

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito El Porvenir

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

María Mercedes Alzamora Quezada

Uber Ysmael Cuenca Rojas

Luis Oswaldo Galán Sánchez

Juan Rafael Galán Santisteban

Asesor: Prof. Jorge Benzaquen de las Casas

Santiago de Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

A nuestros amigos y maestros de CENTRUM Católica.



Dedicatoria



A cada una de nuestras familias.

El equipo de tesis.

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico es un proceso que permite alcanzar los objetivos e identificar las estrategias para el desarrollo de las comunidades, y de esa manera avanzar hacia el logro de un desarrollo sostenido. Así, se puede definir la manera en que se implementarán las políticas, los programas y los proyectos, contándose con información oportuna para encaminar mejor los esfuerzos en busca de un verdadero impacto en la población objetivo.

En la presente investigación, se formula el planeamiento estratégico aplicado a la Municipalidad de El Porvenir, utilizando herramientas que resulten de las buenas prácticas del planeamiento a nivel de otras instituciones nacionales e internacionales, para formular una propuesta sistemática capaz de acoplarse a la gestión pública del distrito.

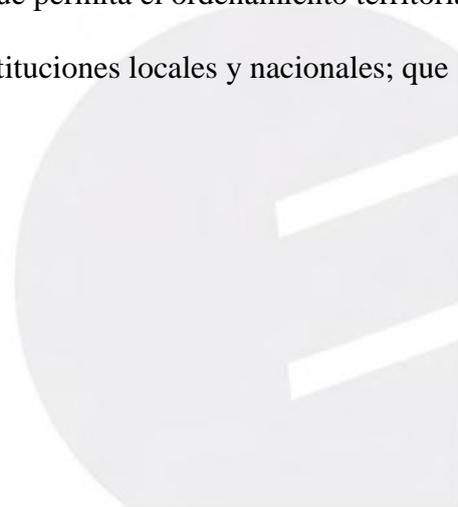
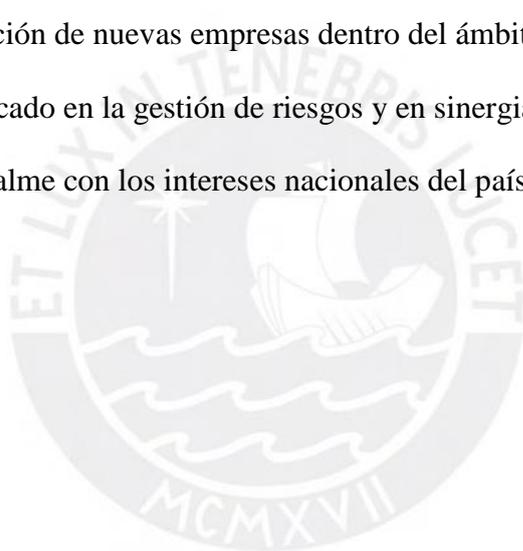
El Porvenir se encuentra ubicado en el departamento de La Libertad, y es uno de los distritos con mayor producción de calzado de la costa norte del Perú. En los primeros meses del 2017, durante el fenómeno de El Niño Costero, fue impactado significativamente en los aspectos social y económico.

Dentro de la región La Libertad, El Porvenir se caracteriza por tener una mayoritaria población joven, necesitada de puestos de trabajo y de educación, transporte y otros servicios públicos, que impactan en el desarrollo humano. Por ello, se requiere un municipio fortalecido, con liderazgo y con un enfoque de largo plazo, que utilice sus factores interno y externo, alineados con los intereses nacionales del país.

Para una mejora sustantiva, se requiere incidir en la visión distrital, ya trazada por los diversos estamentos del gobierno local y de la sociedad civil. «El Porvenir, capital del calzado, ciudad vivible, competitiva, sostenible, con mujeres y hombres en igualdad de oportunidades y una cultura de paz.»

La visión trazada descansa en los objetivos de largo plazo (OLP), cuyo enfoque principal es el ser humano dentro de la circunscripción distrital, teniendo como pilares fundamentales los índices de desarrollo humano, de seguridad ciudadana, de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, el fomento de la competitividad de las mype – especialmente del rubro del calzado—. Para ello, se debe fortalecer la gestión municipal en todos los procesos internos, con liderazgo.

El logro de los OLP incidirá en la dinámica económica y social de la población. Con dicho fin, se contará con estrategias de mejora en la oferta de calzado; con una gestión municipal planificada que priorice proyectos de impacto en la calidad de vida de la población; con un municipio más eficiente y eficaz en sus procesos, en aras de facilitar la creación de nuevas empresas dentro del ámbito local; que permita el ordenamiento territorial enfocado en la gestión de riesgos y en sinergias con instituciones locales y nacionales; que empalme con los intereses nacionales del país.



Abstract

Strategic Planning is a process that search the achievement of the objectives and identifies the strategies for the development of the communities and in this way

toward the achievement of sustained development. Thus, we can define the way in which policies, programs and projects are implemented; with timely information to better target the efforts in search of a real impact on the target population.

In the present research the Strategic Planning applied to the Municipality of the District The Future is formulated, using tools that result from the good practices of the Planning to the level of other national and international institutions, to formulate to systemic proposal able to be coupled to the Public Management of the District.



