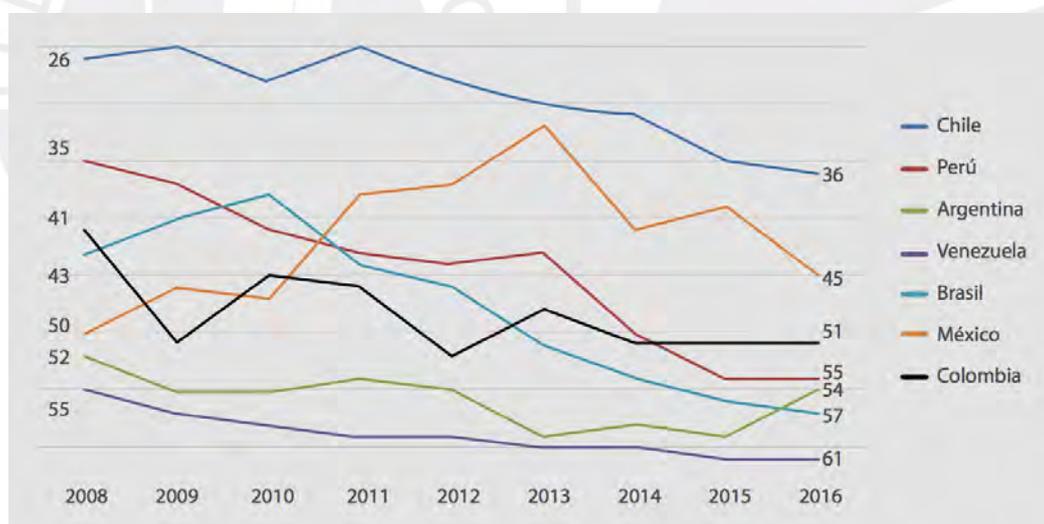


Figura 7. Evolución de países LATAM en el ranking 2008 - 2016. Tomado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016” por Centrum Graduate Business School (CENTRUM), 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

Según cifras del Directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI (2016), al cierre del 2015 en el país se registró un total de 2'042,992 empresas activas. Del 100% de

la empresas existentes en el país, el 94.6% son micro empresas, el 4.4% son pequeñas empresas, el 0.6% son gran y mediana empresa y el 0.3% son empresas de carácter público. Asimismo, en dicho año de cada diez empresas que se crearon siete fueron dadas de baja (ver Tabla 11).

Tabla 11

Perú: Empresas Según Segmento Empresarial

Segmento empresarial	2014	2015		Var% 2015/14
		Absoluto	Porcentaje (%)	
Micro empresa	1,787,857	1,933,525	94.6	8.1
Pequeña empresa	77,503	89,993	4.4	16.1
Gran y mediana empresa	11,380	12,494	0.6	9.8
Administración pública	6,791	6,980	0.4	2.8
Total	1,883,531	2,042,992	100.0	8.5

Nota: Adaptado de “Estructura Empresarial por Segmento a Nivel Nacional” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap01.pdf).

Tomando en cuenta la estructura por ámbito geográfico, la provincia de Lima concentró el 43.6% de unidades empresariales (890,745). De las cinco zonas interdistritales que muestran el dinamismo empresarial se tiene: (a) Lima Norte; (b) Lima Centro; (c) Lima Este; (d) Lima Sur; y la Provincia Constitucional del Callao. Los distritos conglomerados en Lima Centro representaron el 38.9%, Lima Norte el 20.6%, Lima Este el 20.0%, Lima Sur el 13.2% y la Provincia Constitucional del Callao el 7.3% de la totalidad de empresas.

Según el PDLC-MLO 2016 – 2021, señaló que en el 2014 el distrito fue uno de los que posee el mayor número de unidades empresarial de Lima Norte, llegando a conglomerar un total de 33,627 empresas formales. Le sigue del distrito de Comas con 36,682 y San Martín de Porres con 52,931 unidades empresariales. De ello destacan las actividades del sector gastronómico, el comercio, los servicios, la manufactura e industria (ver Figura 8).

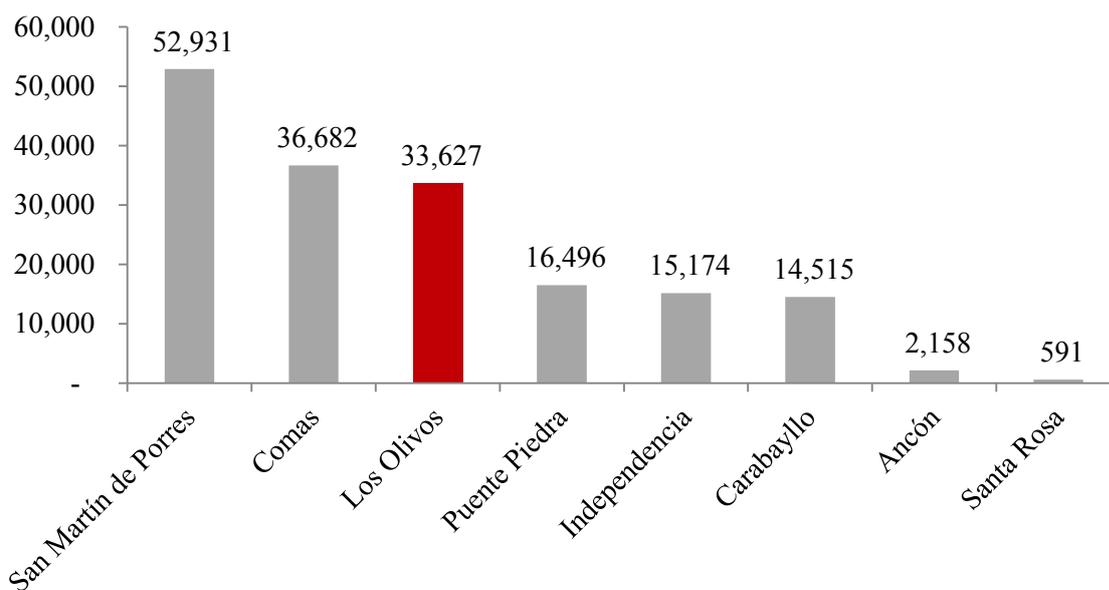


Figura 8. Lima Norte: distribución de empresas 2014.

Adaptado de “Plan de Desarrollo Local Concertado 2016- 2021”, por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2017

(http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Plan_de_Development_Local_Concertado/Informe_de_Analisis_situacional_del_Territorio.pdf).

Sin embargo, el Perú es un país donde la informalidad es predominante dentro de su tejido empresarial. El INEI (2016) sostuvo que 6.6 millones de las empresas son informales en el Perú al igual que el 73% de los empleos. Esta informalidad de las empresas termina por afectar la competitividad de las demás, por lo que se requiere un cambio de mentalidad en el empresariado acompañado de una visión de largo plazo. Por su parte, el Estado últimamente ha asumido un rol más activo en la promoción de políticas que agilicen los trámites para la formalización de las empresas como las desarrolladas a través de los Centros de Desarrollo Empresarial del Ministerio de la Producción.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Para el desarrollo de una industria competitiva es necesaria la existencia de sectores relacionados y de apoyo que la complementen. Es decir, en el país deben existir industrias proveedoras que sean competitivas y que estén relacionadas en común para impulsar la productividad. De esta manera, se permitirá el desarrollo de las empresas y la creación de

riqueza.

Según el Reporte de Competitividad Global en su edición 2016 – 2017 de la World Economic Forum (WEF, 2017), se evaluó los factores que impulsan la productividad y prosperidad de 138 economías a través de una metodología que considera 12 pilares de la competitividad. Dentro de ellos, el pilar 11 evaluó tres factores que se vinculan con los sectores de relacionados y de apoyo: (a) Cantidad de proveedor local; (b) Calidad del proveedor local y; (c) Estado de desarrollo del clúster. Como se observa a continuación, en un análisis de las tres últimas ediciones del Reporte de Competitividad Global de la WEF se observó el desempeño de país con relación a estos tres factores. En el factor cantidad del proveedor local el Perú escaló de la posición 51 a la posición 42, en el factor calidad del proveedor local descendió del puesto 57 al 63 y en el factor estado del desarrollo del clúster ascendió de la posición 108 a la 102 (ver Figura 9).

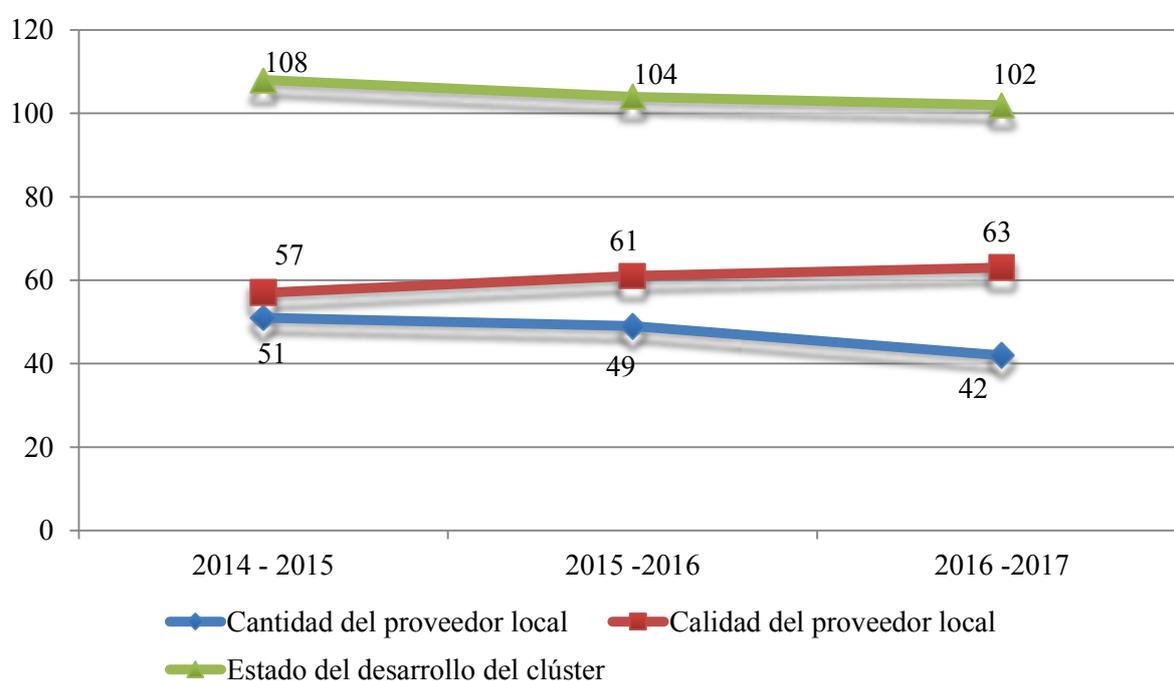


Figura 9. Pilar 11: Sofisticación de los negocios.

Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017* por The World Economic Forum (WEF), 2017

Nota: Para la edición 2014 – 2015 y 2015 – 2016 el WEF consideró 140 economías. Para la edición 2016 – 2017 se consideró 138 economías.

Como se observó, el Perú relativamente mejoró en dos de los tres factores vinculados a los sectores relacionados y de apoyo. Si bien aún no reflejan un nivel óptimo de competitividad de las industrias relacionadas y de apoyo si presentó valores aceptables y con techo para lograr mejoras. Esto resultó beneficioso para el desarrollo de empresas más competitivas.

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Los Olivos

Del análisis competitivo del país se desprende que existen factores que pueden influir en la creación de ventajas competitivas que deben ser aprovechados por el distrito de Los Olivos para potenciar su desarrollo y el bienestar de su población. Las proyecciones de crecimiento económico del país son las más favorables de la región LATAM convirtiendo al país en un lugar atractivo para la inversión extranjera y nacional. Sin embargo, debido al tamaño de la economía del país, está latente la amenaza de los cambios del entorno económico externo.

El desarrollo económico del distrito se favoreció al contar con una PEA del 64.3% y presentar una tasa de crecimiento demográfico del 1.5% anual. Lo que contribuyó a fortalecer la fuerza laboral activa necesaria para impulsar el desarrollo productivo. El mayor impulso de la inversión pública y privada para los siguientes años facilitará generar mayores puestos de trabajo, siendo necesario invertir en infraestructura, educación, salud y tecnología.

De otro lado, su ubicación geográfica y las características del suelo y subsuelo le dan una ventaja diferencial frente a otros distritos vecinos, resultando convenientes para el desarrollo urbano, comercial e industrial. Igualmente, las vías de interconexión con los demás distritos de Lima Metropolitana, e incluso con departamentos al interior del país, son factores que integran y promueven el desarrollo económico y productivo. Su cercanía con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, y con el Puerto del Callao es otra ventaja que sitúa al distrito frente al potencial de desarrollar el comercio internacional, pudiéndose convertir en

un proveedor mundial.

Las proyecciones favorables del incremento de la demanda interna y el crecimiento económico del país proyectado por el BCRP, representan oportunidades para impulsar políticas que dinamicen la productividad. El Gobierno Distrital debe unificar esfuerzos con el Gobierno Regional de Lima y el Gobierno Central para combatir algunos males endémicos como la informalidad empresarial y laboral. Se debe formular y ejecutar políticas efectivas de promoción empresarial de la MyPEs con un claro enfoque en mejorar su calidad y combatir la mortandad empresarial, lo que servirá para impulsar el desarrollo de los sectores relacionados y de apoyo haciéndolos más competitivos y contar con un soporte más efectivo para el desarrollo de su industria.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis del Entorno PESTE permite explorar el contexto externo y analizar la industria, facilitando identificar los eventos y tendencias que escapan del control de quienes dirigen la organización; así como detectar las oportunidades y amenazas claves y la situación de los competidores frente a ellos.

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

La estabilidad política de una región o país resulta importante porque eleva su atractivo para las inversiones. Entre los componentes de estabilidad política de un país se consideran el riesgo a un golpe militar, guerra civil, conflictos internos, terrorismo e incluso cualquier acto que atente contra la democracia. Por ello, resulta primordial para una región o país que además de ser políticamente estable sea capaz de transmitir esta imagen al resto del mundo (BM, 2017).

Un clima de inestabilidad política perjudica la imagen y capacidad de una región o país para atraer inversiones. Para los inversionistas es necesario contar con un mínimo de seguridad en cuanto la estabilidad de la región o país donde van a operar para que sus

inversiones no se afecten. Por esta razón, la estabilidad política es altamente valorada por los inversionistas.

Según el sitio web The Global Economy, que hace un seguimiento a la evolución económica de 200 países del mundo sobre las principales variables macroeconómicas, señaló que en 2015 el promedio del índice de estabilidad política global fue -0.04 puntos, siendo Nueva Zelanda el país con mayor puntaje (1.49) y Siria el que registró el menor valor (-2.94). El índice de estabilidad política mide las percepciones de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o por actos de violencia, donde un indicador con -2.5 es débil y 2.5 es fuerte. Para el caso del Perú, el índice de estabilidad política fue de -0.51 puntos, por lo que se puede afirmar que el país goza de una estabilidad política que irradia confianza al entorno externo global reafirmando un estado de democracia plena que garantiza un clima estable y previsible para las inversiones.

En los últimos años el Gobierno Peruano se mostró prudente en el despliegue de políticas macroeconómicas, así como de reformas estructurales, creando un escenario de crecimiento y moderada inflación (Velarde, 2017). Su política fiscal también se mantuvo prudente, pese al incremento de los déficits que aumentaron en los últimos años principalmente a consecuencia de la desaceleración económica y la reforma fiscal del año 2014. No obstante, el actual gobierno espera reducir gradualmente el déficit fiscal en el mediano plazo, respaldado por las medidas de reactivación económica y planes para mejorar la recaudación fiscal. (BM, 2017).

El Banco Mundial (2017) señaló, además, que el progreso económico que registró el Perú en las dos décadas pasadas le permitió al país ofrecer una mayor cantidad de servicios públicos, mejorar la infraestructura así como financiar programas sociales, siendo importante seguir disminuyendo la brecha en estos ámbitos para incrementar la productividad necesaria para mantener un crecimiento sostenido y disminuir los efectos de la desaceleración

económica y de los menores precios de las materias prima. En este sentido, el desafío del Gobierno Central es implantar políticas que permitan aumentar la efectividad de la recaudación a través de un diseño tributario que promueva la inversión y el empleo.

Según el sitio web de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PROINVERSION), desde 1993 el Perú mantuvo una política activa de integración comercial con el mundo. Suscribió más de 20 acuerdos comerciales entre países y organizaciones internacionales con el propósito de consolidar mercados para sus productos y desarrollar una oferta exportable competitiva que traiga consigo la generación de más y mejores empleos. Gracias a esta política en el 2016 el Perú logró atraer inversión extranjera directa por un total de US\$ 6,863 millones, un 17% menos que el 2015, debido principalmente por el término de los megaproyectos de Cerro Verde y Las Bambas. No obstante, como se puede ver a continuación, para el 2017 y 2018 se proyecta que este flujo se siga contrayendo y alcance los US\$ 6,100 millones aproximadamente (ver Figura 10).

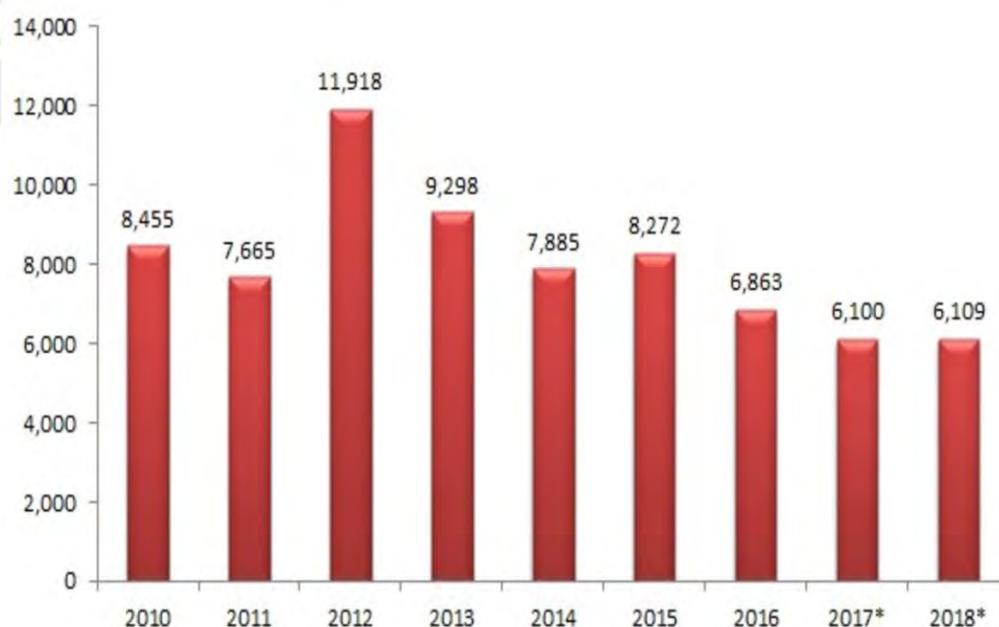


Figura 10. Flujos de inversión extranjera directa (en millones de US\$).

Tomado de “Estadísticas de Inversión Extranjera”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2017

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>).

Además, el Perú goza de una buena calificación de grado de inversión en la región Latinoamérica. Su calificación le dio el segundo lugar del ranking donde las agencias de calificación internacional S&P Global y Fitch le otorgaron una anotación de BBB+ y la agencia Moody's le otorgó A3. Dichas calificaciones se atribuyen a países con moderado riesgo de crédito o que tienen una adecuada capacidad de pago (ver Figura 11).

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Brasil	BB	BB	Ba2
Bolivia	BB	BB-	Ba3
Ecuador	B	B	B3
Argentina	B-	B	B3

Figura 11. Calificación de grado de inversión – comparación Latinoamericana. Tomado de “Riesgo Soberano”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSION), 2017 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5794&sec=26>)

En cuanto los aspectos gubernamentales y legales, el Perú está regulado por la Constitución Política del Perú del año 1993. Asimismo, cuenta con diversas leyes y reglamentaciones que regulan a sus instituciones públicas. También cuenta con leyes que protegen al consumidor, regulan la competitividad laboral, el comercio, la propiedad, los impuestos, el comercio internacional; entre otros de vital importancia para el desarrollo de una economía de libre mercado.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Luego de la crisis del año 2008 la economía global se estabilizó en un 3% pero no de manera igualitaria en todas las regiones. La recuperación de las economías más desarrolladas fue débil y en el caso de las economías emergentes aún persiste la desaceleración económica.

Pese a ello, los mercados emergentes representan aún el mayor crecimiento global. (FMI, OCDE, 2016) (ver Figura 12).

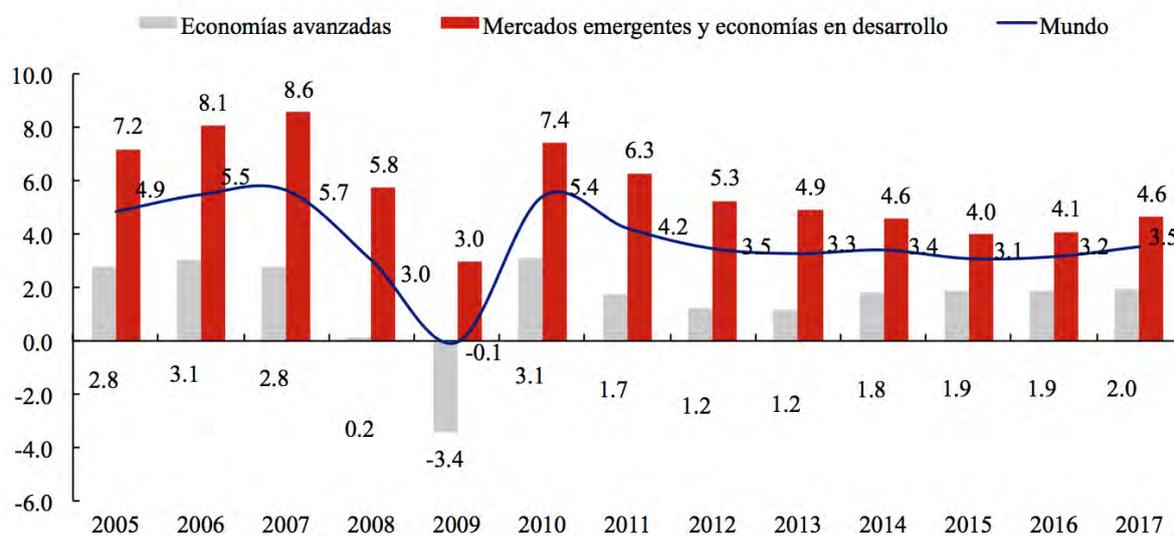


Figura 12. Perspectivas de crecimiento anual del PIB por grupos de economías. Adaptado de “Perspectivas del Crecimiento Económico por Grupos de Economías” por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2016 (<http://dx.doi.org/10.1787/888933418783>).

La economía estadounidense creció moderadamente impulsada por mercados laborales más sólidos, la recuperación del sector inmobiliario y el dinamismo crediticio al sector privado. De manera contraria, el desempeño de la economía de la Unión Europea y Japón fueron más moderadas, por lo que se proyectó su mayor dinamismo con el apoyo de sus bancos centrales. No obstante, la decisión del Reino Unido de salir de la Unión Europea (BREXIT) motivó la volatilidad del mercado e impactó negativamente en sus perspectivas de crecimiento. Sin embargo, muchos países de la zona euro como Alemania, España, Francia e Italia registraron un crecimiento durante el primer trimestre 2017 (FMI, OCDE, 2016).

En el año 2015 la economía China se ralentizó conduciendo a su gobierno a promover una economía liderada por los servicios y el consumo interno, en lugar de estimular un modelo enfocado en las exportaciones y la inversión, cuyo resultado se reflejó en los mercados financieros globales. Para inicios del año 2016, la situación económica de China motivó la fuga de capitales debido a la incertidumbre generada por su gobierno. Sin embargo,

la reactivación de su mercado inmobiliario hizo que en el segundo trimestre mejore la confianza del mercado, jugando un rol vital para la recuperación del país. Esto es favorable para las economías de las regiones emergentes, pues China es un socio clave para ellas y en particular para la economía Latinoamericana. (FMI, OCDE, 2016).

Según el FMI (2017), el pronóstico de crecimiento para las economías avanzadas en el año 2018 será de 1.9%, para las economías emergentes y en desarrollo será de 4.8% y la previsión del crecimiento mundial se mantendría en 3.6%. En general, el desempeño de la economía mundial se mantendrá a un ritmo de crecimiento lento con riesgo de tendencia a la baja, influenciado por las implicaciones macroeconómicas y de los nuevos supuestos de las posibles perturbaciones en el crecimiento de la economía China y la incertidumbre de sucesos políticos e incluso geopolíticos, así como el menor crecimiento de la economía Estadounidense; es decir, el desempeño las dos economías más grandes del mundo. Sin embargo, este proceso de reequilibrio de las economías avanzadas representará a la vez oportunidades y retos para los países de América Latina (OECD, CAF, CEPAL, 2017).

De otro lado, en el 2016 la economía de la Región América Latina y el Caribe (ALC) experimentó una desaceleración de su crecimiento. Influenciado por el lenta evolución de la demanda global, la ralentización del comercio internacional, la caída en el precio de las materias primas y el acceso a financiamientos cada vez más costosos. Se estima que estas tendencias se mantengan hacia el 2017 pues a corto plazo no se prevé ningún despunte significativo que revierta esta situación y más aún en un entorno global más exigente (OECD, CAF, CEPAL, 2017).

La economía peruana creció durante los últimos 15 años de manera sostenida excepto la desaceleración del año 2014. Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) en su versión 2015 – 2017 se proyectó un crecimiento de la economía peruana del 6% para el 2017. Este estuvo estimado por el incremento de las exportaciones, el inicio de proyectos mineros y

el mayor dinamismo de la inversión pública y privada producto de la ejecución de importantes proyectos de infraestructura. Con ello, se proyectaba reducir el déficit fiscal para los años 2016 y 2017, mientras que la relación de los ingresos corrientes y del capital del gobierno participarían con un 22.3% del PBI hasta el 2017. Para el mismo periodo, se proyectó que la balanza de pagos alcanzaría un 3% del PBI estimulada por el aumento de las exportaciones tradicionales (cobre) que se elevarían a un 45% y las exportaciones no tradicionales con un incremento del 35%; mientras las importaciones lograrían un incremento del 7% alineado a las estimaciones de crecimiento del PBI (MEF, 2014). En abril de 2017 el MEF presentó su informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2017 recortando la tasa de crecimiento del 6.0% al 3.0%. El MEF fundamentó el hecho en “dos choques adversos de carácter transitorio.

A continuación, se observan estos dos choques: (a) el fenómeno de El Niño Costero; y (b) la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a actos de corrupción de ciertas empresas brasileñas. Estos repercutieron negativamente en la disminución del PBI trayendo abajo todas las proyecciones realizadas por el MMM para el presente año. Sin embargo, el MEF consideró que el escenario de este impacto negativo en la economía del Perú se dio en un contexto internacional favorable, expresado en un mayor dinamismo en las economías de los socios comerciales del país, la mejora de los precios internacionales de las materias primas y el mayor ingreso de capitales externos hacia las economías emergentes, vislumbrándose que luego de cinco años la economía mundial volverá a ser un motor de crecimiento para la economía peruana. Bajo este cambio en las proyecciones del crecimiento económico del país la estrategia de política económica del gobierno contempló tres ejes: (a) política fiscal expansiva; (b) impulso productivo a sectores claves; y (c) promoción de inversiones. La estrategia fiscal tuvo como objetivo asegurar una rápida recuperación económica para el 2017 y consolidarla para el 2018 (ver Figuras 13 y 14).

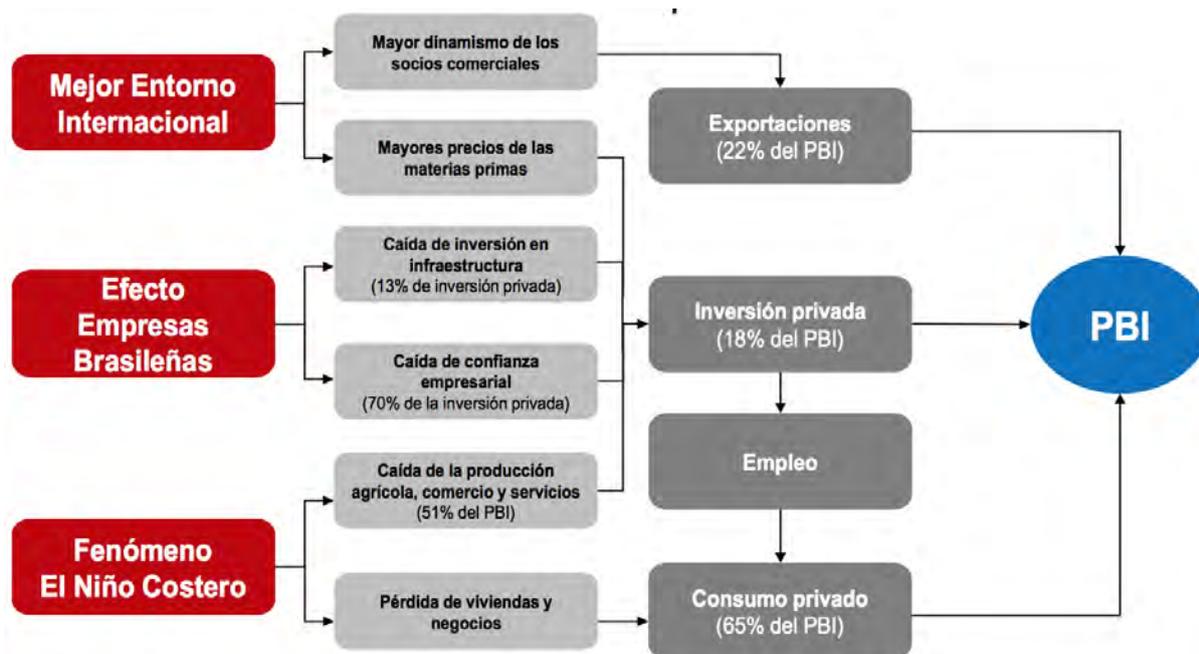


Figura 13. Canales de transmisión de choques sobre el PBI 2017.

Tomado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

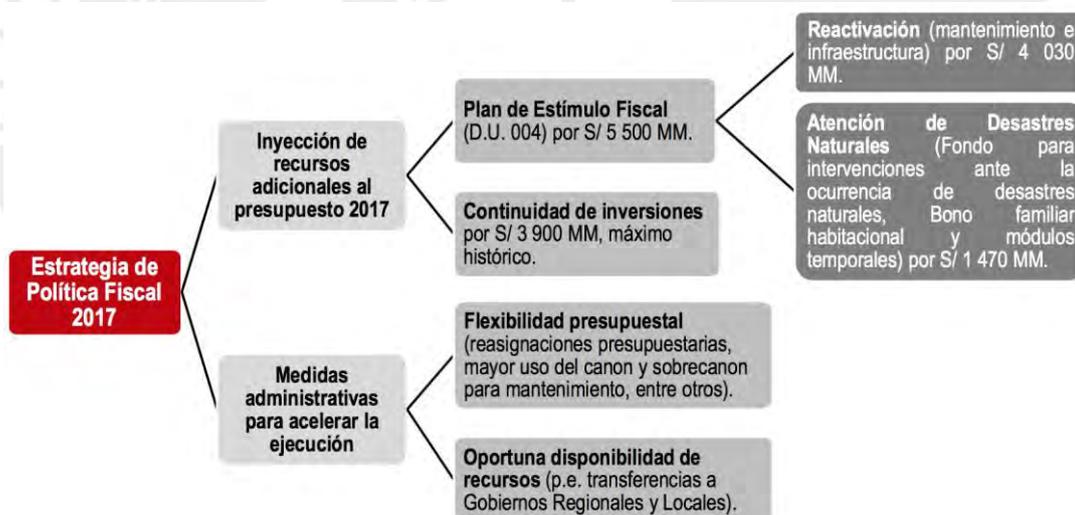


Figura 14. Estrategia de política económica 2017.

Tomado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

En las proyecciones fiscales el gobierno contempló la activación de una cláusula de excepción presentada al Congreso de la República mediante proyecto de ley 1318 con lo que

se espera que la política fiscal sea expansiva para el 2017 y 2018. Este impulso fiscal estará enfocado a la reactivación económica y el proceso de reconstrucción mediante la inyección de S/ 9,400 millones para mantenimiento e inversión pública, acompañado de medidas administrativas para acelerar la ejecución presupuestal que facilite la atención oportuna de los desastres naturales.

El MEF estimó que con la ejecución de la estrategia de política fiscal 2017 el gasto público crecerá 5.9% en términos reales. A continuación, se observa el crecimiento de una mayor inversión pública (15%) y el gasto en mantenimiento (16.0%) respectivamente; lo que aportará un 1.1% de crecimiento del PBI para el 2017 (ver Figura 15).

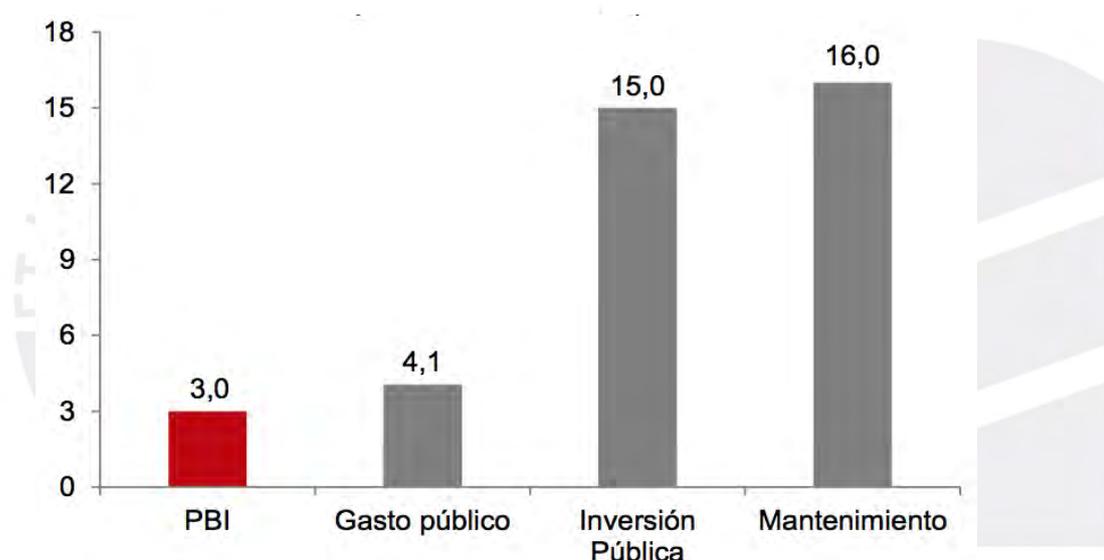


Figura 15. Crecimiento del PBI y Gasto Público 2017.

Tomado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

El incremento de la inversión pública provendrá de la reconstrucción de las zonas afectadas por los desastres naturales, los Juegos Panamericanos y la ejecución de megaproyectos de infraestructura como Línea 2 del Metro de Lima, Majes Siguan II Etapa y Chavimochic III Etapa. Con la ejecución de la estrategia de política económica del Gobierno

se daría inicio a la recuperación económica en el segundo semestre del 2017, proyectándose su consolidación hacia el 2018 reflejada en un crecimiento del PBI del 4.5%.

Por otro lado, el MEF consideró que la inversión privada crecerá 3.0% este 2017 estimulado por el plan de impulso económico anunciado por el Gobierno que está orientado a dinamizar sectores como la vivienda social, el empleo formal, las MyPEs y el sector agrario. Para el 2018 esta inversión alcanzará al 5.0% debido al aumento de la inversión en infraestructura con el reinicio de proyectos vinculados a las empresas brasileñas y la ejecución de otros proyectos adjudicados por PROINVERSION, así como la inversión minera y la resolución adelantada de conflictos sociales y una mayor inversión en sectores vinculados a la industria de la construcción, inmobiliaria y manufacturera debido a la demanda pública y las mayores medidas de promoción de las MyPEs.

En cuanto a los ingresos, se estimó que la presión tributaria aumente de 13.6% del PBI del año 2016 a 15.0% del PBI para el 2021. Para esto el gobierno moderará las exoneraciones, incrementará el impuesto predial, mejorará el diseño de los impuestos selectivos al consumo (ISC), reducirá la evasión del impuesto general a las ventas (IGV) y del impuesto a la renta (IR). A la vez, contempla una estrategia de formalización y continuará con la actuación de medidas de política tributaria para combatir esquemas de evasión y elusión que promuevan la erosión de la base imponible y traslado de beneficios (BEPS por sus siglas en inglés), así como mecanismos para facilitar el intercambio de información entre las administraciones tributarias (MEF, 2017).

De acuerdo a las estimaciones del MEF, los efectos contrarios de los “dos grandes choques adversos” que afectaron el crecimiento económico del país restarán 1.5% al crecimiento de su PBI. Sin embargo, para el periodo 2019 a 2021 la economía prosperará a un potencial del 5.0% debido a la expansión de stock de capital iniciado en el 2018, estimándose un crecimiento promedio anual de 1.0%. Con ello, la consolidación fiscal se dará

mediante el incremento de mayores ingresos fiscales y la reducción del gasto corriente (excluyendo el mantenimiento), con el propósito de converger hacia la meta de déficit fiscal de 1.0% del PBI. Además, el MEF estimó que los sectores primarios crecerían por debajo de lo alcanzado en el 2016 debido al menor dinamismo de la minería metálica afectando los pronósticos iniciales de las exportaciones tradicionales así como una mayor contracción en la progresión de las exportaciones no tradicionales (ver Tabla 12).

Tabla 12

Demanda Interna y PBI Var. % Real Anual

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<u>I. Demanda Interna</u>	0.9	1.9	4.1	4.8	4.9	4.9
1. Gasto privado	1.1	1.1	3.6	5.1	5.2	5.3
Consumo privado	3.4	3.0	3.3	3.6	4.0	4.0
Inversión privada	-6.1	0.5	5.0	5.7	6.3	6.5
2. Gasto público	-0.5	5.9	6.6	3.3	3.1	3.1
Consumo público	-0.5	2.3	3.0	2.5	2.5	2.5
Inversión pública	-0.5	15.0	15.0	5.0	4.5	4.5
<u>II. Demanda externa neta</u>						
1. Exportaciones ^a	9.7	5.2	4.7	4.6	4.6	4.6
2. Importaciones ^a	-2.3	1.0	3.4	3.9	4.2	4.2
<u>II. PBI</u>	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0

Nota. Adaptado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

^a De bienes y servicios no financieros.

El MEF también proyectó la recuperación de algunos sectores en el PBI que compensarán la contracción de la minería metálica, como el sector pesca que crecería un 27% ante un mayor desembarque de anchoveta en la zona norte – centro, el sector de hidrocarburos con un 6.0% por el reinicio de operaciones del Oleoducto Norperuano y la construcción con un 3.8% impulsada por la inversión privada y el boom de la vivienda social promovido por el Gobierno. Todo esto sumaría algunos puntos en términos porcentuales

contribuyendo al proceso de recuperación de la economía peruana en el corto plazo.

Esperando que a partir del 2018 en adelante se dé la estabilidad económica del país (ver Tabla 13).

Tabla 13

PBI por Sectores Var. % Real Anual

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Agropecuario	1.8	2.1	4.5	4.6	4.6	4.6
Agrícola	0.6	1.0	4.6	5.0	4.8	4.8
Pecuario	3.6	3.6	4.2	4.2	4.3	4.3
Pesca	-10.1	27.0	13.5	2.6	2.0	2.1
Minería e hidrocarburos	16.3	6.0	5.4	2.9	3.1	3.2
Minería metálica	21.2	6.5	5.3	3.0	3.5	3.3
Hidrocarburos	-5.1	4.7	5.9	5.0	5.0	5.0
Manufactura	-1.6	1.4	4.2	4.5	4.2	4.4
Primaria	-0.5	10.0	8.5	4.4	3.0	3.4
No primaria	-2.0	-0.8	2.8	4.5	4.6	4.8
Electricidad y agua	7.3	3.5	5.0	5.5	5.4	5.4
Construcción	-3.1	3.8	7.3	6.7	6.8	6.9
Comercio	1.8	1.0	3.0	5.0	4.9	4.8
Servicios	4.2	2.8	4.5	5.2	5.5	5.5
PBI	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0

Nota. Adaptado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

En cuanto al riesgo de las proyecciones el MEF consideró como el más latente que en el contexto externo recae en la disposición comercial más proteccionista de la nueva administración de Estados Unidos, que podría generar un impacto negativo en el sector manufacturero de China, el principal socio comercial del Perú que concentra el 24% de sus exportaciones. En el ámbito interno, el principal riesgo recae en la persistencia del fenómeno de El Niño Costero o la ocurrencia de otros eventos o desastres naturales, que impactarían severamente la tasa de crecimiento afectando negativamente el consumo privado y el entorno de negocios. A pesar de ello, el MEF sostuvo que la economía peruana mantendrá su

liderazgo en términos de crecimiento económico en la región. Esto es concordante con el FMI en su reporte de Perspectivas de la Economía Mundial de abril 2017 (ver Figura 16).

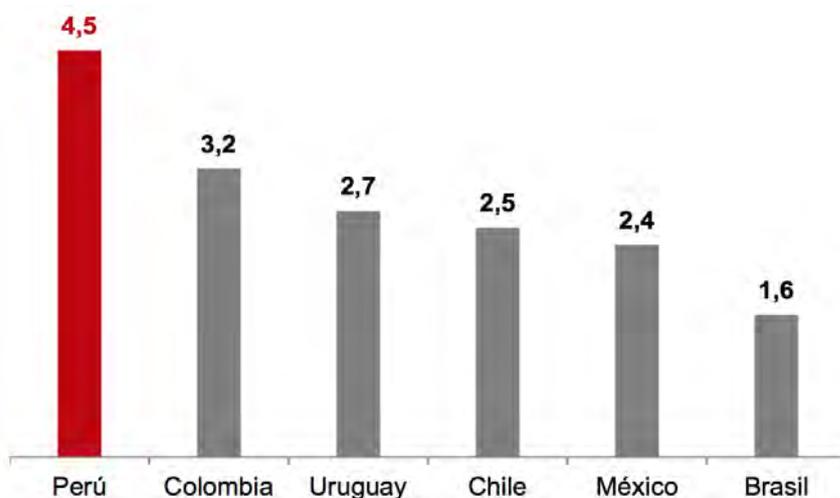


Figura 16. LA6 ^a: PBI 2017 – 2021^b (Var. % Real Anual Promedio)

Adaptado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

^a LA6 considera a Perú, Chile, Brasil, Colombia, México y Uruguay.

^b Para el Perú se tomó las proyecciones del MEF

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

El último censo oficial de la población peruana fue realizado el 21 de octubre del 2007 por el INEI. En él se registró una población total de 28'220'764 peruanos distribuidos aproximadamente a razón del 55.0% de sus población habitando en la costa, el 32.0% en la sierra y el 13.0% en la selva. Para octubre del 2017 el INEI programó realizar un nuevo censo nacional de la población que permitirá ajustar las estadísticas de la población de todo el país. El censo reveló que el país presentó una tasa decreciente de la población durante los últimos 46 años. En el periodo del año 1972 a 1981 el crecimiento poblacional fue de 2.6%. Para el periodo 1981 a 1993 el crecimiento fue de 2.0% y para el periodo 1993 a 2007 registró un crecimiento de 1.6%.

Según el Sexto Informe sobre Calidad de Vida publicada por la asociación civil *Lima Como Vamos*, la población estimada para Lima Metropolitana en el 2015 fue de 8'894,412

habitantes. De esta población, el 51.5% son mujeres es decir 4'580,126 habitantes y el 48.5% son varones, es decir 4'314,286 personas. La lengua materna predominante de la población de Lima Metropolitana es el castellano con el 91.9%, seguido del quechua con 7.4%. Asimismo, en este informe también se indicó que la población analfabeta de Lima Metropolitana con una edad mayor a 15 años representó el 2.1% de su población. Un porcentaje menor al del 2005, cuando se alcanzó un 3.1%.

A continuación, se pueden observar los rango de edades de la población de Lima Metropolitana, la cual en su mayoría está comprendida entre los 30 y 64 años de edad (41.5%). Seguido de la población de 15 a 29 años (27.09%) y el rango de edad de los 0 a 14 años (24%). Finalmente se ubicó la población de 65 años a más (7.4%) representado en una menor proporción. Asimismo, a diciembre de 2016 el RENIEC señaló que un total de 9'740,296 habitantes están debidamente identificados en Lima Metropolitana. De los cuales el 27.6% son menores de edad y el 72.4% son mayores de edad (ver Tabla 14).

Tabla 14

Rango de Edades de la Población de LM Estimada para el 2015

Rango de edad	Población (Hab.)	%
0-14 años	2,134,919	24.0
15-29 años	2,409,385	27.1
30-64 años	3,691,614	41.5
65 años a más	658,494	7.4
Total	8,894,412	100.0

Nota. Adaptado de “Evaluando la Gestión en Lima: Sexto Informe de Resultados Sobre Calidad de Vida” por Lima Cómo Vamos, 2015 (<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/11/InformeGestion2015.pdf>)

Según el Informe Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana (INEI, 2017) la PET de Lima Metropolitana fue de 7'560,700 personas, lo que representó un incremento de 1.7% con respecto al primer trimestre del 2016. La PEA para ese periodo representó el 68.6% de la PET mientras que la no PEA representó el 31.4% de la PET, que en comparación con el primer trimestre del 2016 se incrementó de un 1.1% y 3.0%

respectivamente (ver Tabla 15).

Tabla 15

LM: PET Según Actividad. En-Feb-Mar 2016 y 2017 (Miles de Personas)

Condición de actividad	Ene-Feb- Mar	Ene-Feb- Mar	Var.	
	2016	2017	Trimestre móvil	
	Valor estimado	Valor estimado	Absoluta (Miles)	(%)
Total de población en edad de trabajar (PET)	7,435.9	7,560.7	124.8	1.7
Población económicamente activa (PEA)	5,130.2	5,186.2	56.0	1.1
Ocupada	4,759.6	4,785.1	25.5	0.5
Desocupada	370.5	401.1	30.6	8.3
Población económicamente no activa (NO PEA)	2,305.8	2,374.5	68.7	3.0

Nota: Adaptado “Informe Técnico No. 4: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2017.pdf).

La PEA puede ser dividida como PEA ocupada y PEA desocupada o desempleada. De la primera se puede clasificar a su vez como PEA ocupada con empleo adecuado y PEA ocupada subempleada. Esta última se subdivide en PEA ocupada subempleada por horas (visible) y PEA ocupada subempleada por ingresos (invisible).

En el primer trimestre del 2017 la PEA ocupada con empleo adecuado fue el 59.8% del total de la PEA, mientras que la PEA subempleada representó el 32.4% del total de la PEA y la PEA desempleada fue de 7.7% de la PEA. Con respecto al primer trimestre del 2016, la PEA ocupada con empleo adecuado del presente año se redujo en 1%, la PEA subempleada se incrementó en 0.4% y la PEA desempleada se incrementó en 0.5% para el 2017. Del total de personas desempleadas, el 49,9% son hombres es decir 200,300 personas y el 50,1% son mujeres es decir 200,900 personas.

Además, tal como lo señaló el informe del total de la PEA ocupada que cuenta con atención de salud el 57.3% corresponde a ESSALUD; el 36.9% al Seguro Integral de Salud (SIS) y el restante 5,9% otro tipo de seguro. En el trimestre móvil del año anterior, los que accedieron al SIS aumentaron en 12,0%; mientras los que tienen seguro de ESSALUD no

mostraron variación alguna. Esto representó que la mayor parte de la PEA contó con una cobertura de seguro médico.

Tal como se observa a continuación, en el primer trimestre del 2017, la PEA tuvo un componente predominante del género masculino con 2'837,800 personas mientras que el género femenino lo conformaron un total de 2'348,400 personas. Por grupos de edad la mayor PEA se concentró entre los ciudadanos de 25 y 44 años que se incrementó en 0.2% durante el primer trimestre del 2017 comparado al mismo periodo del 2016. Según el nivel de educación la mayor PEA se encontró concentrada en las personas con secundaria completa, la cual mostró una reducción de 0.3% en el primer trimestre del 2017 con respecto al mismo periodo en el 2016 (ver Tabla 16).

Tabla 16

LM: PEA, según Sexo, Edad y Educación. En-Feb-Mar 2016 y 2017

Características	Trimestre móvil (miles de personas)		Var. Trimestre móvil	
	Ene-Feb-Mar 2016	Ene-Feb-Mar 2017	Absoluta (Miles)	(%)
Total	5,130.1	5,186.2	56.1	1.1
Sexo				
Hombre	2,818.1	2,837.8	19.7	0.7
Mujer	2,312.0	2,348.4	36.4	1.6
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	1,187.4	1,202.1	14.7	1.2
De 25 a 44 años	2,704.8	2,710.2	5.4	0.2
De 45 y más años	1,237.9	1,274.0	36.1	2.9
Nivel de Educación				
Primaria	394.7	399.3	4.6	1.2
Secundaria	2,504.7	2,497.4	-73.0	-0.3
Superior no universitaria	930.7	947.3	16.6	1.8
Superior universitaria	1,300.1	1,342.2	42.1	3.2

Nota: Adaptado "Informe Técnico No. 4: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2017.pdf).

El Informe Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana presentado por el INEI para el trimestre enero-febrero-marzo 2017, indicó que el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la actividad principal en Lima Metropolitana fue de S/ 1,669.5 es decir 1.5% más que un año atrás que en su periodo correspondiente (S/ 24.2). Asimismo el

grupo de edades que presentó un mayor ingreso en el primer trimestre del presente año fue el comprendido entre los 25 a 44 años de edad con 3,4% (S/ 58.2). En los otros grupos de edades su variación fue negativa, es decir 3% decreciente para el rango de 45 a más años de edad (-58.5 soles) y 0.2% negativa para el rango entre 14 a 24 años de edad (-2.5%).

En el análisis de gasto promedio mensual el mayor egreso en Lima Metropolitana se concentra en el rubro alimentación (42.7%), seguido de educación (18.9%) y transporte (17.3%). Por su parte en el Callao la alimentación, el transporte y la vivienda son los que ocupa el mayor gasto promedio mensual sobre los ingresos. En ambos casos se observó que los gastos de salud ocupan una mínima parte del gasto (ver Tabla 17).

Tabla 17

Gastos Mensuales (%) por Hogar. Lima Metropolitana y Callao, 2015 (Soles)

Distribución del gasto	Lima	
	Metropolitana (%)	Callao (%)
Transporte	17.3	15.2
Alimentación	42.7	49.6
Vivienda y servicios (luz, agua, Internet, telefonía, alquiler, etc.)	15.0	15.1
Educación (pensiones, útiles, matrícula)	18.9	13.8
Salud (seguros, medicinas, emergencias, etc.)	6.0	6.3

Nota. Adaptado de “Evaluando la Gestión en Lima: Sexto Informe de Resultados Sobre Calidad de Vida” por Lima Cómo Vamos, 2015 (<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/11/InformeGestion2015.pdf>).