Tabla de Contenidos

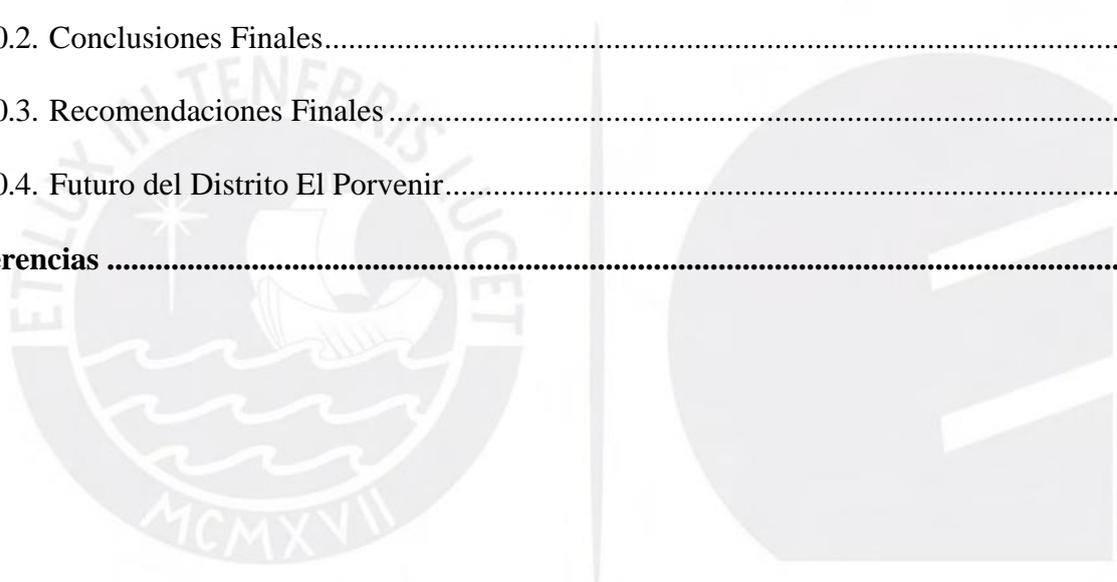
Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General del Distrito El Porvenir	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Visión	8
2.3. Misión	10
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2. Potencial nacional	16
3.1.3. Principios cardinales	20
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de El Porvenir	21
3.2. Análisis Competitivo del País	22
3.2.1. Condiciones de los factores	22
3.2.2. Condiciones de la demanda	22
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	24
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	24

3.2.5. Influencia del análisis en El Porvenir	25
3.3. Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	25
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	28
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	30
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	32
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	32
3.5. Distrito El Porvenir y sus Competidores.....	32
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	32
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	34
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	35
3.5.4. Amenaza de los entrantes	35
3.5.5. Rivalidad de los competidores	35
3.6. Distrito El Porvenir y sus Referentes	35
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	36
3.8. Conclusiones	36
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	39
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	39
4.1.1. Administración y gerencia (A)	39
4.1.2. Márketing y ventas (M).....	43
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	45
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	48
4.1.5. Recursos humanos (H)	50
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	53

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	53
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	54
4.3. Conclusiones	55
Capítulo V: Intereses de la Municipalidad Distrital de El Porvenir y Objetivos de Largo Plazo (OLP)	58
5.1. Intereses de Terceras Partes	58
5.2. Potencial del Distrito de El Porvenir	59
5.2.1. Subsector cuero y calzado	62
5.3. Principios Cardinales del Distrito de El Porvenir.....	65
5.3.1. Influencia de terceras partes	65
5.3.2. El contrabalance de los intereses.....	66
5.3.3. Conservación de los enemigos	66
5.4. Matriz de Intereses del Distrito de El Porvenir (MIO)	67
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	68
5.6. Conclusiones.....	69
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	71
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	71
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	71
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	73
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	77
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	78
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	79
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	79
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	81
6.9. Matriz de Ética (ME).....	85

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	88
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	88
6.13. Conclusiones	91
Capítulo VII: Implementación Estratégica	93
7.1. Objetivos de Corto Plazo	93
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	95
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	97
7.3.1. Políticas de planificación.....	97
7.3.2. Políticas de organización.....	97
7.3.3. Políticas de dirección.....	98
7.3.4. Políticas de administración de personal	98
7.3.5. Políticas de control	98
7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital de El Porvenir.....	98
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	99
7.6. Recursos Humanos y Motivación	99
7.7. Gestión del Cambio.....	100
7.8. Conclusiones	101
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	102
8.1. Perspectivas de Control.....	107
8.1.1. Aprendizaje interno	108
8.1.2. Procesos.....	108
8.1.3. Clientes.....	108
8.1.4. Financiera	109
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	109

8.3. Conclusiones	109
Capítulo IX: Competitividad del Distrito El Porvenir	112
9.1. Análisis Competitivo del Distrito El Porvenir	112
9.1.1. Condiciones de factores.....	112
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de El Porvenir	115
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito El Porvenir.....	116
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	116
9.5. Conclusiones	117
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	118
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	118
10.2. Conclusiones Finales.....	118
10.3. Recomendaciones Finales	120
10.4. Futuro del Distrito El Porvenir.....	121
Referencias	123