Según el observatorio Lima Como Vamos 2015, la percepción de inseguridad aumentó de un 49.7% en 2010 a 68.1% en 2015. Además, el año 2011 fue el año en que los limeños experimentaron una inseguridad mayor con un pico de 71.2% y el año 2015 fue el segundo en cuanto a mayor percepción de inseguridad. Esta situación no ha cambiado para el 2017 donde la percepción de inseguridad ciudadana continuó siendo elevada. Durante el 2015 el 34.6% de habitantes de Lima Metropolitana mayor de 15 años ha sido víctima de algún tipo de delito o tentativas de delito. En el Callao este porcentaje alcanza un 32.4% (ver Tabla 18).

Tabla 18

Victimización por Tipo de Delito en Lima Metropolitana 2015

Tipo de delito	%
Robo de dinero, cartera o celular	17.5
Intento de robo de dinero, carta o celular	6.3
Robo de vehículo	1.2
Intento de robo de vehículo	1
Robo de negocio	0.3
Estafa	12.1
Amenazas e intimidaciones	1.3
Maltrato y ofensa sexual	1.3
Secuestro y extorsión	0.4
Otros	0.2

Nota. Adaptado de “Evaluando la Gestión en Lima: Sexto Informe de Resultados Sobre Calidad de Vida” por Lima Cómo Vamos. Observatorio Ciudadano, 2015 (<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/11/InformeGestion2015.pdf>)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las fuerzas tecnológicas y científicas generan un impacto muy diverso en las organizaciones como, por ejemplo, modifican los patrones del mercado, comprimen o prescinden las barreras de entrada dentro de un sector industrial, transforman lo usual en los negocios, rediseñan las estructuras organizacionales, introduciendo modelos de negocios disruptivos que desafían la lógicas de los mercados; en suma, ocasionan la ruptura del *status quo* de las organizaciones. (D’Alessio, 2015). Es importante que los países inviertan en impulsar la productividad y el crecimiento de sus economías. Para ello, el FMI (2016) señaló que “si la inversión en I+D fuera del 40% superior a los niveles actuales, podría elevar el PBI de economías desarrolladas en un 5% a largo plazo y hasta un 8% a nivel mundial gracias a los efectos de contagio internacionales” De ahí radica la importancia de un país en invertir en Investigación y Desarrollo (I+D) para impulsar su productividad y ser más competitivo. En el Perú el ente encargado de normar, dirigir, fomentar, coordinar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica es el CONCYTEC.

En el 2016 el CONCYTEC solicitó al INEI la elaboración y ejecución del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación 2016. La finalidad de

esta actividad fue analizar el estado actual de la I+D en el Perú. El resultado que se obtuvo fue que el país invirtió un margen de cuatro veces menor al promedio de los países miembros de la Alianza del Pacífico y 20 veces menor al promedio de los países de la OCDE. Por ello, el Perú se encontró rezagado en gasto en I+D a nivel de la Alianza del Pacífico, atribuyéndose esta realidad a la falta de recursos financieros para la implementación de proyectos de importancia, sumado a la escasez de capital humano calificado. Como se aprecia a continuación en el 2014 el gasto interno del Perú en I+D fue de S/ 438.1 millones y en el 2015 ascendió a S/ 517.5 millones. Ambos valores significaron el 0.08% del PBI respectivamente, muy por debajo del 0.30% que fue el gasto promedio de los países miembros la Alianza del Pacífico. Otros países como Colombia gastaron el 0.25% de su PBI, Chile 0.38%, México 0.54%, Brasil 1.24% y EEUU gasta 2.74% de su PBI (ver Figura 17).

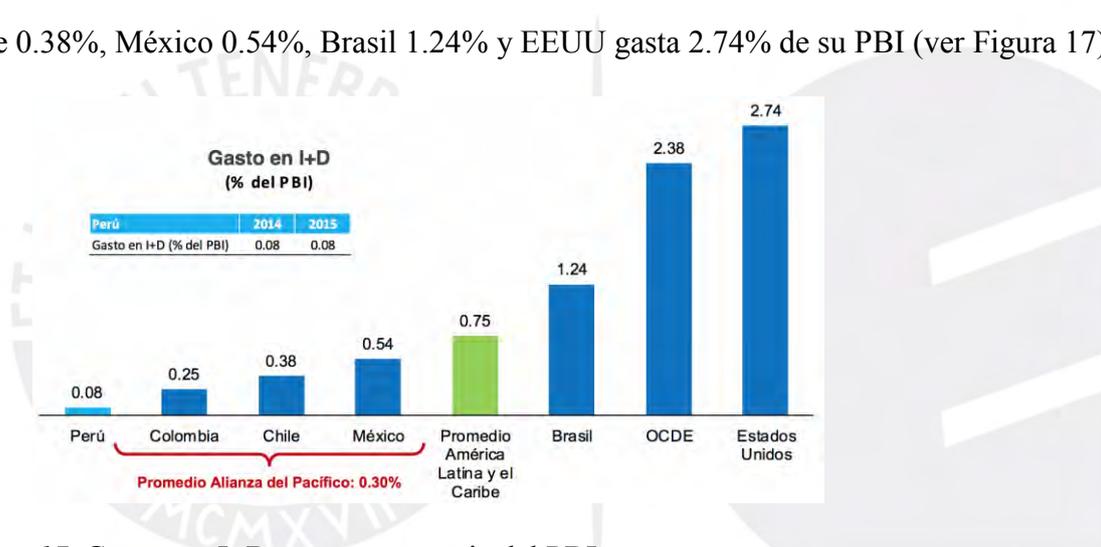


Figura 17. Gastos en I+D como porcentaje del PBI.

Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016”, por el Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017

(https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

El censo mostró que entre los años 2014 y 2015 la mayor participación del gasto en I+D se centró en el pago de remuneraciones (40%), seguido de gastos de consultoría, alquiler de bienes, compra de materiales, entre otros (39%) e inversión en capital (21%). En los mismos periodos el origen de las fuentes de financiamiento para I+D provinieron de los aportes de fondos propios con 58%, de fondos de terceros 19% y de organismos

internacionales 23% aproximadamente. Se observó que no hay gran variación de un año a otro en cuanto al análisis de las cifras reflejando poca actividad en la gestión para lograr resultados más efectivos en cuanto a la I+D del país. El INEI (2017) publicó que entre los años 2014 y 2015 las instituciones que realizaron una mayor gasto en I+D fueron los institutos públicos de investigación con el 44.4% y 41.6% respectivamente. Así también el sector institucional de las universidades movilizó en promedio el 43.2% y 46.8% en los mismo periodos. Mientras las instituciones privadas sin fines de lucro registraron entre un 12.2% y 11.4% respectivamente. Así, existe una ligera variación entre el 2015 y el 2014 respecto de la inversión realizada por el sector de universidades, liderado principalmente por el mayor gasto en I+D de las universidades privadas sin fines de lucro (ver Tabla 19).

Tabla 19

Gastos en I+D por Sector Institucional 2014 – 2015.

Sector institucional	2014		2015	
	Millones de S/	%	Millones de S/	%
Institutos Públicos de Investigación	194.7	44.4	215.4	41.6
Institutos Públicos de Investigación	184.2	42.0	202.1	39.0
Instituto de Salud	10.5	2.4	13.3	2.6
Universidad	189.3	43.2	242.1	46.8
Universidad Pública	58.2	13.3	81.0	15.7
Universidad Privada sin Fines de Lucro	125.4	26.6	145.2	28.0
Universidad Privada con Fines de Lucro	5.7	1.3	15.9	3.1
Institución Privada Sin Fines de Lucro	53.2	12.2	59.2	11.4
Otros ³	0.9	0.2	0.8	0.2
Total	438.1	100.0	517.5	100.0

Nota. Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016” por el Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

A continuación, se muestra que entre los años 2014 y 2015 el país registró un mayor gasto corriente en I+D de aproximadamente S/ 60 millones. En el 2015 el gasto estuvo enfocado hacia la investigación aplicada (66.5%), la investigación básica (26.2%) y el desarrollo tecnológico (7.3%), mientras que países como Argentina destinaron el 48.6% en investigación aplicada, el 42.7% en investigación básica y un 8.7% en desarrollo tecnológico.

Por su parte Chile destinó el 32.9% en investigación aplicada, el 35.2% en investigación básica y un 31.9% en desarrollo tecnológico. En cambio en países desarrollados como Japón se destinó 66.3% en desarrollo tecnológico, el 20.8% en investigación aplicada y un 12.8% en investigación básica. Reflejando que a Perú aún le queda un largo trabajo por hacer en cuanto la inversión de I+D en desarrollo tecnológico (INEI, 2017) (ver Tabla 20).

Tabla 20

Gastos en I+D por Tipo de Investigación 2014 – 2015.

Tipo de Investigación	2014		2015	
	Millones de S/	%	Millones de S/	%
Investigación básica	90.3	25.6	107.8	26.2
Investigación aplicada	216	61.2	273	66.5
Desarrollo tecnológico	46.5	13.2	30	7.3
Total	352.8	100.0	410.8	100.0

Nota. Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016” por el Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2017 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf).

A nivel nacional el gasto en I+D se realizó principalmente en Lima con el 53.5%, seguido por el Callao con 14.3%, Arequipa con 4.4%, Piura con 4.1%, Amazonas con 3.5%, Loreto con 3.4% y Ayacucho con 3.0%. El resto de departamentos posee un gasto menor al 2%. Lo cual refleja la realidad de nuestra situación en este componente de desarrollo.

Con respecto al número de investigadores, el Perú mantuvo un indicador de 0.2 por cada 1000 integrantes de la PEA, muy por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, cuyo indicador es de 1.3. Del mismo modo, los países de la OCDE mantienen un indicador de 12.7 y en el análisis por género los hombres investigadores representan 2.1 veces la participación de la mujeres.

En junio de 2017 el INEI presentó el informe Estadísticas de las Tecnologías de

Información y Comunicación en los Hogares al primer trimestre del 2017. En dicho informe se indicó que del total de la población de seis a 11 años solo el 36% accedió a internet.

Asimismo, para el rango de edades comprendidas entre los 12 y 18 años de edad el 66.4% accedió a internet; en el rango de los 19 hasta los 24 años accedieron el 80.2%; entre los 25 y 40 años el 61.4%; entre los 41 y 59 años el 42.5%; y entre los 60 a más el 18.4%.

Por área de residencia, en Lima Metropolitana la población usuaria de internet significó el 71,7%, en el resto urbano el 56,6% y en el área rural el 13,9%. Del total de personas que accede a internet son hombres el 54.2% y mujeres el 49.3% y de las personas con educación superior universitaria el 91% acceden a internet siendo los mayores usuarios del mismo.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La COP es la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). Tiene como objetivo impedir la interferencia nociva del hombre en el sistema climático, disminuir los niveles de emisión de gases de efecto invernadero, asegurar la producción de alimentos y facilitar el desarrollo económico sostenible. Lo constituyen 195 naciones incluido el Perú.

En el año 2014 se desarrolló en Lima la COP20. En esta reunión se propuso que cada país miembro presentaría sus Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional con la finalidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, así como la adaptación al cambio climático. Dichas contribuciones fueron entregadas en la COP 21 en Francia en donde se firmó el acuerdo de París y se propuso no superar los 2° de incremento de temperatura para evitar condiciones peligrosas y alteraciones climáticas extremas y esforzarse en mantenerlo por debajo de 1.5° aunque en la actualidad las contribuciones representan un aumento de 2.7° de temperatura. Perú ratificó su compromiso con el acuerdo de París el 25 de julio del 2016 al igual que 55 naciones que suman el 55% de las emisiones mundiales. Esto

permitió al Acuerdo entrar en vigor el 4 de noviembre del 2016. Se ha previsto que a partir del 2020 se revisará las contribuciones de parte de los países cada cinco años, pudiendo no reducirse, sino incrementarse.

La contribución prevista a nivel nacional en el Perú busca una reducción del 30% de las emisiones de carbono que el país emitiría en el año 2030, las acciones a tomar son: (a) implementación de un Sistema Integrado de Transporte para mitigar la emisión de carbono y de ruido, b) la modernización del parque automotor a través del chatarreo, (c) la red de Metro para Lima, (d) la reforestación que tiene el mayor potencial de reducción de emisiones cercano al 2/3 del total, y (e) la implementación de nuevos rellenos sanitarios que realicen captura y quema de metano, reciclaje y compostaje.

Otras acciones referidas a la adaptación al cambio climático que buscan mitigar la alta vulnerabilidad sobre las poblaciones, tienen que ver con el uso de los recursos hídricos, la agricultura, la pesca, bosques y salud; de la mano de una oportuna gestión de riesgos de desastres incorporando los enfoques de pobreza, poblaciones vulnerables, género e interculturalidad; la promoción de la inversión privada en la adaptación y alcanzar una infraestructura pública resiliente.

Lima Metropolitana se abastece principalmente del Río Rímac y el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) es la institución encargada de monitorear la presencia de minerales en dicho río. En el 2015 el nivel de hierro presente en el Río Rímac fue de 4.21 Mg/Lt. incrementándose en 245.1% en comparación con el 2014 (1.22 Mg/Lt.), siendo el nivel permitido de 1 Mg/Lt. Asimismo, sucede con el aluminio cuyo nivel en el 2015 presente en el río Rímac fue de 2.483 Mg/Lt., incrementándose en 191.4% en comparación con el 2014 (0.852 Mg/Lt.) siendo el nivel permitido de 0.2 Mg/Lt.

En el Perú, la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) es una de las instituciones encargadas de evaluar los niveles de diversos tipos de contaminantes en el aire.

Así, partículas menores a 10 micras (PM10) tienen como límite máximo las 150 $\mu\text{g}/\text{m}^3$, partículas menores a 2.5 micras (PM2.5) tienen como límite máximo las 25 $\mu\text{g}/\text{m}^3$, Dióxido de azufre (SO₂) tienen como límite máximo 20 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ y Dióxido de nitrógeno (NO₂) tienen como límite máximo 200 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ de las mediciones realizadas por el Ministerio de Salud.

Los únicos contaminantes en el aire que superaron los límites permisibles fueron las partículas menores a 2.5 micras reportándose valores en las estaciones Centro Santa Luzmila (27.9 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), el Congreso de la República (25.0 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), el Hospital Hipólito Unanue (30.1 $\mu\text{g}/\text{m}^3$) y el Hospital María Auxiliadora (34.5 $\mu\text{g}/\text{m}^3$) dado que estos puntos son referenciales para las zonas de Lima Norte, Centro, Este y Sur, deberán ser complementadas por la información que los municipios alcancen dado que los niveles alcanzados pueden variar dependiendo del tipo de dinámica que se realice alrededor.

Con respecto a la contaminación sonora, en el Perú se tiene que los límites permitidos dependerán de la zona en medición, siendo 50 decibelios (dB) lo permitido durante el día y 40 dB durante la noche para la zona de protección especial, 60 dB lo permitido durante el día y 50 dB durante la noche para la zona de protección residencial, 70 dB lo permitido durante el día y 60 dB durante la noche para la zona de protección comercial y 80 dB lo permitido durante el día y 70 dB durante la noche para la zona de protección industrial.

El Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) elaboró en 2015 una medición de ruido ambiental en los 43 distritos de Lima Metropolitana. En la actividad se consideraron 224 puntos de medición divididos en cuatro zonas que fueron residencial, comercial, industrial y zona de protección especial con el objetivo de evaluar los cambios y variaciones, obteniéndose como resultado que el 100% de los puntos ubicados en zonas de protección especial sobrepasaban los niveles máximos, el 97.4% para el caso de la zonas residenciales, el 90.8% de los puntos en zonas comerciales y el 22.2% de los puntos en zonas industriales sobrepasan los límites permitidos de ruido.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Posterior al análisis externo de las diversas fuerzas se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) identificando las oportunidades y amenazas relevantes en el entorno del distrito de Los Olivos (ver Tabla 21). La MEFE presentó 14 factores de éxito: siete son oportunidades y siete son amenazas. El valor obtenido en su ponderación se situó en 2.17 sobre del promedio estimado de 2.5 representando un baja capacidad de respuesta del municipio de Los Olivos ante las oportunidades y amenazas que le presenta el entorno. En este sentido, el distrito de los Olivos no está aprovechando oportunamente las oportunidades que se le presentan. Asimismo, no cuenta con estrategias para minimizar el impacto de las amenazas adversas que se le presentan.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Los Olivos.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Total ponderado
Oportunidades			
1. Estabilidad política del Perú irradia confianza al entorno global.	0.10	3	0.30
2. Reequilibrio de las dos economías más grandes del mundo (EEUU y China)	0.05	2	0.10
3. Política activa del Perú para la integración comercial con el mundo	0.07	2	0.14
4. Política fiscal expansiva y planes de mejora de recaudación fiscal	0.10	2	0.20
5. Accesibilidad al uso de las tecnologías de la información y comunicación	0.07	2	0.14
6. Lima Norte se puede convertir en un eje de desarrollo (Hub de transporte pesado, polo logístico, eje comercial, polo industrial)	0.07	3	0.21
7. Crecimiento del poder adquisitivo de la clase media	0.05	3	0.15
Sub Total	0.51		1.24
Amenazas			
1. Persistencia del fenómeno de El Niño Costero o la ocurrencia de otros eventos o desastres naturales	0.10	3	0.30
2. Incremento de la violencia y criminalidad en el distrito	0.10	1	0.10
3. Riesgo de otra crisis internacional	0.05	2	0.10
4. Aumento de la desconfianza en las instituciones gubernamentales	0.10	2	0.20
5. Postura política comercial proteccionista de la nueva administración de EEUU	0.04	2	0.08
6. Crecimiento del sector informal y la competencia desleal	0.05	2	0.10
7. Falta de una cultura de conciencia de cuidado medioambiental	0.05	1	0.05
Sub Total	0.49		0.93
Total	1.00		2.17

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México. Pearson.

3.5. El distrito de Los Olivos y sus Competidores

El distrito de Los Olivos presenta un gran potencial de crecimiento económico que lo puede conducir a convertirse en un importante eje de desarrollo de Lima Norte. Su ubicación estratégica, la creciente población del distrito, su madurez financiera, el fortalecimiento de su identidad, la mejora de la capacidad adquisitiva de sus habitantes, su tejido empresarial diverso de comercio, servicio e industria como fuentes dinamizadoras del territorio, su sistema patrimonial arqueológico, el desarrollo urbano y vial, entre otros; son algunos componentes que lo impulsan a posicionarse como un distrito competitivo dentro de la zona de Lima Norte. Estos factores le dan al distrito de Los Olivos determinadas ventajas frente a otros distritos de Lima Norte como Independencia, San Martín y Puente Piedra que son sus principales competidores.

El PDLC-MDLO 2016 – 2021 consideró algunas variables estratégicas del distrito entre las cuales destacan: (a) el sostenimiento de la interculturalidad, (b) el acceso a los servicios de salud, (c) seguridad ciudadana, (d) desarrollo urbano sostenible y (e) la gestión y manejo de áreas verdes. No obstante, parte del proceso de desarrollo estratégico del distrito parte por establecer los elementos que promuevan su ordenamiento territorial. Además de considerar su interacción con otros distritos vecinos con quienes conforma la Mancomunidad Municipal Lima Norte, que representa la articulación de los gobiernos locales por atender problemas transversales a través de acciones colectivas.

Para el análisis de la estructura del distrito de Los Olivos se recurrirá al uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009), cuyo análisis comprende: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenazas de los entrantes y; (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento constituyen el marco legal para

la adquisición de bienes y servicios de todas las entidades del Estado. En este caso, la Ley limita el poder de negociación de los proveedores quienes deben cumplir con las estipulaciones en los procesos de selección que realiza la municipalidad. Además, el gobierno a través del MEF puso en vigencia a partir de marzo de 2017 el nuevo sistema de inversión pública denominado INVIERTE.PE, en la cual proponen los mecanismos para participar de los Proyectos de Inversión Pública (PIP).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el distrito de Los Olivos se puede identificar a tres tipos de consumidores (compradores): (a) los habitantes del distrito, que presentan un poder de negociación medio. Estos, en caso de no satisfacer alguna demanda de un bien o servicio, podrían decidir trasladarse a otro distrito vecino para satisfacerla; (b) los visitantes, que presentan un poder de negociación alto, quienes de no encontrar una oferta de bienes o servicios que satisfagan sus necesidades o expectativas no dudarán en recurrir a comprar a otro distrito para satisfacer sus deseos de compra; e (c) inversionistas, que presentan un elevado poder de negociación y si el distrito no presenta las condiciones adecuadas para sus inversiones se decidirán por migrar a otros distritos donde se las provean.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja debido a que la Ley de Municipalidades restringe la creación de otro tipo de autoridades dentro de los distritos diferentes a los gobiernos locales, quienes son los que cumplen los diversos roles y funciones que serían difíciles de asumir por otro ente estatal paralelo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Actualmente, la amenaza de los entrantes es moderadamente alta. Principalmente vinculado a que otros gobierno distritales propicien mejores entornos y leyes que permitan elevar el bienestar de la población y convertirse en una competencia para la oferta existente.

Entre los aspectos de mejora otros distritos pueden crear normativas para mejorar el entorno de los negocios, el desarrollo del comercio, del sector construcción e inmobiliario, el reforzamiento de la seguridad ciudadana, la oferta de servicios u otros enfocados en mejorar la calidad de vida de una población.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es alta, pues el distrito de Los Olivos colinda con otros de similares características en la oferta de sus bienes y servicios. En Lima Norte los distritos compiten por la llegada de nuevos negocios y nuevos vecinos ya que les permite ampliar la base de su recaudación tributaria y generar ingresos para más obras en beneficio de su población. El crecimiento del tejido empresarial también ha fomentado la rivalidad entre los distritos, pues el atractivo comercial que esto genera atrae a mucho público que gasta al acudir a ellos. Por ello, los competidores cada vez están más avocados de proveer de las condiciones internas más favorables para el desarrollo de las actividades económicas.

3.6. El Distrito de Los Olivos y sus Referentes

El distrito de Los Olivos tiene un alto potencial de desarrollo necesario para lograr una ventaja competitiva frente a otros distritos. Su territorio puede volverse más competitivo si se lograra constituir un sistema local integrado que sea capaz de enfrentar las competencias del mercado. Luego de una revisión de distritos de otras ciudades del globo, pero con características similares a Los Olivos, se ha considerado dos distritos como referentes.

Como uno de los distritos referente de Los Olivos se escogió a Barranquilla: *Distrito Especial, Industrial y Portuario* (Colombia). Este distrito fue seleccionado debido a sus características resaltantes similares al distrito de Los Olivos como lo son su ubicación estratégica, su potencial industrial, cultural y educativo. Esto le sirvió para integrarse como un distrito importante en el sector de la economía Colombiana.

Según el sitio web Barranquilla, el Distrito Especial de Barranquilla se convirtió en un

centro industrial relevante para la economía del país. Cuya actividad económica principal se centralizó en la industria, el comercio, los servicios y la pesca. Entre los principales productos industriales que produce se encuentran los químicos, plásticos, calzado, partes metalmecánicas, carrocerías para buses, embarcaciones, materiales de construcción, prendas de vestir, productos lácteos, embutidos; entre otros. Con el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y los Estados Unidos, muchas industrias están instalándose en las zonas francas de Barranquilla. Además, la entrada en vigencia de nuevos tratados comerciales con países como Corea y Panamá ha motivado la movilización de inversiones a esta parte del país. Pues la ubicación estratégica de Barranquilla es una ventaja competitiva para el desarrollo de su industria (ver Figura 18).



Figura 18. Zona Franca, Barranquilla, Colombia.
Tomado de “Zona Franca de Barranquilla S.A.,” 2017
(<http://zonafrancabarranquilla.com/wp-content/uploads/2015/03/zonasgrande.jpg>).

Una de las grandes ventajas que tiene Barranquilla es sin duda sus terminales marítimos que lo comunica con el interior del país y el mar del Caribe por donde

comercializan millones de toneladas de productos con Europa y Asia. En la última década, muchos ciudadanos norteamericanos, europeos, árabes y libaneses se han establecido en el distrito dando paso a diversas empresas que han contribuido a fortalecer el empuje industrial y económico con el que actualmente cuentan. Esto ha generado mayores puestos de trabajo, promovido la formalización y aumentado la recaudación fiscal del distrito; entre otros beneficios para su población.

Finalmente, otro distrito considerado como referente fue Moema (ver Figura 19). Un distrito de la ciudad de Sao Paulo (Brasil) que en la década de los años 70 experimentó un crecimiento relevante de la industria de bienes raíces. En la actualidad el distrito continúa atrayendo a inversionistas ya que es considerado como una zona privilegiada por su clima agradable, terrenos llanos y grandes áreas a muy bajo costo. Su auge inmobiliario atrajo a muchos residentes debido al desarrollo del distrito y al nivel de calidad de vida que ofrece.



Figura 19. Parques de Moema, Moema, Brasil.
Tomado de “Encontraspmoema,” 2017 (<http://www.encontraspmoema.com/imgs/imagens-moema/arvore-ibirapuera.jpg>).

El portal Capital señaló que Moema destaca por contar con amplios espacios destinados para los deportes al aire libre como el ciclismo, el senderismo y el *skateboard*.

Otro de sus aspectos relevantes es su cultura. El distrito cuenta con varios museos de arte moderno y contemporáneo, además de desarrollarse periódicamente en él grandes eventos como La Bienal de Sao Paulo y la Semana de la Moda de Sao Paulo.

Según el portal Fraiha las extensiones del distrito de Moema comprenden también el Centro de Deportes de Ibirapuera en el que se desarrollan actividades culturales y deportivas. Cuenta además con el Parque de Bicicletas que tiene un área de 20 mil m², entre zonas de patines, *skate*, *scooters*, sitios de alimentos. Moema es un distrito moderno que incluso figuró dentro del ranking del Índice de Desarrollo Humano (IDH).

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

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite identificar a los competidores más relevantes de la organización. Identificando sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a otra determinada como muestra (D'Alessio, 2015).

Para la preparación de esta matriz fue necesario determinar los factores clave de éxito que afectan a todos los competidores y que son críticos para el logro de objetivos en el sector industrial; puesto que su correcta aplicación determinará la posición competitiva de la organización en la industria. Para el presente análisis se tomó de referencia la información del reporte de la unidad de inteligencia “*The Economist*” denominado *Hot Spots 2025 Benchmarking the future competitiveness of cities* (2013) en donde se analizó la competitividad de las ciudades por su capacidad para atraer capital, negocios, talento y visitantes (ver Tabla 22).

Los factores claves de éxito o categorías como lo denomina el reporte son ocho: (a) fortaleza económica con un peso de 30%, (b) capital físico con un peso de 10%, (c) madurez financiera con un peso de 10%, (d) carácter institucional con un peso de 15%, (e) carácter social y cultural con un peso de 5%, (f) capital humano con un peso de 15%, (g) medio

Tabla 22

Matriz del Perfil Competitivo del Distrito de Los Olivos.

Factores claves de éxito	Peso	Los Olivos		Comas		Independencia		San Martín		Puente Piedra	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Fortaleza económica	0.30	3	0.90	2	0.60	3	0.90	3	0.90	2	0.60
2. Capital físico	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3. Madurez financiera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Carácter institucional	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
5. Carácter social y cultural	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
6. Capital humano	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
7. Medio ambiente y peligros naturales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
8. Atractivo global	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
TOTAL	1.00		2.70		2.00		2.90		2.65		2.25

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” F.A. D’Alessio, 2015. México D.F. , México: Pearson.

ambiente y peligros naturales con un peso de 5% y (h) atractivo global con un peso de 10%.

Según el reporte de The Economist la fortaleza económica de una ciudad o distrito mide cuán rápido crece una ciudad, cuán ricos o pobres son sus ciudadanos y qué tan bien una ciudad está integrada en la economía global. El capital físico de una ciudad o distrito comprendió la evaluación cuantitativa de la infraestructura física de una ciudad, la red de transporte público y la infraestructura de telecomunicaciones. La madurez financiera determina la facilidad de acceso de las empresas y la capacidad de una ciudad o distrito para financiar (a través del sistema bancario local) la inversión productiva y asignar el capital de manera eficiente. El carácter institucional es la capacidad de una ciudad o distrito para imponer impuestos, planificar, legislar y hacer cumplir las reglas lo que requiere instituciones fuertes para lo cual la organización debe demostrar autonomía fiscal local, eficacia gubernamental, proceso electoral y pluralismo, fiscalidad y estado de derecho. El carácter social y cultural está relacionado con la habitabilidad que ofrece una ciudad o distrito puesto que una escena social y cultural próspera atrae inversores y visitantes, haciendo que una ciudad sea más dinámica y competitiva. El capital humano es la fuerza de trabajo calificada que debe tener un fácil acceso a una educación de calidad y a la asistencia sanitaria lo que favorece la productividad y el crecimiento de la empresa y, en última instancia, la competitividad de las ciudades. Medio ambiente y peligros naturales son los altos estándares de gobernanza medioambiental que hacen que una ciudad sea atractiva tanto para las empresas como para las personas, a largo plazo, las políticas de medio ambiente sostenible son fundamentales para preservar la competitividad de una ciudad. El atractivo global busca medir la orientación internacional de una ciudad, medida por su capacidad para atraer a personas y empresas de todo el mundo a invertir en la ciudad.

En la MPC se identificó a los distritos de Comas, Independencia, San Martín y Puente Piedra como aquellos que compiten directamente con el distrito de Los Olivos. La MPC fue

aplicada considerando los ocho factores claves de éxito que señala el reporte de The Economist. De los resultados de la matriz, el distrito de Independencia obtuvo la mayor ponderación con 2.90, seguido del distrito de Los Olivos con 2.70, San Martín con 2.65, Puente Piedra 2.25 y Comas con 2.0. Lo reflejó que los distritos de Independencia y Los Olivos son los que presentan la mejor posición competitiva centralizada en su fortaleza económica, la madurez financiera, el capital físico y el capital humano.

Para la matriz del perfil referencial (MPR) se tomó como referencia al distrito de Barranquilla (Colombia) debido a sus características similares al distrito de Los Olivos como lo son su ubicación estratégica, su potencial industrial, cultural y educativo. Además, se consideró al distrito de Moema (Brasil) que destaca por el auge inmobiliario y la calidad de vida que ofrece a sus pobladores. Así como su característica resaltante de contar con amplios espacios destinados para los deportes al aire libre y otro de sus aspectos relevantes es su cultura. Para un distrito como Los Olivos alcanzar los niveles de desarrollo de los distritos referente representa un gran desafío. Esto vuelve a estos distritos como referentes razonables, pues en sus inicios tuvieron características que se asemejaban a los Olivos. Y que debido a que supieron aprovechar su potencial de desarrollo y crear ventajas competitivas logró atraer inversiones, generar un desarrollo económico y social sostenible y mejorar la calidad de vida de su población.

El distrito de Los Olivos presenta una tasa de crecimiento en su población que va a demandar mayor consumo alimenticio, vestido, transporte, salud y educación; tal como sucedió en Barranquilla. Finalmente, el menor costo de vida, el potencial de desarrollo de la industria de los bienes raíces, sus terrenos llanos, el clima agradable y las grandes áreas para el desarrollo de actividades deportivas y culturales que posee lo asemeja al pasado de Moema. A continuación, se presenta la MPR con sus resultados, los cuales muestran a Los Olivos rezagado en factores críticos como la fortaleza económica, el capital físico, la

madurez financiera, el capital humano, carácter social y cultural, y el atractivo global (ver Tabla 23).

3.8. Conclusiones

El análisis externo practicado permitió concluir que el entorno externo global y la situación por la que atraviesa el país le brindan una serie de oportunidades al distrito, por lo que sus autoridades y la sociedad civil deben saber aprovechar para generarse mayor bienestar. Los Olivos cuenta con factores claves de éxito como su ubicación estratégica, su fortaleza económica, su capital humano y la madurez financiera que lo sitúa en cierta ventaja con otros distritos de la zona. Estos factores de ser correcta y oportunamente aprovechados le pueden permitir al distrito desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Los Olivos es un distrito que no ha terminado de construirse, por lo que su territorio aún cuenta con espacios para crecer, siendo necesario un diseño territorial con visión de largo plazo. Las autoridades de Los Olivos deben establecer políticas claras para fomentar la inversión privada y desarrollar industrias y actividades productivas generadoras de fuentes de riqueza. Sus gobernantes deben de contar con una visión de largo plazo que lo conduzca a consolidarse como un distrito competitivo en la zona norte de Lima.

Tabla 23

Matriz del Perfil Referencial del Distrito de Los Olivos.

Factores claves de éxito	Peso	Los Olivos		Barranquilla (Colombia)		Moema (Brasil)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Fortaleza económica	0.30	3	0.90	4	1.20	4	1.20
2. Capital físico	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Madurez financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Carácter institucional	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
5. Carácter social y cultural	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6. Capital humano	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7. Medio ambiente y peligros naturales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
8. Atractivo global	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.70		3.55		3.75

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” F.A. D’Alessio, 2015. México D.F. , México: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna tiene como finalidad encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. (D'Alessio, 2015).

La gestión municipal a través de sus gerencias municipales tiene como función principal administrar responsablemente los recursos de la MDLO siguiendo la misión y visión propuesta, generando ventajas competitivas a partir del uso más rentable del mismo, logrando incrementar la eficiencia de la organización, generar bienestar significativamente superior a su población, y mejorar su posición competitiva. Asimismo, es importante evaluar el impacto de los factores críticos de éxito de la matriz MPC en las áreas funcionales de la organización.

El AMOFHIT consiste en el análisis interno de las áreas funcionales de la organización tales como: (a) la administración de la gerencia (denotado por A); (b) de marketing y ventas (denotado por M); (c) de operaciones y logística (denotado por O); (d) de finanzas y contabilidad (denotado por F); (e) de los recursos humanos (denotado por H); (f) de los sistemas de información y comunicaciones (denotado por I); y, al final, (g) de la tecnología, la investigación y el desarrollo (denotado por T). (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2015), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. El resultado de una responsable gestión municipal se reflejará en el bienestar del distrito, mediante el aumento de la competitividad, la modernización y mejora de la calidad de vida de sus pobladores.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. El Alcalde de Los Olivos fue elegido por votación popular para el periodo 2015 – 2018. Siendo elegido en elección democrática el Sr. Pedro Moisés Del Rosario Ramírez, de profesión Licenciado en Marketing y sin antecedentes penales ni judicial. La elección le dio su primera gestión municipal en el distrito de Los Olivos. Si bien, no existe una encuesta oficial pública referente a la aprobación de su gestión, si fue público los reclamos de vecinos por la reducción del presupuesto del FONCOMUN para el presente año y falta de pago a proveedores por problemas de liquidez de la MDLO.

Además, fue público que un grupo de vecinos presentaron una solicitud de declaratoria de vacancia en contra del Alcalde en el mes octubre del 2016, por considerarlo incurso en la causal prevista en el artículo 22, numeral 9, concordante con el artículo 63, de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Finalmente esta petición fue denegada por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) en la resolución No. 0302-2017-JNE publicada en el diario El Peruano en setiembre del 2017. Agencias de noticias locales como “Lima Norte” y la página oficial de Facebook de la MDLO solo dan cuenta principalmente de las actividades cívicas del burgomaestre así como de las obras a inaugurar.

Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.

En el presente año la gestión municipal aprobó la estructura orgánica y modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la MDLO mediante ordenanza N°456-CDLO de fecha 16 de marzo 2017. El ROF-MDLO es un documento técnico normativo de gestión institucional basado en el Decreto Supremo N° 043-2006-PCM.

Este documento de gestión permite, en los diferentes niveles jerárquicos, un conocimiento integral de la organización y funciones generales de cada cargo, y contribuye de esta manera a mejorar los canales de: a) coordinación, b) comunicación y c) desarrollo, y a determinar: a) funciones específicas, b) responsabilidades, c) requisitos mínimos, y d) líneas

lograr interactuar de manera eficaz (ver Figura 21). El actual diseño organizacional de la Municipalidad distrital de Los Olivos data de varias gestiones anteriores que lo han aprobado periodo tras periodo sin cambios notables y está en función al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) promovido por el Gobierno Central.

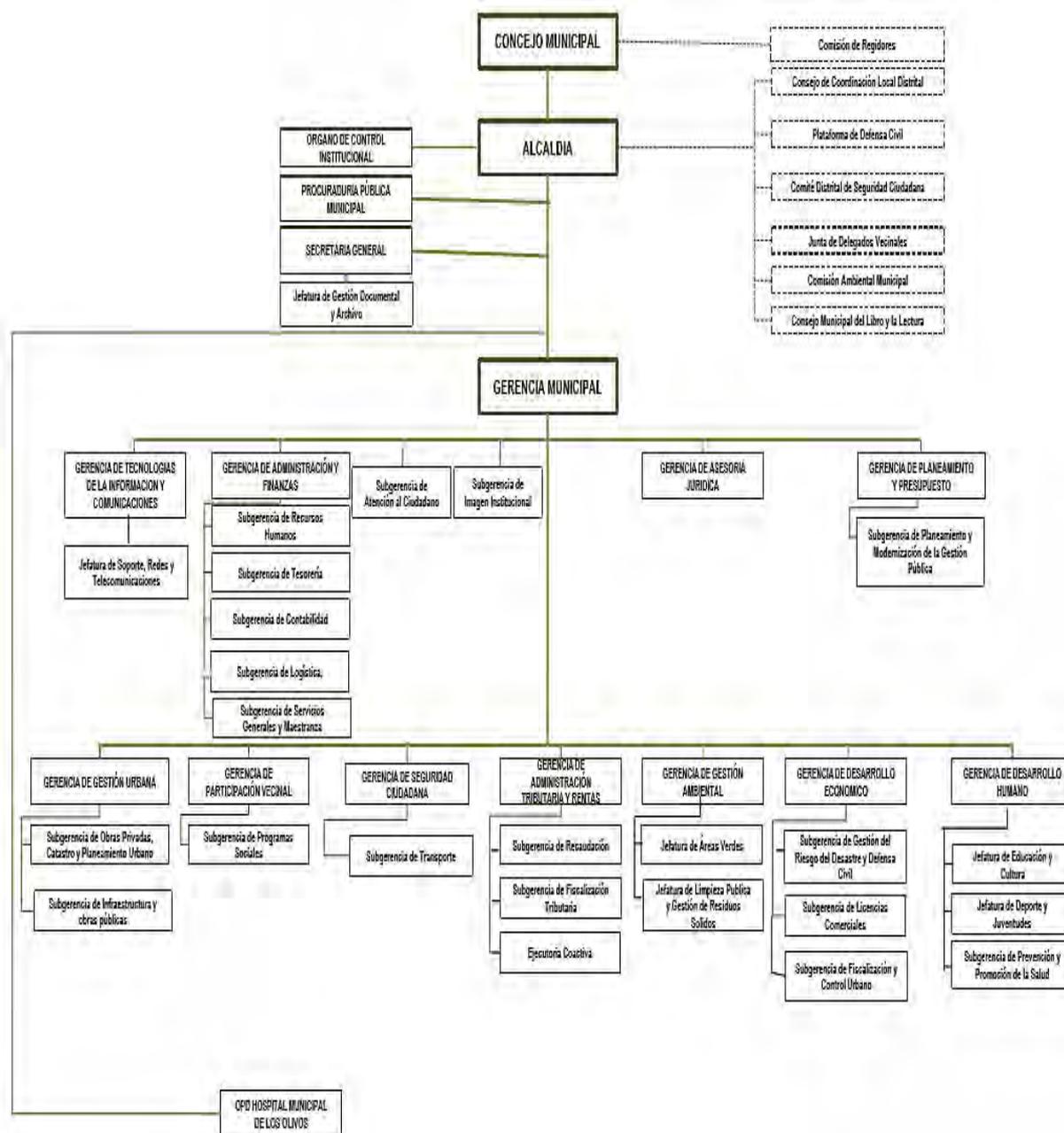


Figura 20. Organigrama de la municipalidad distrital de Los Olivos. Tomado de “Municipalidad Distrital de Los Olivos. La Municipalidad”, por Municipalidad Distrital de Los Olivos (MDLO), 2017 (http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/Organigrama/Organigrama_MDLO_2017.pdf)

Calidad y experiencia de los miembros del Consejo Municipal. El Concejo

Municipal es el órgano de mayor jerarquía. Está conformado por el Alcalde quien la preside y trece regidores elegidos también por votación popular. A continuación, se puede observar la experiencia previa en cargos similares de los miembros del actual Consejo Municipal, en donde solo cuatro de los 14 miembros del Concejo Municipal en funciones tienen experiencia previa en cargos similares (ver Tabla 24). Como se aprecia solo el 28.6% de los integrantes del Consejo Municipal tuvo experiencia en cargos similares, lo que es un indicador muy bajo para la importancia significativa del cargo representando una debilidad de la administración. Así también ningún miembro actualmente en funciones del Consejo Municipal tiene experiencia previa en la dirección de alguna gerencia, sub gerencia o jefatura municipal del distrito u otros distritos del Perú.

Estilo de liderazgo usado en los niveles gerenciales. El liderazgo y la administración son dos términos muy utilizados en los niveles gerenciales. Kotter (1988), sostuvo que “la buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes”. En este sentido los directivos deben contar con un liderazgo apropiado, que inspire, para que logre alinear los intereses de los colaboradores con la visión compartida de futuro. Existe dos tipos de liderazgo mayormente aceptados. Los líderes transaccionales que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas por la organización, aclarando los requerimientos del rol y la tarea; y los líderes transformacionales. Estos últimos inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses particulares por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los seguidores que van más allá de los que habrían con el solo enfoque transaccional.

Tabla 24

Experiencia Previa de los Integrantes del Consejo Municipal en Puesto Similar

N°	Cargo	Nombres y Apellidos	Edad	Formación Académica	Experiencia previa Consejo Municipal	Experiencia en gerencia o subgerencia municipal
1	Alcalde	Pedro Del Rosario R.	45	Bachiller en Marketing y Maestría en Gestión Municipal y Desarrollo Local. (No concluido).	Ninguna	Ninguna
2	Regidor	Dina Claeysen Arroyo	54	Licenciada en Arquitectura	Reg. LO 2011-2014	Ninguna
3	Regidor	Tony Cruz Sumarriva	46	Técnico en Artes Gráficas	Ninguna	Ninguna
4	Regidor	William Pérez Chacón	38	Téc. en Computación e Informática (No Concluido)	Ninguna	Ninguna
5	Regidor	María Pérez Carbajal	30	Bachiller en Medicina Veterinaria y Zootecnia	Ninguna	Ninguna
6	Regidor	Jesús Solis Ascencios	31	Ingeniería Industrial (No Concluido)	Ninguna	Ninguna
7	Regidor	Jesús Tovar Noroña	57	Egresado en Administración de Empresas	Reg. LO 2011-2014	Ninguna
8	Regidor	Raúl Lagos Herrera	35	Técnico en Diseño de Interiores	Ninguna	Ninguna
9	Regidor	Jonathan Cárdenas Durán	29	Técnico en Computación e Informática Bachiller en Ingeniería de Sistemas e Informática	Ninguna	Ninguna
10	Regidor	Néstor Corpus Vergara	63	Ingeniero Electrónico M. en Docencia y Gestión Educativa (Egresado)	Reg. LO 2011-2014	Ninguna
11	Regidor	Felipe Melgarejo Moya	76	---	Reg. LO 1999-2014	Ninguna
12	Regidor	María Huaynate Alva	72	Bachiller en Educación	Reg. LO 1990-1996	Ninguna
13	Regidor	Arthur García Bocanegra	34	Bachiller en Ciencias Económicas Gestión Pública (No Concluido)	Ninguna	Ninguna
14	Regidor	Fani Fernández Alva	54	Secretariado Ejecutivo (No Concluido)	Ninguna	Ninguna
Edad promedio			47.4		28.6 % con experiencia	0% con experiencia

Nota: Adaptado de “Consulta de Autoridades Nacionales, Regionales y Municipales” por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), 2017 (<http://aplicaciones007.jne.gob.pe/sraepublico/>)

Para el caso del Alcalde de la MDLO se puede inferir que ejerce un liderazgo transaccional, lo que se fundamenta en la alta rotación de los funcionarios que ocupan las gerencias y subgerencias de la institución. Lo cual es de conocimiento común a través de las diversas resoluciones de alcaldía publicadas en el presente año. Esto podría representar una debilidad de la organización al no tener la capacidad de retener el talento.

Sistema de planeamiento estratégico. El proceso de planeamiento estratégico para el desarrollo local se basa en el siguiente marco normativo de la Constitución Política del Perú:

1. En los artículos 194° y 195° de la Carta Magna.
2. En el artículo 73° literal a) de la Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades.
3. En el Decreto Legislativo N° 1088, que crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico así como el CEPLAN, como ente rector del sistema de planeamiento estratégico.
4. En el Decreto Supremo N° 004-2012-PCM se aprobó la Política de Modernización de la Gestión Pública, refiriéndose como primer pilar de la gestión pública orientada a resultados al planeamiento estratégico.
5. En la Resolución de Presidencia del Concejo Directivo N° 26-2014 CEPLAN/PCD.
6. En el Decreto Supremo 400-2015-EF.
7. En la Ordenanza N° 432-CDLO se aprobó el Reglamento para el Proceso de Formulación y Aprobación del Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito para el periodo 2016 - 2021.

Imagen y prestigio de la organización. Según el RankinCAD 2013, la encuesta bianual de Ciudadanos al Día (CAD) basada en la satisfacción del servicio de atención al ciudadano, las entidades del Estado donde los ciudadanos demoran más en ser atendidos son los ministerios, con 154 minutos, seguido de los organismos públicos con 133 minutos, los

gobiernos regionales con 129 minutos, las municipalidades provinciales con 87 minutos, y los municipios distritales de Lima y Callao con 70 minutos. Siendo el promedio nacional de 105 minutos cada vez que realizan una gestión en una entidad pública. A continuación, se observa el tiempo promedio calculado para realizar una gestión en las diferentes municipalidades de lima metropolitana. La MDLO obtuvo un resultado favorable en relación al tiempo promedio de atención. Situándola con cierta ventaja frente a otros distritos (ver Figura 22).

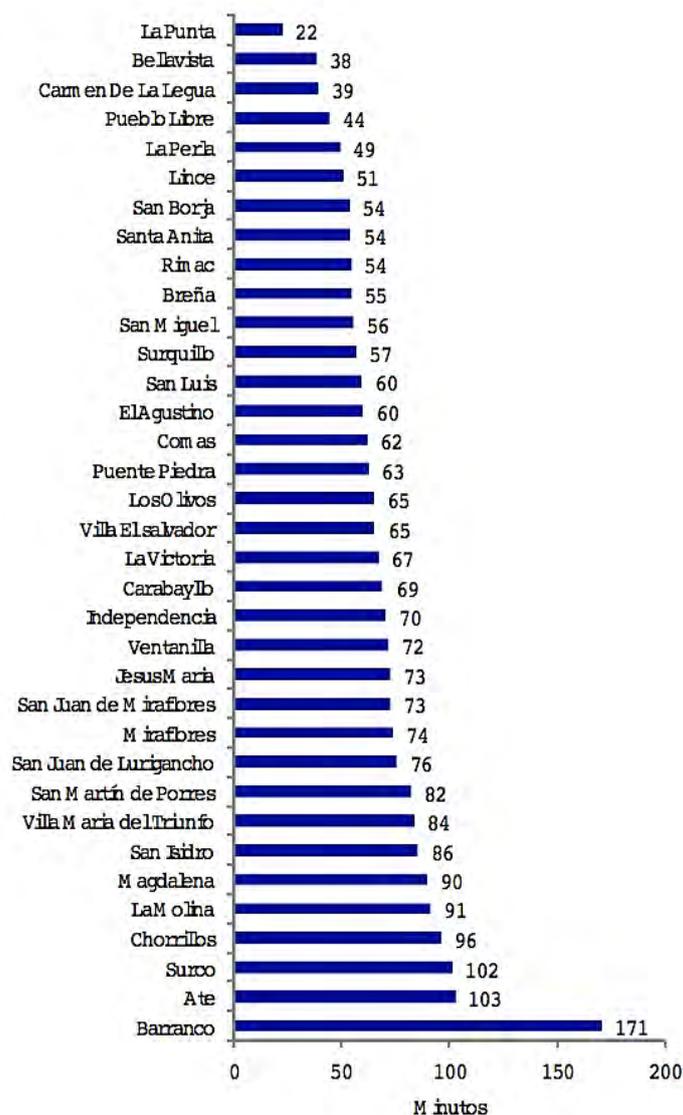


Figura 21. Tiempo por cada visita municipalidades distritales de Lima y Callao. Tomado de “Nota de Prensa No.153. Servicios de Atención en Entidades Públicas Pueden Demorar más de Dos Horas y Media”, por Ciudadanos Al Día, 2013 <http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/559-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0-153-rankincad-tiempo-invertido-en-gestiones-2013.html>

La encuesta reveló que para los distritos de Lima Norte se obtuvieron los siguientes valores: (a) en Los Olivos el tiempo fue de 65 minutos, (b) en Comas de 62 minutos, (c) en Carabayllo fue 69 minutos, (d) en Independencia el tiempo fue de 70 minutos y (e) San Martín de Porres de 82 minutos. El valor de la MDLO se ubicó por debajo del promedio que es de 70 minutos lo que representa una fortaleza en la imagen y prestigio de la organización que deberá ser mejorado en beneficio de la atención al ciudadano olivense.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015) el marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. La MDLO mediante las mesas de concertación que tiene instaladas atendió la necesidad de elaborar de manera participativa el PDLC-MDLO2016-2021. Convirtiendo al PDLC en un instrumento de gestión del territorio siendo construido bajo los principios de concertación, participación, transparencia, equidad, tolerancia, eficiencia, integración, articulación, cooperación, inclusión, mejora continua y respeto a los acuerdos. (PDLC-MDLO, 2016)

A través del PDCL-MDLO 2016 – 2021 se identificó la demanda de necesidades de servicios requerido por la población olivense y en general de aquellos que mantienen relaciones con el distrito. Entre estas necesidades destacó el cumplimiento de los siguientes objetivos: (a) Sostenimiento de la interculturalidad, (b)) Calidad de la educación, (c) Acceso a los servicios de salud, (d) Empoderamiento y participación ciudadana, (e) Seguridad ciudadana, (f) Desarrollo y competitividad gastronómica, (g) Desarrollo urbano sostenible, (h) Gestión de residuos sólidos, (i) Gestión y manejo de áreas verdes, (j) Gestión de riesgos de desastres. Dichos objetivos son trabajados por las diversas gerencias municipales que van informando de los logros y avances obtenidos mediante diversos canales de comunicación.

De acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley

27806), los municipios deben difundir datos generales de la autoridad y la gestión en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) disponible en el portal de cada institución. El observatorio ciudadano Lima como Vamos evaluó la información disponible de las 42 municipalidades distritales y de la Municipalidad Metropolitana de Lima correspondiente al cuarto trimestre del 2016. La evaluación correspondió al periodo 2012 – 2016 y se realizó en base a ocho indicadores: (a) Organigrama, (b) Texto Único de Procesos Administrativos, (c) Presupuesto Ejecutado, (d) Proyectos de Inversión, (e) Personal y (f) Directorio autoridades. El resultado obtenido fue un puntaje promedio de 5.14 calificado como regular aprobatorio, mientras que el mayor valor acumulado fue de 7.67 obtenido por la Municipalidad de Miraflores (ver Figura 23).