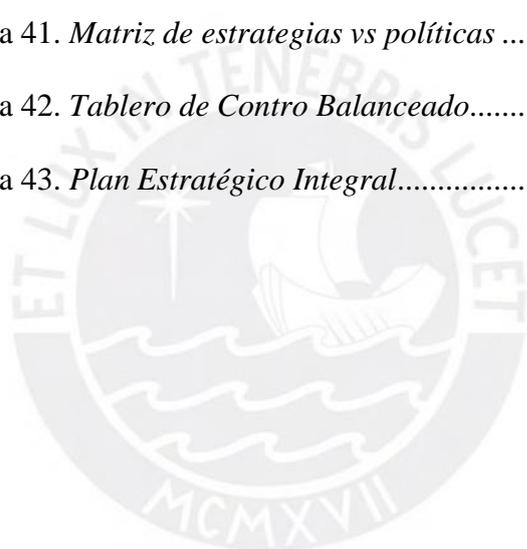


Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Población Proyectada Total, Tasa de Crecimiento y Grupos Vulnerables de Población, según Departamento, Provincia y Distrito, 2016</i>	3
Tabla 2. <i>Población Ocupada en el Sector Económico (de 14 y más Años de Edad)</i>	4
Tabla 3. <i>Características de la Vivienda y Hogar</i>	4
Tabla 4. <i>Necesidades Básicas Insatisfechas 2013</i>	6
Tabla 5. <i>Infraestructura Educativa</i>	6
Tabla 6. <i>Análisis de Visión Definida en el Plan Concertado 2015-2021</i>	9
Tabla 7. <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	14
Tabla 8. <i>Población Total, Cesada y Omitida, según Censos de 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007</i>	15
Tabla 9. <i>Tasa de Crecimiento Promedio Anual de la Población Censada, Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007</i>	15
Tabla 10. <i>Perú: Producto Bruto Interno e Ingreso Nacional Disponible, 2007-2015, Valores a Precios Corrientes (Millones de S/.)</i>	17
Tabla 11. <i>Indicadores del Sector Público en Países de la Región</i>	20
Tabla 12. <i>La Libertad: Evolución de la Población por Área Urbana y Rural, 1981, 1993, 2007 y 2014</i>	26
Tabla 13. <i>La Libertad: Tasa de Mortalidad Infantil (TMI), Defunciones por cada 1,000 Nacidos Vivos, 2000, 2007-2014</i>	28
Tabla 14. <i>MEFE</i>	31
Tabla 15. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	37
Tabla 16. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	36
Tabla 17. <i>Ficha de Análisis Multianual de Gestión Municipal</i>	53

Tabla 18. <i>La Libertad: Superficie, Población Estimada y Densidad Poblacional, según Provincias y Distritos 2012</i>	58
Tabla 19. <i>La Libertad: Viviendas por Tipo de Abastecimiento de Agua, según Provincia, Distrito y Tipo de Área 2007</i>	59
Tabla 20. <i>La Libertad: Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes por Tipo de Energía o Combustible que más Utilizan en el Hogar, según Provincia y Distrito 2007</i>	60
Tabla 21. <i>La Libertad: Población y Condición de Pobreza según Provincias y Distritos 2007</i>	61
Tabla 22. <i>Ficha de Análisis Multianual de Gestión Fiscal de la Municipalidad Distrital de El Porvenir 2017</i>	63
Tabla 23. <i>Indicadores de Análisis de la Gestión Fiscal 2016</i>	64
Tabla 24. <i>La Libertad: Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Servicio de Información y Comunicación que posee el Hogar, según Provincia y Distrito 2007</i>	66
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	68
Tabla 26. <i>Población Proyectada de la Provincia de Trujillo, según Distritos</i>	71
Tabla 27. <i>Agentes Económicos del Distrito de El Porvenir Sector Económico de Contribuyentes Porcentaje (%)</i>	72
Tabla 28. <i>Clasificación Empresarial de los Fabricantes de Calzado del Distrito de El Porvenir</i>	73
Tabla 29. <i>Matriz de Intereses del Distrito de El Porvenir</i>	77
Tabla 30. <i>Matriz FODA y Estrategias para la Municipalidad El Porvenir</i>	80
Tabla 31. <i>Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA</i>	82

Tabla 32. <i>Lista de Productos de la Matriz BCG de la Municipalidad del Distrito de El Porvenir (Ingresos Totales 2012-2014/MDEP)</i>	84
Tabla 33. <i>Matriz de Decisión Estratégica de El Porvenir</i>	88
Tabla 34. <i>Matriz CPE del Distrito de El Porvenir</i>	90
Tabla 35. <i>Matriz de Rumelt del Distrito de El Porvenir</i>	94
Tabla 36. <i>Matriz de Ética del Distrito de El Porvenir</i>	95
Tabla 37. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	97
Tabla 38. <i>Estrategias Retenidas</i>	98
Tabla 39. <i>Matriz de Posibilidad de los Competidores</i>	99
Tabla 40. <i>Matriz de Recursos asignados para cada objetivo</i>	111
Tabla 41. <i>Matriz de estrategias vs políticas</i>	114
Tabla 42. <i>Tablero de Contro Balanceado</i>	122
Tabla 43. <i>Plan Estratégico Integral</i>	132