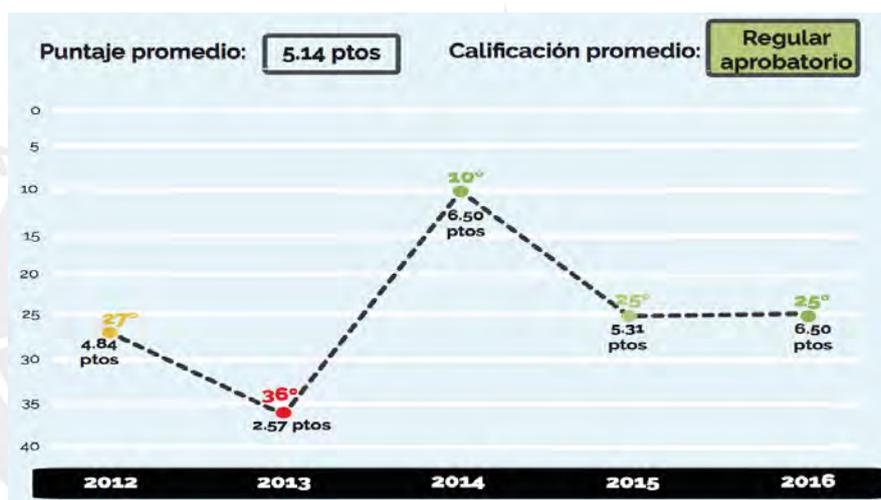


Figura 22. Evaluación del portal de transparencia del distrito de Los Olivos. Tomado de “Seguimiento a Portales de Transparencia Estándar de Los Municipios de Lima Metropolitana y Callao: Vigilando la Transparencia Municipal 2016”, por Lima Cómo Vamos. Observatorio Ciudadano, 2016 (http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/05/Reporte_LosOlivos.pdf)

Dentro del distrito de Los Olivos y en Lima Norte, a través de la Mancomunidad de Lima Norte, se cuentan con los siguientes canales de información:

En primer lugar, Revistas electrónicas que informan de actividades y logros de los distritos de la Mancomunidad de Lima Norte entre ellos los relacionados a la MDLO y son:

(a) Agencia de Prensa Noticias Lima Norte, (b) Somos Lima Norte, (c) La Noticia Renovada,

de emisión es semanal, en donde se publica noticias de normas aprobadas, actividades políticas, culturales, sociales, deportivas, etc. que se desarrollarán durante la semana. En segundo lugar, Comunicados de prensa, avisos de la Municipalidad donde se explica con mayor nivel de detalle los logros y éxitos de la gestión, y se dan a conocer resoluciones y ordenanzas. Y, en tercer lugar, el Portal web institucional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de operaciones de la MDLO es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de servicios a los residentes, ciudadanos y/o empresas que tengan relaciones comerciales con el distrito, además involucra las funciones de logística, recaudación, mantenimiento y calidad. Para un mayor orden del análisis interno y con la finalidad de evaluar sus fortalezas y debilidades de esta área, se han agrupado los diversos servicios ofrecidos por el municipio en cinco grupos: (a) desarrollo urbano y limpieza pública, (b) desarrollo económico, (c) seguridad ciudadana, (d) desarrollo social, (e) mejora de calidad de vida del vecino.

Desarrollo Urbano y Limpieza Pública. Con respecto a la limpieza pública, el Consejo Municipal del Distrito de Los Olivos mediante la ordenanza No. 418 CDLO del 21 de Julio del 2015 aprobó el “Plan Distrital de Manejo y Gestión de Residuos Sólidos del Distrito de Los Olivos” para el periodo 2015-2017. Dicho plan cuenta con cobertura presupuestal para la ejecución del mismo; en él se hizo un estudio completo del manejo de residuos sólidos en el distrito. Además, se han planteado cuatro líneas de acción: (a) educación, sensibilización, cultura y ciudadanía ambiental, (b) fortalecimiento ambiental, (c) generación, recolección, transporte y disposición final, (d) fortalecimiento del programa de segregación y trece metas para un proceso de mejora continua del sistema de gestión propuesto.

Este plan se basó en el Estudio de Caracterización de Residuos Sólidos Municipales

del Distrito de los Olivos realizado en el 2015. Como datos relevantes del plan se pudo indicar que en el 2015 el Distrito de Los Olivos generó 387.5 TM por día de residuos sólidos. Del cual 70.9% eran de origen domiciliario (274.7 TM/día, densidad de 167.7Kg/m³) y 29.1% eran de origen no domiciliario (112.79 TM/día, densidad de 138.1Kg/m³). La composición de los residuos sólidos fue de materia orgánica en un 65.57%, papel 6.97%, residuos sanitarios 5.21%, plástico PET 3.46%, cartón 3.24%, plástico duro 2.54%, bolsas 2.46%, vidrio 2.23% y el resto 8.32% (papel periódico, madera, metales, etc.).

La población del distrito en general indico no haber recibido ninguna charla ni capacitación en el manejo de los residuos sólidos. Sin embargo, al ser consultados sobre si separaría los residuos sólidos para su reaprovechamiento o reciclaje el 74.3% de los que generan residuos domiciliarios indicaron que sí. Asimismo el 67.7% de los habitantes que generan residuos no domiciliarios también respondieron afirmativamente. Esta situación hizo ver que alrededor del 70% de los materiales reciclables tales como papel, periódico, cartón, latas y plástico son eliminados en la basura.

En el distrito existen seis contenedores subterráneos de capacidad de 1500 kilos, 100 papeleras y 50 composteras caninas ubicados convenientemente como complemento para la recolección de residuos sólidos. Además, se tiene 21 rutas de recolección de residuos sólidos domiciliarios, dos rutas de mercados y dos rutas de avenidas principales. La empresa adjudicada para el recojo de los residuos sólidos mediante concurso público fue Tecnologías Ambientales Prisma SAC, que reportó contar con 77 personas y 11 camiones compactadores de 12 y 30 TM.

La gerencia de servicios a la ciudad es la responsable de la limpieza pública y conservación de las áreas verdes. Su equipo lo integraron 26 administrativos y 124 obreros para el barrido y recojo de residuos sólidos de avenidas y calles del distrito. La disposición final de los residuos sólidos domiciliarios, maleza, barrido, papeleo y mercados es el relleno

sanitario el Zapalla, administrado por la empresa Innova Ambiental. El costo por tonelada del ciclo completo del servicio (recolección, transporte y disposición final) a partir del 19 de junio del 2015 hasta diciembre del 2018 fue de S/ 102.

Finalmente, la proporción de áreas verdes por habitantes se ha ido incrementando. En el 2007 se contaba con 1'298,672 m² de áreas verdes, representando 4.08 m²/hab. En el 2014 las áreas verdes fueron 1'876,034 m², representando 5.1 m²/hab, siendo el promedio para la municipalidad metropolitana de Lima en 2015 de 3.6 m²/hab.

Desarrollo Económico. Según la Encuesta Lima como Vamos 2016, Los Olivos es el sexto distrito de destino al que se dirige la población de Lima Metropolitana por motivo laboral o estudio con un 4.5% y el primer destino de los pobladores de Lima Norte con el 16.3%. Según el INEI en el informe Perú Estructura Empresarial 2015, Los Olivos se ubicó en el tercer puesto con un total de 37,875 empresas que representa el 19.1% de las formalmente instaladas en Lima Norte, luego de San Martín de Porres (30.4%) y Comas (20.9%). La densidad empresarial del distrito de Los Olivos para el 2015 fue de 102 empresas por cada mil habitantes o su equivalente de 2075 empresas por Km². Mientras que para Lima Norte la densidad empresarial fue de 78.5 empresas por cada mil habitantes o su equivalente 247.3 empresas por Km².

En el informe técnico Demografía Empresarial en el Perú I trimestre 2017 emitido por el INEI, en donde se busca analizar la dinámica empresarial, se informó que durante el primer trimestre del 2017 el distrito de Los Olivos ocupó el tercer lugar en Lima Norte en el alta de empresas con 1195 de ellas, 4.7% mayor que I trimestre del 2016. Siendo la baja de empresas para el mismo periodo de 452, es decir 46.3% menor que I trimestre del 2016. Esto representó una expectativa favorable por seguir con la inversión privada principalmente de las MyPEs en el rubro de comercio al por menor. Asimismo, el distrito de San Martín de Porres lideró el alta de empresas en Lima Norte con 2041 de ellas teniendo para el mismo

periodo la baja de 814 empresas, seguido de Comas con un alta de 1266 empresas y baja de 475 de ellas. La apertura de restaurantes en el distrito confirmó un evidente impulso hacia el desarrollo gastronómico. En el 2014 el municipio otorgó un total de 455 licencias, muy por encima de San Martín de Porres (370 licencias) y Comas (348 licencias).

Los servicios financieros apoyan la fase de inversión, la fase de cobranza y otras operaciones, es decir, facilitan el intercambio monetario, reducen los costos de transacción y promueven un mayor dinamismo de la economía local. En los últimos años en el distrito de Los Olivos se incrementó la presencia de la banca múltiple. Para el 2013 el 44.4% de los bancos contaba con oficinas en el distrito y al 2016 su presencia en el distrito alcanzó un 50%, siendo el Banco de Crédito el que cuenta con un mayor número de establecimientos (9 agencias), seguido por el Continental (7 agencias) y Mi Banco (7 agencias).

Además, la riqueza histórica del distrito de Los Olivos se encuentra registrada como patrimonio cultural de la Nación por el Ministerio de Cultura del Perú y se encuentra expresada en siete sitios arqueológicos: (a) Aznapuquio, (b) Cerro Mulería, (c) Cerro Pro, (d) El Naranjal, (e) Huaca Pro o Huaca de Oro, (f) Infantas I o Santa Luzmila Sector 3, (g) Infantas II o Santa Luzmila Sector 1. Además, se cuenta con dos zonas históricas: (a) Capilla Pro, y (b) Casa Hacienda Garagay. Cabe mencionar que la mayoría de ellas no tiene cercado su perímetro ni cuenta en la actualidad con proyectos de restauración; por lo que a su vez, no están incluidos dentro de ningún circuito turístico por lo que están en estado de abandono.

Seguridad Ciudadana. Según el informe Victimización en el Perú 2010 – 2016, publicado en mayo del 2017 por el INEI, reveló que en el año 2016 el 30,9% de la población de 15 y más años de edad en Lima Metropolitana fue víctima de algún hecho delictivo. Mientras que para Lima Norte fue el 30.1% representando un 4.6% menos que en el 2015. Sin embargo en ese mismo año solo el 11,9% de la población de Lima Metropolitana que fue víctima realizó la denuncia, de la cual 11.6% fueron de Lima Norte.

En el distrito de Los Olivos se cuenta con un Plan Local de Seguridad Ciudadana aprobado por el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) el cual fue ratificado el 14 de enero del 2016 mediante la ordenanza N°429-2016 CDLO. Entre enero y setiembre del 2015 la Policía Nacional del Perú (PNP) informó que en Los Olivos se realizaron 3,781 denuncias por comisión de delitos siendo principalmente contra el patrimonio en la modalidad de robo con el 47.6% y hurto con el 29.2% las de mayor incidencia, estos hechos se realizaron en la modalidad de raqueto. Otros delitos de mediana incidencia son las lesiones, peligro común y la micro comercialización de droga con 6.4%, 3.9% y 3.2% respectivamente.

El distrito tiene tres comisarías de la PNP: (a) Laura Caller Iberico que cuenta con 86 efectivos policiales, (b) Sol de Oro con 133 efectivos policiales, y (c) Pro con 104 efectivos policiales. Además, el servicio de serenazgo cuenta con 760 serenos, 42 camionetas, dos vehículos, 64 motocicletas, 50 bicicletas, un centro de comunicación, 146 cámaras de video vigilancia, 150 radios digitales, 90 celulares, 60 alarmas y 10 canes administrados por la CODISEC organismo de la MDLO.

Desarrollo social. La municipalidad de Los Olivos cuenta con cuatro programas sociales y fomenta sus actividades para el desarrollo sostenido de los mismos mediante ferias de programas sociales. En dichos programas se exhiben los artículos preparados en los talleres de cada programa social con la finalidad de generar recursos que ayuden a financiar sus actividades. Los cuatro programas sociales promovidos por el MDLO son: (a) La Defensoría Municipal del Niño y Adolescente, (b) Los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor, (c) La Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad y (d) El Programa del vaso de leche.

Mejora de calidad de vida del vecino. A nivel de Lima Metropolitana, según el observatorio ciudadano Lima como Vamos, el distrito de Los Olivos es el cuarto distrito que

registró mayor población en el 2015 (371,229 habitantes) y el primero de Lima Norte. Su densidad poblacional fue de 21,520 hab/Km² y se ha ido incrementando periódicamente como consecuencia de la migración motivada por la dinámica socioeconómica generada en el distrito. En 1993 el distrito contaba con 12,501 hab/Km², en el 2007 fue de 17,432 hab/Km² y en el 2014 de 20,050 hab/km². Es decir que a nivel distrital se contó con una densidad media.

La población en el distrito de Los Olivos es principalmente adulta y femenina siendo las mujeres el 52% de sus habitantes. La población del distrito estuvo distribuida en 53 urbanizaciones, 31 asentamientos humanos, 22 asociaciones, 15 cooperativas, 4 lotizaciones industriales, un pueblo joven y un conjunto habitacional. Lo que revela que existe mucho trabajo para lograr un mejor diseño territorial con mejores accesos a los servicios básicos.

En el sector educación el distrito presentó una importante oferta de servicios educativos en todos los niveles, tanto públicos como privados. Al 2017 existieron cinco universidades, siete institutos de educación superior tecnológica y 19 centros de educación técnico productivo razón por la cual se genera gran movilidad de la población juvenil dentro y fuera del distrito. Asimismo, dentro del distrito existe la presencia de sedes descentralizadas de entidades públicas (SUNARP, INDECOPI, MTPE, OSIPTEL y OSINERGMIN), lo que genera afluencia diaria de personas tanto residentes como visitantes para realizar alguna gestión administrativa.

En el aspecto recreativo, deportivo y educativo, se tiene al Parque Zonal Lloque Yupanqui cuya administración es de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Además, el Palacio de la Juventud, el Centro de Desarrollo Humano, el Estadio Guadalupano de Los Olivos y el Complejo Deportivo IPD-Los Olivos.

En el sector salud, sobre atención primaria, Los Olivos cuenta con un Hospital Municipal, además posee 13 centros de salud pertenecientes al Ministerio de Salud, contando con un aproximado de 117,000 afiliados. Además, ESSALUD en convenio con la MDLO

tienen tres centros de unidades básicas de atención primaria (UBAP) con un total de 93,000 adscritos y finalmente y solo ESSALUD a través del Hospital Negreiros tiene 50,000 afiliados.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2015). La Gerencia de Administración y Finanzas es la responsable de la gestión administrativa y ejerce las funciones previstas de acuerdo a la Ley y su Reglamento es designada por el Alcalde a propuesta del Gerente Municipal. Presenta el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) anualmente al MEF para su aprobación. Este presupuesto será administrado por la Gerencia Municipal que en coordinación con el Alcalde y las demás gerencias, prepararán su plan anual de trabajo en base al PDLC que será aprobado por el Concejo Municipal junto al presupuesto institucional de apertura; el cual puede ser modificado durante el año.

Según el portal de transparencia económica el PIA asignado para el año 2015 al distrito de Los Olivos fue de S/ 68'178,125 y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para el 2015 fue de S/ 108'890,910 con un avance del 91.8%. Para el año 2016 el PIA asignado fue de S/ 83'024,420 y el PIM para el 2016 fue de S/ 118'833,538 con un avance del 72.1%. Para el año 2017 el PIA asignado fue de S/ 71'487,473 y el PIM fue de S/ 110'283,557 con un avance hasta el mes de agosto del 58%. Como se observa cada ejercicio los avances de ejecución presupuestal disminuyen a pesar que el PIM mantiene un comportamiento estable, lo cual revela una gestión financiera poco adecuada.

El presupuesto participativo para el ejercicio 2017 fue aprobado en noviembre de 2016 dando cumplimiento a la Ordenanza No. 446-CDLO "Reglamento del Proceso de Presupuesto Participativo Basado en resultado en el Distrito de Los Olivos". Los recursos del

presupuesto participativo están destinados a la implementación de los proyectos priorizados dentro del proceso del presupuesto participativo. El presupuesto aprobado para los años 2017 y 2018 ascendieron a S/ 9'625,233 y S/ 8'500,000 respectivamente, notándose un disminución de S/ 1'125,233 es decir un 11.7% menos entre ambos años.

Como se observa a continuación, para el año fiscal 2017 el presupuesto participativo destinó el 50.0% del presupuesto para el eje de la Seguridad Ciudadana, el 41.6% para el Desarrollo Urbano y Ambiental y un 4.2% respectivamente para el Desarrollo Humano y Niños, Niñas y Adolescentes. Asimismo, para el 2018 se destinó el 7.1% para el eje de Desarrollo Social, el 5.9% para el Desarrollo Económico, el 29.4% para la Seguridad Ciudadana, un 11.3% para Desarrollo Urbano y un 4.7% para el eje de Desarrollo Humano y Niños, Niñas y Adolescentes. La mayor variación del presupuesto en estos años se dio en el eje de Seguridad Ciudadana el cual recibió un 20.6% menos que el año anterior y para el eje de Desarrollo Urbano y Ambiental que captó un 11.3% más (ver Tabla 25).

Tabla 25

Variación del Presupuesto Participativo Año Fiscal 2017 – 2018

Línea o eje de desarrollo	Año Fiscal (%)		Var. %
	2017	2018	
Desarrollo social	0.0	7.1	7.1
Desarrollo económico	0.0	5.9	5.9
Seguridad ciudadana	50.0	29.4	-20.6
Desarrollo urbano y ambiental	41.6	52.9	11.3
Desarrollo humano	4.2	0.0	-4.2
Niños, niñas y adolescentes	4.2	4.7	0.5
	100.0	100.0	

Nota: Tomado de “Actas de Acuerdos y Compromisos del Presupuesto Participativo 2017 y 2018 Municipalidad Distrital de Los Olivos” por Municipalidad Distrital de Los Olivos (MDLO), 2016, 2017 (http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Presupuesto_Participativo/2017/acta-de-acuerdos-y-compromisos-pp-2017.pdf)
http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Presupuesto_Participativo/2018/ACTA_DE_ACUERDOS_Y_COMPROMISOS_DEL_PP_2018.pdf)

Según el portal web de la MDLO los estados financieros del periodo del 1 de enero al 30 de junio del 2016 presentaron en el estado de gestión un total de ingresos por S/ 47'546,487.73. Siendo las principales fuentes de ingresos los no tributarios por un total de S/

26'335,626.53 que representó 55.3% del total. Le siguió los ingresos tributarios netos de S/ 13'987,730.13 con el 29.4% del total de ingresos.

De otro lado, los costos y gastos para el mismo periodo fueron de S/ 45'447,624.71 siendo los mayores egresos por gastos en bienes y servicios por S/ 31'437,620.47 que acumularon el 69.1% del total. Se sumó a ello los gastos de personal por S/ 7'925,403.17 con el 17.4% de total de egresos. El resultado final de la gestión para dicho periodo fue de un superávit de S/ 2'098,863.02 que en comparación al mismo periodo del 2015 resultó 9.8 veces menor que el superávit obtenido que fue de S/ 22'623,657.33.

Esto se debió principalmente por la fuerte caída del 73% en los ingresos tributarios netos y un incremento del 20.3% en los gastos de bienes y servicios. Además del incremento del 467% en estimaciones y provisiones del ejercicio. Estos resultados reflejaron que no se está sabiendo llevar una adecuada política de recaudación tributaria originándose una falta de liquidez en la gestión municipal que afectaría el cumplimiento de los compromisos a corto plazo.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015). La MDLO establecen los lineamientos para la conformación de la estructura orgánica de la municipalidad basándose en los instrumentos de gestión que la Ley le concede. Así como también las funciones generales, específicas y el perfil mínimo que se debe cumplir para ocupar un cargo o puesto en cada unidad orgánica con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

A continuación, se puede revisar la estructura orgánica según el ROF en donde se aprecia la conformación de las gerencias, subgerencias y jefaturas que dirigen el municipio.

El Concejo Municipal es el órgano de mayor jerarquía de la Alta Dirección está conformada por el Alcalde, quien la preside, y trece regidores elegidos también por votación popular.

Entre sus principales funciones está la de formar los grupos de trabajo del Concejo Municipal, que en su calidad de órganos consultivos tienen por finalidad efectuar estudios, formular propuestas y proyectos de normas municipales o servir como órganos consultivos para temas de fiscalización o generación de dictámenes (Tabla 26).

Con respecto a los integrantes del Concejo Municipal, se pudo observar anteriormente la escasa experiencia previa en posiciones similares de sus integrantes, la cual es necesaria para garantizar la calidad de los resultados. Así también ningún miembro del Consejo Municipal actualmente en funciones tiene experiencia previa en la dirección de alguna gerencia o sub gerencia municipal del distrito u otros distritos del Perú (JNE, 2017) Para la dirección de gerencias, sub gerencias y jefaturas de la MDLO existe el Manual de Organización de Funciones (MOF) que brinda el perfil mínimo requerido que debe cumplir los funcionarios que ocupan dichos cargos.

A continuación, se puede observar que el título profesional es el requisito mínimo exigido para los cargos de gerencia y cuatro años de experiencia en gestión pública, manejo de personal y conocimientos básicos en ofimática. Para el cargo de sub gerencia se pide el título profesional y tres años de experiencia en gestión pública, manejo de personal y conocimientos básicos en ofimática. Para el cargo jefatura se requiere una carrera relacionada al cargo, dos años de experiencia en gestión pública, manejo de personal y conocimientos básicos en ofimática (ver Tablas 27 y 28).

Como se observa los cargos exigen la necesidad de un apropiado nivel de experiencia demostrada, que permita ejercer de manera eficaz la responsabilidad confiada. Sin embargo, muchas veces los “intereses políticos” prevalecen a los intereses reales de la gestión. Otras veces, se trunca la gestión de técnicos competentes debido a la alta rotación dada en cada

Tabla 26

Estructura Orgánica de la Municipalidad Distrital de Los Olivos

Órgano Competente	Primera Línea de Mando	Segunda Línea de Mando
Alta Dirección	Consejo Municipal	
	Regidores y Comisión de Regidores	
	Alcaldía	
	Gerencia Municipal	Sub Gerencia de Atención al Ciudadano
		Sub Gerencia de Imagen Institucional
Órganos Consultivos de Coordinación	Consejo de Coordinación Local Distrital	
	Comité Distrital de Seguridad Ciudadana	
	Comité de Defensa Civil	
	Mesa de Concertación	
	Junta de Delegados Vecinales y Comunales	
Órganos de Control Órganos de Defensa Judicial	Comisión Ambiental Municipal	
	Órgano de Control Institucional	
Órganos de Asesoramiento	Procuraduría Pública Municipal	
	Gerencia de Asesoría Jurídica	
	Gerencia de Planificación y Presupuesto	Sub Gerencia de Planeamiento y Racionalización
	Secretaría General	
		Sub Gerencia de Logística
		Sub Gerencia de Tesorería
	Gerencia de Administración y Finanzas	Sub Gerencia de Contabilidad
		Sub Gerencia de Recursos Humanos
		Sub Gerencia de Servicios Generales y Maestranza
	Gerencia de Tecnología de la Información	Sub Gerencia de Soportes, Redes y Telecomunicaciones
		Sub Gerencia de Autorizaciones Municipales
		Sub Gerencia de Transporte
	Gerencia de Desarrollo Urbano	Sub Gerencia de Catastro y Planeamiento Urbano
		Sub Gerencia de Gestión del Riesgo de Desastres y Defensa Civil
Órganos de Apoyo		Sub Gerencia de Infraestructura y Obras Privadas
	Gerencia de Fiscalización y Control Urbano	Sub Gerencia de Inspecciones y Sanciones
	Gerencia de Seguridad Ciudadana	
	Gerencia de Participación Vecinal	Sub Gerencia de Programas Sociales
	Gerencia de Servicios a la Ciudad	Sub Gerencia de Limpieza Pública
		Sub Gerencia de Áreas Verdes
	Gerencia de Administración Tributaria	Sub Gerencia de Recaudación
		Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria
	Gerencia de Desarrollo Económico y Promoción de la Inversión Privada	
	Gerencia de Desarrollo Humano	Sub Gerencia de Prevención y Promoción de la Salud
Órgano Desconcentrado y Organismo Público Descentralizado	Organismo Público Descentralizado Hospital Municipal Los Olivos	

Nota: Tomado de “Reglamento de Organización y Funciones” por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2015 (http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/ROF/ROF_2015.pdf).

Tabla 27

Competencias Requeridas para Funcionarios de la MDLO - A

No	Cargo	Título profesional	Formación complementaria	Años	Competencias	Otros
1	Gerente Municipal	Administración, Derecho o carreras afines.	Maestría en Gestión Pública.	7	Conducción organizacional, dirección de personal	Ofimática
2	Auditor Jefe	Contador Público	Control Gubernamental y Administración Pública	5	---	Ofimática
3	Secretario General	Abogado	Derecho Público y Administrativo	4	---	Ofimática
4	Procurador Público Municipal	Abogado	Consejo de Defensa Judicial	4	---	Ofimática
5	Gerente de Asesoría Jurídica	Derecho	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
6	Gerente de Planificación y Presupuesto	Administración, Economía o carreras afines	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
7	Gerente de Administración y Finanzas	Administración, Economía o carreras afines	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
8	Gerente de la Tecnología de la Información	Ingeniería Informática o Sistemas	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
9	Gerente de Desarrollo Urbano	Ing. Civil, Geográfica o carreras afines	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
10	Gerente de Fiscalización y Control Urbano	Administración, Derecho o carreras afines	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
11	Gerente de Seguridad Ciudadana	Oficial retirado de las FFAA o Policía	---	5	Dirección de Personal	Ofimática
12	Gerente de Participación Vecinal	Título Universitario o Grado Académico	---	5	Dirección de Personal	Ofimática
13	Gerente de Servicio a la Ciudad	Carreras relacionadas	Gestión Ambiental y Responsabilidad Social	4	Dirección de Personal	Ofimática
14	Gerente de Administración Tributaria	Administración, Economía o carreras afines	Derecho Administrativo y/o Tributario	4	Dirección de Personal	Ofimática
15	Gerente de Desarrollo Económico y Promoción de la Inversión	Administración, Economía o carreras afines	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
16	Gerente de Desarrollo Humano	Carreras relacionadas	---	4	Dirección de Personal	Ofimática
17	Sub Gerente de Planeamiento y Racionalización	Administración, Economía o carreras afines	Planificación Estratégica y/o Racionalización	3	Dirección de Personal	Ofimática
18	Sub Gerente de Atención al Ciudadano	Carreras relacionadas	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
19	Sub Gerente de Servicios Generales y Maestranza	Carreras relacionadas	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
20	Sub Gerente de Recursos Humanos	Administración, Derecho o carreras afines	Gestión de Recursos Humanos	3	Dirección de Personal	Ofimática

Nota: Tomado de "Manual de Organización y Funciones" por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2015 (http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/MOF/MOF_2015.pdf).

Tabla 28

Competencias Requeridas para Funcionarios de la MDLO – B

No	Cargo	Título profesional	Formación complementaria	Años	Competencias	Otros
21	Sub Gerencia de Tesorería	Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines	Gestión de Tesorería Pública	3	Dirección de Personal	Ofimática
22	Sub Gerencia de Contabilidad	Contador Público	Sistema Integrado de Administración Financiera	3	Dirección de Personal	Ofimática
23	Sub Gerencia de Logística	Contador Público	Certificación en Contrataciones y Adquisiciones	3	Dirección de Personal	Ofimática
24	Sub Gerencia de Imagen Institucional	Ciencias de la Comunicación o carreras afines.	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
25	Sub Gerente de Soporte, Redes y Telecomunicaciones	Ingeniería Informática o Sistemas	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
26	Sub Gerente de Autorizaciones Municipales	Ing. Civil, Arquitectura o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
27	Sub Gerente de Transporte	Ing. De Transporte o carreras afines.	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
28	Sub Gerente de Catastro y Planeamiento Urbano	Ing. Civil, Geográfica o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
29	Sub Gerente de Gestión del Riesgo y Defensa Civil	Ing. Civil, Geográfica o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
30	Sug Gerente de Infraestructura y Obras Públicas	Carreras relacionadas	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
31	Sub Gerente de inspecciones y sanciones	Administración, Derecho o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
32	Sub Gerente de Programas Sociales	Carreras relacionadas	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
33	Sub Gerente de Limpieza Pública	Ing. Sanitaria, Ing. Ambiental o Industrial o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
34	Sub Gerente de Áreas Verdes	Ing. Ambiental o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
35	Sub Gerente de Recaudación	Administración, Economía o carreras afines	Derecho Administrativo y/o Tributario	3	Dirección de Personal	Ofimática
36	Sub Gerente de Fiscalización Tributaria	Administración, Economía o carreras afines	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
37	Sub Gerente de Prevención y Promoción de la Salud	Carreras relacionadas	---	3	Dirección de Personal	Ofimática
38	Jefe de Programación de Inversiones	Ingeniería, Economía o carreras afines	Formulación y/o evaluación de PIP	3	Dirección de Personal	Ofimática
39	Jefe de Educación y Cultura	Carreras relacionadas	---	2	Dirección de Personal	Ofimática
40	Jefe de Juventudes	Carreras relacionadas	---	2	Dirección de Personal	Ofimática
41	Jefe de Deportes	Carreras relacionadas	---	2	Dirección de Personal	Ofimática

Nota: Tomado de “Manual de Organización y Funciones” por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2015 (http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/MOF/MOF_2015.pdf).

cambio de gobierno. Muchas veces, profesionales de carrera y con experiencia en gestión pública son removidos ocasionando una discontinuidad de las metas propuestas por cada órgano, bajo la prerrogativa de ser “cargos de confianza”. Esta mala práctica de gestión pública es un mal endémico que resta competitividad a los gobiernos locales y muchas veces constituyen los focos de corrupción.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El distrito de Los Olivos cuenta con la Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación, la cual tiene como objetivo principal impulsar el uso de la tecnología de punta, la sistematización de los procesos operativos y administrativos y mejorar las comunicaciones internas para optimizar la planificación de los recursos y buscar la excelencia en la calidad del servicio que ofrece la MDLO a los ciudadanos.

Esta gerencia busca promover el máximo acceso y uso de tecnologías de información por parte de los ciudadanos e integrantes de la organización municipal para la gestión del conocimiento del desarrollo local y de la gestión municipal. Depende orgánicamente de la Gerencia Municipal y está a cargo de un gerente que es designado por el Alcalde a propuesta del Gerente Municipal.

Entre los sistemas de información y comunicación que utiliza la MDLO se ubicó su sitio web mediante el cual divulgan información del distrito, la municipalidad, sus servicios, las gerencias y la transparencia sobre el presupuesto, los proyectos de inversión, la contratación de bienes y servicios, la participación ciudadana, entre otros. La MDLO utilizó además las principales redes sociales para dar a conocer sus actos oficiales, así como un buzón de sugerencias electrónico. En la red social *Facebook* la MDLO se muestra con gran actividad e interacción con sus seguidores, en su mayoría son jóvenes residentes del distrito.

Según el portal Sistemigramas, desde 1996 la MDLO cuenta con un Sistema Informático Municipal Integrado Web (SIMI WEB) que es una plataforma de intranet en

software libre. El SIMI WEB se creó con el objetivo de uniformizar la administración municipal, haciéndola más dinámica y moderna. La MDLO estimó que este software se convierta en una herramienta que gestione ante la falta de información que se ocasiona cada vez que se producen los cambios al ingresar una nueva gestión municipal, por ello a través de convenios facilitó su uso con otros municipios provinciales y distritales. Sin embargo uno de los principales problemas de SIMI WEB es no ser utilizado en todo su potencial debido a procesos desactualizados, falta de capacitación y personal no calificado que terminan subutilizando o no lo utilizan.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según la Gerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación de la MDLO, el distrito se propuso convertirse en la primera ciudad digital e inteligente del Perú. Sus objetivos son ampliar y mejorar los servicios al ciudadano a través de la tecnología, automatizando procesos y reduciendo tiempos de respuesta logrando además la reducción en los costos. Por esa razón tiene instalado en la actualidad 130 km de fibra óptica a lo largo de sus principales avenidas y calles, con la finalidad de intercomunicar a todas las sedes municipales (colegios, comisarías, hospitales, universidades, serenazgo, bomberos, centros de salud, entre otros) con un Data Center que centraliza todo el procesamiento de los sistemas y el *storage* de toda la base de datos, documentos y videos de la MDLO.

La MDLO no cuenta con un área específica para las labores de investigación y desarrollo. Por lo que la asignación de recursos para desarrollar esta actividad no se ha dado y más bien se han orientado principalmente en el desarrollo de proyectos de carácter tecnológico. En este orden la MDLO desarrolló el proyecto denominado “Implementación de la gran red de fibra óptica” el cual busca mejorar el ancho de banda a 1Gbps en toda la red LAN interna e implementar un Data Center con equipos de última generación y una infraestructura que permita alojar todos los sistemas de los municipios de Lima Norte.

Para lograr este fin la MDLO implementó la Red Metropolitana Privada Inteligente, además de un software de monitoreo y gestión para apoyar la administración y mantenimiento de estas nuevas plataformas. Una aplicación de este sistema se da en la seguridad ciudadana al interconectar las cámaras de seguridad y los botones anti pánico con la central de monitoreo, serenazgo, los puestos de auxilio rápido y las comisarías Sol de Oro, Laura Caller y Pro. Con lo cual se espera contribuir a fortalecer el sistema de seguridad ciudadana del distrito (ver Figura 24).

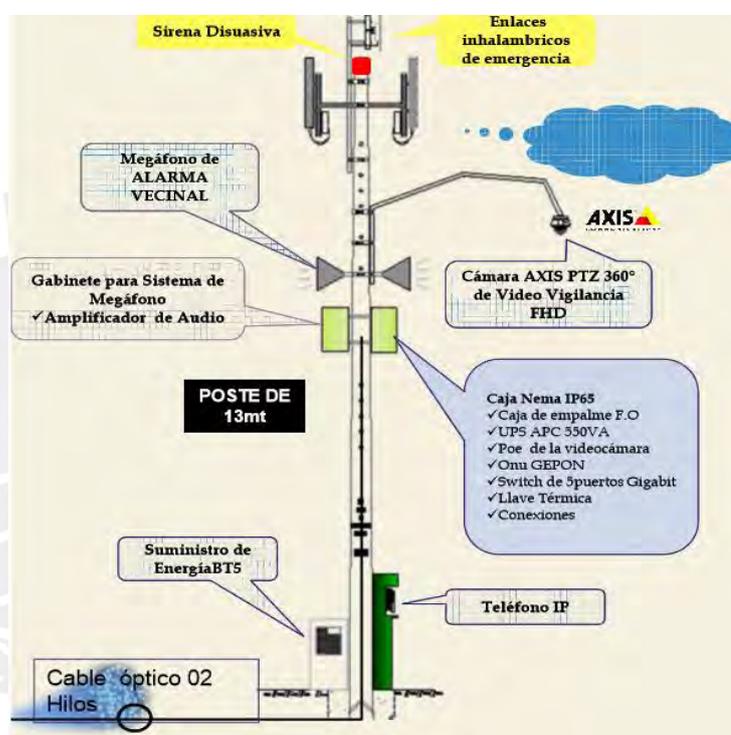


Figura 23. Módulos integrales con fibra óptica instalados en el distrito de Los Olivos. Tomado de “Implementación de La Gran Red de Telecomunicaciones con Fibra Óptica de La Municipalidad Distrital de Los Olivos” por Gerencia de TIC’s de la Municipalidad Distrital de Los Olivos, s/f (https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/info_nacional_internacional/documentos/Proyecto%20de%20Ciudad%20Inteligente%20en%20el%20distrito%20de%20los%20Olivos.pdf).

La MDLO cuenta con un Sistema de Alarma Vecinal unificado con cámaras de seguridad integradas gracias al tendido de una red de fibra óptica que permite un alto rendimiento, excelente calidad de imagen y un gran almacenamiento de datos en el menor

tiempo. El sistema está basado en la última tecnología de video. Además, como proyecto futuro esperan implementar el uso de tranqueras automatizadas para fortalecer el sistema de seguridad del distrito.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) señala que la puntuación más elevada posible para la organización es 4.0; el más baja, 1.0; y el promedio, 2.5. La puntuación ponderada total muy por debajo de 2.5, caracterizan a las organizaciones con debilidades severas. Mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Total ponderado
Fortalezas			
1. Ubicación geográfica del distrito	0.10	4	0.40
2. Alto nivel de formalización y densidad de su tejido empresarial por encima del promedio de Lima Norte.	0.10	3	0.30
3. Presencia pluricultural y social de su población lo hace un distrito abierto y diverso (mayor dinamismo).	0.04	3	0.12
4. Su riqueza histórica ha sido registrada como patrimonio cultural de Perú.	0.04	4	0.16
5. Disponibilidad de áreas que pueden ser aprovechadas para desarrollar proyectos residenciales, educativos, centros comerciales, oficinas corporativas, hoteles, complejos deportivos; entre otros.	0.04	4	0.16
6. Estructura vial integrada con los demás distritos y al interior del país	0.10	4	0.40
7. Mayor presencia de residentes profesionales y técnicos de Lima Norte.	0.05	4	0.20
Sub Total	0.47		1.74
Debilidades			
1. 71.4% de los integrantes del Concejo Municipal sin experiencia en gestión municipal.	0.07	1	0.07
2. La gestión de la recaudación de impuestos no es eficiente ni eficaz	0.10	1	0.10
3. Administración inadecuada de los recursos.	0.07	1	0.07
4. Poca interacción entre la sociedad civil y el gobierno distrital.	0.10	2	0.20
5. La gestión municipal de seguridad ciudadana no es eficiente.	0.05	1	0.05
6. Alto nivel de pobreza de la población.	0.05	1	0.05
7. Limitados planes para fomentar la competitividad del distrito.	0.05	1	0.05
8. Limitados recursos para invertir en I+D.	0.02	2	0.04
9. Crecimiento de la oferta educativa con deficientes controles de calidad.	0.02	1	0.02
Sub Total	0.53		0.65
Total	1.00		2.39

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* por F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

4.3. Conclusiones

En la MEFI se ha considerado 16 factores determinantes de éxito de los cuales siete son fortalezas y nueve son debilidades. El valor que la MEFI asignó en su análisis es de 2.39 lo que significa que la organización es ligeramente más débil que fuerte. Pero al estar en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente, por lo que es necesario mejorar las debilidades mayores como un paso importante para lograr mejores estrategias a la visión establecida.

La MEFI muestra que las principales fortalezas del distrito son su ubicación geográfica, el alto nivel de formalización de su tejido empresarial, su estructura vial integrada con los demás distritos y al interior del país y la mayor presencia de residentes profesionales y técnicos de Lima Norte.

Entre las principales debilidades encontradas en el distrito figura la poca experiencia previa en gestión municipal que tienen los actuales miembros del Consejo Municipal, el no aprovechamiento de los restos arqueológicos registrados como patrimonio cultural cuya situación actual es de abandono por parte de las autoridades pudiéndose convertir en una actividad económica sostenible que impulse el turismo, gastronomía y comercio. La seguridad ciudadana sigue siendo una gran debilidad para distrito que genera miedo en la población y detiene la inversión de emprendedores por considerar riesgoso abrir un negocio y verse así expuesto a robos y hurtos por parte de estas personas de mal vivir.

Capítulo V: Intereses del distrito de Los Olivos y Objetivos de Largo Plazo

Frederick Hartmann (1978) en su teoría tridimensional de La Teoría de las Naciones mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar a nivel país para el planeamiento estratégico: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Esta teoría por analogía puede ser aplicado al distrito de Los Olivos (D'Alessio 2015) siendo las dimensiones: (d) los intereses del distrito de Los Olivos, (e) el potencial del distrito de Los Olivos y (f) los principios cardinales del distrito de Los Olivos.

5.1. Intereses del distrito de Los Olivos

Los interés organizacionales del distrito de Los Olivos son aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente y que deberá alcanzarlo a cualquier costo por ser la brújula para el manejo de la organización (D'Alessio 2015). Estos intereses está en función de la visión del distrito para un horizonte de tiempo de diez años la cuál es “Para el 2027 Los Olivos será reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos orientados a mejorar la calidad de vida de su población”. Es decir, se orienta a replantear el sistema de políticas de gestión municipal con la finalidad de potenciar los servicios que ofrecen a sus residentes y empresas existentes o nuevas con las que mantendrá una relación comercial sólida, así de manera categórica será reconocida su eficacia gubernamental en Lima Norte, tomándose como base para mejorar la competitividad del distrito las ocho categorías propuestas por “*The Economist*” y revisadas en el capítulo I.

Así, se tiene que en la fortaleza económica se deberá incrementar el PBI del distrito a través del ingreso per cápita de sus habitantes aplicando políticas que incrementen la capacidad de gestión empresarial en el distrito y siguiendo las competencias previstas en la Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972 (LOM), en su Título V, Capítulo I, Artículo 73, Inciso 4. Lo cual facilitará un incremento directo del ingreso per cápita de los contribuyentes y del PBI del distrito, además de un incremento sustancial en los tributos y de posicionarse

como el distrito de la oportunidad empresarial.

Con respecto al capital físico, es de interés del Gobierno Distrital reducir el nivel de insatisfacción que expresa el residente Olivense en el uso de espacio público actual.

Debiendo emitir políticas que busquen incrementar la capacidad de organización del espacio físico y del uso del suelo, siguiendo las competencias previstas en LOM en su Título V, Capítulo I, Artículo 73, Inciso 1.

En la madurez financiera, es de interés del distrito incrementar al 100% la presencia de la banca múltiple en los Olivos buscando dar oportunidad de crédito a las microempresas que son la base de la economía del distrito.

El carácter institucional es el principal interés de mejora, puesto que está relacionado al correcto uso de los recursos, demostrando eficiencia gubernamental y dando políticas que busquen potenciar los servicios públicos locales. Siguiendo las competencias previstas en la LOM, en su Título V, Capítulo I, Artículo 73, Inciso 2.

En el carácter social y cultural, es de interés del Gobierno Distrital dar políticas que fomenten la identidad de sus residentes para incrementar el grado de satisfacción por vivir en su distrito. Para ello se debe trabajar en la consolidación de la pluriculturalidad propia de Los Olivos, para que sus residentes sientan orgullo de su riqueza histórica. La cual fue registrada como patrimonio cultural de la Nación por el Ministerio de Cultura del Perú encontrándose expresada en siete sitios arqueológicos y dos centros históricos.

En el capital humano, es de interés del distrito elevar el nivel de satisfacción que tiene el residente Olivense por el uso de los servicios educativos dado en los colegios, institutos especializados o universidades públicas y privadas ubicados en su jurisdicción, con la finalidad de incrementar la fuerza de trabajo calificada, propia y puesta al servicio del distrito. Pero, sobre todo, el contar con una educación de calidad que ayude a formar a los futuros líderes de la comunidad.

En el medio ambiente y peligros naturales, es de interés del distrito la protección y conservación del ambiente siguiendo las competencias previstas en la LOM, en su Título V, Capítulo I, Artículo 73, Inciso 3. Además es interés del distrito mitigar los efectos que ocasionarían los desastres naturales como los desborde de ríos o terremotos que afectarían directamente a los residentes Olivenses.

Finalmente, es de interés del distrito generar un atractivo global que permita atraer a talentos, personas y empresas de todo el mundo a invertir en Los Olivos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus residentes.

5.2. Potencial del Distrito de Los Olivos

Siguiendo la teoría de Frederick Hartmann (1978), aplicada por analogía a las organizaciones, propone como segunda dimensión el potencial de la organización el cual consiste en determinar sus fortalezas y debilidades. Para el presente caso se analizará el potencial del distrito de Los Olivos a través de los siguientes dominios:

5.2.1 Demográfico

Según el último Censo Oficial de la Población Peruana realizado el 21 de octubre del 2007 por el INEI, reveló que el distrito de Los Olivos registró una población de 318,140 habitantes. Asimismo, al 31 de diciembre del 2016 el RENIEC informó que la población identificada en el distrito de Los Olivos fue de 393,889 habitantes, revelando un incremento aproximado del 2.65% anual. Al 31 de diciembre del 2016, los otros dos distritos con mayor población en Lima Norte son el distrito de San Martín de Porres que posee una población identificada de 683,562 y el distrito de Comas que posee una población identificada de 573,860 habitantes.

Según el informe especial “Resultados de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres” realizado por el Observatorio Socio Económico Laboral de Lima Norte (OSEL) en octubre

2007, el distrito de los Olivos contó con una PEA del 64.3% de la PET es decir 156,376 habitantes mayores de catorce años (en cifras de hoy aproximadamente 197,815 habitantes). De ellos, los varones alcanzaron el 58.3% es decir 91,167 (en cifras de hoy aproximadamente 115,326 habitantes) y las mujeres el 41.7% es decir 65,209 (en cifras de hoy aproximadamente 82,489 habitantes).

El segmento de 25 a 44 años de edad es el que albergó el mayor porcentaje de la oferta laboral con el 51.6% de la PEA es decir 80,690 habitantes (en cifras de hoy aproximadamente 102,072 habitantes), siendo los varones el 29.3% es decir 45,818 (en cifras de hoy aproximadamente 57,960 habitantes) y las mujeres el 22.3% es decir 34,872 (en cifras de hoy aproximadamente 44,112 habitantes).

Según el nivel educativo, la PEA se disgregó en 3.0% primaria incompleta, 4.1% primaria completa, 12.1% secundaria incompleta, 35.7% secundaria completa, 7.3% superior no universitaria incompleta, 15.8% superior no universitaria completa, 7.8% superior universitaria incompleta, 14.2% superior universitaria completa. Es decir, los profesionales con estudios concluidos fueron en octubre del 2007 fueron de 22,205 habitantes (en cifras de hoy aproximadamente 28,089 habitantes). Según los niveles de empleo en Los Olivos la PEA se disgregó en adecuadamente empleado 56.3%, subempleo 35.8% y desempleo 7.9%. Finalmente no se contó con cifras actualizadas de la OSEL Lima Norte. Sin embargo, según el OSEL para la fecha de estudio, el distrito de Los Olivos se mantuvo por encima del promedio en profesionales con estudios concluidos con 22.0% de la PEA (Lima Norte 20.4% y Lima Metropolitana 18.9%) y empleados adecuadamente con 56.3% de la PEA (Lima Norte 52.7% y Lima Metropolitana 53.9%).

5.2.2 Geográfico

El distrito de Los Olivos posee una superficie territorial de 18.25 Km² y una altitud entre los 60 y 100 metros sobre el nivel del mar con elevaciones sobre los 200 metros en los

cerros Mulería y Pro. Los Olivos limita por el Norte con los distritos de Puente Piedra y Comas, por el Sur con San Martín de Porras, por el Este con Independencia; y por el Oeste con San Martín de Porras. La infraestructura vial de Los Olivos cuenta con avenidas muy importantes que facilitan su comunicación integrándola con los demás distritos de la capital, dichas avenidas principales presentan cada vez una mayor afluencia de transporte público.

Sus principales vías de acceso son la autopista Panamericana Norte y la avenida Canta Callao por el Norte; las avenidas Tomás Valle, Angélica Gamarra, Antúnez de Mayolo, Universitaria y Carlos Izaguirre por el Sur; las avenidas Universitaria, Las Palmeras por el Este; y las avenidas Los Alisos y Naranjal por el Oeste. Estas vías lo mantienen en conexión con los demás distritos de Lima, la provincia constitucional del Callao y el país en general, encontrándose además muy cerca del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Puerto internacional del Callao y el Terminal Terrestre Lima Norte. Así como a los centros comerciales Real Plaza, Mega Plaza, Plaza Norte, supermercados como Tottus, Metro, Plaza Vea, Makro y la estación del Metropolitano ubicada en Naranjal convirtiéndose en un distrito de alto tránsito. Sin embargo, Los Olivos no es ajeno a los problemas diarios de tráfico vehicular. Es por eso que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se realizan los estudios para el trazo y futura construcción de la Línea 3 del Metro de Lima como parte del sistema eléctrico de transporte masivo de Lima y Callao (ver Figura 25).

La Línea 3 del Metro de Lima tendrá una extensión aproximada de 45 kilómetros. Abarcará los distritos de San Juan de Miraflores, Miraflores, San Isidro, Lince, Jesús María, Cercado de Lima, Rímac, San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, Comas y Puente Piedra. Según el Ministro de Transporte Bruno Giuffra, el estudio técnico que definirá el tramo final de la Línea 3 del Metro de Lima está en su fase final (América Noticias, 31-08-2017) y estaría concluida antes del 2025. Asimismo también está contemplado en un futuro la Línea 6 que tendrá una extensión de 32 km y su trazo será desde la Estación Naranjal del

Metropolitano, Av. Túpac Amaru, Avenida Los Alisos, Avenida Universitaria, Avenida Bertolotto, Avenida Pérez Aranibar (Ex Avenida del Ejército), Avenida Angamos y Avenida Primavera. Estos megaproyectos incrementarán el posicionamiento de Los Olivos como distrito de tránsito en Lima Norte.



Figura 24. Futura red del metro de Lima
Tomado de “Por Estos Distritos Pasará la Línea 3 del Metro de Lima” por Radio Programas del Perú (RPP), 2017
(<http://rpp.pe/lima/actualidad/por-estos-distritos-pasara-la-linea-3-del-metro-de-lima-noticia-1072827>).

5.2.3 Económico

El tejido empresarial del distrito estuvo compuesto en su mayoría por trabajadores independientes (51.3%), micro empresas (45.7%), pequeñas empresas (2.8%) y medianas y grandes empresas (0.2%). Su actividad principal se centralizó en el comercio interno y los servicios, destacando las bodegas y restaurantes (INEI, 2007). Según la Comisión Nacional de Vida sin Drogas (DEVIDA), en el 2015 Los Olivos presentó zonas importantes de concentración industrial para el desarrollo de las actividades productivas de las MyPEs. Estas zonas fueron el Parque Industrial de Infantas, Molitalia y Naranjal que representaron un gran potencial para el desarrollo de un polo industrial en Lima Norte. Necesarias para impulsar el

progreso de actividades como metal mecánica, textil, cueros, servicios, química; entre otros. En la actualidad dicha zona continúa operando pero aún no se aprovecha su verdadero potencial.