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Imagen del distrito de El Porvenir	5
<i>Figura 2.</i> Población del Perú proyectada por departamento.....	16
<i>Figura 3.</i> Perú: alumnos de pregrado por tipo de universidad, según sexo 2010.....	21
<i>Figura 4.</i> Perú: porcentaje de alumnos de posgrado según programa 2010.....	21
<i>Figura 5.</i> La Libertad: Evolución del uso las TIC en porcentajes 2001-2014.....	29
<i>Figura 6.</i> Modelo de cinco fuerzas de Porter.....	33
<i>Figura 7.</i> Organigrama municipal del distrito de El Porvenir	55
<i>Figura 8.</i> Medios virtuales del sector cuero 2016 (distribución porcentual).....	57
<i>Figura 9.</i> Sistema de gestión del sector cuero 2016 (distribución porcentual).....	45
<i>Figura 10.</i> Matriz PEYEA de la Municipalidad Distrital de El Porvenir	83
<i>Figura 11.</i> Matriz BCG del distrito de El Porvenir	85
<i>Figura 12.</i> Matriz interna externa del distrito de El Porvenir.....	86
<i>Figura 13.</i> Matriz GE del distrito de El Porvenir	87
<i>Figura 14.</i> Estructura orgánica de la Municipalidad de El Porvenir	105

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente trabajo fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades desarrolladas de manera secuencial para que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su 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 su rigurosidad; 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 final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales.

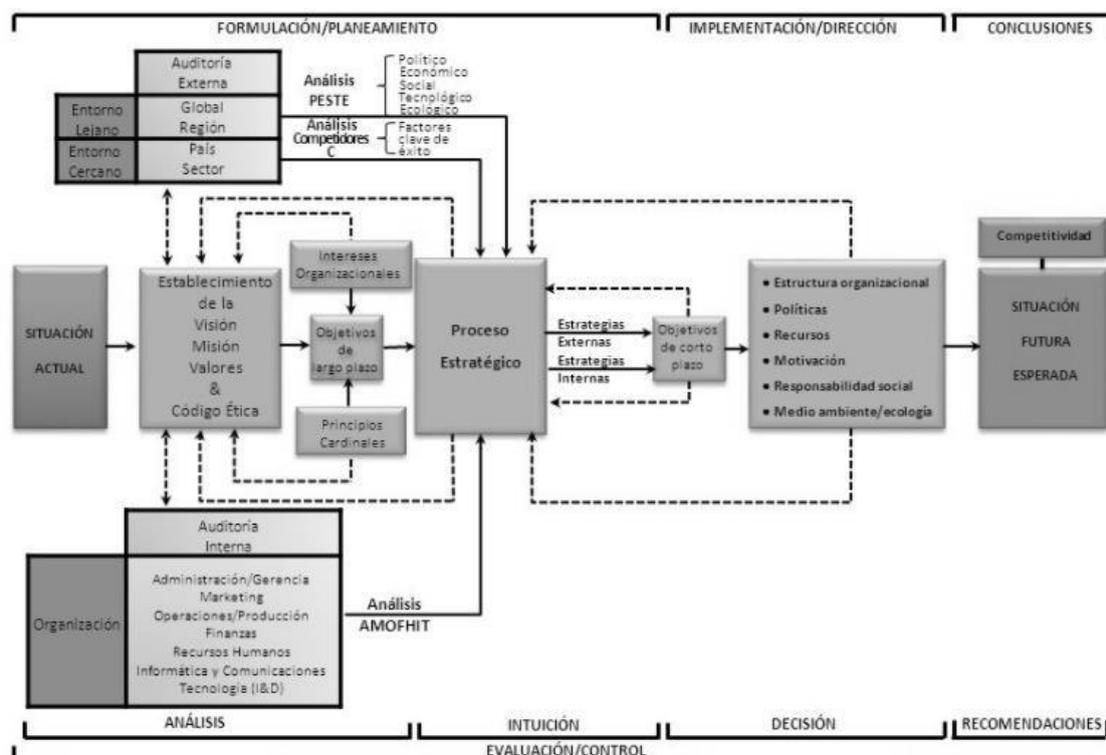


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (3a ed, 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 las acciones de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con el fin de determinar la influencia del entorno en la organización estudiada. Así, también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (PESTE). De este análisis PESTE se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que 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 cual 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, así como conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Después, se desarrolla la evaluación interna, orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se generen ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno en 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 (AMOFHIT), 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, además de identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido 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 compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los objetivos de largo plazo (OLP), que 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 objetivos de corto plazo (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) son 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 con 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, se da con la elección de las estrategias, que es el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas con 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.

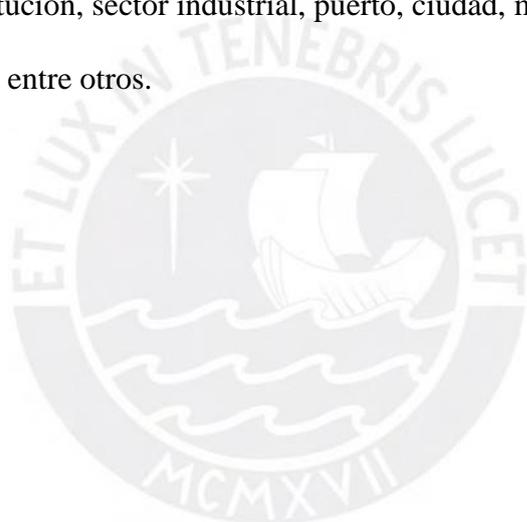
Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar 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. Básicamente, la implementación estratégica consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y, después, 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 sería 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, en forma directa o indirecta, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus sectores vinculados. 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 Balanceado de Control (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. Asimismo, se presenta un plan estratégico integral (PEI), en el que se visualiza todo el proceso en un solo golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una micro, mediana o gran empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Distrito El Porvenir

El Capítulo se orienta a analizar la situación socio demográfica del distrito El Porvenir, a través de indicadores poblacionales con la finalidad de establecer el ámbito de acción del presente estudio.

1.1. Situación General

El distrito de El Porvenir se encuentra ubicado en la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad. Es un distrito costero, creado el 8 de enero de 1965, en el primer gobierno del presidente Fernando Belaúnde Terry. Es uno de los 11 distritos de la provincia de Trujillo y está localizado a 90 m.s.n.m, hacia el Este de la ciudad de Trujillo, casi a dos kilómetros del Centro Cívico. Sus coordenadas geográficas son 78° 59' 57" de longitud al Oeste del meridiano de Greenwich, y 8° 04' 42" de latitud Sur.

Con poco más de cinco décadas de existencia, su población se ha incrementado cerca de cuatro veces desde que fuera reconocida como distrito y, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2017a) en el 2016 su población era de 190,054 habitantes. El Porvenir abarca una superficie de 36.7 km² y cuenta con un único centro poblado, que forma parte de la ciudad de Trujillo.

El «Plan de desarrollo municipal distrital concertado de El Porvenir 2015-2021» (Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2015a), señaló que dicho distrito se caracteriza por:

- (a) tener un territorio que concentra un alto nivel de producción artesanal de calzado y otros derivados del cuero, siendo una de las más importantes del país;
- (b) el centro urbano tuvo un crecimiento poblacional el más alto que el promedio, de la provincia de Trujillo;
- (c) tiene cobertura media en el servicio de agua potable, alcantarillado y electrificación y otros servicios;
- (d) es una ciudad que ha sido estigmatizada como zona altamente violenta.

La Tabla 1 muestra que el mayor porcentaje de la población está en el grupo etario de jóvenes (15 a 29 años), lo cual es una gran oportunidad para el distrito puesto que ellos son

quienes en el futuro inmediato asumirán responsabilidades para el desarrollo del distrito, tanto en el ámbito público como privado.

Como se puede ver en la Tabla 2, una de las principales actividades económicas de la población económicamente activa (PEA) es el ‘comercio’ (15.7%) y los ‘servicios’ (35.8%), tales como ‘transporte, almacenamiento y comunicaciones’, que tienen gran importancia y son superados por el segmento de ‘otros’ (40.1%), entre los que se encuentra la industria manufacturera.

El uso general del suelo es residencial y, como se observa en la Tabla 3, predominan las casas independientes, existiendo un uso mixto de vivienda-taller, las cuales se constituyen en microempresas de calzado. Se aprecia la concentración comercial de tiendas de cuero y productos para la fabricación de calzado. Cabe precisar también que el distrito de El Porvenir se ha logrado posicionar como un referente productivo en el país, gracias a su industria del calzado.

Como se puede apreciar en la Figura 2, la geografía de El Porvenir incluye una pequeña porción de la cordillera de los Andes, donde se encuentra la quebrada San Idelfonso, la cual se proyecta hasta la mitad de la zona urbana, donde muchos pobladores se han asentado, en el denominado Río Seco.

En los primeros meses del 2017, ocurrió el denominado Fenómeno de El Niño Costero, el cual ocasionó lluvias intensas en toda la zona norte del país, haciendo que las aguas de la quebrada de San Idelfonso tomen su ‘camino natural’, arrasando algunas casas que se habían construido en medio de allí, y aunque se había construido muros de protección, estos fueron arrasados por la avalancha de lodo que pasó por el cementerio Mampuesto, y que recorrió los distritos de El Porvenir y Florencia de Mora, zonas consideradas de alto riesgo. Se estima que, del total de damnificados por el huaico, el 40% pertenecían al distrito de El Porvenir.

Tabla 1

Población Proyectada Total, Tasa de Crecimiento y Grupos Vulnerables de Población, según Departamento, Provincia y Distrito, 2016

Ubigeo	Departamento provincia y distrito	Población 2016	0 a 5 años (primera infancia)	6 a 11 años (niños)	12 a 17 años (adolescentes)	15 a 29 años (jóvenes)	60 y más años (adultos mayores)
130000	La Libertad	1,882,405	204,416	210,274	209,588	519,307	188,640
130100	Trujillo	971,105	91,128	94,161	103,813	283,282	98,454
130102	El Porvenir	190,054	21,233	22,222	22,496	56,255	14,063

Nota. Tomado del «Sistema de información distrital» (p. 7), por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016. Lima, Perú: Autor.