Según la Encuesta Lima como Vamos 2016, Los Olivos es el sexto distrito de destino al que se dirige la población de Lima metropolitana por motivo laboral o estudio con un 4.5% y el primer destino de los pobladores de Lima Norte con el 16.3%. Según el INEI en el informe Perú Estructura Empresarial 2015, Los Olivos se ubicó en el tercer puesto con un total de 37,875 empresas que representa el 19.1% de las formalmente instaladas en Lima Norte, seguido de San Martín de Porres (30.4%) y Comas (20.9%). La densidad empresarial del distrito de Los Olivos para el 2015 fue de 102 empresas por cada mil habitantes o su equivalente de 2075 empresas por Km². Mientras que para Lima Norte la densidad empresarial fue de 78.5 empresas por cada mil habitantes o su equivalente 247.3 empresas por Km².

En el informe técnico Demografía Empresarial en el Perú I trimestre 2017, emitido por el INEI se buscó analizar la dinámica empresarial de Lima Norte. El informe reveló que durante el primer trimestre del 2017 el distrito de Los Olivos ocupó el tercer lugar en Lima Norte en el alta de empresas con 1195 de ellas, 4.7% mayor que I trimestre del 2016. Asimismo, señaló que la baja de empresas para el mismo periodo fue de 452, es decir 46.3% menor que I trimestre del 2016. Esto representó una expectativa favorable por seguir la inversión privada principalmente de la micro empresa en el rubro de comercio al por menor.

En los últimos años, en el distrito de Los Olivos se incrementó la presencia de los Bancos, las entidades financieras y microfinancieras. Para el 2013 el 44.4% de los bancos contaba con oficinas en el distrito y al 2016 la presencia de los bancos en el distrito alcanzó un 50%. Además, la apertura de restaurantes en el distrito confirmó un evidente impulso hacia el desarrollo gastronómico. En el 2014 el municipio otorgó un total de 455 licencias,

muy por encima de San Martín de Porres (370 licencias) y Comas (348 licencias).

5.2.4 Tecnológico – Científico

Según el portal web de la MDLO señaló que el distrito se ha propuesto convertir en la primera ciudad digital e inteligente del Perú. Sus objetivos son ampliar y mejorar los servicios al ciudadano a través de la tecnología, automatizando procesos y reduciendo tiempos de respuesta logrando además reducción en los costos. Por esa razón, se instaló 130 km de fibra óptica a lo largo de las principales avenidas del distrito, con la finalidad de intercomunicar mediante un *Data Center* que centraliza todo el procesamiento de los sistemas y el *storage* de toda la base de datos, documentos y videos de la MDLO.

El proyecto denominado “Implementación de la gran red de fibra óptica” busca mejorar el ancho de banda a 1Gbps en toda la red LAN interna e implementar un *Data Center* con equipos de última generación y una infraestructura que permita alojar todos los sistemas de los municipios de Lima Norte. Para lograr este fin la MDLO está implementado una Red Metropolitana Privada Inteligente, además de un software de monitoreo y gestión para apoyar la administración y mantenimiento de estas nuevas plataformas. Una aplicación de este sistema se da en la seguridad ciudadana al interconectar las cámaras de seguridad y los botones anti pánico con la central de monitoreo, serenazgo, los puestos de auxilio rápido y las comisaría Sol de Oro, Laura Caller y Pro. Con ello, se espera contribuir a fortalecer el sistema de seguridad ciudadana del distrito.

5.2.5 Histórico-psicológico-sociológico

El área geográfica del distrito de Los Olivos cuenta con una rica historia de presencia de culturas pre incas e incas como Chavín y Huari. Debido a la fertilidad de sus tierras agrícolas originaron conflictos por el control de las aguas y la abundante producción que se desarrolló en sus extensos campos de cultivo. Su cercanía al mar volvió a estas tierras en un polo de desarrollo de grandes haciendas que encontraron en la tierra una fuente de trabajo.

En 1854, el arribo de inmigrantes chinos, japoneses y de esclavos, liberados por Ramón Castilla, conformaron la nueva fuerza laboral de las haciendas. Por lo que actividad agraria fue la protagonista principal de la subsistencia de esta parte del país. Para 1870, la actividad agrícola se fortaleció; pues el ferrocarril Lima - Ancón comunicaba a las haciendas del Valle del Chillón con el puerto del Callao.

Es debido al progreso de las haciendas ubicadas principalmente en la costa y el centralismo administrativo y comercial del país que a mediados del siglo XX se produce una corriente migratoria de miles de provincianos. Esto incrementó la necesidad de vivienda, desplazando las haciendas y generando nuevas urbanizaciones y distritos de la lima metropolitana. Así, en el gobierno de Manuel Odría en 1950 se creó el distrito de San Martín de Porres, que tiempo después se dividiría y daría nacimiento al distrito de Los Olivos en 1989.

5.2.6 Organizacional administrativo

De acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806) los municipios deben difundir datos generales de la autoridad y la gestión en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) disponible en el portal de cada institución. El observatorio ciudadano Lima como Vamos evaluó la información disponible de las 42 municipalidades distritales y de la Municipalidad Metropolitana de Lima correspondiente al cuarto trimestre del 2016. La evaluación se realizó en base a ocho indicadores: (a) Organigrama, (b) Texto Único de Procesos Administrativos, (c) Presupuesto ejecutado, (d) Proyectos de inversión, (e) Personal y (f) Directorio autoridades de la MDLO. El resultado obtenido para el distrito fue un puntaje de 6.50 de un máximo de 8 calificado como aprobatorio.

5.3. Principios Cardinales del Distrito de Los Olivos

Siguiendo la teoría de Frederick Hartmann (1978), propone como tercera dimensión a los Principios Cardinales, el cual consiste en determinar sus Oportunidades y Amenazas. Para

el presente caso, se analizará el potencial del distrito de Los Olivos a través de:

5.3.1 Influencia de terceras partes

Existen tres categorías de instituciones que influyen en el distrito: (a) las gubernamentales, (b) las privadas y (c) los competidores directos. Las instituciones gubernamentales, presentes por naturaleza, son los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. La siguiente categoría la conforman las instituciones privadas entre las que destacan los centros comerciales, las instituciones educativas (universidades, institutos, colegios), instituciones que ofrecen salud, además de las mayoría de medianas y pequeñas empresas, las cuales brindan al distrito un gran número de empleo a los residentes. Finalmente, los distritos competidores que integran Lima Norte como San Martín de Porres, Comas, Independencia, Carabayllo y Puente Piedra que buscan mejorar la calidad de vida de sus residentes.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Los Olivos es un distrito de historia reciente siendo creado en abril del 1989 al separarse del Distrito de San Martín de Porres. Si bien los límites están delimitados por la Ley de creación del distrito, la población de las urbanizaciones Mesa Redonda y Naranjal, constituyeron una asociación de vecinos con el propósito que sean incluidos dentro de la jurisdicción de Los Olivos.

5.3.3 Contrabalance de intereses

La Mancomunidad Lima Norte se fundó el 16 de diciembre del 2010. Los alcaldes de los distritos de involucrados firmaron en el cine Túpac Amaru de Comas un acta vinculante donde se comprometían a conformar la Mancomunidad Lima Norte amparados en el marco de la Ley 29029. Como fruto de su dinamismo y perseverancia; y sobre todo por la confianza depositada por sus electores, los alcaldes de Lima Norte lograron inscribir el Registro de Mancomunidades ante la Secretaría de Descentralización, mediante resolución N° 487-2011-

PCMSD de la Presidencia del Consejo de Ministros. Finalmente, se formalizó la inscripción el 5 de agosto, siendo publicado el miércoles 10 de agosto del 2011 en el Diario Oficial el Peruano.

De esta manera, quedó conformada la primera mancomunidad urbana del Perú en nuestra capital. Hechos que marcó un hito en la cooperación intermunicipal, el desarrollo de capacidades y la gestión ambiental sostenible en un territorio que se caracteriza por la atomización y fragmentación territorial. Esto le dio un nuevo impulso para desarrollar actividades conjuntas en beneficio del bienestar de su población.

5.3.4 Conservación de los enemigos

Actualmente, Los Olivos no presenta problemas con distritos vecinos. Si bien es cierto que hay urbanizaciones dentro del distrito de San Martín de Porres que limitan con Los Olivos y que quieren ser anexados a este, no significa un enfrentamiento entre ambas comunas. Sin embargo, se tiene un alto índice de competitividad entre Los Olivos con sus distritos vecinos, en especial con los distritos de Comas e Independencia, siendo este último su competidor directo ya que en él se encuentra los principales centros comerciales de Lima Norte, la cual hace que el comercio sea mucho más dinámico en esa porción del distrito. Además compiten infraestructura y servicios para públicos para los ciudadanos.

5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Los Olivos (MIO)

Los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para poder ser exitosa y sostenible en el tiempo haciendo que la organización se oriente hacia el largo plazo. A continuación, se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) las cuales son: (a) reducir los niveles de pobreza de los ciudadanos Olivenses, (b) incentivar y fortalecer la participación ciudadana en la Gestión Municipal, (c) incrementar de manera sostenida los ingresos totales a la economía municipal, (d) fortalecer el carácter institucional del distrito de los Olivos y (e) consolidar la identidad del ciudadano Olivense (ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz de Interés Organizacional de Los Olivos

Interés Organizacionales	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Reducir los niveles de pobreza de los ciudadanos Olivenses.		Organizaciones de los Olivos Gobierno Central	Mancomunidad de Lima Norte Organismos Internacionales	
2 Incentivar y fortalecer la participación ciudadana en la Gestión Municipal.		Organizaciones de los Olivos Gobierno Central Policía Nacional del Perú	Mancomunidad de Lima Norte Organizaciones Internacionales	
3 Incrementar de manera sostenida los ingresos totales a la economía municipal.		Organizaciones de los Olivos	Gobierno Central Organismos Internacionales	(Mancomunidad de Lima Norte)
4 Fortalecer el carácter institucional del distrito de los Olivos.		Organizaciones de los Olivos	Mancomunidad de Lima Norte Gobierno Central Organismos Internacionales	
5 Consolidar la identidad del ciudadano Olivense.		Organizaciones de los Olivos	Organizaciones Internacionales	(Mancomunidad de Lima Norte)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Education. Los intereses opuestos están señalados entre paréntesis

5.5. Objetivos de Largo Plazo

En función al análisis de los intereses distritales, el potencial y los principios Cardinales de Los Olivos se estableció cinco objetivos de largo plazo hacia el año 2027 que buscan asegurar el cumplimiento de la visión planteada.

Los objetivos de largo plazo establecidos para el distrito son:

OLP1: Para el 2027, Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Los Olivos (IDH) pasando de un valor de 0.6593 (nivel de clasificación medio) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto). El IDH es un indicador del Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que busca evaluar el desarrollo de un área geopolítica. Para nuestro caso estará enfocado en función a las personas y sus capacidades, del ingreso nacional bruto *per cápita*, entre otros. Este indicador consolida tres componentes: (a) la salud: medida según la esperanza de vida al nacer; (b) la educación: medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matrícula en educación primaria, secundaria y superior; así como por los años de duración de la educación obligatoria; y (c) la riqueza medida por el PIB *pér capita* en dólares americanos.

La clasificación del valor del IDH se encuentra determinada en los siguientes niveles: (a) muy alto, (b) alto, (c) medio y (d) bajo. Según el IDH departamental, provincial y distrital del 2012 para el Perú, el distrito de Los Olivos obtuvo un valor de 0.6593 que lo ubicó en el puesto 40 a nivel nacional, calificado como desarrollo humano medio. Para el 2027 se incrementará el IDH hasta el valor de 0.800 calificado como desarrollo humano muy alto.

OLP2: Para el 2027, Alcanzar el 100% de representación, participación y empoderamiento de los 12 comités de juntas vecinales reconocidos por la municipalidad de Los Olivos, siendo solamente la participación del 35% de dirigentes en las mesas de concertación para el PDLC 2016-2021. El distrito de los Olivos mediante la ordenanza N° 235 CDLO del 24 de febrero del 2006 aprobó el Reglamento de las Juntas Vecinales que en su Artículo 2 explicó como finalidad:

“Propiciar la participación organizada de la población, en la gestión municipal en el marco del plan de desarrollo distrital. Asimismo, establecer, uniformizar la participación y gestión vecinal en la localidad, promover la ejecución de acciones

coordinadas para la defensa civil, seguridad ciudadana y prestación de servicios locales” (MDLO, 2006).

Además la LOM en su Título VIII, Capítulo II, Artículo 112 señaló: “ Los gobiernos locales promueven la participación vecinal en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo, presupuesto y gestión. Para tal fin deberá garantizarse el acceso de todos los vecinos a la información” (LOM,2003). Es decir, las juntas vecinales tienen participación directa en materia de seguridad y vigilancia ciudadana, limpieza pública, ecología, salubridad, desarrollo urbano, educación, cultura, deporte, desarrollo humano; además de incentivar a los vecinos la cultura de pago de tributos, cultura del orden y limpieza en las calles, fomentando la participación activa de los vecinos.

Sin embargo. en la actualidad la participación de las juntas vecinales es escasa siendo un claro ejemplo la poca asistencia de representantes de los 102 subsectores reconocidos por el distrito a las diferentes mesas de concertación que se dieron con motivo del PDLC 2016-2021. Así se tiene que la asistencia a la mesa de trabajo de educación y cultura acudieron 10 asistentes, a seguridad ciudadana 21 asistentes, a gestión ambiental 10 asistentes, a desarrollo gastronómico 6 asistentes, a salud 8 asistentes, a desarrollo de micro, mediana y grandes empresas 29 asistentes, a comercio ambulatorio 15 asistentes y a gestión política 36 asistentes. Para el 2027 se busca desarrollar sinergia con las juntas vecinales para una participación activa y sostenida del 100% de sus representantes en las políticas y acciones de la gestión municipal.

OLP3: Para el 2027, Incrementar los ingresos totales de manera sostenida del 9% promedio anual logrado en el periodo de 2012 al 2016 hacia un 12% como mínimo en promedio anual para lograr resultados económicos y primarios favorables a la economía municipal. De acuerdo a la Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal y su Reglamento, Ley N° 30099, la municipalidad de Los Olivos presentó los Informes

Multianual de Gestión Fiscal (IMGF) 2016-2018 y 2017-2019 con la finalidad de describir la situación financiera y establecer las metas de convergencia al cumplimiento de las reglas fiscales. En dichos informes la MDLO publicó como ingresos totales para el periodo 2012 un monto de S/ 61'164,100, para el periodo 2013 un importe de S/ 69'441,200, para el periodo 2014 un importe de S/ 66'895,600, para el periodo 2015 un importe de S/ 93'402,900 y para el 2016 un importe de S/ 86'067,000 (ver Figura 26).



Figura 25. Ingresos totales anuales de la municipalidad distrital de Los Olivos. Tomado de “Informe Multianual de Gestión Fiscal de los años 2016 – 2018 y 2017 - 2019” por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2017. <http://portal.munilosolivos.gob.pe/muni1/index.php/transparencia>

Esto representó una tasa de crecimiento promedio anual de 9%, sin embargo para los años 2017-2019 se estableció una proyección de S/ 72'740,000 que representó una tasa decreciente de 15.5% anual, la cual se verá reflejada negativamente en sus planes de desarrollo distrital. Estos resultados dan la percepción de que no se estaría llevando una política adecuada de recaudación tributaria lo que originaría una falta de liquidez en la gestión municipal. Para el 2027 se estimó incrementar de manera sostenida los ingresos totales a una tasa creciente anual de 12%, lo cual permitirá a la gestión municipal tener caja para continuar con el desarrollo y la ejecución de proyectos en favor de la comunidad Olivense.

OLP4: Para el 2027, Incrementar la eficiencia de la gestión municipal para elevar la actual satisfacción de los residentes Olivenses del 20.6% al 60%. De acuerdo al VII informe de Percepción de Calidad de Vida, publicado por el observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos (2016), se presentó los avances, el estado y retrocesos de Lima Metropolitana respecto a la calidad de vida de sus habitantes y las políticas urbanas vinculadas a la ciudad. El informe comprendió una serie de encuestas las cuales fueron aplicadas entre el 28 de octubre al 21 de noviembre del 2016. El contenido reveló una serie de preguntas y respuestas formuladas sobre el distrito de los Olivos, entre otros de Lima Metropolitana.

A la pregunta: ¿Cómo evaluaría la Gestión de su municipalidad distrital?, se obtuvo la siguiente respuesta: (a) buena gestión 20.6%; (b) regular gestión 42.3%; (c) mala gestión 35.9% y (d) NS/NR 1.2%. Otras preguntas realizadas fueron: ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la siguiente afirmación? Por lo general, los vecinos tienen muy poca influencia en las decisiones de las autoridades municipales, se obtuvo las siguientes respuesta: (a) de acuerdo 42%; (b) indiferente 31% y (c) en desacuerdo 25%. A la pregunta: ¿Cómo califica en general su nivel de satisfacción con las oportunidades de empleo o de trabajo para la gente?, se respondió lo siguiente: (a) satisfecho 25.2%, (b) indiferente 35.9%, (c) insatisfecho 38.5% y (d) NS/NR 0.4%.

A la pregunta: En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la educación pública que reciben los niños y jóvenes de este distrito? Se respondió: (a) satisfecho 31.4%, (b) indiferente 54.3%, (c) insatisfecho 14.4% y NS/NR 0.0%. Asimismo, a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho está usted con el espacio público disponible en el lugar donde vive? Se respondió: (a) satisfecho 22.8%, (b) indiferente 33.3%, (c) insatisfecho 43.7% y NS/NR 0.0%. A la pregunta: Si usted trabaja o estudia fuera de su casa, percibe que, en general, el trayecto a su centro de trabajo o estudios en el último año, ¿toma el mismo tiempo, más tiempo o menos tiempo que el año pasado? Se respondió: (a) menos tiempo 12.88%; (b) igual tiempo 43.94%;

(c) más tiempo 42.42% y (d) NS/NR 0.76%. A la pregunta: ¿Actualmente, con relación a la violencia y la delincuencia, diría usted que el lugar donde usted vive es muy seguro o nada seguro? Se respondió: (a) seguro 14.9%, (b) ni seguro ni inseguro 25.2%, (c) inseguro 60.0%.

De los resultados obtenidos en el informe se concluyó que la percepción del ciudadano Olivense es que la actual gestión municipal tiene una acción muy pasiva al brindar los servicios públicos que son de su competencia. Asimismo, que existe una débil participación ciudadana con respecto del Proceso de Concertación. Para el 2027 se desarrollará políticas públicas que incrementarán la eficiencia de la gestión municipal del 20.6% al 60%.

OLP5: Para el 2027, Desarrollar el carácter social y cultural del distrito incrementando el grado de satisfacción del residente Olivense por vivir en su distrito del 56.2% al 90%. El carácter social y cultural, está relacionado con la habitabilidad que ofrece el distrito, puesto que una escena social y cultural próspera atrae inversores y visitantes haciendo que sea más dinámica y competitiva. Esta escena social y cultural se desarrolla cuando los ciudadanos del distrito se sienten orgullosos de ser parte de Los Olivos por razones de cultura, solidaridad, historia, atractivos turísticos, gastronomía y consolidan una identidad pluricultural del ciudadano Olivense. Esto los une para abrir los brazos y recibir a los turistas internos y externos ofreciendo su hospitalidad que generará la venida de otros turistas motivados por conocer el distrito.

Según el observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos, en su VII Informe de Percepción sobre Calidad de Vida publicó una encuesta cuyas preguntas y resultados fueron: Si usted estuviera en la capacidad de cambiarse de casa, ¿se mudaría a otro distrito o permanecería en el mismo distrito?; se obtuvo lo siguiente: (a) me mudaría a un distrito fuera de Lima o Callao 3.8%; (b) e mudaría a un distrito de Lima o Callao 40.0%; (c) me quedaría en el mismo distrito 56.2%. Asimismo, al consultar sobre el distrito de preferencia los

limeños que indicaron que se mudarían a otro distrito señalaron a Santiago de Surco y a Los Olivos con un 17% respectivamente. Mientras que los que se mudarían de Callao lo harían a San Miguel (25.7%) y Los Olivos (8.2%).

De los valores obtenidos se pudo concluir que existe una identidad del ciudadano Olivense no consolidado al existir 43.8% de los residentes de Los Olivos que aún no se sienten identificados con el distrito, siendo un potencial humano que no se puede perder. Además de existir un porcentaje de ciudadanos que no viven en los Olivos, pero se sentirían contentos de mudarse a Los Olivos que deberán ser absorbidos en esta identidad pluricultural del distrito. Para el 2027, se desarrollará el orgullo de ser Olivense tan igual como el orgullo de ser Peruano.

5.6. Conclusiones

La visión propuesta para el presente plan estratégico es: “Para el 2027 Los Olivos será reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos orientados a mejorar la calidad de vida de su población”. Para lograrlo, se ha planteado cinco objetivos de largo plazo enumerados en orden de prioridad que en conjunto permitirán alcanzar la visión.

Así, con el OLP 1 se logrará incrementar las capacidades del ciudadano Olivense para fortalecer el capital humano valioso que permita sobre la base de su trabajo generar el consumo interno para potenciar la economía distrital. Con el OLP 2 se logrará integrar al ciudadano Olivense con sus autoridades porque juntos podrán tomar mejores decisiones en favor del distrito. Además incrementarán los ingresos totales gracias a la confianza que se generará entre ambos y esta se transmitirá al ciudadano Olivense en general, quienes verán en sus autoridades el liderazgo que necesitan para alcanzar su desarrollo como distrito siendo necesario para la gestión municipal las recaudaciones tributarias para potenciar la economía distrital.

Con el OLP 3, a través de políticas de gestión municipal, se logrará desarrollar un crecimiento sostenido de los ingresos totales que son necesarios para el desarrollo de proyectos y obras en favor de la comunidad. A mayor recaudación mayor será la inversión sobre el distrito, generando además fuentes de trabajo digno para los residentes de Los Olivos potenciando con ello la economía distrital. Con el OLP 4 se logrará incrementar la satisfacción del residente Olivense sobre la calidad de los servicios recibidos por parte de su municipio. Esto generará sobre el residente Olivense la percepción que la recaudación tributaria es necesaria para seguir trabajando por el distrito.

Finalmente, con el OLP5 se logrará consolidar la identidad del residente Olivense con su distrito, por sus lazos históricos, pluriculturales, gastronómicos, fortaleciendo la integración entre los mismos y elevando su sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad para el desarrollo del distrito. Los Olivos será el punto de encuentro perfecto para la organización de diversos eventos a nivel mundial gracias a la hospitalidad de su gente que serán excelentes anfitriones para recibir al turista interno y externo motivados por conocer el distrito, su cultura y su gente. Finalmente, la conjunción de los cinco OLPs permitirá el desarrollo sostenido del distrito durante estos diez años, en donde por naturaleza aparecerá nuevos desafíos y nuevos retos que serán enfrentados a través de un nuevo plan estratégico.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se abordará la formulación de estrategias orientadas al cumplimiento de la visión propuesta, para lo cual se utilizó diversas herramientas de análisis y evaluación en las que se procesó la información obtenida en el análisis externo e interno. Esta parte del proceso estratégico utilizó las siguientes matrices de evaluación: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); (e) matriz de la gran estrategia (MGE); (f) matriz de decisión (MD); (g) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); (h) matriz de Rumelt (MR); y (i) la matriz de ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA (Wehrich, 1982) es una de las herramientas de planeamiento más conocidas y utilizadas para el análisis de situación de un organización. Consiste en un matriz de entrada doble que permite a los analistas generar estrategias en sus cuatro cuadrantes. Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). De la MFE se obtienen las Oportunidades y Amenazas, y de la MEFI se obtienen las Fortalezas y Debilidades. Con dichos insumos, el estratega diseña las estrategias externas específicas más convenientes para la organización.

A continuación, se presenta la MFODA en la cual se estableció 20 estrategias. En el cuadrante FO (explote) se diseñaron siete estrategias, en el cuadrante FA (confronte) se hallaron cuatro estrategias, en el cuadrante DO (busque) se establecieron seis estrategias y en el cuadrante DA (evite) tres estrategias. Todas ellas serán retenidas o descartadas a través de la aplicación de las demás matrices (ver Tabla 31).

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

La MPEYEA (Dickel, 1984) se utiliza para determinar la postura estratégica más

Tabla 31

MFODA de Los Olivos

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Análisis Interno	1	Ubicación geográfica del distrito.	1	71.4% de los integrantes del Concejo Municipal sin experiencia en Gestión Municipal.
		2	Alto nivel de formalización y densidad de su tejido empresarial por encima del promedio de Lima Norte.	2	La gestión de la recaudación de impuestos no es eficiente ni eficaz.
		3	Presencia pluricultural y social de su población lo hace un distrito abierto y diverso (mayor dinamismo).	3	Administración inadecuada de los recursos.
		4	Su riqueza histórica ha sido registrada como patrimonio cultural de Perú.	4	Poca interacción entre la sociedad civil y el gobierno distrital.
		5	Disponibilidad de áreas que pueden ser aprovechadas para desarrollar proyectos residenciales, educativos, centros comerciales, oficinas corporativas, hoteles, complejos deportivos; entre otros.	5	La gestión municipal de seguridad ciudadana no es eficiente.
	Análisis Externo	6	Estructura vial integrada con los demás distritos y al interior del país.	6	Alto nivel de pobreza de la población (30% de la población con NBI).
		7	Mayor presencia de residentes profesionales y técnicos de Lima Norte.	7	Limitados planes para fomentar la competitividad del distrito.
				8	Limitados recursos para invertir en I+D.
				9	Crecimiento de la oferta educativa con deficientes controles de calidad.
	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO : Explote Maxi - Maxi		ESTRATEGIAS DO: Busque Mini – Maxi
1	Estabilidad política del Perú irradia confianza al entorno global.	FO1	Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 con O1, O3, O4, O5, O6, O7).	DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios (D1, D3, D5, D6, D7 con O4, O5).
2	Reequilibrio de las dos economías más grandes del mundo (EEUU y China).	FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional (F1, F2, F5, F6, F7 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).	DO2	Desarrollar la gestión y capacidad municipal para movilizar los ingresos por recaudación tributaria (D2 con O5, O6, O7).
3	Política activa del Perú para la integración comercial con el mundo.	FO3	Activar la identidad de la población olivense para elevar su sentido de pertenencia y elevar su compromiso con la comunidad. (F3, F4 con O6, O7).	DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública (D1, D3, D4 con O1, O3, O4, O5).
4	Política fiscal expansiva y planes de mejora de recaudación fiscal.	FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 con O1, O4, O5, O6, O7).	DO4	Desarrollar el potencial del sistema de seguridad ciudadana integrando la participación de la sociedad civil y la PNP (D3, D4, D5, D7 con O1, O4, O5, O6).
5	Accesibilidad al uso de las tecnologías de la información y comunicación.	FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística. (F1, F2, F3, F4, F6 con O4, O5, O7).	DO5	Implantar la provisión de servicios de salud de la población (D6 con O4, O7).
6	Lima Norte se puede convertir en un eje de desarrollo (Hub de transporte pesado, polo logístico, eje comercial, polo industrial).	FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio. (F1, F5, F6 con O1, O4, O5, O6, O7).	DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad. (D6, D7, D9 con O1, O3, O4, O5, O6, O7).
7	Crecimiento del poder adquisitivo de la clase media.	FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito. (F2, F3, F6, F7 con O1, O4, O5, O6).		
	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA: Confronte Maxi - Mini		ESTRATEGIAS DA: Evite Mini - Mini
1	Persistencia del fenómeno de El Niño Costero o la ocurrencia de otros eventos o desastres naturales.	FA1	Restablecer una cultura de prevención como pilar para reducir los riesgos de desastres. (F1, F2, F3, F7 con A1, A6, A7).	DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro". (D5, D6 con A2).
2	Incremento de la violencia y criminalidad en el distrito.	FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito. (F2, F6, F7 con A2, A4).	DA2	Desarrollar aventura conjunta con mancomunidad Lima Norte para desarrollar programas de I+D (D8 con A5, A6).
3	Riesgo de otra crisis internacional.	FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes (F2, F3, F4, F5, F6, F7 con A3, A5, A6, A7).	DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa (D9 con A2).
4	Aumento de la desconfianza en las instituciones gubernamentales.	FA4	Integrar proyectos de cooperación mutua con organismos internacionales para fortalecer a la lucha contra la corrupción y mejorar la gobernanza (F2, F3, F5 con A4).		
5	Postura política comercial proteccionista de la nueva administración de EEUU.				
6	Crecimiento del sector informal y la competencia desleal.				
7	Falta de una cultura de conciencia de cuidado medioambiental.				

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

apropiada de una organización. Contiene dos ejes que combina los factores relativos de la industria (la fortaleza de industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Proponiendo como resultado final una indicación sobre la postura estratégica más apropiada de la organización. (D'Alessio, 2015). En el caso de Los Olivos la MPEYEA evaluó la postura estratégica del distrito sobre la base de sus cuatro aspectos: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) estabilidad del entorno y (d) fortaleza de la industria. Cada uno de ellos fue evaluado de acuerdo a una serie de factores determinantes a los que se asignó una calificación. La cual fue ponderada por separado para obtener la postura estratégica más conveniente para la organización. Reflejada en un vector el cual indicará hacia donde se debe enfocar los esfuerzos del distrito. A continuación, se presenta la plantilla para la calificación de los factores determinante de la MPEYEA y los cuatro factores con su respectiva ponderación (ver Tabla 32) . Además, se muestra la MPEYEA del distrito indicando su postura estratégica “*Agresiva*” (ver Figura 27). Sobre la base de esta posición estratégica “*Agresiva*” se proponen las siguientes estrategias:

1. Desarrollar una cartera de proyectos para atraer la inversión privada en el distrito: grandes centros comerciales, áreas de deportes, estadios, cultura y recreación.
2. Desarrollar la inversión en proyectos de desarrollo urbano y aprovechar el bajo costo del m² de la tierra en el distrito.
3. Invertir en la mejora de vías internas y de acceso para potenciar aún más el tránsito hacia el distrito.
4. Atraer capital privado para invertir en la puesta en valor del patrimonio cultural del distrito.
5. Intensificar la participación ciudadana usando las TIC's para fortalecer la comunicación con las autoridades del distrito.

Tabla 32

*Plantilla para la Calificación de los Factores Determinante de la MPEYEA**Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE).*

1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2	
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	
5	Barreras de entrada del mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5	
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	
7	Elasticidad de precios de la demanda	Inelástica	0	1	2	3	4	5	6	Elástica	3	
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
Promedio =											-	- 2.88

Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI).

1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
6	Intensidad del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
8	Productividad/utilización de capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
Promedio =											+	3.56

Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF).

1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5	
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3	
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3	
9	Economía de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	
Promedio =											+	3.33

Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC).

1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3	
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3	
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1	
Promedio =											-	- 2.67

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

- Desarrollar las condiciones necesarias para las inversiones públicas y privadas destinadas a la adquisición de activos de infraestructura económica.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG (Henderson, 1973) es una matriz de portafolio que se utiliza para ayudar a

formular estrategias en organizaciones multidivisionales, donde las unidades de negocio estratégicas constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones pueden competir en diferentes industrias por lo que requerirían de estrategias particulares para cada una de ellas.

(D'Alessio, 2015) (ver Figura 28).

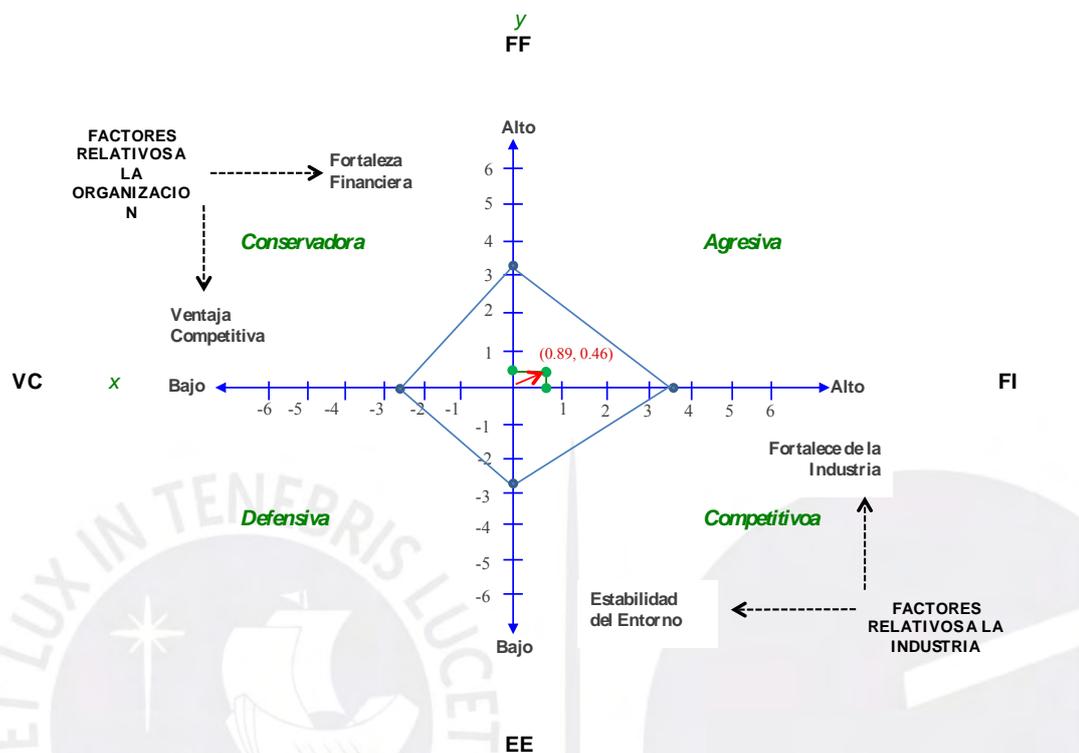


Figura 26. MPEYEA del distrito de Los Olivos.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

En el caso del distrito de los Olivos se consideró los principales rubros de recaudación del distrito para los años 2015 y 2016. Luego de ello, se calcularon las variaciones porcentuales inter anual (ver Tabla 33) y se procedió a calcular su participación del mercado considerando a los 43 distritos que conforman Lima Metropolitana (MEF, 2017).

Considerando la MBCG se formularon las siguientes estrategias:

1. Atraer inversión pública para el desarrollo de proyectos en espacios de deportes, recreación y cultura.
2. Desarrollar el uso del patrimonio cultural para atraer mayores visitantes al distrito.
3. Elevar la calidad de oferta gastronómica para desarrollar el turismo.

4. Desarrollar la actividad turística y recreacional para aumentar la recaudación.
5. Fortalecer la administración de los recursos.

Para el caso del distrito de Los Olivos en vector resultante fue, coordenadas eje “x” 0.89 y coordenadas eje “y” 0.46.

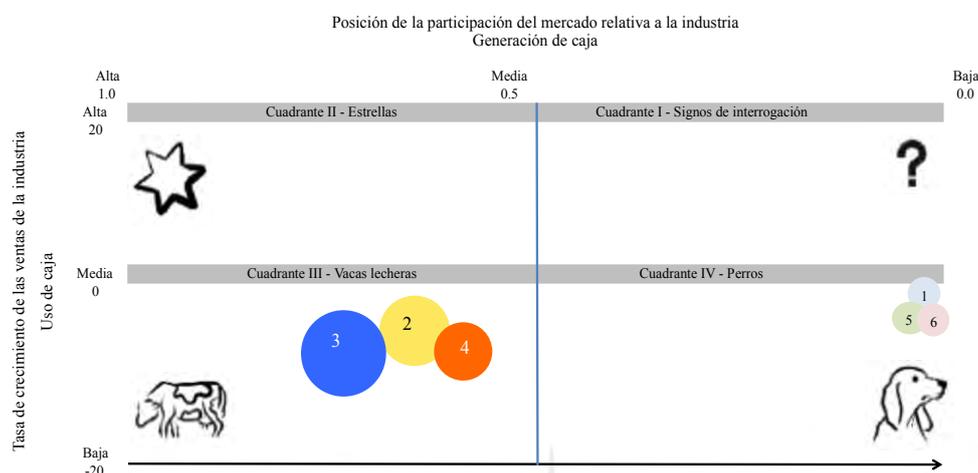


Figura 27. MBCG del distrito de Los Olivos.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 33

Ingresos Totales de la Municipalidad Distrital de Los Olivos 2016

Productos	Ingresos En miles de S/	% de ingresos	Participación del mercado %	Tasa de crecimiento %
1 Contribuciones	0,0	0.0	0.0	0.0
2 Impuestos	29,419.5	35.4	4.0	-0.7
3 Ingresos no tributarios	39,538.0	47.6	12.5	-14.0
4 Transferencias corrientes	14,066.9	16.9	10.9	-9.6
5 Transferencias de capital	0,0	0.0	0.0	0.0
6 Venta de activos	0,0	0.0	0.0	0.0
Total de ingresos	83,024.4	100.0%		

Nota: Tomado de “Presupuesto de la Municipalidad de Los Olivos” por Municipalidad Distrital de Los Olivos, 2017 (<http://portal.munisolivos.gob.pe/muni1/index.php/transparencia>).

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE (McKinsey & Company, 1970) es una matriz de portafolio derivada de la matriz de crecimiento de la MBCG. Se utiliza como una matriz para la organización o para una sola unidad de negocio. La MIE tiene dos ejes de rangos obtenidos de los puntajes

ponderados de la MEFE y MEFI. De ello da como resultado nueve cuadrantes posibles en los cuales se puede ubicar la organización. Para cada cuadrante le corresponde un conjunto de estrategias sugeridas. (D'Alessio, 2015).

A continuación, se puede observar la MIE para Los Olivos, cuyos puntajes ponderados de la MEFE (2.17) y de la MEFI (2.39) ubicaron al distrito en el Cuadrante V. En este cuadrante, al igual que en los cuadrantes III y VII, se ubican las organizaciones que buscan retener y mantener sus posiciones siendo necesario desarrollar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos (ver Figura 29). Considerando la MIE se formularon las siguientes estrategias:

1. Ejecutar proyectos de desarrollo urbano sostenibles.
2. Desarrollar la mejora de la competitividad de las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).
3. Desarrollar el patrimonio cultural para generar puestos de trabajo locales.
4. Desarrollar alianzas con instituciones para elevar el nivel de empleabilidad de los residentes del distrito.

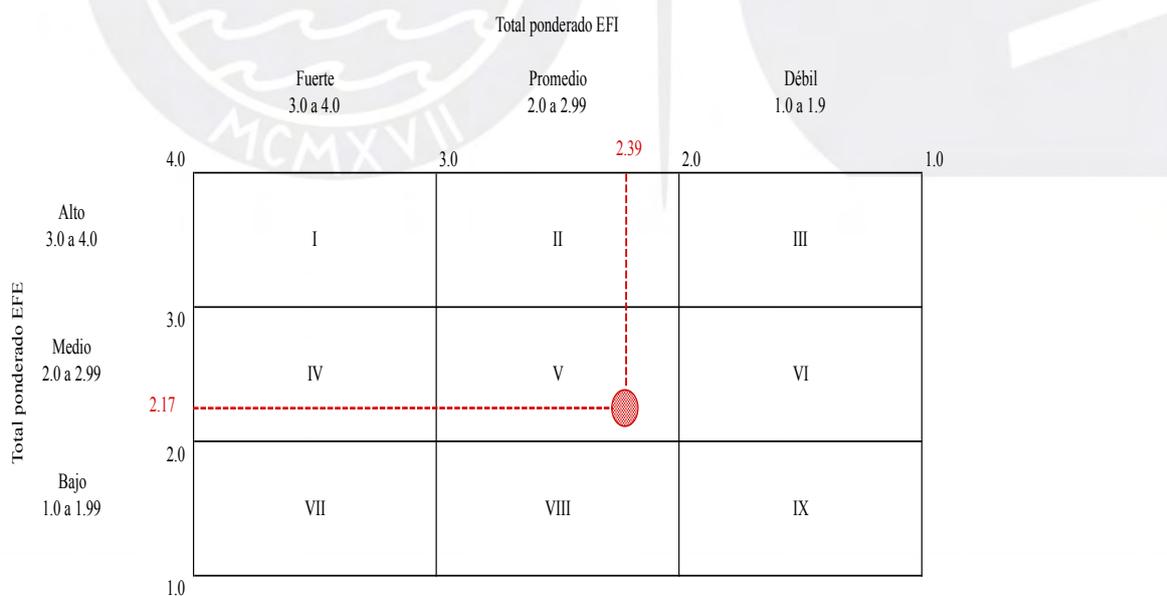


Figura 28. MIE del distrito de Los Olivos.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MGE es una herramienta que se utiliza para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se basa en la premisa que la situación de un negocio se define en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento, y la posición competitiva, fuerte o débil, de la organización en dicho mercado. (D'Alessio, 2015).

A continuación, se muestra la MGE para el distrito de los Olivos el cual se ubicó en el Cuadrante II, requiriéndose estrategias de desarrollo de productos, penetración en el mercado e integración horizontal (ver Figura 30). Las estrategias que debe desarrollar son:

1. Desarrollar la habitabilidad del distrito.
2. Ejecutar proyectos de inversión en infraestructura.
3. Desarrollar alianzas estratégicas con el Gobierno Central para fomentar la inversión privada.
4. Crear sinergias con la empresa privada para fomentar la inversión en el distrito.
5. Implantar un marco directriz que incentive y regule la inversión de la empresa privada en el sector turismo, recreación y cultura.
6. Desarrollar las competencias de capital humano del distrito.

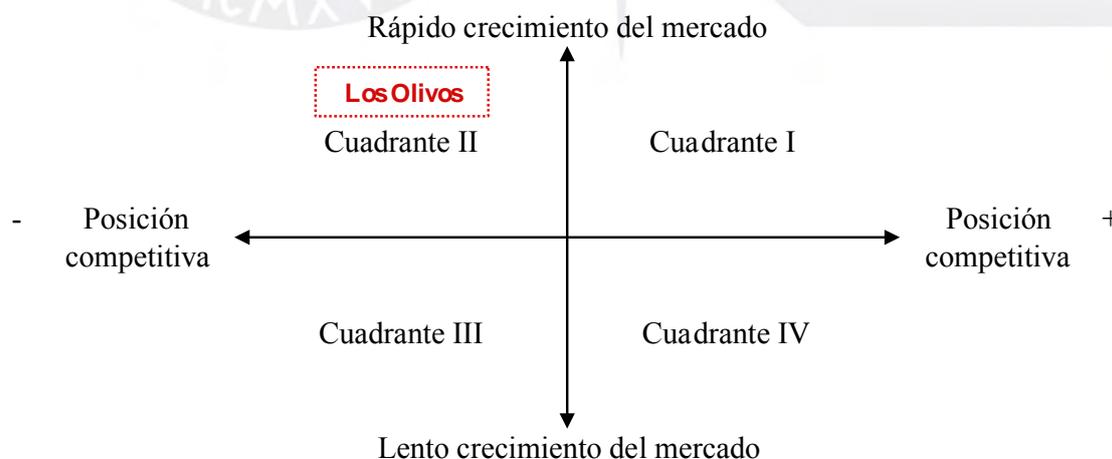


Figura 29. MGE del distrito de Los Olivos

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE reúne a todas las estrategias generadas durante la etapa de emparejamiento a través del uso de las cinco matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE y (e) MGE. A continuación, se aprecian las repeticiones de cada estrategia. El propósito es sumar aquellas repeticiones de cada estrategia para retener las de mayor repetición. En nuestro caso las estrategias con mayor repetición fueron 14 (ver Tabla 34).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE (David, 1986) consiste en una técnica analítica utilizada para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. La técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores de todas las estrategias presentadas. (D'Alessio, 2015) (ver Tablas 35 y 36). La MCPE utiliza como *inputs* los factores claves de la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia generada de la MDE se asignó un puntaje de atraktividad (PA). El peso de cada factor clave es multiplicado por el valor del PA, lo cual da como resultado el total de puntaje de atraktividad (TPA). Finalmente se suman todos los valores calculados por cada estrategia para cada uno de los factores clave. La técnica indica que un valor promedio mayor a cinco representa una estrategia aceptable, siendo el valor mínimo de dos y el máximo de ocho. Los valores por debajo de cinco son menos aceptables o no aceptables. Sin embargo, la aceptación de estrategias con una puntuación inferior a cinco dependerá del criterio del estratega. En nuestro caso las 14 estrategias de la MDE fueron aceptadas para el logro de objetivos.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La MR es otro filtro de evaluación de las estrategias, en la que se califican las estrategias retenidas en la MCPE. La evaluación es realizada sobre la base de cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. Para el caso del criterio de consistencia, la MR busca que las estrategias seleccionadas no presenten políticas ni

Tabla 34

MDE del Distrito de Los Olivos

	Estrategia específica	Estrategia alternativa	Matriz				Total	
			FODA	PEYEA	BCG	MIE		GE
FO1	Fortalecer la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 con O1, O3, O4, O5, O6, O7)	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional. (F1, F2, F5, F6, F7 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	Desarrollo de mercado / Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
FO3	Activar la identidad de la población olivense para elevar su sentido de pertenencia y elevar su compromiso con la comunidad. (F3, F4 con O6, O7)	Desarrollo de productos	X			X		2
FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7 con O1, O4, O5, O6, O7)	Integración vertical hacia delante	X			X	X	3
FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística. (F1, F2, F3, F4, F6 con O4, O5, O7)	Desarrollo de productos / Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio. (F1, F5, F6 con O1, O4, O5, O6, O7)	Desarrollo de mercado	X	X		X	X	4
FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito. (F2, F3, F6, F7 con O1, O4, O5, O6)	Integración vertical hacia delante	X			X	X	3
FA1	Restablecer una cultura de prevención como pilar para reducir los riesgos de desastres. (F1, F2, F3, F7 con A1, A6, A7).	Desarrollo de productos	X					1
FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito. (F2, F6, F7 con A2, A4).	Integración vertical hacia atrás	X		X	X	X	4
FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes (F2, F3, F4, F5, F6, F7 con A3, A5, A6, A7).	Integración vertical hacia atrás	X		X	X	X	3
FA4	Integrar proyectos de cooperación mutua con organismos internacionales para fortalecer a la lucha contra la corrupción y mejorar la gobernanza (F2, F3, F5 con A4).	Integración horizontal	X				X	2
DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios (D1, D3, D5, D6, D7 con O4, O5)	Gerencia de procesos	X			X	X	3
DO2	Desarrollar la gestión y capacidad municipal para movilizar los ingresos por recaudación tributaria (D2 con O5, O6, O7).	Gerencia de procesos	X				X	2
DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública (D1, D3, D4 con O1, O3, O4, O5).	Gerencia de procesos	X	X	X		X	4
DO4	Desarrollar el potencial del sistema de seguridad ciudadana integrando la participación de la sociedad civil y la PNP (D3, D4, D5, D7 con O1, O4, O5, O6).	Gerencia de procesos	X		X	X		3
DO5	Implantar la provisión de servicios de salud de la población (D6 con O4, O7)	Desarrollo de productos	X				X	2
DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad. (D6, D7, D9 con O1, O3, O4, O5, O6, O7).	Integración vertical hacia delante	X			X	X	3
DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro". (D5, D6 con A2).	Aventura conjunta	X	X		X	X	4
DA2	Desarrollar aventura conjunta con mancomunidad Lima Norte para desarrollar programas de I+D (D8 con A5, A6).	Diversificación concéntrica	X				X	2
DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa (D9 con A2).	Gerencia de procesos	X			X	X	3

Nota: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 35

MCPE del Distrito de Los Olivos -A

Factores Clave	Peso	Intensivas								Integración						
		Penetración mercado				Desarrollo de mercado				Integración vertical hacia delante						
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																
1	Estabilidad política del Perú irradia confianza al entorno global.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Reequilibrio de las dos economías más grandes del mundo (EEUU y China).	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3	Política activa del Perú para la integración comercial con el mundo.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4	Política fiscal expansiva y planes de mejora de recaudación fiscal.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Accesibilidad al uso de las tecnologías de la información y comunicación.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6	Lima Norte se puede convertir en un eje de desarrollo (Hub de transporte pesado, polo logístico, eje comercial, polo industrial).	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7	Crecimiento del poder adquisitivo de la clase media.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Amenazas																
1	Persistencia del fenómeno de El Niño Costero o la ocurrencia de otros eventos o desastres naturales.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Incremento de la violencia y criminalidad en el distrito.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3	Riesgo de otra crisis internacional.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4	Aumento de la desconfianza en las instituciones gubernamentales.	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
5	Postura política comercial proteccionista de la nueva administración de EEUU.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6	Crecimiento del sector informal y la competencia desleal.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10
7	Falta de una cultura de conciencia de cuidado medioambiental.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Fortalezas																
1	Ubicación geográfica del distrito.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Alto nivel de formalización y densidad de su tejido empresarial por encima del promedio de Lima Norte.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Presencia pluricultural y social de su población lo hace un distrito abierto y diverso (mayor dinamismo).	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
4	Su riqueza histórica ha sido registrada como patrimonio cultural de Perú.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
5	Disponibilidad de áreas que pueden ser aprovechadas para desarrollar proyectos residenciales, educativos, centros comerciales, oficinas corporativas, hoteles, complejos deportivos; entre otros.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
6	Estructura vial integrada con los demás distritos y al interior del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7	Mayor presencia de residentes profesionales y técnicos de Lima Norte.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Debilidades																
1	71.4% de los integrantes del Concejo Municipal sin experiencia en Gestión Municipal.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
2	La gestión de la recaudación de impuestos no es eficiente ni eficaz.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3	Administración inadecuada de los recursos.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4	Poca interacción entre la sociedad civil y el gobierno distrital.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
5	La gestión municipal de seguridad ciudadana no es eficiente.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6	Alto nivel de pobreza de la población (30% de la población con NBI)	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7	Limitados planes para fomentar la competitividad del distrito.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
8	Limitados recursos para invertir en I+D.	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
9	Crecimiento de la oferta educativa con deficientes controles de calidad.	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Total		2.00		5.49		5.62		5.35		5.57		6.18		6.43		6.23

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 36

MCPE del Distrito de Los Olivos -B

Factores Clave	Peso	Integración					Defensiva					Interna				
		Integración vertical hacia atrás					Aventura conjunta					Gerencia de procesos				
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
			Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito. (F2, F6, F7 con A2, A4).	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro". (D5, D6 con A2).		Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes. (F2, F3, F4, F5, F6, F7 con A3, A5, A6, A7).		Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública. (D1, D3, D4 con O1, O3, O4, O5).		Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios. (D1, D3, D5, D6, D7 con O4, O5).		Desarrollar el potencial del sistema de seguridad ciudadana integrando la participación de la sociedad civil y la PNP. (D3, D4, D5, D7 con O1, O4, O5, O6).		Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa. (D9 con A2).		
Oportunidades																
1 Estabilidad política del Perú irradia confianza al entorno global.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2 Reequilibrio de las dos economías más grandes del mundo (EEUU y China)	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	
3 Política activa del Perú para la integración comercial con el mundo.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	
4 Política fiscal expansiva y planes de mejora de recaudación fiscal.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
5 Accesibilidad al uso de las tecnologías de la información y comunicación.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	
6 Lima Norte se puede convertir en un eje de desarrollo (Hub de transporte pesado, polo logístico, eje comercial, polo industrial).	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
7 Crecimiento del poder adquisitivo de la clase media.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	
Amenazas																
1 Persistencia del fenómeno de El Niño Costero o la ocurrencia de otros eventos o desastres naturales.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2 Incremento de la violencia y criminalidad en el distrito.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
3 Riesgo de otra crisis internacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	
4 Aumento de la desconfianza en las instituciones gubernamentales.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	
5 Postura política comercial proteccionista de la nueva administración de EEUU.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
6 Crecimiento del sector informal y la competencia desleal.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
7 Falta de una cultura de conciencia de cuidado medioambiental.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
Fortalezas																
1 Ubicación geográfica del distrito.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
2 Alto nivel de formalización y densidad de su tejido empresarial por encima del promedio de Lima Norte.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
3 Presencia pluricultural y social de su población lo hace un distrito abierto y diverso (mayor dinamismo).	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	
4 Su riqueza histórica ha sido registrada como patrimonio cultural de Perú.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
5 Disponibilidad de áreas que pueden ser aprovechadas para desarrollar proyectos residenciales, educativos, centros comerciales, oficinas corporativas, hoteles, complejos deportivos; entre otros.	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	
6 Estructura vial integrada con los demás distritos y al interior del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
7 Mayor presencia de residentes profesionales y técnicos de Lima Norte.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
Debilidades																
1 71.4% de los integrantes del Concejo Municipal sin experiencia en Gestión Municipal.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
2 La gestión de la recaudación de impuestos no es eficiente ni eficaz.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
3 Administración inadecuada de los recursos.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	
4 Poca interacción entre la sociedad civil y el gobierno distrital.	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	
5 La gestión municipal de seguridad ciudadana no es eficiente.	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	
6 Alto nivel de pobreza de la población (30% de la población con NBI)	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
7 Limitados planes para fomentar la competitividad del distrito.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	
8 Limitados recursos para invertir en I+D.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	
9 Crecimiento de la oferta educativa con deficientes controles de calidad.	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	4	0.08	
Total	2.00		5.73		5.80		6.15		6.21		5.72		5.97		6.11	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F. , México: Pearson.

objetivos mutuamente inconsistentes. Para el criterio de consonancia, se busca que las estrategias se adapten al entorno externo y a sus cambios críticos. Para el criterio de ventaja se busca que la estrategia provea la creación o mantenimiento de ventajas competitivas y para el criterio de factibilidad se busca que las estrategias no generen sobrecostos ni crear problemas sin solución. (D'Alessio, 2015). En el caso del distrito de Los Olivos, de las 14 estrategias seleccionadas 13 fueron aceptadas luego de haber cumplido con la calificación de los cuatro criterios establecidos. La estrategia “DO4: desarrollar el potencial del sistema de seguridad ciudadana integrando la participación de la sociedad civil y la PNP” no fue seleccionada ya que no cumplió con la prueba del criterio “ventaja” ya que de darse su aplicación no generaría una ventaja competitiva al distrito (ver Tabla 37).