Tabla 2

Población Ocupada en el Sector Económico (de 14 y más Años de Edad)

Sector Económico	Población	%
Agrícola	921	1.9
Pecuaría	151	0.3
Forestal	40	0.1
Pesquera	84	0.2
Minera	439	0.9
Artesanal	1,191	2.4
Comercial	7,824	15.7
Servicios	17,783	35.8
Otros	19,950	40.1
Estado (gobierno)	1,329	2.7

Nota. Tomado del «Empadronamiento distrital de población y vivienda 2012-2013 (Proyección oficial de población 2016)» (p. 8), por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2017a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Características de la Vivienda y Hogar

	Cantidad	%
Número total de viviendas	29322	
Número total de hogares	31272	
Tipo de vivienda		
Casa independiente	29018	99.0
Departamento en edificio	18	0.1
Vivienda en quinta	67	0.2
Vivienda en casa vecindad	61	0.2
Choza o cabaña	0	0
Vivienda improvisada	152	0.5
Local no destinado para habitación humana y otro tipo	6	0

Nota. Tomado del «Empadronamiento distrital de población y vivienda 2012-2013 (Proyección oficial de población 2016)» (p. 9), por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2017a. Lima, Perú: Autor.

Esto es una clara evidencia de que, al igual que varios distritos de la provincia de Trujillo y la mayoría a nivel nacional, se carece de una cultura de prevención de desastres y de planificación urbana.



Figura 6. Imagen del distrito de El Porvenir.
Tomado del Google Maps. Recuperada el 20-05-2017.

La Tabla 4 muestra que existe un 15% de la población con necesidades básicas insatisfechas, donde el principal problema está relacionado con la necesidad de vivienda, porcentaje que puede haberse incrementado luego de los desastres ocurridos a inicios del presente año 2017, a causa del ya mencionado fenómeno El Niño Costero.

Existe un déficit en infraestructura educativa en lo que corresponde a laboratorios, lo cual se muestra en la Tabla 5, donde se observa que menos del 20% de los locales escolares cuentan con dicha infraestructura, además de bibliotecas.

Tabla 4

Necesidades Básicas Insatisfechas 2013

Población por número de Necesidades Básicas Insatisfechas	Cantidad	%
Con al menos una NBI	25698	15.3
Sin NBI	141750	84.7
Con 1 NBI	21989	13.1
Con 2 NBI	3155	1.9
Con 3 NBI	503	0.3
Con 4 NBI	52	0
Con 5 NBI	0	0
Población por tipo de Necesidades Básicas Insatisfechas	Cantidad	%
Viviendas con características físicas inadecuadas	4031	13.4
Viviendas con hacinamiento	14291	47.6
Viviendas sin desagüe de ningún tipo	4336	14.4
Hogares con niños que no asisten a la escuela	2228	7.4
Hogares con alta dependencia económica	5127	17.1

Nota. Tomado del «Empadronamiento distrital de población y vivienda 2012-2013 (Proyección oficial de población 2016)» (p. 8), por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2017a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 5

Infraestructura Educativa

Institución educativa público y privado	
Cantidad de instituciones educativas	63
Cantidad de matriculados en el sistema educativo	18240
Cantidad de matriculados en el sistema educativo para el nivel primaria	9644
Cantidad de matriculados en el sistema educativo para el nivel secundaria	5741
Cantidad de matriculados en el sistema educativo para el nivel otros	758
Docentes	
Cantidad de docentes en el sistema educativo	858
Locales Escolares	
Cantidad de locales escolares con condición de tenencia propio	37
Cantidad de locales escolares con laboratorio	8
Cantidad de locales escolares con al menos una biblioteca	17

Nota. Tomado del «Censo escolar 2013 y censo de infraestructura educativa 2013» (p. 17), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b. Lima, Perú: Autor.

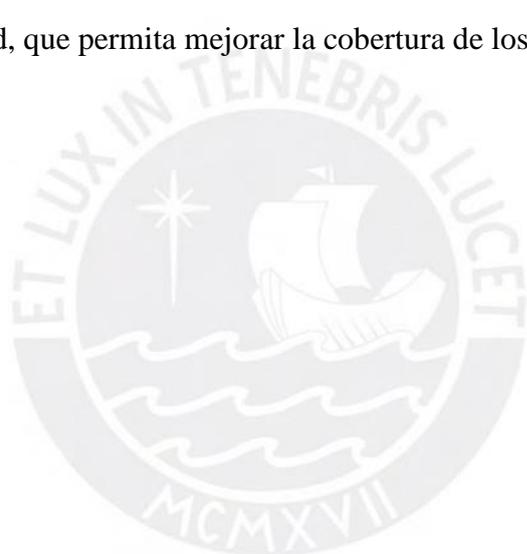
Otro aspecto crítico en El Porvenir es que solo existen tres establecimientos de salud para todos sus habitantes, lo que obliga a la población a desplazarse a otros centros médicos del Estado fuera del distrito, principalmente de la ciudad de Trujillo.

1.2. Conclusiones

El distrito de El Porvenir se ubica en una zona de fácil acceso para quienes visitan Trujillo, con el fin de aprovechar las oportunidades en la industria del calzado.