Tabla 37

MR del Distrito de Los Olivos

		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1	Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Desarrollar el potencial del sistema de seguridad ciudadana integrando la participación de la sociedad civil y la PNP.	Sí	Sí	No	Sí	No
DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME se utiliza para verificar que las estrategias seleccionadas no transgredan los aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean convenientes para los fines utilitarios. Si luego de la evaluación algunas de las estrategias violan los derechos humanos, es injusta para alcanzar los resultados estratégicos deseados, no debe retenerse y por el contrario debe ser descartada. (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 38).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del proceso de evaluación de las estrategias por las diferentes matrices aplicadas se cuenta con las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas fueron 13 y las estrategias de contingencia siete (ver Tablas 39 y 40).

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

La MEOLP se utiliza para validar que cada una de las estrategias retenidas aporta al cumplimiento de los OLP's y por consiguiente al logro de la visión. A continuación, se muestra la MEOLP del distrito de Los Olivos. En la que se observa que las estrategias retenidas tienen un verdadero aporte al cumplimiento de los OLP's (ver Tabla 41).

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) se utiliza para anticipar cualquier acción que los competidores identificados puedan ejecutar para hacer frente a las estrategias retenidas. El anticipar los posibles movimientos de los competidores permite una mejor implementación de las estrategias (ver Tabla 42).

6.13. Conclusiones

Durante el análisis realizado se obtuvo que la posición estratégica del distrito se oriente a incentivar y promover la inversión pública y privada para aprovechar el potencial de su territorio. Asimismo, la actual administración del distrito debe desplegar acciones

Tabla 38

ME del Distrito de Los Olivos.

Estrategias específicas	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se Acepta.	
	Impacto en el derecho a la vida.	Impacto en el derecho a la propiedad.	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	Impacto en el derecho a la privacidad.	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Impacto en el derecho a hablar libremente.	Impacto en el derecho al debido proceso.	Impacto en la distribución.	Equidad en la administración.	Normas de compensación.	Fines y resultados estratégicos.		Modos estratégicos empleados.
1. Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.	N	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
2. Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.	N	P	N	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
3. Incrementar el empleo digno para la población del distrito.	P	P	N	P	P	P	P	J	J	N	E	E	Si
4. Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.	N	N	P	N	N	P	N	J	N	N	E	E	Si
5. Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.	P	P	N	P	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
6. Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.	P	N	P	N	P	P	P	J	J	N	E	E	Si
7. Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.	P	P	N	P	P	P	P	J	J	N	E	E	Si
8. Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.	P	P	P	N	P	P	P	J	J	N	E	E	Si
9. Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.	N	N	P	N	P	P	P	N	N	N	E	E	Si
10. Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
11. Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.	P	P	N	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
12. Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Si
13. Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Si

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 39

Estrategias Retenidas del Distrito de Los Olivos

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.
FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.
FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito.
FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.
FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.
FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.
FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.
FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.
DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.
DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.
DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.
DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".
DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 40

Estrategias de Contingencia del Distrito de Los Olivos

Estrategias de contingencias	
DO4	Desarrollar el potencial del sistema de seguridad ciudadana integrando la participación de la sociedad civil y la PNP.
FO3	Activar la identidad de la población olivense para elevar su sentido de pertenencia y elevar su compromiso con la comunidad. (F3, F4 con O6, O7)
FA1	Restablecer una cultura de prevención como pilar para reducir los riesgos de desastres. (F1, F2, F3, F7 con A1, A6, A7).
FA4	Integrar proyectos de cooperación mutua con organismos internacionales para fortalecer a la lucha contra la corrupción y mejorar la gobernanza (F2, F3, F5 con A4).
DO2	Desarrollar la gestión y capacidad municipal para movilizar los ingresos por recaudación tributaria (D2 con O5, O6, O7).
DO5	Implantar la provisión de servicios de salud de la población (D6 con O4, O7).
DA2	Desarrollar aventura conjunta con mancomunidad Lima Norte para desarrollar programas de I+D (D8 con A5, A6).

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 41

MEOLP del Distrito de Los Olivos

Visión: "Para el 2027 Los Olivos será reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos orientados a mejorar la calidad de vida de su población".

Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1. Reducir los niveles de pobreza de los ciudadanos Olivenses. 2. Incentivar y fortalecer la participación ciudadana en la Gestión Municipal. 3. Incrementar de manera sostenida los ingresos totales a la economía municipal. 4. Fortalecer el carácter institucional del distrito de los Olivos. 5. Consolidar la identidad del ciudadano Olivense.		Para el 2027, Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Los Olivos (IDH) pasando de un valor de 0.6593 (nivel de clasificación medio) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto). Para el 2027, Alcanzar el 100% de representación, participación y empoderamiento de los 12 comités de juntas vecinales reconocidos por la municipalidad de Los Olivos, siendo solamente la participación del 35% de dirigentes en las mesas de concertación para el PDLC 2016-2021.		Para el 2027, Incrementar los Ingresos Totales de manera sostenida del 9% promedio anual logrado en el periodo 2012 al 2016 al 12% en promedio anual como mínimo para lograr Resultados Económico y Resultado Primario favorables a la economía municipal.	Para el 2027, Incrementar la eficiencia de la gestión municipal para elevar la actual satisfacción de los residentes Olivenses de 20.6% al 60.0%.	Para el 2027, Desarrollar el carácter social y cultural del distrito incrementando el grado de satisfacción del residente Olivense por vivir en su distrito del 56.2% al 90%.
Estrategias específicas						
FO1	Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.			X	X	X
FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.			X	X	X
FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito.	X		X		X
FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.			X	X	X
FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.	X		X	X	
FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.	X		X	X	X
FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.		X		X	X
FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.	X		X	X	X
DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.	X		X	X	
DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.	X	X	X	X	X
DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.	X		X	X	
DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".		X	X	X	X
DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.	X	X		X	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 42

MEPCS del Distrito de Los Olivos

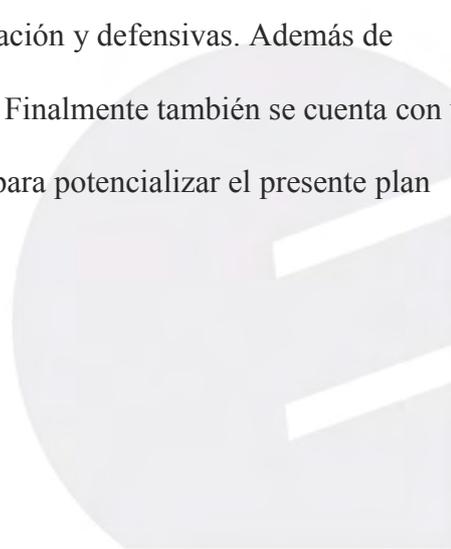
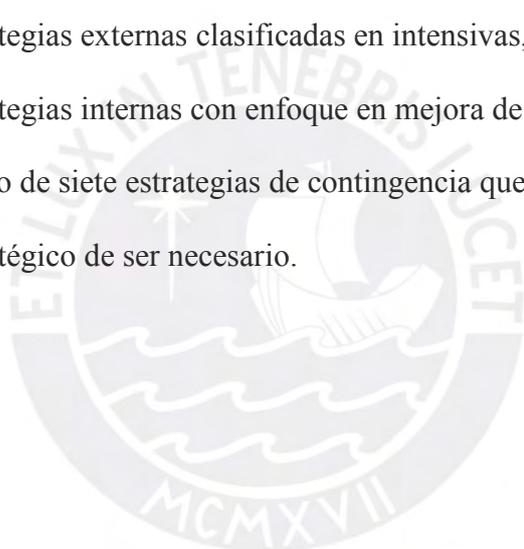
	Estrategias Retenidas	Comas	Independencia	San Martín	Puente Piedra
FO1	Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.	Podría hacer lo mismo, pero requiere gran esfuerzo	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.
FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.	Requiere gran esfuerzo	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Posible actuación	Posible actuación
FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito.	Puede buscar alianzas y copiar el modelo	Puede buscar alianzas y copiar el modelo	Puede buscar alianzas y copiar el modelo	Puede buscar alianzas y copiar el modelo
FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.	No cuenta con la ventaja competitiva	No cuenta con la ventaja competitiva	No cuenta con la ventaja competitiva	No cuenta con la ventaja competitiva
FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.	Requeriría de gran esfuerzo.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Requeriría de gran esfuerzo.
FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.	Puede generar alianzas y copiar el modelo. Pero le demandará esfuerzo.	Puede generar alianzas y copiar el modelo.	Puede generar alianzas y copiar el modelo.	Puede generar alianzas y copiar el modelo. Pero le demandará esfuerzo.
FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.	Podría hacer lo mismo ya que la delincuencia afecta a todo el país.	Podría hacer lo mismo ya que la delincuencia afecta a todo el país.	Podría hacer lo mismo ya que la delincuencia afecta a todo el país.	Podría hacer lo mismo ya que la delincuencia afecta a todo el país.
FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.
DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.	Posible actuación	Cuenta con los recursos para desarrollar un plan similar.	Posible actuación	Posible actuación
DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.	Le costará esfuerzo.	Puede generar alianzas y copiar el modelo.	Puede generar alianzas y copiar el modelo.	Posible actuación
DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.	Podría hacer lo mismo ya que tiene similar problema.	Podría hacer lo mismo ya que tiene similar problema.	Podría hacer lo mismo ya que tiene similar problema.	Podría hacer lo mismo ya que tiene similar problema.
DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".	Se sumaría a la aventura conjunto por tener los mismos intereses.	Se sumaría a la aventura conjunto por tener los mismos intereses.	Se sumaría a la aventura conjunto por tener los mismos intereses.	Se sumaría a la aventura conjunto por tener los mismos intereses.
DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación	Respuesta baja

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

concretas para mejorar la recaudación de los impuestos municipales. Para lo cual requiere fortalecer la gestión y la capacidad municipal para movilizar los ingresos por recaudación tributaria.

Una de sus principales ventajas competitivas radica en la riqueza de su patrimonio cultural el cual debe de aprovechar, ya que puede convertirse en un inductor para otras actividades que mejoren la productividad de la población Olivense y del distrito. Para todo ello, el mejorar los aspectos vinculados a la seguridad ciudadana será un factor clave de la actual gestión municipal. Así como fortalecer el espacio de concertación entre la sociedad civil y el gobierno local.

En este sentido, luego del proceso de formulación estratégica se han retenido 13 estrategias externas clasificadas en intensivas, de integración y defensivas. Además de estrategias internas con enfoque en mejora de procesos. Finalmente también se cuenta con un grupo de siete estrategias de contingencia que servirán para potencializar el presente plan estratégico de ser necesario.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en poner en marcha las estrategias retenidas de los análisis efectuados durante la etapa de formulación estratégica. En dicha etapa se recurrió a la aplicación de las matrices MFODA, MPYEA, MBCO, MIE, MGE, MDE, MCPE y MR que sirvió para seleccionar las estrategias y convirtiéndolas en acciones para lograr la misión y visión establecida. Sin embargo, se debe tener presente que un planeamiento exitoso no garantiza una implementación exitosa. (D'Alessio, 2015)

Según David (2005), para que la implementación estratégica sea exitosa es necesario que la gerencia trabaje en: (a) desarrollar una estructura organizacional necesaria para la aplicación de las estrategias, (b) establecer objetivos de corto plazo, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) manejo del medio ambiente y ecología y (f) desarrollar la función de recursos humanos.

En buena cuenta, debe haber un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa y una cultura organizacional que de soporte a las estrategias y que beneficie su implementación (D'Alessio, 2015). Aquí radica el principal desafío de la Alta Dirección de la MDLO para implementar la planeación estratégica.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

“Los Objetivos de Corto Plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo” (D'Alessio, 2015). Luego de haber establecido en el capítulo cinco los objetivos de largo plazo (OLP) necesarios para el cumplimiento de la visión del distrito de Los Olivos, se procederá a generar los correspondientes objetivos de corto plazo (OCP) que servirán como metas intermedias para el cumplimiento de los OLP y por consiguiente cumplir con la visión establecida (ver Tablas 43, 44, 45, 46 y 47).

Tabla 43

OCP del Distrito de Los Olivos

OLP1	Para el 2027, Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Los Olivos (IDH) pasando de un valor de 0.6593 (nivel de clasificación medio) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto).
OCP1.1	Al año 2018, realizar un estudio de línea de base para obtener información actualizada del estado de las tres dimensiones básicas del IDH en la población del distrito.
OCP1.2	Del año 2019 al 2025, incrementa al 70% la población de gestantes controladas a través del régimen de financiamiento subsidiado del Seguro Integral de Salud (D.S. No. 035-2014-EF). Al año 2027 la tasa será del 90%.
OCP1.3	Al año 2022 disminuir la tasa de mortalidad infantil a 10 por cada mil nacidos vivos. Al año 2027 la tasa será de 5 por cada mil nacidos vivos.
OCP1.4	Al 2020, el 20% más de la población en situación de vulnerabilidad del distrito tiene acceso a los servicio de salud. Frecuencia: Tasa de crecimiento anual de 5% hasta el 2027.
OCP1.5	Del año 2019 al 2023, reducir a un 28% el porcentaje de la población con NBI. 24% al 2026. 20% al 2027.
OCP1.6	Del año 2018 al 2020, supervisar el 100% de los establecimientos educativos del distrito (en todos sus niveles) y emitir una opinión sobre la calidad de la oferta educativa.
OCP1.7	Del año 2019 al 2025, ejecutar el Proyecto Educativo Local articulándolo con el Plan Desarrollo Local concertado, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional).
OCP1.8	Del año 2019 al 2022, ejecutar un programa de capacitación para mejorar la empleabilidad y reinserción laboral beneficiando al menos al 50% de la PEA desocupada del distrito. El programa se replicará entre los años 2024 y 2027.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 44

OCP del Distrito de Los Olivos

OLP2	Para el 2027, Alcanzar el 100% de representación, participación y empoderamiento de los 12 comités de juntas vecinales reconocidos por la municipalidad de Los Olivos, siendo solamente la participación del 35% de dirigentes en las mesas de concertación para el PDLC 2016-2021.
OCP2.1	Al año 2018, actualizar el reglamento del Comité de Juntas Vecinales (Con énfasis en la aplicación adecuada de los diversos mecanismos de participación vecinal que la Ley Orgánica de Municipalidades les faculta)
OCP2.2	Al año 2018, el 100% de zonas y sub zonas del distrito estarán representadas por una Junta Vecinal elegida democráticamente.
OCP2.3	Al 2019 sensibilizar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales sobre su derecho de control vecinal al gobierno distrital.
OCP2.4	Del año 2018 al 2019, capacitar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales en prácticas de Buen Gobierno y han logrado fortalecer sus competencias en gestión municipal.
OCP2.5	Al año 2021, elevar al 70% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación. Al 2027 la participación será de al menos el 95% de participación.
OCP2.6	Al año 2023 elevar al 90% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.
OCP2.7	Del año 2021 al 2027, desarrollar 12 programas de capacitación en prácticas de Buen Gobierno y Gestión Municipal para funcionarios y juntas vecinales.
OCP2.8	Al año 2027 elevar al 100% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 45

OCP del Distrito de Los Olivos

OLP3	Para el 2027, Incrementar los Ingresos Totales de manera sostenida del 9% promedio anual logrado en el periodo 2012 al 2016 al 12% en promedio anual como mínimo para lograr Resultados Económico y Resultado Primario favorables a la economía municipal.
OCP3.1	Al año 2018, realizar dos eventos de capacitación a los miembros del Comité de Inversiones para fortalecer sus competencias.
OCP3.2	Al año 2019, realizar un estudio para desarrollar el proceso de promoción de la inversión privada (modalidad de APP).
OCP3.3	Al año 2020, ejecutar el proyecto para crear la marca paraguas "Los Olivos" de toda la oferta turística, inmobiliaria, comercial y de servicios del distrito, como propuesta de valor diferenciadora en Lima Norte.
OCP3.4	Del año 2020 al 2027, poner en valor los ocho sitios arqueológicos del distrito. Ritmo de avance: dos sitios arqueológicos cada dos años.
OCP3.5	En los años 2021 y 2022, poner en valor las dos zonas históricas del distrito. Ritmo de avance: una zona por año.
OCP3.6	Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención de trámites municipales para otorgar licencias de funcionamiento a los negocios.
OCP3.7	Entre los años 2020 y 2027, ejecutar cinco grandes proyectos de inversión en el distrito (comercial, vial, empresarial, habitacional y recreacional).
OCP3.8	Al año 2019, crear la oficina del Servicio de Administración Tributaria del distrito (SAT).
OCP3.9	Del año 2018 al 2027, ejecutar cuatro programas de mejora de la productividad para beneficiar a 100 MiPymes que aumentan su rentabilidad en al menos 20%. Frecuencia anual.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 46

OCP del Distrito de Los Olivos

OLP4	Para el 2027, Incrementar la eficiencia de la gestión municipal para elevar la actual satisfacción de los residentes Olivenses de 20.6% al 60.0%.
OCP4.1	Al 2018, ejecutar una evaluación del modelo actual de gestión municipal en términos de la Calidad de los Servicios Municipales.
OCP4.2	En los años 2018 y 2019, suscribir una alianza con instituciones para elaborar el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (PGCSM).
OCP4.3	A partir del año 2018, ejecutar consultas anuales para medir el nivel de satisfacción de la población con la gestión municipal. Frecuencia dos consultas cada año.
OCP4.4	Al 2018, ejecutar un plan de fortalecimiento del recurso humano del municipio distrital.
OCP4.5	Del año 2018 al 2026, suscribir cuatro alianzas con instituciones académicas de primer nivel para el desarrollo de programas de formación de funcionarios públicos.
OCP4.6	Del año 2018 al 2027, capacitar al 90% de los funcionarios públicos de la MDLO para fortalecer sus competencias en gestión municipal.
OCP4.7	Al año 2019, implementar un programa de evaluación de desempeño para los funcionarios del municipio.
OCP4.8	Del año 2020 al 2027, adoptar un nuevo modelo de Buen Gobierno, con énfasis en la transparencia y divulgación de la información a la comunidad a través de la participación de las Juntas Vecinales.
OCP4.9	Del año 2019 al 2027, implementar el programa "Barrio Seguro" en alianza con la Mancomunidad Lima Norte.
OCP4.10	Del año 2021 al 2027, reducir 10% de manera anual la tasa de victimización por inseguridad ciudadana.
OCP4.11	Del año 2018 al 2022, incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto anual de 72.1% a 85%. A partir del 2023 se incrementa al 90%.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 47

OCP del Distrito de Los Olivos

OLP5	Para el 2027, Desarrollar el carácter social y cultural del distrito incrementando el grado de satisfacción del residente Olivense por vivir en su distrito del 56.2% al 90%.
OCP5.1	En los años 2021 al 2027 ejecutar siete campañas publicitarias para posicionar la marca "Los Olivos" en Lima Norte.
OCP5.2	Al año 2022, ejecutar un proyecto para incorporar al distrito dentro del circuito turístico de Lima.
OCP5.3	En los años 2020 al 2027, aumentar el flujo de turistas hacia el distrito en al menos 5 mil turistas anuales.
OCP5.4	En los años 2019 al 2027, implementar 160 módulos de seguridad vecinal interconectados con la PNP. Ritmo de avance anual: 20 módulos.
OCP5.5	En el año 2018, crear el Centro Cultural de Los Olivos.
OCP5.6	En los años 2019 y 2021, desarrollar dos festivales culturales anuales (gastronómicos, de música, artes plásticas o teatro).
OCP5.7	En el año 2020, lanzar el primer evento nacional "Bienal de Arte y Cultura de Lima Norte".
OCP5.8	Al año 2022, remodelar el 100% de parques y jardines del distrito. Ritmo de avance: 20% de los parque y jardines de manera anual.
OCP5.9	En los años 2022 al 2024, construir el "Parque de las Bicicletas" como un nuevo atractivo del distrito.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias retenidas. Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos (financieros, físicos, humanos, y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2015).

Recursos financieros. Estos recursos provienen de los Ingresos Totales que están divididos en dos grupos: (a) los ingresos corrientes y (b) los ingresos de capital. El primer grupo se subdivide en (a) contribuciones, (b) impuestos, (c) ingresos no tributarios, (d) transferencias corrientes. El segundo grupo se subdivide en (a) transferencias de capital, y (b) venta de activos.

Los ingresos provienen principalmente de los ingresos corrientes en la modalidad de impuestos que son los recursos pagados por los contribuyentes como contribuciones obligatorias, no reembolsables y sin contraprestación alguna. Los ingresos no tributarios que son las entradas con contraprestación y otras entradas sin contraprestación, incluye los pagos obligatorios efectuados para compensar beneficios derivados de la realización de obras públicas. Finalmente, están las transferencias corrientes que son las transferencias por parte de otras entidades públicas con y sin restricción para el destino de gasto, así como donaciones destinadas a gasto corriente.

Recursos físicos. Están constituidos por los recursos tangibles como los bienes muebles e inmuebles del municipio de Los Olivos. Estos recursos son sus diversas instalaciones para oficinas, depósitos, centros médicos, centros educativos, espacios públicos, biblioteca municipal. También se puede comprender el mobiliario que utiliza el recurso humano para ejercer la función, la maquinaria pesada, los vehículos automotor menor y mayor, entre otros. Otro recurso físico de valor incalculable es la riqueza arqueológica ubicada en el distrito. En Los Olivos se encuentra registrado como patrimonio cultural de la

Nación, siete sitios arqueológicos y dos zonas históricas que integradas a un circuito turístico generarán un mayor valor al distrito.

Recursos humanos. Es el recurso considerado más importante por ser quién pone en marcha las acciones a ejecutar. Está conformado por los diversos profesionales que laboran en el municipio desde el alcalde, el concejo municipal, los funcionarios y los trabajadores de las diversas áreas, quienes participarán de la puesta en marcha del plan estratégico. Además, el recurso humano también está conformado por los habitantes del distrito, tales como: profesionales especializados para cada rubro, ingeniería, educación, arqueología, ambiente, arquitectura, y obreros en diversos oficios como metal mecánica, construcción, entre otros.

Otro grupo importante lo conforman el recurso humano de las instituciones especializadas instaladas en el distrito tales como, la PNP, el Cuerpo de Bomberos, la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – SUNARP, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, Oficina Descentralizada del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MPTE, Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – OSINERGMIN entre otras. Para cada uno de los objetivos de largo plazo, se debe contar con profesionales y especialistas que sumen esfuerzos a la implementación del mismo.

Recursos tecnológicos. La MDLO desarrolla el proyecto denominado “Implementación de la gran red de fibra óptica” el cual busca mejorar el ancho de banda a 1Gbps en toda la red LAN interna. El proyecto comprende implementar un Data Center con equipos de última generación y una infraestructura que permita alojar todos los sistemas de los municipios de Lima Norte. Por esa razón, tiene instalado en la actualidad 130 km de fibra óptica a lo largo de las principales avenidas del distrito con la finalidad de intercomunicar a todas las sedes municipales (colegios, comisarías, hospitales, universidades, serenazgo,

bomberos, centros de salud, entre otros) con un Data Center que centraliza todo el procesamiento de los sistemas y el *storage* de toda la base de datos, documentos y videos de la MDLO.

Para lograr este fin la MDLO está implementado una Red Metropolitana Privada Inteligente, además de un software de monitoreo y gestión para apoyar la administración y mantenimiento de estas nuevas plataformas. Una aplicación de este sistema se da en la seguridad ciudadana al interconectar las cámaras de seguridad y los botones anti pánico con la central de monitoreo, serenazgo, los puestos de auxilio rápido y las comisarías Sol de Oro, Laura Caller y Pro. Con este recurso se espera contribuir a fortalecer el sistema de seguridad ciudadana del distrito (ver Tablas 48, 49, 50, 51 y 52).

7.3. Políticas de cada Estrategia.

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alienadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 53).

7.4. Estructura Organizacional del Municipio de Los Olivos.

El Ciclo Operativo de la Organización propuesto por D'Alessio (2004) es aplicable a toda organización, aquí las áreas son independientes pero complementarias, estas son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistema de información y comunicaciones, (g) tecnología e investigación y desarrollo. Estas unidades interactúan de manera funcional entre

Tabla 48

Matriz de Recursos Asignados a los OCP1

Ítem	Objetivos de corto plazo	Recursos			
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP1.1	Al año 2018, realizar un estudio de línea de base para obtener información actualizada del estado de las tres dimensiones básicas del IDH en la población del distrito.	Consultores especializados.	Empresa especializada en el servicio.	Instrumentos de estudios / Ofimática.	Presupuesto municipal S/ 100 mil.
OCP1.2	Del año 2019 al 2025, incrementa al 70% la población de gestantes controladas a través del régimen de financiamiento subsidiado del Seguro Integral de Salud (D.S. No. 035-2014-EF). Al año 2027 la tasa será del 90%.	Personal médico.	SIS	Equipos médicos / Ofimática.	Presupuesto del SIS.
OCP1.3	Al año 2022 disminuir la tasa de mortalidad infantil a 10 por cada mil nacidos vivos. Al año 2027 la tasa será de 5 por cada mil nacidos vivos.	Personal médico.	Hospitales.	Equipos médicos / Ofimática.	Fondos públicos para inversión en salud.
OCP1.4	Al 2020, el 20% más de la población en situación de vulnerabilidad del distrito tiene acceso a los servicios de salud. Frecuencia: Tasa de crecimiento anual de 5% hasta el 2027.	Personal médico y administrativo.	Hospitales / Clínicas / Postas médica.	Equipos médicos / Ofimática.	Fondos públicos para inversión en salud.
OCP1.5	Del año 2019 al 2023, reducir a un 28% el porcentaje de la población con NBI. 24% al 2026. 20% al 2027.	Personal administrativo, equipo técnico.	Sede central del municipio, zonas beneficiadas.	Maquinaria / ofimática.	Fondos públicos de inversión y presupuesto del municipio por S/ 10 millones.
OCP1.6	Del año 2018 al 2020, supervisar el 100% de los establecimientos educativos del distrito (en todos sus niveles) y emitir una opinión sobre la calidad de la oferta educativa.	Personal administrativo, equipo técnico.	Sede central del municipio, establecimientos beneficiados.	Ofimática / computadoras.	5% del presupuesto anual del municipio.
OCP1.7	Del año 2019 al 2025, ejecutar el Proyecto Educativo Local articulándolo con el Plan Desarrollo Local concertado, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional).	Personal administrativo, equipo técnico.	Sede central del municipio, establecimientos beneficiados.	Ofimática / computadoras.	Fondos públicos de inversión S/ 5 millones.
OCP1.8	Del año 2019 al 2022, ejecutar un programa de capacitación para mejorar la empleabilidad y reinserción laboral beneficiando al menos al 50% de la PEA desocupada del distrito. El programa se replicará entre los años 2024 y 2027.	Personal administrativo, equipo técnico.	Sede central del municipio, establecimientos aliados.	Ofimática / computadoras.	2% del presupuesto del municipio.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 49

Matriz de Recursos Asignados a los OCP2

Ítem	Objetivos de corto plazo	Recursos			
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP2.1	Al año 2018, actualizar el reglamento del Comité de Juntas Vecinales (Con énfasis en la aplicación adecuada de los diversos mecanismos de participación vecinal que la Ley Orgánica de Municipalidades les faculta)	Consejo municipal, personal del municipio.	Local de juntas vecinales, Sede Central del municipio.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios: S/ 15 mil.
OCP2.2	Al año 2018, el 100% de zonas y sub zonas del distrito estarán representada por una Junta Vecinal elegida democráticamente.	Vecinos del distrito, personal del municipio.	Local de juntas vecinales, Sede Central del municipio.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 30 mil.
OCP2.3	Al 2019 sensibilizar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales sobre su derecho de control vecinal al gobierno distrital.	Vecinos del distrito, personal del municipio.	Local de juntas vecinales, Sede Central del municipio.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 80 mil.
OCP2.4	Del año 2018 al 2019, capacitar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales en prácticas de Buen Gobierno y han logrado fortalecer sus competencias en gestión municipal.	Expertos en buen gobierno, vecinos, personal del municipio.	Local de juntas vecinales, Sede Central del municipio.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 100 mil.
OCP2.5	Al año 2021, elevar al 70% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación. Al 2027 la participación será de al menos el 95% de participación.	Vecinos del distrito, personal del municipio y miembros del consejo municipal.	Local de juntas vecinales, Sede Central del municipio.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 80 mil.
OCP2.6	Al año 2023 elevar al 90% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.	Vecinos del distrito, personal del municipio y miembros del consejo municipal.	Local de juntas vecinales, Sede Central del municipio.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 50 mil.
OCP2.7	Del año 2021 al 2027, desarrollar 12 programas de capacitación en prácticas de Buen Gobierno y Gestión Municipal para funcionarios y juntas vecinales.	Expertos en buen gobierno, juntas vecinales, personal del municipio.	Sede Central del municipio, universidades.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 120 mil.
OCP2.8	Al año 2027 elevar al 100% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.	Dirigentes vecinales, vecinos, personal del municipio.	Sede Central del municipio, universidades.	Computadoras / Ofimática.	Recursos propios S/ 70 mil.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 50

Matriz de Recursos Asignados a los OCP3

Ítem	Objetivos de corto plazo	Recursos			
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP3.1	Al año 2018, realizar dos eventos de capacitación a los miembros del Comité de Inversiones para fortalecer sus competencias.	Capacitadores, miembros del Cdi.	Institución capacitadora.	Computadoras / ofimática.	Recursos propios S/ 35 mil.
OCP3.2	Al año 2019, realizar un estudio para desarrollar el proceso de promoción de la inversión privada (modalidad de APP).	Consultores especializados, miembros del Cdi, de las juntas vecinales, del consejo municipal.	Empresa especializada en el servicio, Sede central de municipio.	Instrumentos de estudios / Ofimática.	Presupuesto municipal S/ 160 mil.
OCP3.3	Al año 2020, ejecutar el proyecto para crear la marca paraguas "Los Olivos" de toda la oferta turística, inmobiliaria, comercial y de servicios del distrito, como propuesta de valor diferenciadora en Lima Norte.	Consultores especializados, miembros del Cdi, de las juntas vecinales, del consejo municipal.	Empresa especializada en el servicio, Sede central de municipio.	Instrumentos de estudios / Ofimática.	Presupuesto municipal S/ 100 mil.
OCP3.4	Del año 2020 al 2027, poner en valor los ocho sitios arqueológicos del distrito. Ritmo de avance: dos sitios arqueológicos cada dos años.	Consultores especializados, miembros del Cdi, de las juntas vecinales, del consejo municipal y personal del municipio.	Sede central del municipio, áreas beneficiadas.	Instrumentos de estudios / Ofimática.	Fondos públicos de inversión: S/ 5 millones.
OCP3.5	En los años 2021 y 2022, poner en valor las dos zonas históricas del distrito. Ritmo de avance: una zona por año.	Especialistas, miembros del Cdi, de las juntas vecinales, del consejo municipal y personal del municipio.	Sede central del municipio, áreas beneficiadas.	Instrumentos de estudios / Ofimática.	Fondos públicos de inversión: S/ 1 millón.
OCP3.6	Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención de trámites municipales para otorgar licencias de funcionamiento a los negocios.	Personal del municipio.	Sede central del municipio.	Computadoras / ofimática.	Presupuesto corriente.
OCP3.7	Entre los años 2020 y 2027, ejecutar cinco grandes proyectos de inversión en el distrito (comercial, vial, empresarial, habitacional y recreacional).	Personal del municipio, empresarios, técnicos de empresas privadas.	Sede central del municipio.	Computadoras, redes, ofimática.	Fondos privados de inversión: S/ 80 millones.
OCP3.8	Al año 2019, crear la oficina del Servicio de Administración Tributaria del distrito (SAT).	Personal del municipio, miembros del consejo municipal.	Sede central del municipio, locales del SAT.	Computadoras, redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 500 mil.
OCP3.9	Del año 2018 al 2027, ejecutar cuatro programas de mejora de la productividad para beneficiar a 100 MiPymes que aumentan su rentabilidad en al menos 20%. Frecuencia anual.	Consultores especializados, empresarios MiPymes y personal del municipio.	Sede central del municipio, universidades.	Computadoras, redes, ofimática.	Fondos concursables y presupuesto municipal: S/ 6 millones.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 51

Matriz de Recursos Asignados a los OCP4

Ítem	Objetivos de corto plazo	Recursos			
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP4.1	Al 2018, ejecutar una evaluación del modelo actual de gestión municipal en términos de la Calidad de los Servicios Municipales.	Consultores especializados, personal del municipio.	Sede central del municipio, oficinas de especialistas.	Redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 120 mil.
OCP4.2	En los años 2018 y 2019, suscribir una alianza con instituciones para elaborar el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (PGCSM).	Personal del municipio, equipo técnico.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 120 mil.
OCP4.3	A partir del año 2018, ejecutar consultas anuales para medir el nivel de satisfacción de la población con la gestión municipal. Frecuencia dos consultas cada año.	Técnicos especialistas, personal del municipio.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática, equipos de cómputo.	Presupuesto municipal: S/ 900 mil.
OCP4.4	Al 2018, ejecutar un plan de fortalecimiento del recurso humano del municipio distrital.	Personal del municipio, equipo técnico.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 30 mil.
OCP4.5	Entre los años 2018 y 2021, suscribir cuatro alianzas con instituciones académicas de primer nivel para el desarrollo de programas de formación de funcionarios públicos.	Personal del municipio, equipo técnico.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática.	Fondos concursables y presupuesto municipal: S/ 200 mil.
OCP4.6	Entre los años 2018 y 2027, capacitar al 90% de los funcionarios públicos de la MDLO para fortalecer sus competencias en gestión municipal.	Personal del municipio.	Sede central del municipio, universidades del distrito.	Redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 500 mil.
OCP4.7	Al año 2019, implementar un programa de evaluación de desempeño para los funcionarios del municipio.	Personal del municipio, equipo técnico.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 50 mil.
OCP4.8	Del año 2020 al 2027, adoptar un nuevo modelo de Buen Gobierno, con énfasis en la transparencia y divulgación de la información a la comunidad a través de la participación de las Juntas Vecinales.	Consejeros municipales, juntas vecinales, personal del municipio.	Sede central del municipio, local de juntas vecinales, universidades.	Redes, ofimática.	Presupuesto municipal S/ 200 mil.
OCP4.9	Del año 2019 al 2027, implementar el programa "Barrio Seguro" en alianza con la Mancomunidad Lima Norte.	Consejos municipales, personal del municipio.	Sede central del municipio, Sede de la Mancomunidad Lima Norte.	Redes, ofimática, equipos de vigilancia, CCTV.	Recursos propios: S/ 1 millón.
OCP4.10	Del año 2021 al 2027, reducir 10% de manera anual la tasa de victimización por inseguridad ciudadana.	Personal del municipio, PNP.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática, equipos de vigilancia, CCTV.	Recursos propios: S/ 2 millones.
OCP4.11	Del año 2018 al 2022, incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto anual de 72.1% a 85%. A partir del 2023 se incrementa al 90%.	Personal del municipio.	Sede central del municipio.	Redes, ofimática.	Presupuesto institucional.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 52

Matriz de Recursos Asignados a los OCP5

Ítem	Objetivos de corto plazo	Recursos			
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
OCP5.1	En los años 2021 al 2027 ejecutar siete campañas publicitarias para posicionar la marca "Los Olivos" en Lima Norte.	Equipo técnico, personal del municipio.	Sede central del municipio	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Recursos propios: S/ 3.5 millones.
OCP5.2	Al año 2022, ejecutar un proyecto para incorporar al distrito dentro del circuito turístico de Lima.	Consejo municipal, equipo técnico.	Sede central del municipio, zonas turísticas.	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Inversión privada: S/ 200 mil.
OCP5.3	En los años 2020 al 2027, aumentar el flujo de turistas hacia el distrito en al menos 5 mil turistas anuales.	Personal del municipio.	Zonas turísticas, vías de acceso.	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Inversión privada: S/ 300 mil.
OCP5.4	En los años 2019 al 2027, implementar 160 módulos de seguridad vecinal interconectados con la PNP. Ritmo de avance anual: 20 módulos.	Consejo municipal, equipo técnico, personal del municipio.	Zonas beneficiadas, Sede central del municipio.	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Presupuesto municipal e inversión privada: S/ 600 mil.
OCP5.5	En el año 2018, crear el Centro Cultural de Los Olivos.	Consejo municipal, personal del municipio.	Sede central del municipio.	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Presupuesto municipal S/ 100 mil.
OCP5.6	En los años 2019 y 2021, desarrollar dos festivales culturales anuales (gastronómicos, de música, artes plásticas o teatro).	Personal del municipio.	Sede central del municipio, parques y zonas recreacionales.	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Presupuesto municipal S/ 300 mil.
OCP5.7	En el año 2020, lanzar el primer evento nacional "Bienal de Arte y Cultura de Lima Norte".	Personal del municipio.	Zona del evento.	Redes, ofimáticas, redes sociales.	Presupuesto municipal S/ 300 mil
OCP5.8	Al año 2022, remodelar el 100% de parques y jardines del distrito. Ritmo de avance: 20% de los parque y jardines de manera anual.	Empresa privada, personal del municipio.	Parques y jardines.	No aplica.	Fondos de inversión pública: S/ 2 millones
OCP5.9	En los años 2022 al 2024, construir el "Parque de las Bicicletas" como un nuevo atractivo del distrito.	Empresa privada, personal del municipio.	Zona de construcción	Redes, ofimáticas, redes sociales	Fondos de inversión pública: S/ 3 millones

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 53

Políticas de las Estrategias del Distrito de Los Olivos

No.	Estrategias	1. Actuar con ética y responsabilidad social.	2. Transparencia y divulgación de la información.	3. Fomento de la participación ciudadana	4. Control preventivo y gestión de riesgos.	5. Promover el desarrollo de competencias del recurso humano.	6. Gestión basada en resultados.	7. Fomentar el uso eficiente y eficaz de los recursos	8. Promover la competitividad empresarial del distrito.	9. Mejora continua.
FO1	Desarrollar la atractividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.	X	X	X	X		X	X	X	X
FO2	Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.	X	X		X		X	X		X
FO4	Incrementar el empleo digno para la población del distrito.	X	X		X	X	X	X	X	X
FO5	Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.	X	X	X	X		X	X		X
FO6	Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.	X	X		X		X	X		X
FO7	Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.	X	X		X	X	X	X	X	X
FA2	Desarrollar el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.	X	X		X	X	X	X		X
FA3	Implantar alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.	X	X		X	X	X	X	X	X
DO1	Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.	X	X		X	X	X	X		X
DO3	Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.	X	X		X	X	X	X		X
DO6	Desarrollar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.	X	X		X	X	X	X	X	X
DA1	Desarrollar aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".	X	X		X		X	X		X
DA3	Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.	X	X		X		X	X		X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" F.A. D' Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

las diversas áreas que componen la organización con la finalidad de cumplir los objetivos comunes.

En el organigrama de la MDLO (ver Figura 21) se pudo apreciar que la estructura organizacional ha sido atomizada en seis órganos competentes, 26 líneas de mando primarias, de las cuales 13 son Gerencias y 21 líneas de mando secundarias de las cuales 20 son subgerencias. Esto dificulta la comunicación entre las mismas convirtiéndose en una debilidad de la organización al no lograr interactuar eficientemente entre todas las diversas áreas que la conforman. El actual diseño organizacional de la MDLO data de varias gestiones anteriores que lo han aprobado periodo tras periodo sin cambios notables y está en función al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) promovido por el Gobierno Central. Por estos motivos, se proponen los cambios a la estructura organizacional actual basada en la Ley Orgánica de Municipalidades que en su Título Preliminar, Artículo II autonomía dice:

“Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.” (2003, LOM)

Dichos cambios son: (a) Gerencia de Administración, (b) Gerencia de Marketing, (c) Gerencia de Operaciones y Logística, (d) Gerencia de Finanzas y Contabilidad, (e) Gerencia de Recursos Humanos (f) Gerencia de Sistema de Información y Comunicaciones, y (g) Gerencia de Tecnología e Investigación y Desarrollo.

Gerencia de Administración. En esta gerencia se debe integrar las siguientes gerencias y subgerencias existentes: Gerencia de asesoría jurídica, planeamiento y presupuesto, gestión urbana y desarrollo económico; asimismo, las subgerencias de tesorería,

planeamiento y modernización de la gestión pública, obras privadas, catastro y planeamiento urbano, infraestructura y obras públicas, licencias comerciales, fiscalización y control urbano.

Gerencia de Marketing. En esta gerencia se debe integrar las siguientes gerencias y subgerencias existentes: Gerencia de participación vecinal; asimismo las subgerencias de atención al ciudadano, imagen institucional y programas sociales.

Gerencia de Operaciones y Logística. En esta gerencia se debe integrar las siguientes gerencias y subgerencias existentes: Gerencia de seguridad ciudadana, gerencia de gestión ambiental; asimismo las subgerencias de logística, servicios generales y maestranza, transporte, gestión del riesgo del desastre y defensa civil y las jefaturas de áreas verdes, limpieza pública, gestión de residuos sólidos y ejecutoría coactiva.

Gerencia de Finanzas y Contabilidad. En esta gerencia se debe integrar las siguientes gerencias y subgerencias existentes: Gerencia de administración tributaria y rentas; asimismo, las subgerencias de contabilidad, recaudación y fiscalización tributaria.

Gerencia de Recursos Humanos. En esta gerencia se debe integrar las siguientes gerencias y subgerencias existentes: Gerencia de desarrollo humano; asimismo, las subgerencias de recursos humanos, prevención y promoción de la salud y las jefaturas de educación y cultura junto a deportes y juventudes.

Gerencia de Sistema de Información y Comunicaciones. En esta gerencia se debe integrar las siguientes gerencias y subgerencias existentes: Gerencia de tecnologías de la información y comunicaciones; asimismo, la jefatura de soporte, redes y telecomunicaciones.

Gerencia de Tecnología e Investigación y Desarrollo. Esta gerencia sería nueva y tendría como principal interés desarrollar investigación con la finalidad de atender necesidades propias del distrito y a través de la tecnología mejorar continuamente los servicios que se ofrecen al ciudadano Olivense (ver Figura 31).

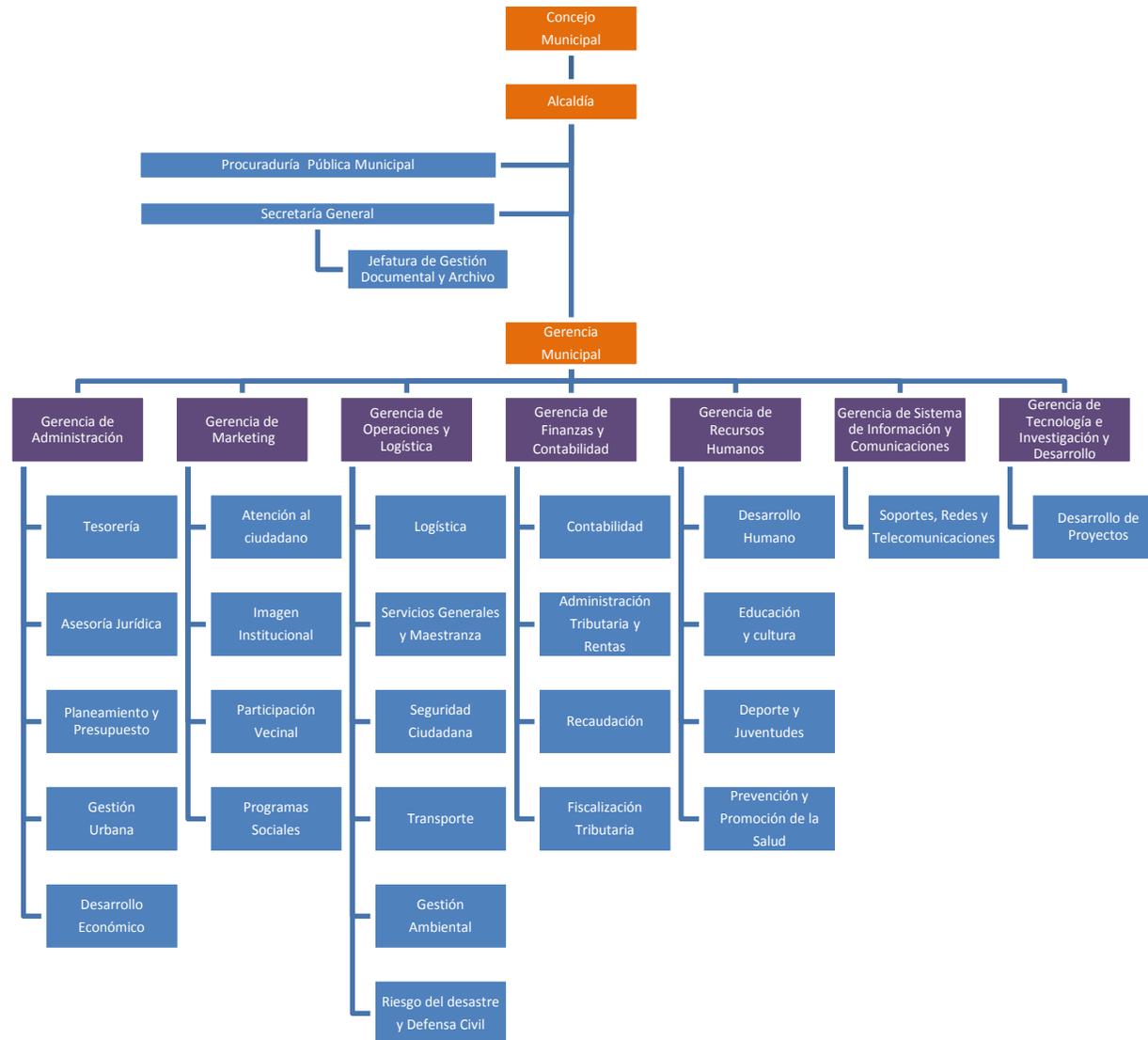


Figura 30. Estructura organizacional propuesta para el municipio de Los Olivos.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Durante la implementación de muchas estrategias se exigen actividades que podrían afectar al medio ambiente y la ecología de la zona (D'Alessio, 2015). Al implementar un conjunto de estrategias retenidas se debe priorizar la conservación del medio ambiente, de la flora, fauna y la calidad del aire sobre dichas estrategias.

La visión que se tiene planteado para el distrito de los Olivos busca la mejora de la calidad de vida de los vecinos de manera sostenible. Esta propuesta implica un distrito en donde los factores ambientales sean los adecuados para que la población no desarrolle enfermedades respiratorias. Las únicas fuentes de contaminación del aire en Los Olivos proviene del parque automotor y las fábricas ubicadas en el distrito, es por ello que es de interés del distrito hacer más fluido el tránsito vehicular, lo que, por consiguiente, traerá una mejora en la calidad del aire del distrito.

Las trece estrategias retenidas no son contradictorias con dicha búsqueda y ayudarán a su logro. Las estrategias concernientes al crecimiento, desarrollo de infraestructura y construcción de edificios sostenibles, van acorde con las nuevas tendencias que se tienen actualmente en construcción de edificios e instalaciones armoniosos con el medio ambiente, que usen fuentes alternativas de energía y que usen dispositivos y equipos de ahorro de energía que tengan un impacto menor sobre el medio ambiente.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para que la MDLO pueda implementar las trece estrategias retenidas producto del proceso estratégico debe comunicar y explicar a todo nivel la visión que guiará el planeamiento estratégico. Es decir, debe ser de conocimiento y comprensión de todo el personal municipal y los residentes del distrito la visión, que dice: “Para el 2027 Los Olivos será reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos orientados a mejorar la calidad de vida de su población”.

Posteriormente, se debe poner en conocimiento las trece estrategias retenidas así como también los OLP con sus respectivos OCP que permitirán lograr la visión planteada. El liderazgo en la administración debe ser transformacional y el personal debe ser idóneo y calificado; debiendo tener las siguientes competencias (Op de Beeck y Hondegheem, 2010):

- Manejo de información. Deben tener la capacidad de entender, asimilar, analizar e integrar datos para poder innovar en el desarrollo de la visión de la organización.
- Gestión de tareas. Deben tener la capacidad para ejecutar las tareas asignadas, organizarlas, tomar decisiones y resolver problemas con la finalidad de brindar mejores servicios y gestionar la organización integralmente.
- Dirigir y liderar. Apoyar, dirigir, motivar y orientar al personal a su cargo y/o al personal que se encuentre al mismo nivel. Además deben ser líderes para poder formar e inspirar a los equipos de trabajo que estén dirigiendo.
- Relaciones interpersonales. Habilidad para comunicarse a todo nivel dentro de la organización, influenciar y crear redes de trabajo. Deben ser capaces de trabajar en equipo, escuchar activamente y tener vocación de servicio.
- Efectividad personal. Mostrar respeto por las ideas de los demás, tener capacidad de adaptarse a los cambios, generar confianza, mostrar compromiso y manejar el stress. Además, deben ser personas que constantemente busquen nuevos objetivos para poder desarrollarse personalmente y lograr mejorar la organización donde se desempeñan.