Es necesaria la ejecución de proyectos de prevención ante desastres, como los ocurridos en este año 2017 por el Fenómeno de El Niño Costero; razón por la cual es urgente la elaboración de un plan estratégico del distrito con un enfoque territorial, que incluya objetivos relacionados con las necesidades básicas insatisfechas y aproveche la oportunidad que significa tener una población juvenil que decidirá el futuro de El Porvenir en los siguientes años.

Además, es necesario planificar la construcción de infraestructura de educación y salud, que permita mejorar la cobertura de los mencionados servicios básicos.



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

En el presente capítulo, se hace mención de la visión y misión actual del distrito de El Porvenir, y se analizan según sus nueve características para una correcta definición (D'Alessio, 2008).

Sobre la base señalada, se requiere iniciar con la fase de formulación de los cuatro componentes fundamentales del proceso estratégico, consistentes en una nueva visión, misión, valores y código de ética para el distrito de El Porvenir al año 2021.

2.1. Antecedentes

El distrito de El Porvenir cuenta con una industria de calzado posicionada a nivel nacional, lo cual le otorga un gran potencial exportador. Su integración con la metrópoli de Trujillo y rápido acceso son oportunidades para el desarrollo de su capacidad productiva y exportadora.

2.2. Visión

La visión del distrito de El Porvenir fue elaborada con miras al 2021, año en el que se celebra el bicentenario de la Independencia del Perú, formulada dentro de un proceso concertado convocado por la Municipalidad Distrital de El Porvenir, y con participación de diversos actores de la sociedad civil, quedó definida de la siguiente manera: «El Porvenir será, capital del calzado, ciudad vivible, competitiva y sostenible, con mujeres y hombres en igualdad de oportunidades y con cultura de paz» (Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2015a).

Al efectuar un análisis de la visión, tomando como referencia los elementos indicados D'Alessio (2008), se pudo determinar que habría algunos aspectos que reforzar, como el definir un horizonte temporal para establecer un plazo para su cumplimiento; o la falta de difusión de la visión, ya que solo se le encuentra en documentos que referencian al Plan

Concertado, debiendo ser difundida e internalizada por los ciudadanos, además no tiene un sentido de urgencia (véase la Tabla 6).

La falta de estos elementos podría limitar el cumplimiento de la visión en el periodo que se ha definido para el «Plan de desarrollo municipal distrital concertado de El Porvenir 2015- 2021».



Tabla 6

Análisis de Visión Definida en el Plan Concertado 2015-2021

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter).	Sí
Visión de futuro.	Sí
Simple, clara y comprensible.	Sí
Ambiciosa, convincente y realista.	Sí
Definida en un horizonte de tiempo.	No
Alcance geográfico.	Sí
Conocida por todos.	No
Sentido de urgencia.	No
Idea clara de a dónde se desea ir.	Sí

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 49), por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

2.3. Misión

Si bien el PDLC 2015-2021 de El Porvenir no precisa una misión, teniendo en cuenta el enfoque territorial del plan, se puede indicar que la misión del distrito es: «Propiciar el desarrollo integral y sostenible, promotor de igualdad de oportunidades para el desarrollo humano integral de los ciudadanos del distrito, en un entorno saludable y seguro».

2.4. Valores

Al revisar el «Plan estratégico de la Municipalidad Distrital de El Porvenir 2015-2018» (Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2014), se identificaron los siguientes valores, que definen los patrones de actuación de todos los ciudadanos del distrito:

- **Equidad:** Trato de acuerdo con las potencialidades y limitaciones de cada uno, que garantice toda igualdad de oportunidades.
- **Calidad:** El usuario es la razón de ser de la institución, al que se debe brindar servicios de calidad para lograr su satisfacción.
- **Responsabilidad:** Se toma el máximo cuidado y se somete a análisis todas las acciones a realizarse, lo que permite tener mayor seguridad en la gestión y uso de los recursos.
- **Honradez:** Elemento básico para alcanzar la eficiencia y las metas propuestas por una buena administración.

- **Honestidad:** Actuar en un marco de decencia y buenas costumbres.
- **Libertad:** Se necesita libertad de acción para formar un futuro, se necesita ser útiles para ser libres.
- **Puntualidad:** Este valor es una forma de respeto hacia las demás personas y hacia la misma persona, lo que demuestra que se valora el tiempo propio y el de los demás.
- **Justicia:** Compromiso por brindar bienes y servicios contraponiéndose a todo tipo de discriminación basada en prejuicios; de igual forma las autoridades cumplirán a cabalidad los compromisos y acuerdos asumidos con la colectividad.
- **Respeto:** Ser estrictos con el cumplimiento de las normas, fortaleciendo la buena imagen del distrito, generando el reconocimiento a nivel regional y nacional.
- **Transparencia:** Promover que las instituciones públicas y privadas brinden información de la gestión de los recursos a cualquier ciudadano que la requiera, verificando y constatando el acertado manejo de los mismos.
- **Solidaridad:** Conformar un grupo que trabaja unido, como parte de un organismo, con el fin de cumplir los objetivos institucionales.
- **Vocación de servicio:** El valor más importante cultivado, es brindar un trato especial que propicie un clima de cooperación que genere un ambiente positivo en la relación de las instituciones con la población de El Porvenir.
- **Eficacia:** Se realizará un esfuerzo por alcanzar las metas en forma oportuna con el cumplimiento de tareas encomendadas y así alcanzar los objetivos planteados para el desarrollo del distrito. Trabajar sobre las raíces de los problemas para erradicar sus causas, antes que aplicar de paliativos.
- **Eficiencia:** Se debe orientar el trabajo social por resultados. Evitar el despilfarro o el desperdicio, sobre todo en aquellos proyectos o programas donde el retorno es eminentemente social. Aprovechar al máximo los recursos disponibles.