7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2015) indicó que el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se deben desarrollar las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. Se debe desarrollar un plan de acción entre los

involucrados para implementar las trece estrategias retenidas resultantes del proceso estratégico de manera ordenada, con fechas y responsabilidades claras para lograr los objetivos trazados.

Establecer el sentido de urgencia. Se debe hacer de conocimiento a las juntas vecinales y funcionarios de la municipalidad la situación actual del municipio y el pronóstico de seguir así, haciendo hincapié que se debe tomar medidas urgentes para lograr la visión planteada, para tomar conciencia de la necesidad de un cambio.

Conformar un grupo director facultado. Se debe conformar un equipo de primer nivel con poder para la implementación del plan estratégico, conformado por el alcalde como líder político y sus gerentes de las áreas replanteadas como líderes ejecutores y responsables de la adecuada implementación del plan. Además, se debe contar con la participación de representantes de las juntas vecinales que tendrán una relevante participación en la implementación del plan estratégico.

Crear una visión para el cambio. El plan contempla una visión ambiciosa y realista de lo que se quiere lograr en el futuro, el cual se cumplirá a través de la implementación de los OCP y los OLP.

Comunicar esta visión del cambio. Todos los funcionarios de la municipalidad, sector empresarial y residentes del distrito deben de conocer y comprender el alcance de la visión propuesta, y deben de estar convencido que su logro es posible y será en beneficio de todos.

Facultar a otros para lograr la visión del cambio. Se debe contar con el apoyo de una segunda línea de mando comprometido con el plan de acción propuesto, que reciba las directrices del grupo director, reduciendo los obstáculos para el cambio y haciendo a la organización municipal más eficiente.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como medios facilitadores.

La municipalidad deberá comunicar al público en general a través de su portal web y las

redes sociales que maneja las diversas actividades relacionadas a la implementación de las estrategias para alcanzar la visión propuesta así como los logros alcanzados.

Usar permanentemente la referenciación. Se han referenciado a los distritos de Barranquilla en Colombia y Moema en Brasil, como referentes para lo que el distrito de Los Olivos desea llegar a ser. Asimismo, a medida que se van logrando resultados se pueden ir tomando nuevas referencias para ir modificando las estrategias.

Tercerizar cuando sea posible. Revisar los procesos y áreas que pueden ser tercerizados para mejorar la eficiencia de los servicios brindados por la municipalidad.

Planear resultados y crear éxitos temprano. No se puede mejorar lo que no se mide por lo que es importante medir los resultados conseguidos para analizar sus cifras y redireccionar en caso de ser necesario los objetivos a corto plazo que están en implementación.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Los resultados favorables que se vayan obteniendo irán desarrollando más cambios en la institución y permitirán cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.

7.8. Conclusiones

Luego de haber desarrollado la implementación estratégica en el presente capítulo, se puede concluir:

- El logro de la implementación estratégica será alcanzable si y solo si todos los involucrados tienen conocimiento y están de acuerdo, por lo que comprenden y entienden la necesidad de alcanzar la visión concertada para el distrito de Los Olivos; es decir, el compromiso y la suma de esfuerzos de todos los involucrados por lograr los intereses del distrito, los OLP, los OCP, estrategias retenidas, estrategias de contingencia como parte de la implementación estratégica será posible y permitirá cumplir la visión propuesta al 2027.

- La capacidad, experiencia y compromiso de la primera línea de mando del municipio de Los Olivos encabezados por el Alcalde, el Consejo Municipal y los principales funcionarios será decisivo para el éxito de la implementación del plan estratégico.
- La implementación estratégica representa un conjunto de acciones a tomar, por parte de la primera línea de mando, que tiene como uno de sus objetivos concretar la totalidad de los OCP para lograr OLP que permitirán alcanzar la misión y visión establecida, para lo cual se deberá asignar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos disponibles y existentes que tenga la MDLO.
- El liderazgo de la primera línea de mando deberá realizar cambios de paradigmas en la cultura organizacional para lograr la implementación estratégica, tal es el caso de la reorganización del organigrama municipal existente que busca eliminar la burocracia de los procesos al simplificar la administración edil a través de la aplicación del Ciclo Operativo de la Organización propuesto por D'Alessio (2004) que identifica siete áreas funcionales independientes entre sí pero complementarias para la correcta dirección de la organización.
- La implementación estratégica será progresiva y sostenible en base al respeto por el cuidado del medio ambiente en concordancia a la visión trazada que busca ofrecer una mejor calidad de vida a los residentes Olivenses.
- El recurso humano es el factor determinante en el éxito de la implementación estratégica, y debe ser idóneo y calificado además de estar motivado; debiendo tener competencias propias de las estrategias a implementar.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Siguiendo el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D'Alessio (2015), y habiendo ya realizado la primera etapa de formulación y la segunda etapa de implementación; corresponde para el presente capítulo la tercera etapa referida al control y evaluación del proceso estratégico. Esta etapa se caracteriza por ser iterativa; es decir, se corrige conforme se va desarrollando de acuerdo a las diferencias encontradas. Y tiene como finalidad cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado desarrollándose desde un inicio del proceso estratégico.

En esta etapa es necesario contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se está alcanzando o no los objetivos de corto plazo (OCP), así como los objetivos de largo plazo (OLP). En esta etapa es necesario realizar una evaluación permanente del desempeño debido a la intensidad y la frecuencia de los cambios en el entorno, así como el practicar una auditoría al análisis externo e interno de la organización para generar posibles acciones correctivas al proceso estratégico. Es decir, esta etapa es de monitoreo y ajuste constante.

8.1. Perspectivas de Control

La herramienta que se utiliza en esta etapa es el Tablero de Control Balanceado (TCB) donde se puede ejercer una visión integral y holística de la organización, direccionando así el proceso estratégico y realizando correcciones de ser necesario. El TCB permitirá asignar los objetivos de corto plazo en una de las cuatro perspectivas que llevarán a los resultados estratégicos, estas son: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del clientes, (c) perspectiva de los procesos internos, y (d) perspectiva del aprendizaje de la organización. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), estas cuatro perspectivas se basan en lo siguiente:

- El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas o partes interesadas.
- La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor a la

organización.

- Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

Kaplan y Norton (2008) precisaron que la perspectiva del cliente y financiera describen lo que la organización espera lograr, mientras que la perspectiva de procesos y aprendizaje describen como implantará la organización su estrategia.

8.1.1. Aprendizaje interno

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite monitorear y evaluar directamente el interior de la gestión municipal. En el presente caso, facilita identificar el recurso humano, los sistemas de gestión y los sistemas de la información con la finalidad de mejorar la administración de los recursos financieros, que impactarán directamente en la percepción y calidad de los servicios a los residentes Olivenses. En relación con los recursos humanos, interesan aspectos tales como la capacitación y el desarrollo de competencias. En la gestión, interesa evaluar el éxito en la implementación de nuevos sistemas de procesos y en la información el grado de uso que tienen y el impacto en la comunidad. En el tablero de control del distrito, se identificó 11 objetivos de corto plazo en esta perspectiva.

8.1.2. Procesos

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008), la perspectiva de procesos permitirá a la municipalidad gestionar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los pobladores del distrito. Si bien existen muchos procesos en la organización necesarios para la

operatividad del distrito, solo algunos agregan valor real a la estrategia planteada. Dentro del tablero de control del distrito se identificó 14 objetivos de corto plazo en esta perspectiva.

8.1.3. Clientes

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008), definieron la perspectiva de cliente como aquella que provee indicadores tales como la satisfacción de la calidad de los servicios y el crecimiento de sus ingresos económicos. Así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. Dentro del tablero de control del distrito, se identificó diez objetivos de corto plazo en esta perspectiva.

8.1.4. Financiera

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008), la perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidad producida. Estos indicadores muestran si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas. Dentro del tablero de control del distrito se identificó 10 objetivos de corto plazo en esta perspectiva.

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

El Tablero de Control Balanceado es una gran herramienta de control estratégico, que muchas veces es incorrectamente identificada por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con esta herramienta se puede ejercer una visión integral, holística, de la organización; además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, resultando realmente útil para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario. (D' Alessio, 2015) (ver Tabla 54, Tabla 55, Tabla 56 y Tabla 57).

8.3. Conclusiones

Luego de terminar la evaluación estratégica al modelo secuencial del proceso

Tabla 54

Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Financiera.

Ítem	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
OCP3.4	Del año 2020 al 2027, poner en valor los ocho sitios arqueológicos del distrito. Ritmo de avance: dos sitios arqueológicos cada dos años.	Número de sitios puestos en valor.	Unidad	Ocho	Gerencia de Administración.
OCP3.5	En los años 2021 y 2022, poner en valor las dos zonas históricas del distrito. Ritmo de avance: una zona por año.	Número de zonas históricas puestas en valor.	Unidad	Dos	Gerencia de Administración.
OCP3.7	Del año 2020 al 2027, ejecutar cinco grandes proyectos de inversión en el distrito (comercial, vial, empresarial, habitacional y recreacional).	Número de proyectos de inversión ejecutados.	Unidad	Cinco	Gerencia de Administración.
OCP3.8	Al año 2019, crear la oficina del Servicio de Administración Tributaria del distrito (SAT).	Número de oficina creada.	Unidad	Una	Gerencia de Administración.
OCP3.9	Del año 2018 al 2027, ejecutar cuatro programas de mejora de la productividad para beneficiar a 100 MiPymes que aumentan su rentabilidad en al menos 20%. Frecuencia anual.	Número MiPymes que aumentan su rentabilidad.	Unidad	900 MiPymes elevan su rentabilidad en 20%.	Gerencia de Administración.
OCP4.3	A partir del año 2018, ejecutar consultas anuales para medir el nivel de satisfacción de la población con la gestión municipal. Frecuencia dos consultas cada año.	Número de consultas efectuadas.	Unidad	Dos al año.	Gerencia de Marketing.
OCP4.11	Del año 2018 al 2022, incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto anual de 72.1% a 85%. A partir del 2023 se incrementa al 90%.	Porcentaje de ejecución presupuestal.	Porcentaje	85% al 2018. 90% al 2025.	Gerente Municipal.
OCP5.1	En los años 2021 al 2027 ejecutar siete campañas publicitarias para posicionar la marca "Los Olivos" en Lima Norte.	Número de campaña ejecutada.	Unidad	Una	Gerencia de Marketing.
OCP5.2	Al año 2022, ejecutar un proyecto para incorporar al distrito dentro del circuito turístico de Lima.	Número de proyectos ejecutados.	Unidad	Uno	Gerencia de Marketing.
OCP5.3	En los años 2020 al 2027, aumentar el flujo de turistas hacia el distrito en al menos 5 mil turistas anuales.	Número de turista que visita el distrito anualmente.	Unidad	Cinco mil.	Gerencia de Marketing.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 55

Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Cliente

Ítem	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
OCP1.2	Del año 2019 al 2025, incrementa al 70% la población de gestantes controladas a través del régimen de financiamiento subsidiado del Seguro Integral de Salud (D.S. No. 035-2014-EF). Al año 2027 la tasa será del 90%.	Porcentaje de gestantes controladas	Unidad	70% al 2022. 90% al 2027.	Gerencia de Operaciones
OCP1.3	Al año 2022 disminuir la tasa de mortalidad infantil a 10 por cada mil nacidos vivos. Al año 2027 la tasa será de 5 por cada mil nacidos vivos.	Tasa de mortalidad infantil	Porcentaje	10 por cada mil nacidos vivos al 2022. 5 al 2027.	Sub Gerencia de Programas Sociales
OCP1.4	Al 2020, el 20% más de la población en situación de vulnerabilidad del distrito tiene acceso a los servicio de salud. Frecuencia: Tasa de crecimiento anual de 5% hasta el 2027.	Porcentaje de la población vulnerable con acceso a los servicios de salud	Porcentaje	20% en 2020. En adelante una tasa de 5% de crecimiento anual	Gerencia de Operaciones
OCP1.5	Del año 2019 al 2023, reducir a un 28% el porcentaje de la población con NBI. 24% al 2026. 20% al 2027.	Porcentaje de población con NBI	Porcentaje	28% al 2023. 24% al 2026. 20% al 2027.	Gerencia de Operaciones
OCP2.2	Al año 2018, el 100% de zonas y sub zonas del distrito estarán representada por una Junta Vecinal elegida democráticamente.	Porcentaje de zona representadas	Porcentaje	100%	Gerencia de Administración
OCP4.9	Del año 2019 al 2027, implementar el programa "Barrio Seguro" en alianza con la Mancomunidad Lima Norte.	Número de programas de seguridad implementados	Unidad	Uno	Gerencia de Operaciones
OCP4.10	Del año 2021 al 2027, reducir 10% de manera anual la tasa de victimización por inseguridad ciudadana.	Reducción porcentual anual de tasa la victimización	Porcentaje	10%	Gerencia de Operaciones
OCP5.4	En los años 2019 al 2027, implementar 160 módulos de seguridad vecinal interconectados con la PNP. Ritmo de avance anual: 20 módulos.	Número de módulos de seguridad interconectados.	Unidad	160	Gerencia de Operaciones
OCP5.8	Al año 2022, remodelar el 100% de parques y jardines del distrito. Ritmo de avance: 20% de los parque y jardines de manera anual.	Porcentaje de parques y jardines remodelados	Porcentaje	100%	Gerencia de Operaciones
OCP5.9	En los años 2022 al 2024, construir el "Parque de las Bicicletas" como un nuevo atractivo del distrito.	Porcentaje de ejecución de la obra	Porcentaje	100%	Gerencia de Operaciones

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 56

Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Proceso Interno

Ítem	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
OCP1.6	Del año 2018 al 2020, supervisar el 100% de los establecimientos educativos del distrito (en todos sus niveles) y emitir una opinión sobre la calidad de la oferta educativa.	Porcentaje de avance de la supervisión	Porcentaje	100%	Gerente Municipal
OCP1.7	Del año 2019 al 2025, ejecutar el Proyecto Educativo Local articulándolo con el Plan Desarrollo Local concertado, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional).	Número de proyectos ejecutados y articulados	Unidad	Uno	Gerente Municipal
OCP2.1	Al año 2018, actualizar el reglamento del Comité de Juntas Vecinales (Con énfasis en la aplicación adecuada de los diversos mecanismos de participación vecinal que la Ley Orgánica de Municipalidades les faculta).	Número de documentos actualizados	Unidad	Uno	Gerencia de Administración
OCP2.5	Al año 2021, elevar al 70% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación. Al 2027 la participación será de al menos el 95% de participación.	Porcentaje de participación de las juntas vecinales	Porcentaje	70%	Gerencia de Marketing
OCP2.6	Al año 2023 elevar al 90% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.	Porcentaje de participación de las juntas vecinales	Porcentaje	90%	Gerencia de Marketing
OCP2.8	Al año 2027 elevar al 100% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.	Porcentaje de participación de las juntas vecinales	Porcentaje	100%	Gerencia de Marketing
OCP3.3	Al año 2020, ejecutar el proyecto para crear la marca paraguas "Los Olivos" de toda la oferta turística, inmobiliaria, comercial y de servicios del distrito, como propuesta de valor diferenciadora en Lima Norte.	Número de proyectos ejecutados	Unidad	Uno	Gerencia de Marketing
OCP3.6	Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención de trámites municipales para otorgar licencias de funcionamiento a los negocios.	Porcentaje de reducción de tiempo de atención de trámites municipales	Porcentaje	50%	Gerencia de Sistemas de Información y Comunicaciones
OCP4.1	Al 2018, ejecutar una evaluación del modelo actual de gestión municipal en términos de la Calidad de los Servicios Municipales.	Número de evaluaciones ejecutadas	Unidad	Una	Gerente Municipal
OCP4.2	En los años 2018 y 2019, suscribir una alianza con instituciones para elaborar el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (PGCSM).	Número de alianzas suscritas	Unidad	Una	Gerente Municipal
OCP4.8	Del año 2020 al 2027, adoptar un nuevo modelo de Buen Gobierno, con énfasis en la transparencia y divulgación de la información a la comunidad a través de la participación de las Juntas Vecinales..	Número de nuevo modelo de Buen Gobierno adoptado	Unidad	Uno	Gerente Municipal
OCP5.5	En el año 2018, crear el Centro Cultural de Los Olivos.	Número de centros creados	Unidad	Uno	Gerencia de Administración
OCP5.6	En los años 2019 y 2021, desarrollar dos festivales culturales anuales (gastronómicos, de música, artes plásticas o teatro).	Número de festivales culturales desarrollados	Unidad	Dos	Gerencia de Marketing
OCP5.7	En el año 2020, lanzar el primer evento nacional "Bienal de Arte y Cultura de Lima Norte".	Número de eventos nacionales lanzados	Unidad	Uno	Gerencia de Marketing

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 57

Tablero de Control Balanceado de Los Olivos: Perspectiva Aprendizaje

Ítem	Objetivo de corto plazo	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
OCP1.1	Al año 2018, realizar un estudio de línea de base para obtener información actualizada del estado de las tres dimensiones básicas del IDH en la población del distrito.	Número de estudios realizados	Unidad	Uno	Gerencia de Tecnología Investigación y Desarrollo
OCP1.8	Del año 2019 al 2022, ejecutar un programa de capacitación para mejorar la empleabilidad y reinserción laboral beneficiando al menos al 50% de la PEA desocupada del distrito. El programa se replicará entre los años 2024 y 2027.	Porcentaje de PEA del distrito beneficiada	Porcentaje	50%	Gerencia de Recursos Humanos
OCP2.3	Al 2019 sensibilizar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales sobre su derecho de control vecinal al gobierno distrital.	Porcentaje de miembros de las juntas vecinales sensibilizados	Porcentaje	90%	Gerencia de Marketing
OCP2.4	Del año 2018 al 2019, capacitar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales en prácticas de Buen Gobierno y han logrado fortalecer sus competencias en gestión municipal.	Porcentaje de miembros de las juntas vecinales capacitados	Porcentaje	90%	Gerencia de Marketing
OCP2.7	Del año 2021 al 2027, desarrollar 12 programas de capacitación en prácticas de Buen Gobierno y Gestión Municipal para funcionarios y juntas vecinales.	Número de programas desarrollados	Unidad	12	Gerencia de Recursos Humanos
OCP3.1	Al año 2018, realizar dos eventos de capacitación a los miembros del Comité de Inversiones para fortalecer sus competencias.	Número de capacitaciones realizadas	Unidad	Dos	Gerencia de Recursos Humanos
OCP3.2	Al año 2019, realizar un estudio para desarrollar el proceso de promoción de la inversión privada (modalidad de APP).	Número de estudios realizados	Unidad	Uno	Gerencia de Tecnología Investigación y Desarrollo
OCP4.4	Al 2018, ejecutar un plan de fortalecimiento del recurso humano del municipio distrital.	Número de planes ejecutados	Unidad	Uno	Gerencia de Recursos Humanos
OCP4.5	Del año 2018 al 2026, suscribir cuatro alianzas con instituciones académicas de primer nivel para el desarrollo de programas de formación de funcionarios públicos.	Número de alianzas suscritas	Unidad	Cuatro	Gerencia de Recursos Humanos
OCP4.6	Del año 2018 al 2027, capacitar al 90% de los funcionarios públicos de la MDLO para fortalecer sus competencias en gestión municipal.	Porcentaje de funcionarios municipales capacitados	Porcentaje	90%	Gerencia de Recursos Humanos
OCP4.7	Al año 2019, implementar un programa de evaluación de desempeño para los funcionarios del municipio.	Número de programas de evaluación de desempeño implementados	Unidad	Uno	Gerencia de Recursos Humanos

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* F.A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

estratégico propuesto por D'Alessio (2008), se puede concluir:

- El TCB, como parte de la etapa de control y evaluación del proceso estratégico es iterativo y permite corregir el proceso estratégico, inclusive en las etapas de formulación e implementación. Para nuestro caso luego de realizar el TCB se ajustaron los OCP y OLP con la finalidad de integrarlas a los indicadores, metas y responsables de la gestión edil.
- El TCB permitirá monitorear los indicadores, las metas y los responsables del cumplimiento de los OCP, necesarios a su vez para el logro de los OLP que permitirán alcanzar la visión propuesta para el distrito.
- El TCB cuenta con once indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la organización, catorce relacionados a la perspectiva interna, diez a la perspectiva de clientes y diez a la perspectiva financiera.
- En la perspectiva financiera resalto la importancia de la puesta en valor de los lugares arqueológicos y zonas históricas ubicadas en el distrito, que además de generar ingresos económicos al municipio, generará trabajo e identidad de la población hacia Los Olivos. Permitiendo elevar el carácter social y cultural al recibir mayor número de visitantes interesados por conocer la cultura, historia, gastronomía del distrito, lo cual solo será posible con el cumplimiento de las metas registradas en el TCB.

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Los Olivos

En este capítulo se presenta un análisis de la competitividad del distrito de los Olivos tomando como referencia el modelo del Diamante de Competitividad de M. Porter. En los capítulos anteriores se analizó los factores productivos que el distrito posee mostrando un gran potencial de desarrollo que puede ser fuente de competitividad. No obstante, se debe considerar que más importante que los factores productivos heredados, resulta la rapidez y eficacia con que crean los factores de producción necesarios para el desarrollo de sus sectores estratégicos (Porter, 2009).

Según D'Alessio (2015), el objetivo de todo país, industria o empresa es ser más productivo, por lo que productividad es el único medio para ser más competitivos. Para ello, se debe ser eficiente en el uso de los recursos utilizados. “Los recursos más importantes para que una organización sea productiva, como un país, son: (a) las personas, los recursos humanos con *know-how* moderno; y (b) la infraestructura productiva, los recursos físicos con una tecnología moderna” (D'Alessio & Del Carpio, 2011, p.632). En este sentido, la competitividad se relaciona directamente con el uso de los recursos disponibles.

9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Los Olivos

Utilizando el Diamante de Competitividad de M. Porter, se revisará cada uno de los cuatro elementos que lo componen y que influyen en la obtención de la ventaja competitiva del distrito del distrito de Los Olivos.

Condiciones de los factores. Entre las principales dotaciones de factores que tiene el distrito, se puede citar a su recurso humano. Según el INEI (2017), al 30 de junio de 2016, la PEA ocupada representó el 59.2% de la PET del distrito, aproximadamente de 144,072 personas; mientras que la PEA desocupada fue del 5.1%, cerca de 12,304 personas. Estos datos reflejaron la intensidad de su población en el mercado laboral, demostrando la disponibilidad efectiva de este factor para la producción.

Sin embargo, una parte importante de este recurso humano se constituye en mano de obra semicalificada. Debido a la calidad de la oferta educativa de la zona la cual ha crecido sin considerar un estándar de calidad requerido, por lo que representa uno de los aspectos a mejorar si es que se quiere crear mejores condiciones para desarrollar una ventaja competitiva real y sostenible.

A ello se suma la diversidad social y cultural del distrito como consecuencia del fenómeno migratorio, que se vio plasmada en una mixtura de culturas, tradiciones, costumbres y gastronomía provenientes de ciudadanos del norte, centro, nororiente y de la sierra del Perú. Esto hizo de Los Olivos un distrito diverso y abierto, lo que nutre su escena social haciéndolo más dinámico.

Otro factor que destaca en el distrito son sus recursos físicos, representado por la tierra que posee, su localización geográfica, su fácil acceso y su riqueza histórica que están registradas como patrimonio cultural de Nación. Las características de su suelo y subsuelo son favorables para el desarrollo urbano, comercial e industrial. Su infraestructura vial tiene avenidas de gran importancia que lo integran con los demás distritos de la capital y el interior del país. Su proximidad hacia importantes infraestructuras como el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Terminal Portuario del Callao y el Terminal Terrestre Lima Norte le dan un valor añadido a su territorio, pues estas favorecen a un mayor dinamismo económico y empresarial por las actividades realizadas en su zona de influencia.

Los Olivos cuenta con una gran oferta educativa en todos sus niveles, así como una diversidad de instituciones públicas y privadas, entidades financieras y empresas formales generadoras de puestos de trabajo, que lo convierte en el primer distrito destino de Lima Norte y el sexto distrito de destino al cual se dirige la población de Lima Metropolitana (Encuesta Lima Cómo Vamos, 2016). Empero, su territorio urbano aún no está consolidado ya que tiene una gran cantidad de zonas no aprovechadas e incluso abandonadas.

Según el MEF, en el 2016 se le asignó al distrito un presupuesto de S/ 118'853,538 del cual solo ejecutó el 78.5%. Sin embargo, como ya se ha visto estos recursos de capital no se utilizan de manera eficiente ni efectiva. A pesar que el distrito dispone del capital para invertir no ha logrado generar mayor beneficio a su población. A ello se suma las altas tasas de morosidad de la deuda tributaria, pues solo el 28% de los vecinos cumplió con el pago de este tipo de deuda (PDLC-MDLO 2004-2015).

Condiciones de la demanda. Cuando crece la demanda interior se estimula a que las empresas innoven o se renueven permanentemente. Al lograr una satisfacción anticipada de las necesidades del mercado, antes que los competidores, se pueden conseguir ventajas competitivas. Por ello, es importante mantener una comunicación clara y una comprensión intuitiva de las necesidades del mercado de consumo. Más aún si se cuenta con un mercado exigente en calidad y servicios de los productos (Porter, 2009).

En el caso del distrito se pudo observar que la demanda interior estuvo compuesta por un mercado pequeño, poco exigente y desatendido en temas tan vitales como son la seguridad ciudadana, las necesidades básicas de vivienda, servicios sanitarios, educación básica e ingreso mínimo. El 59.1% de la población son no pobres, el 20.6% son pobres recientes y el otro 20.3% son pobres inerciales. En el caso de la pobreza el 30% de la población presento necesidades básicas insatisfechas, llegando incluso a niveles de hacinamiento (PDLC-MDLO 2004-2015).

En cuanto al tamaño y crecimiento de la demanda se pudo observar un ligero crecimiento en su población. En junio de 2016 el INEI estimó que la población era de 377,915 habitantes y para junio del 2017 el RENIEC señaló que la población identificada del distrito fue de 396,932 habitantes. En cuanto su poder adquisitivo, se pudo anotar que en el 2008 el ingreso *per cápita* fue de S/ 802.5 siendo uno de los más altos de Lima Norte.

Finalmente, la demanda también estuvo compuesta por los compradores locales de sus distritos vecinos.

Según la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM), en su reporte “Niveles Socioeconómicos 2017”, que la mayor parte de los niveles socioeconómicos (NSE) de Lima Norte, incluyendo los Olivos, se concentró en los niveles C, B y D. El consumo en estos NSE estuvo destinado principalmente en alimentos, vivienda y transporte. Notándose además un mayor gasto en educación en el NSE B.

Sectores relacionados y de apoyo. Es importante que en una industria se cuente con la disponibilidad de sectores relacionados y de apoyo que complementen la actividad productiva. Sin embargo, más importante que el disponer de sectores de apoyo es la eficacia que sus bienes o servicios brinde (Porter, 2009). En el caso de Los Olivos, existen diversas organizaciones públicas y privadas disponibles para que el distrito mantenga una operatividad adecuada. Sin embargo no todas son efectivas.

Según el PDLC-MDLO 2016 -2021, al 31 de enero de 2016 Los Olivos contó con una diversidad de sedes descentralizadas de entidades públicas. Entre ellas se puede ubicar a la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, la Oficina Descentralizada del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MPTE, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – OSIPTEL y el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería – OSINERGMIN. Además, cuenta con 11 centros de salud pertenecientes al Ministerio de Salud, tres comisarías y oficinas descentralizadas de la SUNAT, la PNP, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios, el Poder Judicial.

Asimismo, el PDLC-MDLO 2016 – 2021 señaló que en el distrito se ubicaron más de 40 oficinas de los principales bancos e instituciones financieras del país. Asimismo, 81

instituciones educativas públicas y 506 instituciones educativas privadas en los niveles de inicial, primaria y secundaria; además de cinco universidades privadas. A ello se sumó un tejido empresarial amplio, en su mayoría micro empresas, conformado por 33,627 unidades productivas de los cuales 3,218 son establecimientos industriales; entre otras.

El distrito de Los Olivos cuenta con una amplia red proveedores de bienes y servicios que le proporciona una ventaja comparativa frente a otros distritos vecinos. Sin embargo, uno de los principales desafíos será mejorar el nivel de eficacia de varios de estos sectores relacionados y de apoyo para que en el distrito se pueda desarrollar una ventaja competitiva. Esto debido a que muchos de estos proveedores no son lo suficientemente competitivos y sostenibles en el tiempo.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Es importante la formación de nuevas empresas, lo cual resulta favorable para la mejora de competitividad porque dinamiza el proceso de mejora del sector. Las nuevas empresas que ingresan al mercado de consumo intentan nuevos métodos para competir que, muchas veces, las otras empresas no logran contrarrestar por falta de adaptación y flexibilidad. El éxito de un nuevo competidor es señal que el progreso es posible, lo cual también suele atraer a nuevos competidores (Porter, 2009).

Según el PDLC-MDLO 2016-2021, el tejido empresarial del distrito está compuesto por 33,627 unidades que son principalmente micro empresas dedicadas en su mayoría al comercio interno y los servicios. Los Olivos cuenta con una importante zona de concentración industrial para el desarrollo de actividades productivas destacando entre ellos el Parque Industrial de Infantas que agrupa 195 empresas del sector metal mecánica. Además, es el tercer distrito de Lima Norte que registró la mayor cantidad de empresas formales.

Las condiciones del distrito han sido favorables para la creación y la formalización de las empresas. Sin embargo, es necesario trabajar en el fortalecimiento de estas unidades productivas ya que su tasa de mortalidad es elevada en sus primeros años de funcionamiento.

En el caso de las empresas de propiedad familia, que concentra la mayoría de estas unidades productivas, resulta aún más importante apoyarlas en su profesionalización. Para que de esta manera sus procesos de continuidad sean sostenibles y no se destruya valor, pues su contribución al PBI y la generación de puestos de trabajo resultan interesantes.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Los Olivos

Las ventajas competitivas identificadas en el distrito de Los Olivos convergen en cuatro pilares: (a) factor humano, (b) capital físico, (c) madurez financiera y, (d) carácter social y cultural.

Factor humano. Los Olivos cuenta con la mayor presencia de residentes profesionales y técnicos de Lima Norte. Es decir, dispone de recurso humano calificado para producir más (trabajo). Además, la intensidad de su población en el mercado laboral (59.2% de la PET del distrito) demuestra la disponibilidad efectiva de este factor para incrementar la productividad, generándose así uno de los factores de producción que constituye una ventaja competitiva frente a los demás distrito de Lima Norte.

Capital físico. Otro de los factores que destacan son su ubicación geográfica y estructura vial que lo integra con los demás distritos y el interior del país. Así como las características de su suelo y subsuelo que son favorables para el desarrollo urbano comercial e industrial, además de su riqueza histórica que está registrada como patrimonio cultural de la Nación; es decir que cuenta con infraestructura productiva y recursos físicos (tierra) en mejores condiciones que la de otros distritos de Lima Norte. La proximidad de Los Olivos hacia importantes infraestructuras como el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Terminal Portuario del Callao y el Terminal Terrestre Lima Norte le dan un valor añadido a su territorio, pues estas favorecen a un mayor dinamismo económico y empresarial por las actividades realizadas en su zona de influencia.

Carácter social y cultural. Aunque este factor sea menos tangible, es una de las

características de la competitividad de una ciudad. Los Olivos es un distrito diverso y abierto gracias a su pluralidad social y cultural a consecuencia del fenómeno migratorio. Sus fundadores fueron peruanos provenientes del norte, centro, nororiente y sierra del Perú, que con la influencia de su riqueza cultural y tradiciones ayudaron a construir una escena social nutrida que lo hace un distrito más dinámico. Además, la riqueza de su patrimonio cultural le brinda una ventaja competitiva frente a los demás distritos de Lima Norte, pues su puesta en valor lograría atraer visitantes, generar fuentes de empleos dignos, contribuir a la recaudación de ingresos y fortalecer su atractivo global.

La aplicación correcta del presente planeamiento estratégico y la suma de estas ventajas competitivas logrará que el distrito se convierta en el futuro en un distrito moderno, similar a los distritos referentes que se consideraron. Los Olivos puede destacar al convertirse en una ciudad cultural como Moema en Brasil, con un importante escenario comercial y urbano como Barranquilla en Colombia, distinguiéndose así como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos que han logrado mejorar la calidad de vida de su población.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Los Olivos

Porter (2009) describió los clústeres como un grupo de empresas e instituciones de apoyo ubicadas en una zona geográfica próxima, que pertenecen al mismo sector industrial y que poseen rasgos comunes, complementándose entre sí.

En el planteamiento del OLP5: Para el 2027, Desarrollar el carácter social y cultural del distrito incrementando el grado de satisfacción del residente Olivense por vivir en su distrito del 56.2% al 90%, se tuvo presente del potencial con que cuenta Los Olivos. Así como también de los recursos humanos y físicos existentes, que de manera integrada aportarán al logro del OLP5 que es la identidad del residente Olivense con su distrito. Es decir, se logrará fortalecer la identidad y el orgullo de ser parte de Los Olivos, por razones de

cultura, solidaridad, historia, atractivos turísticos, gastronomía, calidad de vida.

Consolidándose una identidad pluricultural del olivense que los une para abrir los brazos y recibir a los turistas internos y externos ofreciendo su hospitalidad, generando así la visita de más turistas motivados por conocer el distrito.

Entonces, con base en el OLP5, se han identificado cuatro oportunidades para el desarrollo de clústeres dentro del distrito de Los Olivos, estos son: (a) el turismo, (b) la gastronomía, (c) la educación, y (d) el reciclaje.

Clúster turístico. Los Olivos es un distrito privilegiado, posee una riqueza histórica invaluable, registrada como patrimonio cultural de la Nación por el Ministerio de Cultura del Perú y se encuentra expresada en siete sitios arqueológicos y con dos zonas históricas. Las cuales no están incluidos dentro de ningún circuito turístico siendo su estado actual de abandono, razón por la cual se ha propuesto las siguientes OCP relacionadas:

OCP3.4: Del año 2020 al 2027, poner en valor los ocho sitios arqueológicos del distrito. Ritmo de avance: dos sitios arqueológicos cada dos años.

OCP3.5: En los años 2021 y 2022, poner en valor las dos zonas históricas del distrito. Ritmo de avance: una zona por año.

Los Olivos cuenta con una rica historia de desarrollo agrícola y guerras civiles, acontecidas desde 1000 años a.c., donde el señor de los Qolli ocupaba los terrenos del valle del Río Chillón, y posteriormente culturas como la Chavín tuvieron presencia en la zona así como los Wari. Las ricas zonas agrícolas, donde hoy se asienta el distrito, facilitaron el nacimiento de importantes haciendas, que emplearon a la nueva mano de obra emergente de la época; lo cual atrajo a nuevos habitantes de diversos lugares y consiguieron un conjunto de tradiciones, cultura e historia.

Entre 1958 y 1965 la red ferroviaria de la zona desapareció, por lo que en su ruta se construyó la actual carretera Panamericana Norte. Si embargo no se perdió el propósito de la

ruta, pues en el siglo XX esta dinamizó el comercio del algodón y la caña de azúcar, generando fuentes de empleo a miles de provincianos que migraron a estas tierras buscando el centralismo del país y mejores oportunidades de vida para sus familias, junto a ellos, la riqueza cultural e historia de interior del país estuvo presente. Sin embargo esta riqueza aún no ha sido explotada, por lo que tiene un gran potencial para la creación de un *clúster* de turismo, razón por la cual se ha propuesto las siguientes OCP relacionadas:

OCP5.2: Al año 2022, ejecutar un proyecto para incorporar al distrito dentro del circuito turístico de Lima.

OCP5.3: En los años 2020 al 2027, aumentar el flujo de turistas hacia el distrito en al menos 5 mil turistas anuales.

Los actores identificados en el clúster turístico serían los siguientes:

- Las empresas dedicadas al servicio turístico, con similares características.
- El gobierno municipal de Los Olivos mediante su gerencia de marketing encargada de promover las ofertas turísticas.
- El gobierno central y las entidades que están relacionadas con el turismo.
- Las empresas proveedoras de servicios complementarios relacionados con el turismo como: las empresas de transporte, restaurantes, centros recreacionales, museos, bibliotecas, entre otras.
- Las entidades educativas como universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas, las cuales a través de estudios y capacitación apoyan en la eficiencia del clúster.

Clúster gastronómico. Según la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), en el 2010 el peruano promedio gastó el 35% de su presupuesto en alimentación, el porcentaje más alto a comparación de las otras necesidades como estética, la casa, transporte, ahorro, ropa, educación, salud o diversión que varía entre 3% a 12%. Además, 320 mil peruanos en el 2009

laboraron en el rubro, de ellos 190 mil pertenecen a la capital experimentado una tasa de crecimiento del 10% anualmente. En el 2008, más de 97 mil personas llegaron al Perú atraídos por su gastronomía. En términos generales, sólo en Estados Unidos hay 40 restaurantes peruanos; y el 90% de las franquicias en el exterior pertenecen al rubro gastronómico.

Según Ipsos-Apoyo en el 2012, el motivo por el cual los peruanos se sienten orgullosos a nivel nacional fue Macchu Picchu con 53%, gastronomía con 45%, recursos naturales con 42%, cultura-arte con 34%, paisajes naturales con 32% e historia con 30%. Asimismo, lo que más le gusta de Lima a los Limeños fue: la comida con 49%, el centro histórico con 41%, las oportunidades con 35%, la playa con 30% y los centros comerciales con 29%; reforzando el potencial que tiene la gastronomía como emprendimiento para los peruanos.

El INEI, en su nota de prensa No. 143 del 18 de setiembre del 2014, indicó que la actividad de restaurantes en el país registró un crecimiento de 5.14%. Esta estuvo impulsada por el avance de la mayoría de sus componentes. Entre los factores que explican este crecimiento está la expansión de locales, infraestructuras mejoradas, eventos empresariales, participación en ferias gastronómicas y la incidencia del turismo interno, logrando un círculo virtuoso de emprendimiento para los peruanos.

Según el PDLC-MDLO 2016-2021, la gastronomía es uno de los sectores con mayor proyección. Actualmente, en el distrito existe un total de 2,063 restaurantes que brindan una variedad de platos procedentes del mar, costa, sierra y selva peruana, mostrando la pluriculturalidad de los empresarios de este sector. La apertura de restaurantes en el distrito confirma un evidente impulso hacia el desarrollo gastronómico. En el 2014, se alcanzó un total de 455 licencias de apertura, muy por encima de San Martín de Porres con 370 licencias y Comas con 348 licencias respectivamente.

Parte de la consolidación del sector gastronómico es el aseguramiento de la calidad y/o calificación de los servicios de restaurantes, donde las preferencias y variedades todavía no permiten señalar un producto diferenciador en cada distrito (respecto a Lima Norte), porque dentro de la diversificación de la oferta gastronómica se pueden encontrar oportunidades de crecimiento y especialización que van asentándose como el distrito del “mejor ceviche”, “mejor pollo a la brasa”, “el mejor cuy chactado” u otro. Es aquí, donde tiene sentido una adecuada política pública local como instrumento potenciador del sector, razón por la cual se ha propuesto las siguientes OCP relacionadas:

OCP5.5: En el año 2018, crear el Centro Cultural de Los Olivos.

OCP5.6: En los años 2019 y 2021, desarrollar dos festivales culturales anuales (gastronómicos, de música, artes plásticas o teatro).

Los actores identificados en el clúster gastronómico serían los siguientes:

- Los restaurantes que ofrecen un servicio gastronómico de calidad, con similares características.
- El Gobierno Municipal de Los Olivos mediante su gerencia de marketing será el encargado de promover las ofertas gastronómicas.
- El Gobierno Central y las entidades que están relacionadas con la gastronomía.
- Las empresas proveedoras de servicios complementarios relacionados con la gastronomía como: mercados de la zona, supermercados, empresas proveedoras de menaje, proveedores de mobiliarios (cocinas, mesas, sillas), proveedores de bebidas, entre otras.
- Las entidades educativas como universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas, las cuales a través de estudios y capacitación apoyan en la eficiencia del clúster.

Clúster educativo. Según la Encuesta Lima como Vamos 2016, Los Olivos es el sexto

distrito de destino al que se dirige la población de Lima metropolitana por motivo laboral o estudio con un 4.5% y el primer destino de los pobladores de Lima Norte con el 16.3%. Esto se refleja en la presencia consolidada de las siguientes sedes universitarias: (a) Universidad Católica Sedes Sapientiae, (b) Universidad Privada del Norte, (c) Universidad Cesar Vallejo, (d) Universidad de Ciencias Tecnológicas, (e) Universidad Tecnológica del Perú. Además Los Olivos cuenta con el actual Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO); consolidándose así un clúster de educación superior en Lima Norte. Sin embargo, el problema existente es la calidad del servicios educativo motivo por el cual la participación del municipio y las autoridades responsables del gobierno central, será crucial para mejorar la competitividad del clúster. Al respecto se ha planteado:

OCP1.6: Del año 2018 al 2020, supervisar el 100% de los establecimientos educativos del distrito (en todos sus niveles) y emitir una opinión sobre la calidad de la oferta educativa. Esto permitirá identificar oportuñides de mejora y desplegar planes concretos de acción.

OCP1.7: Del año 2019 al 2025, ejecutar el Proyecto Educativo Local articulándolo con el Plan Desarrollo Local concertado, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional).

Los actores identificados en el clúster educativo serían los siguientes:

- Las universidades e institutos de educación superior que ofrecen el servicio educativo con similares características.
- El Gobierno Municipal de Los Olivos mediante su gerencia de recursos humanos encargada de ejercer control de calidad sobre las ofertas de educación superior.
- El Gobierno Central y la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), responsables de la calidad universitaria en el Perú.
- Las empresas proveedoras de servicios complementarios relacionados con la

educación como: el sector construcción con sus diversos proveedores, proveedores de moviliarios (pizarras, mesas, sillas), proveedores de equipos electrónicos, entre otras.

Clúster reciclaje. Con respecto a la limpieza pública, el Consejo Municipal del Distrito de Los Olivos, mediante la ordenanza N°418 CDLO del 21 de Julio del 2015, aprobó el “Plan Distrital de Manejo y Gestión de Residuos Sólidos del Distrito de Los Olivos” para el periodo 2015-2017. Dicho plan cuenta con cobertura presupuestal para la ejecución del mismo, en él se hizo un estudio completo del manejo de residuos sólidos en el distrito. Este plan se basó en el estudio de caracterización de residuos sólidos municipales del distrito de Los Olivos realizado en el 2015. Además, se ha planteado cuatro líneas de acción: (a) educación, sensibilización, cultura y ciudadanía ambiental, (b) fortalecimiento ambiental, (c) generación, recolección, transporte y disposición final, (d) fortalecimiento del programa de segregación y trece metas para un proceso de mejora continua del sistema de gestión propuesto. Como datos relevantes del plan se pudo indicar que en el 2015 el distrito de Los Olivos generó 387.5 TM por día de residuos sólidos, del cual 70.9% eran de origen domiciliario (274.7 TM/día, densidad de 167.7Kg/m³) y 29.1% eran de origen no domiciliario (112.79 TM/día, densidad de 138.1Kg/m³). La composición de los residuos sólidos fue de materia orgánica en un 65.57%, papel 6.97%, residuos sanitarios 5.21%, plástico PET 3.46%, cartón 3.24%, plástico duro 2.54%, bolsas 2.46%, vidrio 2.23% y el resto 8.32% (papel periódico, madera, metales, etc.).

Según el PLDC 2016-2021, la población del distrito en general indicó no haber recibido ninguna charla ni capacitación en el manejo de los residuos sólidos. Sin embargo, al ser consultados sobre si separaría los residuos sólidos para su reaprovechamiento o reciclaje el 74.3% de los que generan residuos domiciliarios indicaron que sí. Asimismo, el 67.7% de los habitantes que generan residuos no domiciliarios también respondieron afirmativamente.

En el “Plan Distrital de Manejo y Gestión de Residuos Sólidos del Distrito de Los Olivos” en la línea de acción N°4, Fortalecimiento del programa de segregación en la fuente y recolección selectiva, se indicó como meta N°2, promover convenios y coordinaciones con instituciones para la sostenibilidad del programa, en donde se fomentó convenios con empresas dedicadas al reciclaje y reaprovechamiento de residuos sólidos, así como asociaciones de recicladores debidamente formalizados. Esto constituye una oportunidad para el desarrollo de emprendimientos ya que en la actualidad alrededor del 70% de los materiales reciclables tales como papel, periódico, cartón, latas y plástico son eliminados en la basura, razón por la cual se ha propuesto las siguiente OCP relacionada:

OCP3.9: Del año 2018 al 2027, ejecutar cuatro programas de mejora de la productividad para beneficiar a 100 MiPymes que aumentan su rentabilidad en al menos 20%. Frecuencia anual.

Los precios por kilogramo de materiales reciclajes son: plástico S/ 1.00, plástico fill S/ 1.00, cartón S/ 0.20, lata S/ 0.30, plastilítro S/ 1.10, vidrio S/ 0.10, periódico S/ 0.25, papel color S/ 0.30, papel mixto S/ 0.30, papel blanco S/ 0.75 y fierro S/ 0.35; dichos precios pueden variar según el mercado. Los actores identificados en el clúster del reciclaje serían los siguientes:

- Las empresas dedicadas al servicio de reciclaje así como asociaciones de recicladores debidamente formalizados.
- El Gobierno Municipal de Los Olivos mediante su gerencia de operaciones y logística encargada de promover las ofertas gastronómicas.
- El Gobierno Central y las entidades que están relacionadas con el cuidado del medio ambiente.
- Las empresas proveedoras de servicios complementarios relacionados con el reciclaje como: fundiciones, empresas de transformación de materias primas,

empresas de carga, entre otras.

- Las entidades educativas como universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas, las cuales a través de estudios y capacitación apoyan en la eficiencia del clúster.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para fortalecer y potenciar los *clústeres* desde la gestión municipal se proponen las siguientes estrategias:

- Potenciar la seguridad ciudadana para el desarrollo de los clústeres.
- Promover la formalización de las microempresas a través de asesoría sobre los beneficios de la Ley de MyPE.
- Organizar a las empresas integrantes de los *clúster* con el propósito de estimular la creación de asociaciones para el trabajo sostenido de la competitividad del *clúster*.
- Capacitación gratuita en contabilidad, tributación empresarial y administración para el desarrollo sostenido de las MyPEs.
- Definir la zonificación comercial donde se desarrollarán los *clústeres* en concordancia con la zonificación específica del distrito de Los Olivos.
Manteniendo un crecimiento ordenado del distrito, dichas zonas comerciales comprenderán estacionamientos vehiculares para promover el consumo de los servicios ofrecidos por el clúster respectivo.
- Fomentar la inversión privada en el distrito a través de la simplificación de los trámites administrativos y con ayuda de las plataformas informáticas que agilicen el proceso administrativo.
- Apoyar a las microempresas a través de publicidad gratuita en la página web y las redes sociales de la Municipalidad de los Olivos.
- Fomentar la realización de ferias, exposiciones y convenios con instituciones

estratégicas para promocionar y promover el consumo interno a favor de los *clúster*.

- Establecer control permanente del medio ambiente con el objetivo de evitar su afectación por la aparición de nuevas empresas.
- Establecer convenios de cooperación con organismos nacionales e internacionales para promover la profesionalización y productividad de las empresa.

9.5. Conclusiones

Con respecto a la competitividad del distrito de Los Olivos se puede concluir:

- El distrito de Los Olivos cuenta con cuatro ventajas competitivas: (a) factor humano, (b) capital físico, (c) madurez financiera y, (d) carácter social y cultural; que le permiten mayores ventajas competitivas frente a sus competidores de Lima Norte favoreciendo a su desarrollo.
- Sus autoridades deben de gestionar el aprovechamiento oportuno y eficaz de estas cuatro ventajas competitivas, que le permitirán al distrito estimular el desarrollo de otros factores de competitividad como son el fortalecimiento de su Carácter Institucional, su Fortaleza Económica; y el Medio Ambiente y Peligros Naturales, que le serán útiles para estimular progresivamente su capacidad de atraer mayor inversión.
- La actual gestión municipal debe brindar el apoyo necesario para desarrollar la competitividad de los *clústeres* y potenciar su éxito. El desarrollo de los *clústeres* dará como resultado la generación de más puestos de trabajo, contribuirá al incremento del ingreso *per cápita* de la población, dinamizará el consumo de la demanda interna y atraerá la inversión privada.
- La gestión municipal debe enfocarse en buscar un acercamiento más efectivo a su población que le permita identificar con claridad sus necesidades reales.

Aprovechando una excelente oportunidad para buscar satisfacerlo aprovechando las ventajas competitivas que se tiene, como elevar el ingreso *per cápita* de sus habitantes, mejorar los servicios básicos y la seguridad ciudadana.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral elaborado para el distrito de Los Olivos detalla los diferentes componentes tomados en cuenta en el proceso estratégico, con el propósito de facilitar un seguimiento y control adecuado de la implementación a través de los planes de acción (ver Tabla 58).

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales para el presente plan estratégico son:

- El distrito de Los Olivos posee las condiciones necesarias para convertirse en el distrito más competitivo de Lima Norte. La estabilidad política del país y la existencia de factores que influyen en la creación de ventajas competitivas, sitúan al distrito en una posición favorable para su desarrollo frente a sus competidores.
- El Alcalde distrital debe liderar el proceso de cambio de paradigmas en la cultura organizacional, impulsando una reorganización de la estructura organizacional de la MDLO que permita la implementación del plan estratégico.
- El Consejo Municipal debe respaldar la ejecución del plan estratégico y las acciones previas para su implementación, pues el plan generará un impacto positivo en beneficio de la población olivense.
- El Consejo Municipal debe promulgar las directivas y políticas pertinentes para fortalecer su carácter institucional y fomentar la productividad interna del distrito.
- El plan estratégico ejecutado adecuadamente conducirá a Los Olivos a transformarse progresivamente en una ciudad moderna y atractiva para las inversiones, permitiéndole desarrollar una importante escena cultura, comercial y urbana como sus referentes de Moema en Brasil o Barranquilla en Colombia.
- El gobierno municipal debe fortalecer su compromiso con la implementación de

buenas prácticas de gobierno, que le ayudará a fortalecer su carácter institucional, su capacidad de planificación, recaudación y cumplimiento de normas.

- La consecución de los objetivos anteriores hará que el distrito mejore su Fortaleza Económica, su Carácter Institucional y su Atractivo Global transformándolo en un distrito atractivo para las inversiones y el mejor desarrollo del bienestar de su población.

10.3. Recomendaciones Finales

Para lograr el desarrollo competitivo del distrito de Los Olivos se recomienda:

- Que los miembros del Consejo Municipal disponga al Alcalde la ejecución del presente plan estratégico por ser de interés y beneficio para la comunidad Olivense.
- El proceso estratégico es un proceso interactivo e iterativo, por ello los miembros del Consejo Municipal deben controlar periódicamente el cumplimiento de objetivos y el uso eficiente de los recursos, requiriendo las actualizaciones y cambios necesarios para el cumplimiento de la visión de futuro del distrito.
- Los miembros del Consejo Municipal debe tender puentes con las diversas fuerzas políticas para que se logre un acuerdo de concertación en el distrito para dar continuidad a la ejecución del plan estratégico.
- Es de vital importancia que el Alcalde distrital sepa transmitir la visión a futuro del distrito hacia los funcionarios de la MDLO, el sector empresarial y su población. De tal manera que la visión sea conocida y comprendida, estimulando así una mayor participación.
- El Alcalde y su equipo gerencial deben conformar un Comité de Implementación y Control del plan, verificando periódicamente el cumplimiento de objetivos, el uso de recursos y la identificación de victorias tempranas, que permitan motivar la continuidad de su implementación.

- Los miembros del Consejo Municipal debe fomentar el fortalecimiento de la Mancomunidad Lima Norte para mejora su posición de negociación ante el Gobierno Nacional, además de consolidar su posición frente a políticas de los Gobiernos Regionales y Metropolitano, que les permita gestionar políticas públicas para una efectiva y eficiente gestión municipal.
- Que los miembros del Gobierno Municipal asigne los recursos necesarios para la ejecución del presente plan estratégico. Esto incluye buscar fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras para el desarrollo de las actividades propuestas.
- El Alcalde, a través de la Gerencia Municipal, debe fortalecer la participación ciudadana en las mesas de concertación, estimulando permanentemente la comunicación franca y abierta entre el municipio y la población para despertar el sentido de pertenencia e involucrarlos para que hagan suyos los logros y desafíos que representa este proceso de cambio.
- El Gerente Municipal debe diseñar e implementar los mecanismos de comunicación pertinentes, como lo son las TIC's, para divulgar de manera efectiva a sus grupos de interés la información de los avances de la gestión y los resultados obtenidos a efectos de generar una mayor confiabilidad en la gestión.
- El Gerente Municipal debe asegurar el uso efectivo y eficiente de los recursos asignados para controlar el cumplimiento de los OCP y tomar las medidas correctivas de manera oportuna.

10.4. Futuro del Distrito de Los Olivos

Los Olivos será un distrito más competitivo. Con mejor infraestructura, servicios públicos de calidad y con fortaleza financiera. El carácter institucional de su gobierno ha mejorado notablemente y la ciudadanía confiará más en sus autoridades. Su desarrollo

urbanístico y cultural atrae más inversiones y su atractivo como ciudad ha crecido considerablemente y el ciudadano percibe los cambios logrados.

Las brechas de desigualdad se habrán reducido y hay más oportunidades de desarrollo para sus habitantes, respaldados en el potencial de desarrollo de sus *clústeres*. La población en estado de vulnerabilidad se reducirá y mejorarán su calidad de vida logrando un desarrollo progresivo. La inseguridad ciudadana y los niveles de violencia disminuirán notablemente, y se tendrá como pilares la mejora de la calidad de sistema educativo del distrito y el acceso a los sistemas de salud, lo que permitirán al ciudadano acceder a fuentes de trabajo formales y dignos haciendo que su ingreso *per cápita* aumente.

El ciudadano Olivense habrá elevado su sentido de pertenencia y siente orgullo por su distrito. Sus valores se han fortalecidos sobre la base de su cultura y el respeto al prójimo. Siendo ahora mucho más productivos y alegres.

Finalmente, la correcta implementación del plan estratégico permitirá que Los Olivos sea reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que brida un mejor bienestar y calidad de vida a las familias que lo integran. Ha logrado aprovechar sus factores de producción de manera efectiva y eficiente y potencializado sus ventajas competitivas, atrayendo más inversión y generando fuentes de empleos dignos y sostenibles. Los Olivos será un distrito cultural, moderno y seguro, transformado un mejor lugar para vivir y ser feliz.

Tabla 58

Plan Estratégico Integral de Los Olivos

INTERESES ORGANIZACIONALES		VISION "Para el 2027 Los Olivos será reconocido como el distrito más competitivo de Lima Norte que destaca por la eficiente calidad de sus servicios públicos orientados a mejorar la calidad de vida de su población"					PRINCIPIOS CARDINALES
1. Reducir los niveles de pobreza de los ciudadanos Olivenses. 2. Incentivar y fortalecer la participación ciudadana en la Gestión Municipal. 3. Incrementar de manera sostenida los ingresos totales a la economía municipal. 4. Fortalecer el carácter institucional del distrito de los Olivos. 5. Consolidar la identidad del ciudadano Olivense.		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					1. Influencia de Terceras Partes: Gobierno Nacional, Gobierno MML, Instituciones privadas. Otros distritos competidores. 2. Lazos pasados y presentes: Separación del distrito de San Martín en 1989. 3. Contrabalance de los intereses: Conformación de la Mancomunidad Lima Norte. Cooperación interdistrital para desarrollar actividades conjuntas en beneficio de la población. 4. Conservación de los enemigos: Comas e Independencia.
ESTRATEGIAS	OLP1: Para el 2027, Incrementar el Índice de Desarrollo Humano de Los Olivos (IDH) pasando de un valor de 0.6593 (nivel de clasificación medio) a un valor de 0.8000 (nivel de clasificación muy alto).	OLP2: Para el 2027, Alcanzar el 100% de representación, participación y empoderamiento de los 12 comités de juntas vecinales reconocidos por la municipalidad de Los Olivos, siendo solamente la participación del 35% de dirigentes en las mesas de concertación para el PDLC 2016-2021.	OLP3: Para el 2027, Incrementar los ingresos totales de manera sostenida del 9% promedio anual logrado en el periodo de 2012 al 2016, hacia un 12% como mínimo en promedio anual para lograr resultados económicos y primarios favorables a la economía municipal.	OLP4: Para el 2027, Incrementar la eficiencia de la gestión municipal para elevar la actual satisfacción de los residentes Olivenses del 20.6% al 60%.	OLP5: Para el 2027, Desarrollar el carácter social y cultural del distrito incrementando el grado de satisfacción del residente Olivense por vivir en su distrito del 56.2% al 90%.	POLITICAS	
FO1 Fortalecer la atraktividad del distrito para atraer la inversión privada en infraestructura.			X	X	X		
FO2 Desarrollar zonas especiales para el desarrollo comercial, empresarial y recreacional.			X	X	X		
FO4 Incrementar el empleo digno para la población del distrito.	X		X		X		
FO5 Poner en valor el patrimonio cultural del distrito como opción turística.			X	X	X		
FO6 Fortalecer el desarrollo territorial del distrito a través de la planificación urbana y gestión del territorio.	X		X	X			
FO7 Mejorar el nivel de empleabilidad de los profesionales del distrito.	X		X	X	X		
FA2 Fortalecer el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana del distrito.		X		X	X		
FA3 Crear alianzas estratégicas con instituciones para ejecutar proyectos de mejora de la productividad de las Mipymes.	X		X	X	X		
DO1 Desarrollo de programas de fortalecimiento de competencias en gestión municipal a funcionarios.	X		X	X			
DO3 Implementar prácticas de buen gobierno que permita mayor transparencia en la gestión pública.	X	X	X	X	X		
DO6 Potenciar las capacidades productivas de la población en situación pobreza y vulnerabilidad.	X		X	X			

MISION: Promovemos el desarrollo económico y social de nuestra población, a través de la ejecución de planes de desarrollo integrales basados en las buenas prácticas de la gestión pública, fomentando una cultura participativa entre los grupos de interés.

VALORES

1. Actuar con ética y responsabilidad social.
2. Transparencia y divulgación de la información.
3. Fomento de la participación ciudadana.
4. Control preventivo y gestión de riesgos.
5. Promover el desarrollo de competencias del recurso humano.
6. Gestión basada en resultados.
7. Fomentar el uso eficiente y eficaz de los recursos.
8. Promover la competitividad empresarial del distrito.
9. Mejora continua.

Integridad, está relacionado en que todas las actividades de la gestión municipal se realizan de forma transparente, aplicando las normativas y políticas de la municipalidad de forma clara y justa. Gestión enfocada en resultados, significa en que los recursos que use la municipalidad van a tener un impacto positivo y un resultado cuantitativo y cualitativo para el residente. Compromiso, para buscar soluciones a los problemas del residente y esta se refleja también al compromiso del residente con su municipalidad. Gestión Sostenible, significa que se respetará el medio ambiente en todas las áreas de la gestión municipal.

CODIGO DE ETICA
mayor impacto para el distrito.
Ser honestos e íntegros en el cumplimiento de las funciones encargadas.
A: dist. con. com. muni. cv. m.

DA1 Aventura conjunta con la Mancomunidad Lima Norte para desarrollar el programa "Barrio Seguro".

X

X

X

X

DA3 Implementar mecanismos de control para garantizar un nivel de calidad adecuado de oferta educativa.

X

X

X

TABLERO DE CONTROL

PERSPECTIVAS

Financiera

Clientes

Procesos

Aprendizaje

OCP1.1. Al año 2018, realizar un estudio de línea de base para obtener información actualizada del estado de las tres dimensiones básicas del IDH en la población del distrito.
 OCP1.2. Al año 2022, incrementar al 70% la población de gestantes controladas a través del régimen de financiamiento subsidiado del Seguro Integral de Salud (D.S. No. 035-2014-EF). Al año 2027 la tasa será del 90%.
 OCP1.3. Al año 2022 disminuir la tasa de mortalidad infantil a 10 por cada mil nacidos vivos. Al año 2027 la tasa será de 5 por cada mil nacidos vivos.
 OCP1.4. Al 2020, el 20% más de la población en situación de vulnerabilidad del distrito tiene acceso a los servicios de salud. Frecuencia: Tasa de crecimiento anual de 5% hasta el 2027.
 OCP1.5. Entre los años 2019 y 2023, reducir a un 28% el porcentaje de la población con NBI. 24% al 2026. 20% al 2027.
 OCP1.6. Al año 2018, supervisar el 100% de los establecimientos educativos del distrito (en todos sus niveles) y emitir una opinión sobre la calidad de la oferta educativa.
 OCP1.7. Al año 2019, ejecutar el Proyecto Educativo Local articulándolo con el Plan Desarrollo Local concertado, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional.
 OCP1.8. Entre los años 2019 y 2022, ejecutar un programa de capacitación para mejorar la empleabilidad y reinserción laboral beneficiando al menos al 50% de la PEA desocupada del distrito. El programa se replicará entre los años 2024 y 2027.

OCP2.1. Al año 2018, actualizar el reglamento del Comité de Juntas Vecinales (Con énfasis en la aplicación adecuada de los diversos mecanismos de participación vecinal que la Ley Orgánica de Municipalidades les faculta)
 OCP2.2. Al año 2018, el 100% de zonas y sub zonas del distrito estarán representada por una Junta Vecinal elegida democráticamente.
 OCP2.3. Al 2019 sensibilizar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales sobre su derecho de control vecinal al gobierno distrital.
 OCP2.4. Entre los años 2019 y 2020, capacitar al 90% de los miembros de las Juntas Vecinales en prácticas de Buen Gobierno y han logrado fortalecer sus competencias en gestión municipal.
 OCP2.5. Al año 2021, elevar al 70% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.
 OCP2.6. Al año 2023 elevar al 90% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.
 OCP2.7. Entre los años 2021 al 2027, desarrollar 12 programas de capacitación en prácticas de Buen Gobierno y Gestión Municipal para funcionarios y juntas vecinales.
 OCP2.8. Al año 2023 elevar al 100% la participación de los dirigentes de las Juntas Vecinales que participan en las mesas de concertación.

OCP3.1. Desde el 2018, realizar dos eventos de capacitación a los miembros del Comité de Inversiones para fortalecer sus competencias.
 OCP3.2. Al año 2019, realizar un estudio para desarrollar el proceso de promoción de la inversión privada (modalidad de APP).
 OCP3.3. Al año 2020, ejecutar el proyecto para crear la marca paraguas "Los Olivos" de toda la oferta turística, inmobiliaria, comercial y de servicios del distrito, como propuesta de valor diferenciadora en Lima Norte.
 OCP3.4. Entre los años 2020 y 2027, poner en valor los ocho sitios arqueológicos del distrito. Ritmo de avance: dos sitios arqueológicos cada dos años.
 OCP3.5. Entre los años 2021 y 2022, poner en valor las dos zonas históricas del distrito. Ritmo de avance: una zona por año.
 OCP3.6. Al 2019, reducir en 50% el tiempo de atención de trámites municipales para otorgar licencias de funcionamiento a los negocios.
 OCP3.7. Entre los años 2020 y 2027, ejecutar cinco grandes proyectos de inversión en el distrito (comercial, vial, empresarial, habitacional y recreacional).
 OCP3.8. Al año 2019, crear la oficina del Servicio de Administración Tributaria del distrito (SAT).
 OCP3.9. Entre los años 2018 y 2021, ejecutar dos programas de mejora de la productividad para beneficiar a 100 MiPymes que aumentan su rentabilidad en al menos 20%. Frecuencia anual.

OCP4.1. Al 2018, ejecutar una evaluación del modelo actual de gestión municipal en términos de la Calidad de los Servicios Municipales.
 OCP4.2. Entre los años 2018 y 2019, suscribir una alianza con instituciones para elaborar el Programa de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (PGCSM).
 OCP4.3. A partir del año 2018, ejecutar consultas anuales para medir el nivel de satisfacción de la población con la gestión municipal. Frecuencia dos consultas cada año.
 OCP4.4. Al 2018, ejecutar un plan de fortalecimiento del recurso humano del municipio distrital.
 OCP4.5. Entre los años 2018 y 2021, suscribir cuatro alianzas con instituciones académicas de primer nivel para el desarrollo de programas de formación de funcionarios públicos.
 OCP4.6. Entre los años 2018 y 2027, capacitar al 90% de los funcionarios públicos de la MDLO para fortalecer sus competencias en gestión municipal.
 OCP4.7. Al año 2019, implementar un programa de evaluación de desempeño para los funcionarios del municipio.
 OCP4.8. Al año 2019, adoptar un nuevo modelo de Buen Gobierno, con énfasis en la transparencia y divulgación de la información a la comunidad a través de la participación de las Juntas Vecinales.
 OCP4.9. Entre los años 2019 y 2021, implementar el programa "Barrio Seguro" en alianza con la Mancomunidad Lima Norte.
 OCP4.10. A partir del año 2021, reducir 10% de manera anual la tasa de victimización por inseguridad ciudadana.
 OCP4.11 Al año 2018, incrementar el porcentaje de ejecución del presupuesto anual de 72.1% a 85%. A partir del 2025 se incrementa al 90%.

OCP5.1. Al año 2025 ejecutar una campaña publicitaria para posicionar la marca "Los Olivos" en Lima Norte.
 OCP5.2. Al año 2022, ejecutar un proyecto para incorporar al distrito dentro del circuito turístico de Lima.
 OCP5.3. Entre los años 2023 y 2027, aumentar el flujo de turista hacia el distrito en al menos 5 mil turistas anuales.
 OCP5.4. Entre los años 2019 y 2027, implementar 160 módulos de seguridad vecinal interconectados con la PNP. Ritmo de avance anual: 20 módulos.
 OCP5.5. Al 2018, crear el Centro Cultural de Los Olivos.
 OCP5.6. Al 2019, desarrollar dos festivales culturales anuales (gastronómicos, de música, artes plásticas o teatro).
 OCP5.7. Al 2020, lanzar el primer evento nacional "Bienal de Arte y Cultura de Lima Norte"
 OCP5.8. Al 2022, remodelar el 100% de parques y jardines del distrito. Ritmo de avance: 20% de los parques y jardines de manera anual.
 OCP5.9. Entre el 2022 y 2024, construir el "Parque de las Bicicletas" como un nuevo atractivo del distrito.

TABLERO DE CONTROL

PERSPECTIVAS

Financiera

Clientes

Procesos

Aprendizaje

RECURSOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PLANES OPERACIONALES



Referencias

- Acuerdo Nacional (2017). *Políticas de Estado – Castellano*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>
- Alcaldía de Barranquilla. (2017). *Conoce Barranquilla*. Recuperado de <http://www.barranquilla.gov.co/conoce-a-barranquilla/informacion-general>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [PROINVERSION]. (2017). *Un país que se integra al mundo*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5728&sec=26>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [PROINVERSION]. (2010). *Decreto Legislativo que aprueba la ley marco de asociaciones público – privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada. Decreto Legislativo N° 1012*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_APPS_DL_1012/N%20-%20DLeg1012.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [PROINVERSION]. (2017). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Arellano, R. (2017). *Una Lima que sigue cambiando*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/una-lima-que-sigue-cambiando/>
- Arellano, R. (2017). *Perú: norte, sur, centro y oriente*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/peru-norte-sur-centro-y-oriente/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. [APEIM] .(2016). *Niveles*

Socioeconómicos 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2017 - 2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2014). *Informe sobre la situación de conectividad de Internet y banda ancha en Perú*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/6534>

Banco Mundial [BM]. (2017a). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Banco Mundial [BM]. (2017b). *Perú: un sistema tributario que promueva el dinamismo de la actividad y el empleo*. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/866241476435417598/pdf/109102-BRI-P160939-Series-Perú-Notas-de-Pol%C3%ADtica-2016-PUBLIC-Unsistematributarioquepromuevaeldinamismodelaactividadyelemplo.pdf>

Banco Mundial [BM]. (2017). *Perú: El reto de crear un sistema de ciudades prósperas*. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/169961476429848729/pdf/109081-BRI-P160939-Series-Perú-Notas-de-Pol%C3%ADtica-2016-PUBLIC-Elretodecrearunsistemadeciudadesprspras-SPANISH.pdf>

Centro Integrales de Atención al Adulto Mayor [CIAM]. (2009). *Pautas y Recomendaciones*

para el Funcionamiento de los Centros Integrales de Atención al Adulto Mayor.

Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/CIAM_boletin.pdf

Ciudadanos al Día [CAD]. (2010). *Edición especial del Boletín CAD N126 Ranking CAD*

Tiempo invertido en una Gestión. Recuperado de

<http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/186-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0126-%E2%80%93-tiempo-que-toman-las-gestiones.html>

Ciudadanos al Día [CAD]. (2013). *Nota de Prensa N° 153 Servicios de atención en entidades públicas pueden demorar más de dos horas y media.* Recuperado de

<http://www.ciudadanosaldia.org/publicaciones/boletines-cad/item/559-bolet%C3%ADn-cad-n%C2%B0-153-rankincad-tiempo-invertido-en-gestiones-2013.html>

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017).

Gobierno aprueba política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017).

I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017).

Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016.

Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- CENTRUM Católica (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Congreso de la República del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Fiscal [CF] (2017). *Informe N° 004-2017-CF-Opinión del Consejo Fiscal sobre el Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Recuperado de <https://cf.gob.pe/documentos/informes/informe-n-004-2017-cf-opinion-del-consejo-fiscal-sobre-el-marco-macroeconomico-multianual-2018-2021/>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA] (2006). *Diagnóstico local participativo del consumo de drogas en el distrito de Los Olivos*. Recuperado de http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/diagnosticofinal/Diagnostico_Final_Olivos.pdf
- ¿Cuál es el panorama de la exportaciones peruanas del 2017? (2017, 28 de marzo). El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cual-panorama-exportaciones-peruanas-2017-noticia-1978447>
- China registra su peor crecimiento económico en 25 años (2016, 19 de enero). BBC. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160118_china_peor_crecimiento_economico_25_anual_bm
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education de México.
- Defensoría del pueblo [DDP]. (2012). *Informe N° 008-2012-DP/AMASPPI.SP Seguridad Vial*

y puntos negros en Lima Metropolitana. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/varios/2012/Informe-008-2012-DP-AMASPPI-SP.pdf>

Defensoría del pueblo [DDP]. (2015). *Informe de adjuntía N° 003-2015-DP/AMASPPI.SP Supervisión de las condiciones de infraestructura vial en puntos críticos de accidentes de tránsito en los distritos de Lima y Callao*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/varios/2015/IA-003-2015-DP-AMASPPI-SP.pdf>

Aprueban la Estructura Orgánica y modifican el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Los Olivos (2017, 16 de marzo). *El Peruano*.

Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Normas_Emitidas/Ordenanzas/2017/ord-456-2017-aprobar-la-estructura-organica-de-la-municipalidad-distrital-de-los-olivos-y-la-modificacion-del-rof.pdf

Demanda interna duplicará su crecimiento en 2017 y 2018 (2017, 17 de junio). *El Peruano*.

Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-demanda-interna-duplicara-su-crecimiento-2017-y-2018-56811.aspx>

FMI elevó proyección de crecimiento de economía peruana de 4.1% a 4.3% el 2017 (2017, 23 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-4-1-4-3-2017-127130>

Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2010). *Recursos naturales, medioambiente y desarrollo: Perú 1970 – 2010*. Recuperado de

<http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2010-04-05.pdf>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Perspectivas económicas: Las Américas*.

Recuperado de

<http://www.imf.org/es/Countries/ResRep/PER#Perspectivas%20económicas%20regionales:%20Hemisferio%20Occidental>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Actualización de perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°2 – Junio 2017. Estado de la niñez y adolescencia. Trimestre abril-mayo-junio 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_ninez-y-adolescencia-abr-may-jun2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°2 – Mayo 2017. Demografía Empresarial en el Perú. Trimestre enero-febrero-marzo 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_mayo2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Día mundial de la población 11 de julio*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Esperanza de vida de la población peruana aumento en 15 años en las últimas cuatro décadas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°001-marzo 2017. Situación de la población adulta mayor. Trimestre: octubre – noviembre – diciembre, 2016*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_adulto-mayor-oct-dic2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°1 – marzo 2017. Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Trimestre: octubre – noviembre – diciembre, 2016*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°2 – junio 2017. Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. Trimestre: enero – febrero – marzo, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].(2017). *Victimización en el Perú 2010-2016 principales resultados*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1427/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°5 – mayo 2017. Evolución de las exportaciones e importaciones. Marzo, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_exportaciones-e-importaciones-mar2017.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico N°5 – mayo 2017. Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Trimestre: febrero - marzo - abril, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_mercado-laboral-feb-mar-abr2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Tecnología de información y comunicación en las empresas. Encuesta económica anual 2015*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *El Perú: Estructura empresarial 2015*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Producto bruto interno por departamentos 2014 (cifras preliminares)*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perfil sociodemográfico de la ciudad de Lima*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. *El Perú: Estructura empresarial 2015. Capítulo I. Estructura empresarial por segmento a nivel nacional*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. *El Perú: Estructura empresarial 2015*.

Capítulo V. Análisis de la estructura empresarial de Lima Metropolitana. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap05.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Capítulo VI Análisis de la Densidad Empresarial.* Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. *Publicaciones digitales. Libro 1. Mortalidad infantil y en la niñez.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/cap007.pdf

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional], Asociación Civil Transparencia. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y construcción de políticas públicas.* Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organización.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organización.pdf)

La demanda interna decreció en el primer trimestre ¿por qué? (2017, 25 de mayo). *El Comercio.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/demanda-interna-retomaria-crecimiento-proximos-meses-425900>

La economía del Perú creció 3.9% el 2016, pero aún es bajo (2017, 16 de febrero). *La República.* Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1016037-la-economia-del-peru-crecio-39-el-2016-pero-aun-es-bajo>

La economía china crece al ritmo más bajo de los últimos 25 años (2016, 19 de enero). *El País.* Recuperado de https://elpais.com/economia/2016/01/19/actualidad/1453184574_248440.html

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

Lima como vamos [LCV]. (2016). *Evaluando la gestión en Lima, sexto informe de resultados sobre calidad de vida*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/11/InformeGestion2015.pdf>

Lima como vamos [LCV]. (2016). *Como vamos en demografía, sexto informe de resultados sobre calidad de vida*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/07/Demografia2015final.pdf>

Lima como vamos [LCV]. (2016). *Vigilando la transparencia municipal 2016*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/Ranking_PTE_Lima_Final.pdf

Lima como vamos [LCV]. (2016). *Vigilando la transparencia municipal 2016-2*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/05/Reporte_LosOlivos.pdf

Lima como vamos [LCV]. (2016). *Encuesta Lima Como Vamos, VII Informe de percepción sobre de calidad de vida*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2016.pdf

Municipalidad distrital de Los Olivos (2017). *Misión y visión*. Recuperado de <http://portal.munilosolivos.gob.pe/muni1/index.php/la-municipalidad/mision-y-vision>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú. TLC Perú - Chile*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=71&Itemid=94

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Reporte mensual de comercio*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Enero_Junio_2017.pdf

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. [Versión digital]. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_IV.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Decreto supremo que define la progresividad para la inclusión al Régimen de Financiamiento Subsidiado del Seguro Integral de Salud de personas en periodo de gestación y grupo poblacional entre cero (0) y cinco (05) años. Decreto Supremo N° 305-2014-EF*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/11969-decreto-supremo-n-305-2014-ef/file>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] .(2016). *Informe multianual de gestión fiscal IMGF 2017-2019*. [Versión digital]. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1323.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] .(2017). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2017). *Política exterior peruana*. [Versión digital]. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE].(2017). *El Perú y las américas*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA].(2008). *Informe especial: Resultado de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo, para los distritos de independencia, Los Olivos y San Martín de Porres*. [Versión digital]. Recuperado de <http://osel.ucss.edu.pe/images/mercado-laboral/2007-encuesta-hogares-%20niveles-de-empleo--distritos-independencia-los-olivos-%20san-martin-%20porres.pdf>

Municipalidad de Los Olivos (2017). *Acta de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo 2017*. Recuperado de http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Presupuesto_Participativo/2017/acta-de-acuerdos-y-compromisos-pp-2017.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2017). *Acta de acuerdos y compromisos del presupuesto participativo 2018*. Recuperado de http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Presupuesto_Participativo/2018/ACTA_DE_ACUERDOS_Y_COMPROMISOS_DEL_PP_2018.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2017). *Resolución de Alcaldía N° 200-2017-MDLO*. Recuperado de http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Normas_Emitidas/Resoluciones_Alcaldia/2017/ra0200-2017-conformar-el-comite-de-inversiones-de-la-municipalidad-distrital-de-los-olivos.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2017). *Organigrama de la municipalidad distrital de Los Olivos 2017*. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/Organigrama/Organigrama_MDLO_2017.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2015). *Plan distrital de manejo y Gestión de residuos sólidos del distrito de Los Olivos 2015*. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Normas_Emitidas/Ordenanzas/2015/ord-418-2015-aprueba-el-plan-distrital-de-manejo-y-gestion-de-residuos-solidos-del-distrito-de-los-olivos-2015.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2016). *Plan local de seguridad ciudadana del distrito de Los Olivos 2016*. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Normas_Emitidas/Ordenanzas/2016/ord-429-2016-aprueba-el-plan-local-de-seguridad-ciudadana-del-distrito-de-los-olivos-2016.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2016). *Informe Multianual de Gestión Fiscal IMGF 2017-2019*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2016_1323.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2016). *Formulación del Plan de desarrollo local concertado 2016-2021. Informe N°3 Articulación y vinculación del PDLC*. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Plan_de_Desarrollo_Local_Concertado/3-informe-articulacion-y-vinculacion-del-pdlc.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2016). *Formulación del Plan de desarrollo local concertado 2016-2021. Informe N°2.3 Informe de mesas de concertación a los actores estratégicos del PDLC*. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/Plan_de_Desarrollo_Local_Concertado/2-3-informe-de-mesas-de-concertacion.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2016). *Plan de desarrollo local concertado de los Olivos*

2016-2021. MDLO, 2016

Municipalidad de Los Olivos (2015). *Manual de Organización y funciones*. [Versión digital].

Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/MOF/MOF_2015.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2015). *Reglamento de Organización y funciones*. [Versión

digital]. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Documentos_Gestion/ROF/ROF_2015.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2006). *Reglamento juntas vecinales del distrito de Los Olivos*

Ordenanza 235-2017 CDLO. Recuperado de

http://portal.munilosolivos.gob.pe/transparencia_mdlo/doc_transparencia/Normas_Emitidas/Ordenanzas/2006/ord-235-2006-reglamento-las-juntas-vecinales-del-distrito-de-los-olivos.pdf

Municipalidad de Los Olivos (2004). *Plan de desarrollo concertado de los Olivos 2004-2015*

[Versión digital]. Recuperado de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/los_olivos_plan_de_desarr)

[ollos_olivos_plan_de_desarr](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/los_olivos_plan_de_desarr)
[ollos_concertado.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/los_olivos_plan_de_desarr)

Ministerio de Salud [MINSA]. (2017). “*Seguro de Salud para todos en el país. Gratuito para*

los más necesitados”. Recuperado de

http://www.sis.gob.pe/Nuevo/vistas/Frm_NotaPrensa.aspx?np=199

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Reporte de seguimiento del Informe*

Multianual de Gestión Fiscal diciembre 2016, municipalidad distrital de Los Olivos, lima, lima. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_1323.pdf

- Nuevas proyecciones del MEF, 2017-2019 (2017, 5 de mayo). Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html>
- Organization for Economic Co-Operation and Development [OCDE]. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017. Juventud, competencias y emprendimiento*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Informe de la subregión del Cono Sur*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/009/j7507s/j7507s10.htm>
- Observatorio Socio Económico Laboral. [OSEL] (2008). Resultados de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo, para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Recuperado de <http://osel.ucss.edu.pe/images/mercado-laboral/2007-encuesta-hogares-%20niveles-de-empleo--distritos-independencia-los-olivos-%20san-martin-%20porres.pdf>
- Observatorio Socio Económico Laboral [OSEL] (2013). *Outlook lima norte 2013. Análisis del desarrollo empresarial en Lima Norte*. Recuperado de <http://docplayer.es/4411015-Outlook-lima-norte-2013-analisis-del-desarrollo-empresarial-en-lima-norte.html>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] (2013). *Osiptel presenta ranking de distritos con mejor calidad en los servicios de telefonía e internet móvil*. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/not/osiptel-ranking-distritos-mejor-calidad-movil/files/ndp_osiptel-presenta-ranking-de-distritos-mejor-calidad-telefonía-internet-movil.pdf
- Perú.travel (2017). *Sobre Perú: Historia peruana*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/identidad-peruana/historia.aspx>

- Perú.travel (2017). *Sobre Perú: Ubicación, geografía y clima del Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Perdomo, J. (2017). *Zonas francas tienen listo plan para cubrir demanda de nuevos industriales*. Recuperado de <http://zonafrancabarranquilla.com/zonas-francas-tienen-listo-plan-para-cubrir-demanda-de-nuevos-industriales/>
- Porter M. (2007, noviembre). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Bilbao: Deusto.
- Portal del Estado Peruano (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- ¿Por qué la economía peruana se está desacelerando? (2017, 23 de agosto). Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/08/por-que-la-economia-peruana-se.html>
- PWC (2017). *Inversiones chilenas en Perú ascienden a US\$ 16,000 millones*. Recuperado de <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2015/inversiones-chilenas-en-peru-ascienden-a-us-16000-millones.html>
- Prefeitura de Moema. (2017). *Historia*. Recuperado de <http://www.moema.mg.gov.br/conteudo/historia>
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo [PNUD] (2014). *Informe sobre desarrollo humano 2014, Sostener el progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia*. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2014HDR/HDR-2014-Spanish.pdf>
- ¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). BBC.

Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az

Registro Nacional de Municipalidades. [RENAMU]. (2016). Informe Técnico N°2 *Registro*

Nacional de Municipalidades. Recuperado de

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

Romero, L. (2017). *¿Cuáles son los distritos de Colombia?*. Recuperado de

<https://www.lifeder.com/distritos-colombia/>

Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Recuperado de

http://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf

The Economist Intelligence Unity (2013). *Hot spots 2025 Benchmarking the future competitiveness of cities*. Recuperado de

<http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/pdfs/hotspots2025.pdf>

TheGlobalEconomy.com (2017). *Ranking de países con datos oficiales*. Recuperado de

http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

TheGlobalEconomy.com (2017). *Perú indicadores de la economía*. Recuperado de

http://es.theglobaleconomy.com/Peru/wb_political_stability/

World Economic Forum [WEF]. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014 – 2015*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015 – 2016*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->

[2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

World Economic Forum [WEF]. (2015). *The Global Competitiveness Report 2016 – 2017*.

Perú: Global competitiveness Index. [Versión digital]. Recuperado de

http://reports.weforum.org/pdf/gci-2016-2017/WEF_GCI_2016_2017_Profile_PER.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2016). *Informe de competitividad global 2016 – 2017*.

Recuperado de <http://www.incae.edu/images/descargables/CLACDS/gcr16/lanzamiento-icg-2016.pdf>



Apéndice A: Resumen Entrevista Persona 1

¿Cómo visualiza el futuro de Los Olivos?

Los Olivos debe ser un distrito moderno, con una visión de crecimiento de forma horizontal por la gran tendencia que hay a crecer en cuanto al distrito. Con servicios de primera calidad, tanto públicos como servicios administrativos; con un crecimiento comercial que debe impulsar a ser más formalizado. Con elementos de carácter superior como son cultura, educación. Esta visión puede desarrollarse en un corto plazo, o mediano plazo, por cuanto Los Olivos ya tiene una infraestructura determinada.

¿Cuáles considera Ud. que son las principales problemáticas del distrito de Los Olivos?

En este momento los grandes problemas que hay están en los aspectos de: (i) la cultura y educación, (ii) la falta de promoción de jóvenes, (iii) la atención en salud y (iv) la Seguridad.

En la cultura y educación se debe desarrollar programas para crear mentalidad ganadora y competitiva en los niños; así como el deporte, el arte y la poesía. Contar con un teatro o una biblioteca. En la falta de promoción de jóvenes, se debe trabajar en programas articulados de parte de la municipalidad, desarrollando temas culturales y de promoción de un centro de investigación y emprendimiento, actuando con los egresados de las universidades del distrito. El municipio cuenta con la infraestructura necesaria pero no la aprovecha.

Con respecto a los problemas de salud, se tiene el hospital, que tiene una buena infraestructura, pero solamente se atiende a la gente que tiene la liquidez para poder pagar al momento su atención. Entonces, lo que hay que hacer es un plan de trabajo que permita articular a estos tres sectores: (i) Seguro social, (ii) Ministerio de Salud y (iii) Municipalidad para poder atender las necesidades de salud sobre todo de la gente de menor situación económica o de una situación económica media para abajo.

En el tema de la seguridad, hay dos aspectos diferenciados uno que debe actuarse al momento y otro al mediano plazo. En el que es inmediato pasa por tener un buen plan de servicios con una coordinación adecuada entre la municipalidad, la Policía Nacional y los vecinos. Así como el equipamiento apropiado, ya que en la actualidad hay cámaras de seguridad que no tiene la capacidad tecnológica necesaria. Además, a pesar de la inversión realizada en seguridad no se siente que haya reducido el índice delictivo. A mediano plazo, se debe fortalecer el tema de familia y trabajar con la infancia y los niños que muchas veces provienen de hogares disfuncionales. Asignando un psicólogo en cada colegio y trabajar con el Centro de Información y Educación para la prevención del Abuso de Drogas (CEDRO) y otras religiones de apoyo para fortalecer la familia.

Otros de los problemas principales son la falta de planificación y el mal uso de la infraestructura. La falta de asesoría a los pequeños negocios y el desarrollo de facultades competitivas de los jóvenes. Además de hacer reconversión laboral a través del desarrollo de emprendimientos para las personas que han quedado desempleadas. Como un tema de desarrollo, también es necesario modificar los patrones de zonificación y desarrollo urbano en las principales avenidas del distrito. Brindándose los permisos necesarios que les permita construir edificios o desarrollar actividades comerciales grandes, entre otras. Asimismo, mejorar la administración de los recursos de los que dispone el municipio.

¿Cuál es el potencial de crecimiento de Los Olivos?

Es el diseño del distrito, el cual fue hecho sobre la base de urbanizaciones. Cuenta con las áreas necesarias debidamente distribuidas que resulta interesante para un desarrollo multifamiliar. Además, tenemos vías de acceso urbano e interurbano que permiten un proyecto a futuro. También se cuenta con infraestructura y contamos con el potencial para impulsar el desarrollo económico, social y urbano del distrito en condiciones óptimas. Además de su zona industrial y su red de policlínicos.

Apéndice B: Resumen Entrevista Persona 2

¿Cómo visualiza el futuro de Los Olivos?

Los Olivos debería ser como Silicon Valley, se realizó un proyecto dirigido a eso, pero era un proyecto muy ambicioso y no fue tan fácil. Fue un proyecto de debía ser escalable pero no se concretó.

¿Cuáles considera Ud. que son las principales problemáticas del distrito de Los Olivos?

Las diferencias de las políticas municipales de gobierno locales son distintas con las políticas de gobierno central. El sistema ve mal la adjudicación directa de obras en los gobiernos locales y mucho más aún si son municipios pobres. Esto ayudara a que los municipios tengan mayor economía. Para eso es importante contar con valores, sobre todo la honestidad en el manejo de los fondos y la experiencia. Es muy importante además la empatía y el liderazgo que tenga el alcalde.

¿Cuál es el potencial de crecimiento de Los Olivos?

Se debe de validar mejor los planes de desarrollo concertados con la población. Anteriormente se han presentado proyectos, pero no se ejecutan, por ejemplo, hace años se desarrolló el proyecto “Fortalecimiento del Desarrollo Urbano usando las TIC’s” que apenas llego a un 5% de avance. Se esperó que genere desarrollo económico, salud, empleo y seguridad electrónica. Pero en la actualidad el proyecto se encuentra paralizado y no ha funcionado.

Otro proyecto emblemático que se desarrollo fue el proyecto “Red de Agua para Parques y Jardines de Los Olivos”. El gran error es como hacemos que los proyectos continúen y no se trunquen. Por eso, sería bueno tener una sistematización que nos permita hacer un proyecto integral para aplicar. Y desmembrar algunas cosas, porque al sistema no le gusta.

Apéndice C: Resumen Entrevista Persona 3

¿Cuál es el enfoque de la visión para el distrito de Los Olivos?

Se pretende dar una visión con enfoque en la seguridad e integridad de presencia del Estado. El PDLC es el instrumento que guiará la marcha institucional, así como una mayor participación de la ciudadanía, aplicando políticas de transparencia e información pública para contribuir a la generación de valor público.

¿Cuáles considera Ud. que son las principales problemáticas del distrito de Los Olivos?

La burocracia es el problema presente en la administración pública, que se retroalimenta por medio de la carencia de la profesionalización de la gestión pública. Además, hace falta una reforma real de la política nacional de recursos humanos, pues no se tienen las capacidades y las políticas no están definidas para revertir la situación. Siendo el proceso de modernización de la gestión pública el problema clave que comprende: (i) la gestión por resultados, (ii) la gestión por procesos, que está postergado desde hace cuatro o cinco años y sin reglamentación; y (iii) la gestión del conocimiento. Corresponde a la Secretaría de Gestión Pública promover la política de mejora.

¿Cuál es el potencial de crecimiento de Los Olivos?

El uso de las TI, para llegar a convertirse en una *Smart City*, para ello se requerirá la adopción de una política transversal en gobierno electrónico, siendo la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) quien dicte las reglas del juego. También se debe impulsar el desarrollo económico, desde una perspectiva con énfasis a la atención de los problemas sociales como son la seguridad ambiental urbano, el crecimiento de la formalidad de los ambulantes y el desarrollo del potencial gastronómico del distrito.

Apéndice D: Potencial Nacional del Perú

Los factores del potencial nacional de un país determinan sus fortalezas y debilidades. Según Hartman (1978), sostuvo que los factores que deben ser analizados son siete: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo; y (g) militar. D'Alessio (2015), afirmó que todo país debe realizar un análisis interno para conocer los factores de su potencial nacional

Demográfico. La población en el mundo viene creciendo y el Perú no ha sido ajeno de ese comportamiento global. Según A. Sánchez (2016), en el mundo existen aproximadamente 7,405 millones de habitantes distribuidos en cinco continentes y 194 países. El Continente de América lo conforman 35 países y reúne al 13.5% de la población mundial. Por su tamaño de población el Perú se ubicó en el puesto 42 en el mundo y en el número ocho en América.

De los 24 departamentos que conforman el país solo cinco concentraron la mayor cantidad de habitantes. Según el INEI (2016), los departamentos con mayor densidad poblacional fueron: (a) Lima con 9'985, 664 habitantes; (b) La Libertad con 1'882,405; (c) Piura con 1'858,617; (d) Cajamarca con 1'533,783; y (e) Puno con 1'429,098 habitantes. Opuestamente, el departamento que presentó el menor número de habitantes fue Madre de Dios con 140,508 personas.

El INEI (2016) proyectó que la población del Perú en el 2017 será de 31'326,018 habitantes; hacia el 2021 alcanzará los 33'149,016 y para el 2050 se elevará a 40'111,393 de habitantes aproximadamente. Asimismo, la población proyectada y estimada por sexo en el 2017 se compuso del 50.08% de hombres y 49.92% de mujeres. Para el 2030, se estimó que esta proporción será de 50.05% de hombres y 49.95% de mujeres y en el 2050 consistirá de 49.68% de hombres y 50.32% de mujeres, notándose un ligero incremento del sexo femenino en la población (Ver Tabla D1).

Tabla 59

Población Proyectada por Sexo, según Años Calendarios 1990 – 2050

Años	Población Estimada			Población Estimada		
	Total	Hombres	Mujeres	Total %	Hombres %	Mujeres %
1990	21,764,515	10,926,218	10,838,297	100.0	50.20	49.80
2000	25,983,588	13,039,529	12,944,059	100.0	50.18	49.82
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032	100.0	50.13	49.87
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959	100.0	50.08	49.92
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893	100.0	50.06	49.94
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701	100.0	50.05	49.95
2030	35,898,422	17,936,806	17,961,616	100.0	49.97	50.03
2040	38,405,474	19,139,674	19,265,800	100.0	49.84	50.16
2050	40,111,393	19,928,528	20,182,865	100.0	49.68	50.32

Nota: Adaptado “Boletín de Análisis Demográfico No. 36. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de (<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwivKLFxozXAhVBQCYKHxc4BXUQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fproyectos.inei.gob.pe%2Fweb%2Fbiblioineipub%2Fbancopub%2FEst%2FLib0982%2Fcap03%2Fcap03020.xls&usg=AOvVaw3vUvjCubBu9cjxih53zmVs>)

El INEI (2016) consideró que en el año 2015 el crecimiento anual de la población del país en términos absolutos fue de 337,995 habitantes. La tasa bruta de natalidad registró una reducción constante desde el año 1995 con un variación relativa de -23.30% promedio a nivel nacional, lo que afectará la tasa de crecimiento media proyectada de la población entre los años 2022 hasta el 2047. Es así que en el quinquenio del 2002 la tasa de crecimiento media de la población fue de 1.37%, para el 2017 se proyectó en una tasa de 1.05% y para el 2047 se estimó sea del 0.38% (Ver Tabla D2).

En las últimas décadas la esperanza de vida en el Perú aumentó en 15 años elevándose a un promedio de 74.6 años; del cual las mujeres son las que mayor esperanza de vida tienen con 77.3 años y los hombres con 72.0 años. Además, se estimó que la densidad poblacional del Perú fue de 23.7 habitantes por Km² (INEI, 2016), en los que los departamentos de la costa son los de mayor densidad. La ciudad de Lima tuvo una densidad de 274.2 habitantes por Km², seguido por Lambayeque con 87.2 habitantes por Km², La Libertad con 71.2 habitantes por Km² y Piura con 50.6 habitantes por Km².

Tabla 60

Población Total Estimada y Proyectada, Según Años Calendarios 2002-2050.

Años	Población	Tasa de crecimiento media de la población
	Total	Periodo Quinquenal (%)
2002	26,739,379	1.37
2007	28,481,901	1.16
2012	30,135,875	1.12
2017	31,826,018	1.05
2022	33,470,569	0.95
2027	35,020,909	0.85
2032	36,455,488	0.74
2037	37,731,399	0.62
2042	38,813,569	0.49
2047	39,688,488	0.38

Nota: Adaptado “Boletín de Análisis Demográfico No. 36. Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de (<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwivKLFxozXAhVBQCYKHxc4BXUQFggkMAA&url=http%3A%2F%2Fproyectos.inei.gob.pe%2Fweb%2Fbiblioineipub%2Fbancopub%2FEst%2FLib0982%2Fcap03%2Fcap03020.xls&usg=AOvVaw3vUvjCubBu9cjxih53zmVs>)

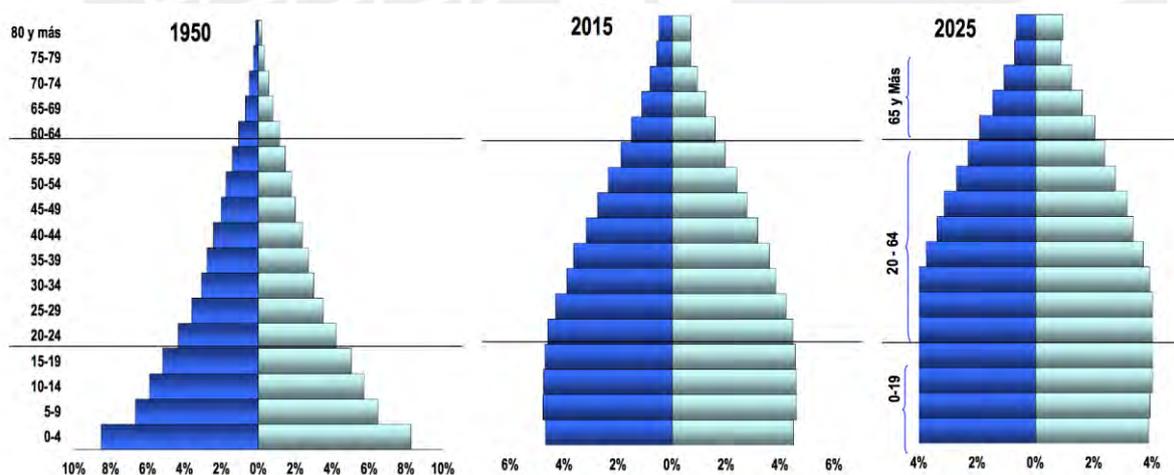


Figura 31. Pirámide de la población peruana 1950, 2015, 2025.

Tomado de “Publicaciones Digitales: Estado de la Población Peruana 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Como se observa en la Figura D1, la composición de la población de la pirámide poblacional proyectada hacia el 2025 mostró un envejecimiento de la población de 20 a 59 años. Indicando que la población en capacidad de trabajar será mayor, siendo esto una fortaleza para el crecimiento productivo del país. Sin embargo, el Estado debe proveer las condiciones necesarias de trabajo y bienestar con el propósito de reducir la tasa de migraciones.

Geográfico. Según el portal de la marca Perú, el país se ubica en la parte occidental de América del Sur. Sus límites territoriales comprenden: (a) al norte con los países de Ecuador y Colombia, (b) al sur con Chile, (c) al este con Brasil y Bolivia y (d) al oeste con el Océano Pacífico. Su soberanía comprende una superficie de 1'285,215.6 Km², 200 millas de marinas del Océano Pacífico y 60 millones de hectáreas en la Antártida.

El sitio web de la marca Perú indicó que el país se divide territorialmente en tres regiones naturales la Costa, la Sierra y la Selva que comprenden a 24 departamentos (ver Figura D2). La región Costa abarca un territorio de 150,872.82 Km² en la que viven aproximadamente el 55.90% de habitantes del país. Su clima es templado cálido con alta humedad que llega a producir una sensación de frío en invierno. Es una región de valles fértiles en los que predomina la agricultura y las principales actividades económicas del país. Además, sus puertos y aeropuertos son las principales puertas de enlace con el mundo entero.

La región Sierra abarcó un territorio de 353,988.94 Km², el 29.60% de la población del país vive en esta región de territorio montañoso que alberga a la Cordillera de los Andes y presenta varios niveles de altitud. Su clima es seco y templado, marcado por sus dos estaciones de verano e invierno, en las que la temperatura puede variar varias veces en un mismo día. Sus actividades económicas principales están marcadas por la minería, la agricultura y la ganadería.

La región Selva tiene un territorio de 755, 353.84 Km², es la región más extensa del

Perú y alberga al 14.50% de la población de país. Su clima es húmedo y tropical con altas precipitaciones. Presenta dos estaciones bien marcadas: (a) de los meses de noviembre a marzo caracterizado por intensas lluvias e incremento del caudal de los ríos y (b) de los meses de abril a octubre con pocas lluvias y con carreteras transitables. El Perú posee una enorme riqueza natural, conformando una de sus principales fortalezas para su desarrollo y crecimiento económico.



Figura 32. Las regiones naturales del Perú.

Tomado de “Sobre Perú: Ubicación, Clima y Geografía”, por Perú Travel 2017. (<http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>)

Económico. El crecimiento económico de un país es importante porque permite aumentar los recursos disponibles para las políticas sociales y la inversión en infraestructura que contribuyen a la generación de empleos estables que impactan directamente en la reducción de la pobreza y la delincuencia (CEPLAN, 2017). Según Velarde (2017), al cierre del 2016, el Perú registró un superávit de US\$ 1,730 millones en la balanza comercial y para

el 2018 el superávit superaría los US\$ 4 mil millones. Este hecho resultó importante ya que luego de dos años consecutivos de registrar déficit en la balanza comercial el país logró revertir la situación, impulsado por el incremento de las exportaciones no tradicionales y la contracción de las importaciones (ver Tabla D3).

Tabla 61

Balanza Comercial (En millones de US\$).

	2015	2016	2017 ^a		2018 ^a	
			R.I.Dic.16	R.I.Mar.17	R.I.Dic.16	R.I.Mar.17
Exportaciones	34,236	36,838	40,252	41,807	41,986	43,930
De las cuales:						
Productos tradicionales	23,291	26,004	29,265	30,657	30,300	32,086
Productos no tradicionales	10,857	10,733	10,902	11,043	11,695	11,731
Importaciones	37,385	35,107	37,798	37,846	39,734	39,662
De las cuales:						
Bienes de consumo	8,791	8,612	8,897	9,039	9,233	9,199
Insumos	15,923	15,115	16,350	16,454	17,143	17,330
Bienes de capital	12,007	11,116	12,269	12,068	13,061	12,835
Balanza Nacional	-3,150	1,730	2,454	3,961	2,252	4,268

Nota: Adaptado “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>)

R.I.: Reporte de inflación. ^a Comprende proyecciones.

En cuanto a su política monetaria la tasa de referencia se mantuvo sin variación desde marzo del 2016 situándose en 4.25%. Sin embargo, el BCRP se mostró atento al comportamiento de la inflación y sus determinantes para evaluar posibles ajustes. En relación al tipo de cambio, al 10 de marzo de 2017 se manifestó una apreciación del 2.0% frente a lo registrado en diciembre de 2016 situándolo en S/ 3.291 por dólar. Según el BCRP, este escenario de apreciación se debió a los mayores precios de *commodities*, como el cobre y la depreciación de la divisa norteamericana a nivel global a consecuencia de la incertidumbre frente a la nueva postura política comercial de los Estados Unidos de América (EUA).

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP,) en el 2016 el crecimiento de la economía fue de 3.9%, ligeramente un poco mayor que el 2015, la cual estuvo impulsada por el mejor desenvolvimiento de las exportaciones tradicionales de los sectores extractivos. Sin embargo, como muchos otros países de América Latina sus perspectivas de crecimiento son menores a pesar de la recuperación casi generalizada de la economía mundial.

Para marzo de 2017 el BCRP ajustó la proyección de la tasa de crecimiento del PBI del país de 4.6% a 3.5%. Este hecho se debió a eventos transitorios como el retraso de importantes megaproyectos de inversión de infraestructura que fueron afectados por casos de corrupción en el gobierno entre los años 2005 al 2014 que aún son materia de investigación; y factores climáticos adversos como el Fenómeno El Niño que afectó principalmente al norte del país y a los sectores pesca, agropecuario, manufactura primaria y servicios haciendo que las proyecciones de crecimiento sean moderadas.

Frente a estos hechos, el gobierno adoptó medidas orientadas a impulsar la inversión pública y la reciente Ley de Reconstrucción con Cambios aprobada en abril último por el Congreso y que comprende obras de reconstrucción por los desastres naturales ocurridos en el primer trimestre 2017. Como consecuencia de ello, se espera que a partir del segundo trimestre 2017 la demanda interna se recupere del 0.9% registrado en el 2016 a 3.3% para el cierre del 2017. Los sectores no primarios serían aquellos que se recuperarían con mayor impulso y lo primarios, por el contrario, tendrían un crecimiento mucho más moderado (BCRP, 2017).

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional proyectó que, a finales del 2017, dentro de la Alianza del Pacífico, el Perú registrará el mayor crecimiento (4.3%) seguido de Colombia (2.6%), Chile (2.1%) y México (1.76%). Para finales del 2018 Perú y Colombia mantendrán su tendencia por encima de otros países como Chile (2.7%) y México (2.0%) (ver

Tabla D4).

Tabla 62.

Proyecciones de Crecimiento para América Latina y el Caribe 2015 – 2018.

	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	0.1	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
Excluidas las economías en contracción*				
América Central	4.2	3.8	4.1	4.2
El Caribe	3.9	3.7	3.9	4.0
América Latina				
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
México	2.6	2.2	1.7	2.0
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

Nota: Adaptado “Perspectivas de la Economía Mundial”, por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2017. Recuperado de (<https://gestion.pe/multimedia/imagen/2180315/198507>)

* Las economías sudamericanas en contracción son Argentina, Brasil, Ecuador, Suriname y Venezuela.

En cuanto a la inflación del país, está continuará siendo una de las de menor rango de la región proyectándose en un 2% entre los periodos 2017 y 2018 (ver Figura D3).

Brindándole una posición favorable frente a otras economías de la zona. Velarde (2017) señaló, además, que las reservas internacionales se mantuvieron en niveles altos para enfrentar las contingencias macroeconómicas adversas. Al cierre del año 2016, las reservas internacionales netas (RIN) fueron de US\$ 61.7 miles de millones. Por lo que, la economía peruana se mantuvo estable haciéndolo uno de los países más atractivos para las inversiones en Latino América.

Tecnológico/científico. Según la Constitución Política del Perú, el Estado tiene el deber de promover el desarrollo científico y tecnológico del país. En los últimos años el Perú ha dado pasos importantes para desarrollar la ciencia, tecnología e innovación. En el 2004 el gobierno aprobó la Ley 28303 - Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación

Tecnológica, que tuvo como objeto normar el desarrollo, promoción, consolidación, difusión y transferencia de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país.

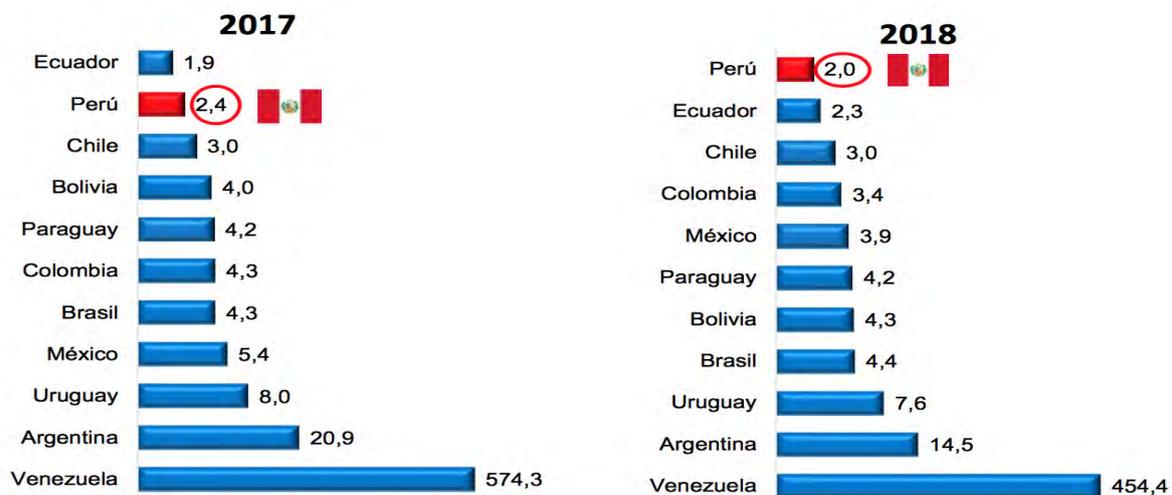


Figura 33. Inflación de América Latina.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017-presentacion.pdf>)

En marzo de 2016, el Gobierno Central aprobó la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación [CTI]. La cual que fue elaborada por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], contando con la participación diversos sectores del Estado, instituciones académicas, de investigación, así como la sociedad civil. Esta política nacional definió los lineamientos estratégicos para fortalecer y mejorar la ciencia, tecnología e innovación tecnológica del país.

Las tecnologías de información y comunicación [TIC's] han cobrado una importancia relevante en todos los ámbitos de la sociedad. De esta manera, contribuyen con fomentar el desarrollo de la tecnología digital, brindan oportunidades para alcanzar mejores niveles de vida para la población y reducir las brechas de tiempo y la distancia. Además, generan un gran impacto en el incremento de la productividad de las personas, las organizaciones y las naciones haciéndolas más competitivas al poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano.

Según el INEI (2017), en su Informe Técnico No. 01 – marzo 2017: *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*, al menos 92 de cada 100 hogares en el Perú tuvo al menos una Tecnología de Información y Comunicación habiéndose experimentado un incremento mínimo de dos hogares comparado al 2015.

Al cierre del 2016, los resultados de la última Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) señalaron que en el Perú el 89.2% de los hogares tiene acceso a la telefonía celular, el 37.5% a la televisión por cable, el 32.3% tiene al menos una computadora en el hogar, el 27.7% cuenta con acceso a internet y un 23.3% tiene acceso a la telefonía fija. El INEI refirió además que el acceso a la TIC's es más alto en hogares con mayor educación.

La Tabla D5 nos muestra que el acceso a la tecnología en el Perú no resulta del todo equitativo notándose una gran brecha entre Lima Metropolitana, el resto urbano y el área rural, que van desde coberturas y los costos del servicio. Además, se observó que el uso del teléfono celular es la TIC's que más se ha democratizado en uso a nivel del país. Sin embargo, la asequibilidad al servicio de internet continuó siendo bajo, con 27.7% en comparación al promedio de uso en América Latina y el Caribe que se situó en 54.4% (CEPAL, 2017).

Tabla 63

Perú: Acceso a las TIC's Según Área de Residencia.

Tecnología de información y comunicación	Teléfono celular (%)	Televisión por cable (%)	Computadora (%)	Internet (%)	Teléfono fijo (%)
Nivel nacional	89.2	37.5	32.2	27.7	23.3
Lima Metropolitana ^a	92.7	60.4	52.0	50.6	49.8
Resto urbano ^a	1.9	35.5	34.4	24.6	15.8
Área rural ^a	5.4	9.7	6.3	2.1	1.2

Nota: Adaptado “Informe Técnico No. 1: Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_tecnologias-de-informacion-oct-nov-dic2016.pdf)

^a Datos preliminares.

El INEI (2015), en su encuesta económica anual realizada en el año 2014 a grandes, medianas y pequeñas empresas que desarrollaron alguna actividad económica, indicó que de una base de 75,798 empresas el 94.9% hicieron uso de computadoras, el 91.8% del servicio de internet, el 17.1% de intranet y el 5.6% de extranet. El 95.1% utilizó los servicios de telefonía móvil y el 92.5% de telefonía fija.

La encuesta también reveló que solo el 14.1% de las empresas capacitó a sus colaboradores en el uso de TIC's y, por el contrario, el 85.9% no lo hizo. El 38.0% tuvo un sitio web para ofrecer sus productos y/o servicios mientras que un 62.0% no contó con este servicio. El 4.8% de empresas vendió sus productos y/o servicios a través de internet y un 12.1% realizó compras de productos y/o servicios a otras empresas por este medio.

Además, el 63.2% de las empresas encuestadas utilizó el internet para comunicarse vía el correo electrónico, el 43.8% para realizar operaciones en la banca electrónica, el 27.9% para ofrecer servicios a sus clientes y el 19.4% para realizar publicidad. En el segmento de medianas empresas el 99.7% hizo uso de computadoras para la realización de sus actividades, en las grandes empresas fue el 98.9% y en las pequeñas empresas el 94.3%.

Solo el 27.8% de las empresas manifestaron haber realizado inversión en Ciencia y Tecnología, por un monto de S/ 8,623 millones, mientras que el 72.2% de las demás empresa no lo hizo. Las empresas que mayor inversión hicieron en Ciencia y Tecnología fueron las que se ubican en la industria de la enseñanza privada (51.7%), suministro de electricidad (44.5%) suministro de agua y alcantarillado (43.7%), información y comunicaciones (39.5%), las de actividades de servicios administrativos y de apoyo (38.9%), construcción (36.8%), hidrocarburos y actividades profesionales, científicas y técnicas (35.5%); entre las más destacadas. Contrario a ello, las que menos invirtieron fueron las empresas de actividades inmobiliarias (14.8%), agrícola y pesca (16.5%) y comercio al por mayor y menor (20.7%). Por lo anotado, se puede inferir que las empresas peruanas aún no han desarrollado una

cultura para invertir en Ciencia y Tecnología a diferencia de otros países más avanzados como China y Finlandia.

Histórico/psicológico/sociológico. De acuerdo con el portal de la marca Perú la riqueza cultural del país es ampliamente reconocida al nivel mundial. Sus primeros habitantes se remontaron a hace 20,000 años aproximadamente. El desarrollo de la agricultura contribuyó a la formación de los primeros asentamientos y culturas. En sus investigaciones, Ruth Shady (1997) concluyó que la primera civilización en Perú se inició en la ciudad de Caral, considerada la cultura más antigua de América con una antigüedad promedio de 5,000 años. Su descubrimiento cambió lo que se conocía sobre el surgimiento de las antiguas civilizaciones del Perú.

Tal como se mencionó en el mismo portal, otras culturas pre incas se asentaron en la Costa y Sierra del Perú fueron Tiahuanaco o Tiawanaku (1,500 – 1,200 a.C.), especialistas en agricultura de altura (4,000 m.s.n.m); Chavín (1,000 – 200 a. C), declarada como Patrimonio Mundial de la Humanidad por la *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) en 1995; Paracas (700 a.C. – 100 d. C), famosos por su textilería y por practicar la trepanación craneana con fines médicos y la deformación craneana para distinguir la clase social; los Moche o Mochicas (300 a. C – 800 d. C), considerados los mejores ceramistas del Perú antiguo; Pucará (100 a. C – 300 d. C), reconocidos por su domesticación de la llama y alpaca; Nazca o Nasca (100 y 650 d. C), mundialmente reconocidos por sus misteriosos dibujos -que solo se pueden apreciar desde un avión-, la ingeniería de sus canales de riego en el desierto y su cerámica; Lima (100 y 700 d. C), caracterizada por su habilidad para la construcción de enormes pirámides; Wari (600 y 1200 d. C), pueblo religioso y guerrero considerado como el primer imperio de América del Sur; Lambayeque (700 y 1400 d. C), caracterizados por su maestría en orfebrería en la que destaca el famoso cuchillo ceremonial “Tumi”; Cachapoyas (800 y 1475 d. C) que destaca por la

construcción de la fortaleza de Kuélap; y Chimú (1100 y 1400 d. C) creadores de uno de los mayores reinos del antiguo Perú y de Chan Chan, la ciudad de adobe más grande del mundo.

Asimismo, el portal de la marca Perú señaló que siglos después, en Cusco, surgió el Imperio Inca (1200 – 1500 d. C), conocido como Tahuantinsuyo y considerada la civilización más importante de Sudamérica; debido a su organización política y al ordenamiento en la distribución de sus riquezas, así como al gran desarrollo arquitectónico y agrícola. Sus dominios se expandieron hasta países como Colombia, Chile, Argentina, Bolivia y Ecuador. Los incas lograron un gran dominio de su geografía y de técnicas de construcción de ciudadelas de piedra como Choquequirao, Sacsayhuamán, Ollantaytambo, Koricancha y Machu Picchu, que fue reconocida en el 2007 como una de las nuevas Siete Maravillas del Mundo Moderno.

Por su parte, en el portal de *peru.travel* se indicó que con la llegada de los españoles en el siglo XVI se dio inicio el declive del Imperio Incaico. En 1542 se creó el Virreinato, que ocupó gran parte de Sudamérica en sus 200 años de duración y que estableció las bases de una economía colonial creando una gran disconformidad entre la sociedad. Lo que dio paso a la manifestación de múltiples rebeliones, siendo la más importante la rebelión del levantamiento indígena encabezado por Túpac Amaru II que marcó el inicio al movimiento que independizó a Hispanoamérica en el siglo XIX.

Recién en 1821 el Perú logró su independencia declarada por don José de San Martín. Durante sus primeros años la nueva República Peruana afrontó crisis económicas y caudillismos militares dificultando la consolidación entre indios y mestizos. A mitad del siglo XIX, se puso fin a la esclavitud de los negros y se dio inicio a las primeras migraciones de chinos quienes trabajan en la agricultura. Posteriormente, surgieron gobiernos civiles como el de Manuel Pardo, así como otros de régimen dictatorial dados en la década de 1970, para ir recuperando la democracia hacia 1980, vivir nuevamente la dictadura en los años 90 y

recuperar finalmente la democracia luego de la caída del régimen Fujimorista.

Respecto a los aspectos psicológico y sociológico, Quiñones (2010) realizó un estudio sobre los cambios sociales en la psicología del peruano. Su estudio concluyó que existe “un nuevo peruano” con un perfil más optimista por el futuro que el país le ofrece, su identidad nacional se ha revalorado y siente orgullo por su país. Es más alegre y se siente más dueño de él, pues su espíritu de progreso y ganas de “*salir adelante*” le llevan a emprender, aspirando a su independencia laboral y económica, con orientación al consumo y con una mirada más globalizada. Sin embargo, este “*nuevo peruano*” no ha llegado a dejar de lado algunos prejuicios como la ausencia de tolerancia y la desconfianza, con miedo e inseguridad social, pragmático y sin una posición política definida, llegando a acomodarse a la mejor situación. El estudio también destacó el cambio en la mentalidad de la mujer peruana, que es descrita como más “luchadoras” y con más coraje para “*sacar adelante*” a su familia con mayor valentía incluso que los varones.

Organizacional/administrativo. La Constitución Política del Perú promulgada en 1993 señaló que la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. Su Estado es único e indivisible, con un gobierno unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes. Está conformado por tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El Poder Legislativo, es la representación general de la democracia pues en él está expresada la voz de los ciudadanos. Es el “Primer Poder del Estado” y un órgano político colegiado integrado por 130 miembros elegidos democráticamente por un periodo de cinco años. Está representado por el Congreso de la República y los legisladores (congresistas). Cada legislador es elegido por departamentos y cada provincia tiene un número de representantes. El Poder Ejecutivo, es la organización del Gobierno Nacional puesta al servicio de los intereses de la Nación. Está representado por la Presidencia de la República, quien personifica a la Nación. Es el funcionario de mayor

jerarquía nacional y es electo por voluntad popular por un periodo de cinco años. En este poder también están comprendidos el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos descentralizados, proyectos, programas, empresas de propiedad del gobierno nacional, organismos constitucionalmente autónomos y los reguladores. El Poder Judicial, está integrado por los órganos jurisdiccionales que administran justicia nombre de la Nación y por órganos que ejercen su gobierno y administración. Está representado por el presidente de la Corte Suprema de Justicia que tiene competencia en todo el territorio nacional, seguido por las Cortes Superiores con alcance a nivel de distritos judiciales, los Juzgados de Primera Instancia y los Juzgados de Paz Letrados y No Letrados. El Estado Peruano considera la descentralización como una forma de organización democrática, siendo una política de Estado de carácter obligatorio para lograr el objetivo del desarrollo integral del país. En el marco de esta política de descentralización, el Estado cuenta con gobierno regionales que tiene autonomía política, económica y administrativa; y están conformados por el Consejo Regional, el Presidente Regional y el Consejo de Coordinación Regional, que lo conforman los alcaldes de las provincias y representantes de la sociedad civil. También se cuenta con gobierno locales constituidos por los municipios provinciales y distritales.

Militar. De acuerdo a la Constitución Política del Perú en su artículo 44 estableció como deberes primordiales del Estado: defender de la soberanía nacional; garantizar la plena vigencia de los derechos humanos y proteger a la población de las amenazas contra su seguridad. Para ello, el Estado Peruano cuenta con sus Fuerzas Armadas que están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú.

Asimismo, según el artículo 165 de la Constitución Política del Perú, la finalidad de las Fuerzas Armadas es garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. El Estado, además, cuenta con un Sistema de Defensa Nacional que es dirigido por el presidente de la República y está integrado por el Consejo de Seguridad Nacional, el

Sistema de Inteligencia Nacional, el Sistema Nacional de Defensa Civil, Los Ministerios, Organismos Públicos y Gobierno Regionales. El Consejo de Seguridad Nacional se constituye en el órgano rector del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, el Sistema Nacional de Inteligencia es el encargado de producir inteligencia y realizar actividades de contrainteligencia necesarias para la Seguridad Nacional, el Sistema Nacional de Defensa Civil tiene como finalidad proteger a la población, previniendo daños, proporciona ayuda oportuna y adecuada asegurando su rehabilitación en casos de desastres o conflictos. El Ministerio de Defensa (MINDEF) es el órgano principal de ejecución del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional; formula, coordina, implementa, ejecuta y supervisa la política de Defensa Nacional en el campo militar, así como diseña, planifica y coordina dicha política en otros campos de la actividad nacional según la leyes vigentes y los Ministerios, Organismos Públicos y Gobiernos Regionales se constituyen en los elementos de ejecución del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional, planean, programan, ejecutan y supervisan las acciones de la Defensa Nacional en las áreas específicas de responsabilidad.

El MINDEF señaló que, al término de la Segunda Guerra Mundial, los países de Europa Occidental expresaron su voluntad política de transparencia en sus políticas de defensa con el propósito de ir creando un entendimiento y una voluntad para la convivencia pacífica entre ellos. A aquellos documentos se les denominó Libros Blancos. Bajo este contexto, en el 2005 el Consejo de Seguridad Nacional aprobó el Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú, cuya finalidad es poner en conocimiento de la opinión pública nacional a internacional los Objetivos y Políticas de Seguridad y Defensa Nacional, para hacer frente a los riesgos, amenazas y desafíos que puedan afectar al Estado y a la población.

Apéndice E: Principios Cardinales del Perú

Los cuatro principios cardinales del Perú se describen a continuación:

Influencia de terceras partes. En el contexto de la globalización, países como China, Japón, India, EEUU y Corea de Sur representan una influencia relevante al ser los principales socios comerciales del país (ver Tabla E1). Según el INEI (2017), a marzo del presente año el volumen de exportaciones hacia estos países fue de US\$ 1,730.5 millones representado principalmente por los productos tradicionales. Desde esta óptica la influencia de terceras partes representa una oportunidad de desarrollo que debe ser aprovechada, pues puede llegar a generar importantes fuentes de inversión y desarrollo comercial.

Tabla 64.

Principales Países Exportadores- Marzo 2017.

País	(Millones de US\$)	
	Mar. 16	Mar. 17
Tradicional		
China	840.7	889.4
Japón	171.3	347.7
India	33.0	173.9
EE.UU.	172.0	165.2
Corea del Sur	130.2	154.3
Panamá	38.2	100.2
Suiza	139.6	98.7
No tradicional		
EE.UU.	202.3	217.9
Países Bajos	58.2	62.1
España	37.0	56.9
Colombia	57.2	51.0
China	17.9	49.0
Chile	41.5	45.5
Bolivia	44.7	41.8

Nota: Adaptado “Informe Técnico No. 7: Evolución de las exportaciones e importaciones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_exportaciones-e-importaciones-mar2017.pdf)

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE), en el marco de su política exterior, sostuvo que el Perú mantiene relaciones con los países de América del Norte con los

que tiene intereses en común como lo son la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado. Además, en países como EEUU, Canadá y México reside la mayor comunidad de peruanos en el exterior, por lo que también se promueven y defienden los intereses y objetivos del país. Asimismo, los países limítrofes con el Perú tienen determinada influencia, no solo por compartir el espacio geográfico, sino, además, por el pasado y la cultura en común que tienen. Incluso, muchos de ellos se muestran al desafío, los problemas y oportunidades de frente al proceso de la globalización.

Lazos del pasado y presente. Todo hecho ocurrido en el pasado tiende a proyectarse en el futuro (D'Alessio, 2015). El portal de la marca Perú indicó que la llegada de los españoles al país fue de notoria influencia, la cual se expresó en la adopción del idioma, la religión católica y sus costumbres. Asimismo, en la época del virreinato otros grupos migrantes de Europa, Asia y África enriquecieron a la cultura peruana. Durante la época republicana, los conflictos bélicos con los países fronterizos de Chile y Ecuador en las cuáles el Perú terminó derrotado perdiendo parte de su soberanía.

Los lazos presentes se expresan con Chile y el fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya, que en 2014 resolvió modificar la frontera marítima entre ambos países en lo que según describe el portal de noticias de la *British Broadcasting Corporation* (BBC) “Lima obtiene menos de lo que quería y Santiago no pierde tanto como podía” (BBC, 2016).

Estos hechos del pasado y presente suscitan rivalidad y resentimiento social y político entre los países. Si a esto se le suma que permanentemente se dan manifestaciones de conflictos entre el Perú y Chile con respecto de ciertos productos bandera de ambos países, estos lazos pasados y presentes se convierten en una amenaza, puesto que pudiera influenciar en el escalamiento de conflictos ante futuras diferencias.

Contrabalance de intereses. Las divergencias entre algunos países con el Perú también pueden generar ciertas oportunidades que deben ser identificadas, para contrarrestarlas y puedan ser aprovechadas. En el caso de Chile en 1998 y en el marco del Tratado de Montevideo de 1980, ambos gobiernos celebraron el Acuerdo de Complementación Económica (ACE No. 38). El objetivo fue establecer un espacio económico ampliado para facilitar la libre circulación de bienes y la plena utilización de factores productivos. Sobre este tratado, en 2006 se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y Chile que entró en rigor en 2009.

En este sentido la consultora *PriceWaterhouseCooper* (PwC) sostuvo que, de acuerdo a un estudio realizado en 2016, las inversiones de Chile en el Perú ascendieron a US\$ 16,000 millones, mientras que el Perú invirtió en Chile US\$ 10,000 millones. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) indicó en un comunicado en el diario *Gestión* (2017) que en los próximos cinco años las inversiones de empresarios peruanos en Chile podrían alcanzar a US\$ 5,000 millones adicionales.

Según el MINCETUR, el Perú tiene 21 acuerdos comerciales vigentes con diferentes países, así como con la Organización Mundial de Comercio (OMC), La Comunidad Andina, Acuerdo de Complementación Económica y los estados partes del MERCOSUR, el Foro de Cooperación Asia Pacífico – APEC, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio. Además, de estar por entrar en vigencia acuerdo con la Alianza del Pacífico, el Acuerdo de Asociación Transpacífico, TLC con Guatemala y el Acuerdo de Profundización Económico Comercial con Brasil y otros cinco en negociación.

Como se puede observar, el Perú ha logrado importantes acuerdos comerciales que contribuyen al contrabalance de intereses que se pudieran suscitar entre dichas naciones.

Conservación de los enemigos. La conservación de los enemigos representa una oportunidad de cooperación bilateral orientada al desarrollo de las naciones, que incluso puede generar importantes acuerdos de comercio e inversión (D'Alessio, 2015).

El Perú a pesar de hacer esfuerzos por mantener una relación de amistad con los países fronterizos, históricamente ha mantenido conflictos con Chile. Sin embargo, Chile es uno de los países que más ha invertido en Perú, lo cual es beneficioso para ambos, pues crea fuentes de trabajo, alimenta la recaudación tributaria y ayuda a dinamizar la economía. Por ello, la amenaza ante un escenario bélico radica en el grado de intervención que tiene Chile en el Perú, que es un factor poco favorable frente a una situación o estado de guerra.



Apéndice F: Condiciones de los Factores

La teoría económica toma en cuenta los siguientes factores de producción: (a) el trabajo, (b) la tierra, (c) los recursos naturales y (d) el capital. En el presente apéndice se ampliará sobre las condiciones de los factores que dispone el Perú y que pueden ser aprovechados para el desarrollo del distrito de Los Olivos.

En relación al factor trabajo, este tiene relación directa con los habitantes y el empleo, pues en principio para producir más se necesita que más personas estén trabajando. En 2016, el INEI estimó que para el 2017 la población del Perú será de 31'326,018 habitantes, hacia el 2021 alcanzará los 33'149,016 y para el 2050 comprenderá 40'111,393 de habitantes aproximadamente. El INEI también proyectó que la tasa de crecimiento cada año viene contrayéndose de manera progresiva. Es así que para el 2017 proyectó una tasa de crecimiento del 1.05% y para el 2047 estimó que será del 0.38%.

En cuanto a la PET, al cierre del año 2015 el INEI registró un total de 23'034,200 personas. De esa cifra, 7'707,500 (33.5%) se ubicaron en Lima Metropolitana y 15'326,700 (66.5%) se ubicaron en el resto del país. Del total de la PET, 16'498,100 (71.6%) personas constituyen la PEA y 6'536,100 (28.4%) conformaron la Población Económicamente Inactiva (PEI). Del total de la PEA, 15'918,900 (96.5%) personas se encontraban ocupadas y 579,200 (3.5%) personas se encontraban desocupadas.

Como se observa en la Tabla F1, el Informe Técnico Situacional del Mercado Laboral en Lima Metropolitana (INEI, 2017) señaló que la PET en Lima Metropolitana para el trimestre Febrero-Marzo-Abril 2017 fue de 7'569,400 personas, incrementándose 1.6% con relación al año 2016. La PEA estuvo compuesta por 5'185,100 personas aumentando 0.3% en comparación del año pasado. El informe estimó que en Lima Metropolitana existieron 4'831,500 personas con empleo, que representó el 93.2% de la PEA y que 353,600 personas conformaron la PEA desocupada disminuyendo -2.0% frente al año 2016.

Tabla 65

Población en Edad de Trabajar – Lima Metropolitana. (En miles de personas)

Condición de actividad	Feb-Mar-Abr	Feb-Mar-Abr	Var.	
	2016	2017	Trimestral móvil	
	Valor estimado	Valor estimado	Absoluta (Miles)	%
Total PET	7,447,1	7,569,4	122,3	1,6
PEA	5,167,7	5,185,1	17,3	0,3
PEA Ocupada	4,807,0	4,831,5	24,5	0,5
PEA Desocupada	360,7	353,6	-7,1	-2,0
Población económicamente no activa	2,279,3	2,384,3	105,0	4,6

Nota: Adaptado “Informe Técnico No. 5: Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_mercado-laboral-feb-mar-abr2017.pdf).

Según el OSEL (2008), en su informe especial “Resultados de la encuesta de hogares especializada en niveles de empleo para los distritos de Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres” la PEA de estos distritos estuvo compuesta por el 63.2% de su población y la NO PEA o inactivos por el 36.8%. El estudio consideró la participación laboral de la PET a las personas de 14 años a más. Así, la PEA del distrito de Los Olivos fue de 64.3%, Independencia 65.5%, y San Martín de Porres 62.0%. Asimismo, la PEA en estos distritos presentó un predominio masculino con 58.4% en comparación al 41.6% de mujeres.

Según cifras del INEI, entre los años 2013 al 2015, el distrito de Los Olivos es el octavo distrito limeño que contó con la mayor población. Su densidad poblacional se incrementó progresivamente a consecuencia del fenómeno de la migración y de la dinámica socioeconómica del país. En la Figura F1, se puede observar que en los últimos años la población del distrito de Los Olivos registró un crecimiento a un rango promedio del 1.5% anual, lo cual es favorable pues el distrito contaría con una mayor fuerza laboral para el desarrollo productivo.

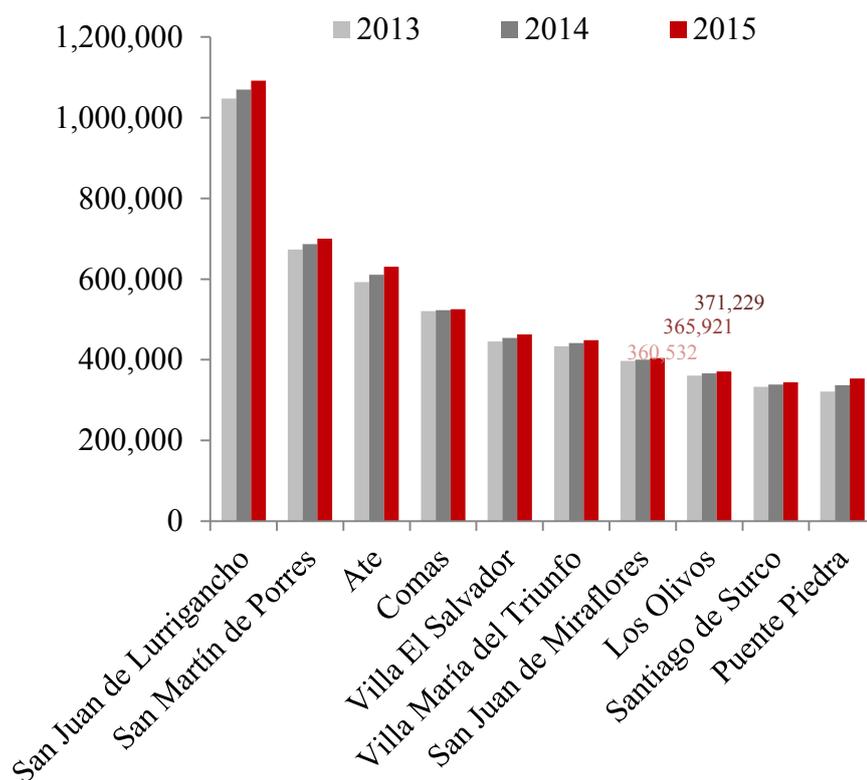


Figura F1. Estimaciones y proyecciones de la población.

Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de la Población 2005 – 2015”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro001_1.xls)

En cuanto al PBI, según cifras históricas del INEI, en el año 2009 a consecuencia de la crisis internacional, el país experimentó un notable crecimiento hacia el año 2010. Esto debido al fuerte dinamismo de la demanda interna, el empuje de las exportaciones y el mayor crecimiento del rubro manufactura. Sin embargo, hacia los años siguientes este comportamiento ya no sería el mismo.

Para los años subsiguientes hasta el 2014, el comportamiento del PBI mostró una desaceleración notable. Parodi (2013) señaló que la economía peruana al ser pequeña, con un producción del 0.37% del PBI mundial, y abierta al exterior, es susceptible del entorno externo. Los efectos de la crisis financiera de 2008, que posteriormente se expandió a Europa, impactaron en el consumo que estas economías realizaban a China. A consecuencia de ello, el

país asiático también se desaceleró y demandó menos productos mineros y, por consiguiente, se redujo las exportaciones de productos como el hierro, molibdeno y cobre. A ello se sumó la caída del precio de los metales, así como algunas señales internas del gobierno que acrecentaron un escenario de incertidumbre generando mayor desconfianza para los inversionistas.

Para el 2015 se observó una recuperación en el PBI impulsada por el aumento de las actividades primarias y de servicio (INEI, 2016). Asimismo, se dio un aumento en la producción minera del 30% impulsada por una mayor producción de cobre. Hacia el 2016, la minería impulsó el avance de la economía del país. Sánchez (2016) remarcó que el crecimiento del PBI se debió a una mayor producción de los sectores de hidrocarburos y minería, telecomunicaciones, comercio y transporte, almacenamiento y mensajería, que en su conjunto sustentaron el 69% de la variación del periodo.

Recientemente, para el 2017, el BCRP ajustó la tasa de crecimiento del PBI del país a 2.8% motivado por retrasos de importantes megaproyectos de infraestructura (ver Figura F2). Se añadió a ellos los factores climáticos adversos como el fenómeno El Niño, que afectó el norte del país y a los sectores pesca, agropecuario, manufactura primaria y servicios. Pese a ello el gobierno desplegó una serie de medidas orientadas a impulsar la inversión pública y privada. Por lo que se proyecta que a partir del segundo semestre del año habrá un mayor dinamismo de la demanda interna por la reversión de los efectos de los factores climáticos, el destrabe de los megaproyectos de inversión y la recuperación de la inversión privada.

Con relación al factor tierra, el portal www.investinperu.com señaló que el territorio peruano lo constituye 128.5 millones de hectáreas. Su soberanía territorial se divide en tres regiones naturales: la Costa, la Sierra y la Selva. Dentro de ella, se halla una enorme riqueza natural. Esto es una de sus principales fortalezas para su desarrollo y crecimiento económico. El Perú comprende, además, el Mar Peruano con 200 millas del Océano Pacífico que

concentra una gran riqueza ictiológica, convirtiéndolo en uno de los primeros países pesqueros del mundo. Sus costas albergan a los principales puertos de Paita, Salaverry, Chimbote, Callo, Pisco, Ilo y Matarani.

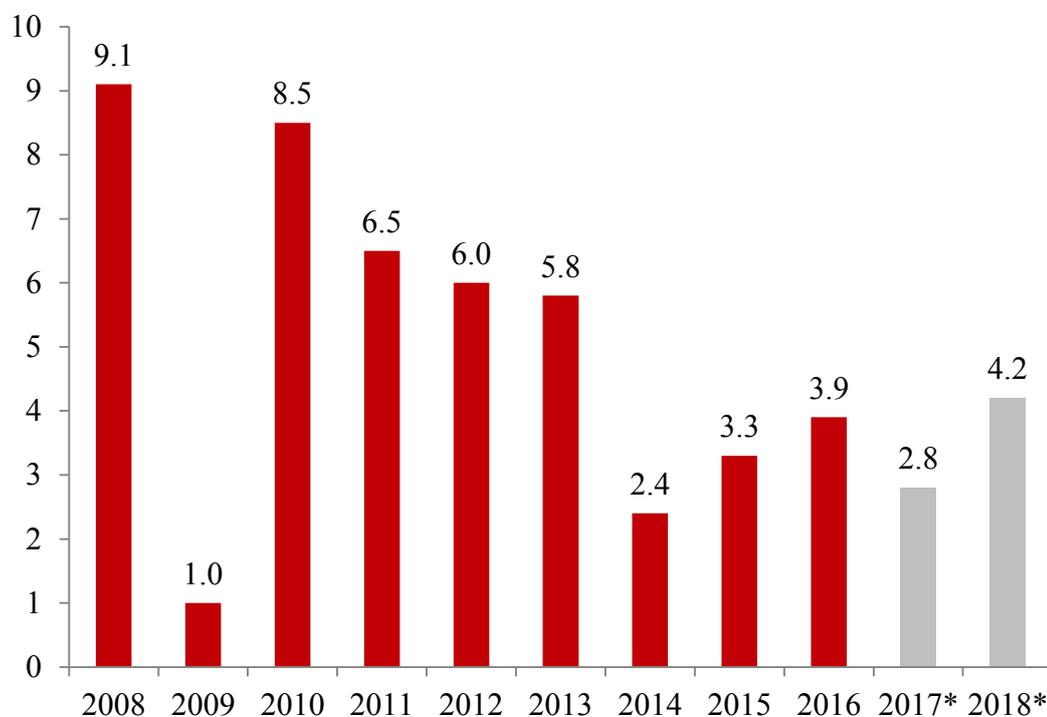


Figura F2. Variación del Producto Bruto Interno Real del Perú. (Variación porcentual) Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

La Costa Peruana abarca un territorio de 150,872.82 Km² que representa el 11% del territorio. Cuenta con 52 valles en el que viven aproximadamente el 55.0% de la población del país. En la costa predomina la agricultura y es donde se desarrollan las principales actividades económicas del país. Además, sus puertos y aeropuertos son las principales puertas de enlace con el mundo entero. Las ciudades más importantes de la Costa son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna.

La Sierra Peruana incluye un territorio de 353,988.94 Km² que representa el 34% del territorio. En él habitan el 32.0 % de la población del país. Sus actividades económicas

principales están marcadas por la minería, la agricultura y la ganadería. Sus ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca.

La Selva Peruana goza un territorio de 755, 353.84 Km² que representa el 56% del territorio. Es la región más extensa del Perú que alberga grandes bosques, ríos navegables, una gran diversidad de especies de flora y fauna y al 13.0% de su población. Su territorio es parte de la Amazonia, el bosque tropical más extenso del mundo. Sus actividades económicas principales están marcadas por la industria petrolera, el gas en el subsuelo, la industria forestal, agricultura, piscicultura y la minería. Las ciudades más importantes de la Selva son Iquitos y Pucallpa.

En relación al factor recursos naturales, se puede afirmar que el Perú es un país con una herencia rica en recursos naturales. Tal como lo señalan M. Testino y R. Barrantes (2010), en los casi dos siglos de vida republicana, los recursos naturales del Perú han sido un factor clave en la dinámica de crecimiento de largo plazo del país. Desde la época de los Incas, con la explotación de la agricultura y la minería, pasando por la época Colonial y la exportación de minerales, hasta la época Republicana con la explotación del guano y el salitre y luego en el siglo XX con el caucho y la pesca; hasta el boom de otras industrias extractivas, son una clara muestra de la riqueza de sus recursos naturales heredados. Sin embargo, Porter (2009) señaló que más importante que los factores productivos heredados, es la rapidez y la eficacia con la que una nación crea los factores de producción necesarios para el desarrollo de sus sectores estratégicos.

Según el reporte mensual de comercio exterior publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), entre junio 2016 y junio 2017 las exportaciones de productos tradicionales tuvieron una variación del 44.3% y en los productos no tradicionales en 14.3% (ver Tabla F2). Este buen desempeño de las exportaciones peruanas estuvo impulsado por el incremento de los negocios pesqueros (tradicionales y no tradicionales),

agroindustriales y la exportación de minerales.

Tabla 66

Exportaciones FOB por Sectores Económicos (En millones USD Americanos)

Total Exportaciones (FOB)	Junio		Var. %
	2016	2017	
Tradicionales	1,831	2,643	44.3
Minero	1,585	2,095	32.2
Petróleo y gas natural	158	202	27.8
Pesquero	53	306	474.0
Agrícola	35	39	12.6
No tradicionales	801	916	14.3
Agropecuario	326	369	13.3
Pesquero	58	125	114.3
Textil	99	100	0.8
Químico	116	108	-6.7
Minería no metálica	46	50	9.1
Sidero-metalúrgico	79	82	2.9
Metal mecánico	35	36	1.5
Otros ^a	41	45	11.9

Nota. Adaptado de “Reporte Mensual de Comercio” por Ministerio de Relaciones Exteriores y Turismo, 2017. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2017/RMC_Enero_Junio_2017.pdf)

^a Incluye papel, madera, artesanía, cuero, joyas y otros.

Cabe mencionar que la importancia de los recursos naturales del país no solo está en las exportaciones, sino también en la contribución importante para la recaudación de impuestos. Según datos de la SUNAT (2017), a junio de 2017 la recaudación del impuesto a la renta fue S/ 19'835,600. Como se observa en la Tabla F3, la recaudación tributaria de los sectores de recursos naturales a junio 2017 representó más del 60% de las recaudaciones del mismo periodo.

Según el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) de la Municipalidad de Los Olivos 2016 – 2021, el distrito tiene una superficie de 18.25 Km² y se ubica estratégicamente en la parte central de Lima Norte, siendo uno de los ocho distritos que la conforman. Vale resaltar que por su ubicación estratégica es un distrito destino que tiene muchos atractivos

como universidades, centros laborales y sedes descentralizadas de instituciones públicas, además es un distrito de tránsito, pues a diario miles de personas transitan por él para ir al aeropuerto o viajan o retornan hacia el zona norte del interior del país a través del Terminal Terrestre Plaza Norte.

Tabla 67

Ingresos Tributarios Recaudados SUNAT, 2007 – 2017 (Millones de Soles)

Año	Minería e Hidrocarburos	Agropecuario	Pesca	Manufactura		Total
				Procesadores de recursos primarios	Industria no primaria	
2007	12,756.6	390.1	348.6	2,817.3	6,081.0	22,393.6
2008	11,289.5	394.2	208.3	2,162.2	7,004.3	21,058.5
2009	6,790.7	421.3	247	2,547.6	7,193.4	17,200.0
2010	10,798.0	490.6	396.8	2,427.2	7,925.3	22,037.9
2011	15,152.7	598.9	399.8	2,621.5	8,971.8	27,744.7
2012	15,077.9	665.9	363.9	2,753.0	10,170.2	29,030.9
2013	11,549.9	760.4	331.5	2,654.5	10,872.6	26,168.9
2014	11,824.2	792.7	359.8	2,083.7	10,852.2	25,912.6
2015	6,865.7	888.5	307.9	2,245.2	11,066.6	21,373.9
2016	6,012.0	990	295.8	1,907.1	12,036.5	21,241.4
2017 ^a	4,501.3	482	229.3	887.2	6,203.6	12,303.4

Nota. Adaptado de “Cuadro 31: Ingresos Tributarios Recaudados por la SUNAT – Tributos Internos Según Actividad Económica, 1998 – 2017)” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2017. Recuperado de (http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/cdro_31.xls)

^a Acumulado al mes de junio.

En sus inicios el distrito se conformó de varios asentamientos humanos. Sin embargo, posteriormente, se organizaron urbanizaciones, cooperativas y asociaciones de viviendas. Su relieve plano, con pocos accidentes geográficos y presenta cuatro cerros urbanos: Cerro Pro (25.7 Ha), Cerro La Mulería (43.7 Ha), Cerro El Pacífico (18.7 Ha) y Cerrito Los Olivos (0.5 Ha). En su mayoría, su territorio está conformado por tierra óptima para la construcción lo cual ha permitido el desarrollo urbano, comercial e industrial dándole forma a su sistema poblacional, lo cual le da un gran potencial en estos tres aspectos.

El desarrollo urbano del distrito ha ido mejorando con el transcurrir del tiempo. En 2004, el distrito contó con 34 urbanizaciones, 13 cooperativas de vivienda, 31 asociaciones de viviendas y 37 asentamientos humanos. En la actualidad, su consolidación urbana se refleja en sus 53 urbanizaciones, 15 cooperativas de vivienda, 22 asociaciones de vivienda, 31 asentamientos humanos, cuatro lotizaciones industriales, un pueblo joven, un conjunto habitacional y siete otros; todos ellos con una densidad poblacional baja / media. No obstante, el territorio urbano del Distrito de Lo Olivos no es un territorio urbano consolidado, pues existe un potencial importante de desarrollo en sus áreas sin aprovechar dentro de su geografía o aún más existen áreas en abandono o subutilizadas. Por ello, se necesita la ejecución de una política de renovación urbana y consolidación de los servicios básicos.

En el Distrito de los Olivos no existe explotación directa de recursos naturales. Sin embargo, según el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano – PLAM 2035, el distrito posee una red hídrica principal que proviene de la Cuenca del Río Chillón. Asimismo, conserva acuíferos que son reservorios con agua de buena calidad ubicados debajo de la superficie terrestre, la cual puede ser utilizada en las diferentes actividades de la industria productiva.

En relación al factor capital, este se refiere al conjunto de bienes usados para la creación de otros bienes y servicios. Entre ellos se puede citar a la infraestructura interna que comprende la infraestructura básica, la infraestructura tecnológica, la salud y el medio ambiente y la educación; y cómo estos llegan a satisfacer las necesidades de las empresas.

Según del *Ranking* de Competitividad Mundial en su edición 2016 (IMD, 2016), el Perú continuó invirtiendo menos en infraestructura en comparación de otros países de la región. D'Alessio (2016) citó que “hay que invertir más en infraestructura. Lo único que nos permitirá salir del fondo: más y mejor infraestructura, pública y privada, básica y científica con una visión a largo plazo impulsarán el desarrollo sostenido permitiendo una verdadera transformación del país” (p.5). En la Tabla F4 se observa los resultados de por cada uno de

los factores.

Tabla 68

Resultados 2016 / 2015–Ranking IMD World Competitive Yearbook.

Factor / Sub Factor	Año									Var. 2015 / 2016
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	A
Infraestructura básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	R
Infraestructura tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	60	M
Infraestructura científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	A
Salud y medio ambiente	40	43	46	48	46	47	47	48	49	R
Educación	47	45	51	55	55	55	58	59	58	A

Nota. Adaptado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016” por Centrum Graduate Business School (CENTRUM), 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)

(A) avanzó posiciones, (R) retrocedió posiciones y (M) se mantuvo en la misma posición.

Del Carpio (2016) señaló que el factor con mayor retroceso en el 2016 fue el de infraestructura básica, que evalúa aspectos como carreteras, líneas férreas, transporte aéreo, logística, energía, agua y tierra, siendo esto una de las principales debilidades del país. Además, la insuficiencia de la red vial, la limitación de aeropuertos internacionales y de puertos restringe el desarrollo óptimo de las actividades productivas. En relación al factor infraestructura tecnológica que consideró a las telecomunicaciones, el acceso a internet, la exportación de servicios tecnológicos, la seguridad, entre otros, el país presentó problemas como el acceso a la banda ancha en la telefonía celular y la baja percepción de conectividad entre las personas y las empresas.

En lo que respecta a la infraestructura científica el país se ubicó en las últimas posiciones en investigación, innovación, desarrollo de patentes, lo cual reflejó la realidad del país frente a este tema. En el factor salud y medio ambiente, Del Carpio (2016) también señaló que los resultados obtenidos se deben a la mayor promoción del uso de energías

renovables, el tratamiento de aguas, el balance ecológico o la huella de carbono. Sin embargo, remarcó que aún resta mucho por hacer pues los indicadores del progreso social que presentó el país aún son bajos.

El Distrito de Los Olivos tiene una infraestructura vial con avenidas muy importantes que lo integran con los demás distritos de Lima y con el interior del país en sus avenidas principales, que presentan una mayor afluencia de transporte público. Su cercanía al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el Puerto del Callao, la ubicación de los centros comerciales Mega Plaza y Plaza Norte y de supermercados como Metro, Plaza Vea y la Estación Naranjal lo vuelve un distrito altamente transitado.

Debido a su gran dinámica comercial, de servicios e industrial Los Olivos fue el segundo distrito con mayor densidad laboral en el área de Lima Norte después del Distrito de Independencia (PDLC-MDLO 2016-2021). Asimismo, en el año 2013 fue el distrito con mayor densidad empresarial de Lima Norte albergando a 1,801 unidades empresariales por Km² (INEI, 2013), convirtiéndolo en un distrito de alta circulación con avenidas en buenas condiciones. Pues la MML realizó importantes inversiones en materia de transporte, tránsito y seguridad vial en general, además del mejor planeamiento urbano de su municipio que contribuyó a controlar el tráfico vehicular en las horas de mayor demanda.

Apéndice G: Condiciones de la Demanda

Según el área de estudios económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP, 2017), el ligero crecimiento de la demanda se debió al leve crecimiento del gasto privado (1.2%), inducido por el retroceso de la inversión privada (-5.7%) y a la contracción del gasto público (-0.2%) que se afectó por el desempeño negativo del consumo (-5.0) y la inversión pública (-3.3). Asimismo, señaló que el consumo de la población se debilitó por lo que ya no fue lo suficiente para revertir el efecto de las menores inversiones y el exiguo gasto público.

El Reporte de Inflación del BCRP a junio de 2017 reveló que la demanda interna se ubicó en 1.9% al cierre del segundo semestre. Velarde (2017) atribuyó este desempeño a un mayor aumento del gasto privado (1.6%), motivado por el mayor consumo (2.5%), pero moderado por la inversión privada (-1.8%), así como, por el gasto público (3.6%) que estuvo impulsado por el consumo (2.3%) y la inversión pública (7.0%).

Asimismo, el BCRP (2017), proyectó que según el Reporte de Inflación para junio 2018 la demanda interna llegaría a un 4.0% impulsado por el gasto privado (3.5%) generado por un mayor consumo (3.0%) y el aumento de la inversión privada fija (5.3%). Por su lado, el gasto público también se incrementaría principalmente por el aumento de la inversión, en especial la inversión del Gobierno General (16.3%), que reflejaría un política del gobierno orientada a la reconstrucción del norte del país a consecuencia al Fenómeno El Niño (ver Tabla G1).

Sin embargo, tal como lo sostiene el BM (2017) en su reporte “*Perú Panorama General*” las proyecciones de crecimiento son vulnerables a los impactos externos de la economía mundial como son la mayor desaceleración de China, la volatilidad de los mercados de capital, la relación de precio de los *commodities*; entre otros. Por lo que el Gobierno deberá de implementar reformas estructurales y fiscales que impulsen la productividad, reduzca la informalidad y mejore la eficiencia de los servicios públicos.

Tabla 69

Demanda Interna - Variaciones Porcentuales Reales

	2016		2017 ^a			2018 ^a	
	I Trim.	Año	I Trim.	R.I. Mar. 17	R.I. Jun. 17	R.I. Mar. 17	R.I. Jun. 17
I. Demanda Interna	1.8	0.9	-1.1	3.3	1.9	3.7	4.0
1. Gasto privado	-0.4	1.2	0.6	2.9	1.6	3.8	3.5
Consumo	3.8	3.4	2.2	3.1	2.5	3.4	3.0
Inversión privada fija	-4.7	-5.7	-5.6	2.5	-1.8	5.3	5.3
Variación de existencias (contribución)	-1.9	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Gasto público	16.7	-0.2	-11.0	5.4	3.6	3.0	6.5
Consumo	12.8	-5.0	-9.5	3.2	2.3	2.2	3.0
Inversión	31.8	0.6	-16.0	11.0	7.0	5.0	15
Gobierno General	17.1	-3.3	-12.8	15.7	11.1	5.2	16.3
Empresas Públicas	132.4	30.0	-27	-16.6	-15.7	3.4	5.4
II. PBI	4.5	3.9	2.1	3.5	2.8	4.1	4.2

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2017-2018”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>)

^a Proyecciones. R.I. Reporte de Inflación.