- **Efectividad:** Focalizar la cobertura del servicio y apoyo social, allí donde se le requiere con mayor premura.

Los valores son fundamentales porque sobre ellos es que se edifican las instituciones públicas; los cuales no solo deben quedarse en un enunciado, sino hay que deben ser promovidos mediante constantes charlas y campañas de difusión, para que los ciudadanos de El Porvenir adopten todos estos valores y los conviertan en un hábito que los acompañe. De esta forma se pondrán en práctica estos valores propuestos.

2.5. Código de Ética

Según D'Alessio (2008), «la ética puede ser definida como las reglas y principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto» (p. 56). En dicho contexto, el equipo de trabajo propone para el presente plan asumir los principios y deberes éticos del servidor público, regulados mediante la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, en cuyo Art. 6°, Principios de la función pública, indica:

El servidor público actúa de acuerdo a los siguientes principios:

- 1. Respeto:** Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- 2. Probidad:** Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.
- 3. Eficiencia:** Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- 4. Idoneidad:** Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender

a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

- 5. Veracidad:** Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- 6. Lealtad y obediencia:** Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.
- 7. Justicia y equidad:** Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- 8. Lealtad al estado de derecho:** El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al estado de derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

2.6. Conclusiones

Solo el fiel cumplimiento de la misión le permitirá al distrito alcanzar su visión propuesta: «El porvenir, capital del calzado, ciudad vivible, competitiva y sostenible, con mujeres y hombres en igualdad de oportunidades y con cultura de paz.»

Los principios de la función pública aludidos: Respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho,

deben ser socializados y difundidos para interiorizarlos en todos los ciudadanos del distrito de El Porvenir.



Capítulo III: Evaluación Externa

Como partes de la evaluación externa de proceso estratégico del distrito de El Porvenir, se analizará la influencia del entorno sobre la organización, a través de la ejecución de una auditoría externa. (D'Alessio, 2008).

Los resultados de los análisis mencionados permitirán desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) del distrito, que tienen como objetivo identificar oportunidades y amenazas.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) precisó que el análisis tridimensional está conformado por las tres siguientes dimensiones: intereses nacionales, factores del potencial nacional y principios cardinales.

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

El CEPLAN, en el año 2010, mediante el Plan Perú 2021-Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, estableció 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.

Según lo anterior, se elaboró la Tabla 7, que muestra la MIN del Perú.

Tabla 7

Matriz del Interés Nacional del Perú

N°	Descripción del Eje Estratégico	Intensidad del Interés			
		Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.	Derechos fundamentales y dignidad de las personas	X			
2.	Oportunidades y acceso a los servicios		X		
3.	Estado y gobernabilidad		X		

4. Economía, competitividad y empleo	X	
5. Desarrollo regional e infraestructura		X
6. Recursos naturales y ambiente	X	

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 49), por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. Al 2007, la población del Perú era 28'220,764 habitantes, según el INEI (2007). La Tabla 8 muestra la población total, cesada y omitida. En los censos de 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y el 2007, la edad promedio era de 28.4 años. En lo que respecta a La Libertad, tenía una tasa de crecimiento anual de 1.7 por encima del promedio nacional –de 1.5–; y los nacimientos eran de 34,827 personas anuales, como se observa en la Tabla 9.

Tabla 8

Población Total, Cesada y Omitida, según Censos de 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7,023,111	6,207,967	815,144
1961	10,420,357	9,906,746	513,611
1972	14,121,564	13,534,208	583,356
1981	17,762,231	17,005,210	757,021
1993	22,639,443	22,048,356	591,087
2005 (a)	27,219,264	26,152,265	1,066,999
2007	28,220,764	27,412,157 (b)	808,607

Nota. (a) Censo de Derecho o De Jure. Se recopiló información de la población en su lugar de residencia.

(b) No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho.

Autoridades locales no permitieron la ejecución de los censos.

Tomado de «Censos nacionales de población y vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007», por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007.

(http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)

Tabla 9

Tasa de Crecimiento Promedio Anual de la Población Censada, Departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007

Departamento	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)				
	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007
Total	2.2	2.9	2.5	2.2	1.5
La Libertad 1/	2.0	2.8	2.5	2.2	1.7

Nota. Tomado de «Censos nacionales de población y vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007», por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. (http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)

Según el INEI (2007), la población del Perú, al 2016, estuvo proyectada a 31'489,000 habitantes, de los cuales 15'772,385 iban a ser varones; y 15'716,240, mujeres. En lo que respecta a La Libertad, se preveía al 2016 que iban a ser 1'882,000 habitantes; y El Porvenir, 192,002, siendo después de Trujillo el distrito con la mayor población en la región La Libertad. La Figura 3 muestra la población proyectada del Perú por departamento.

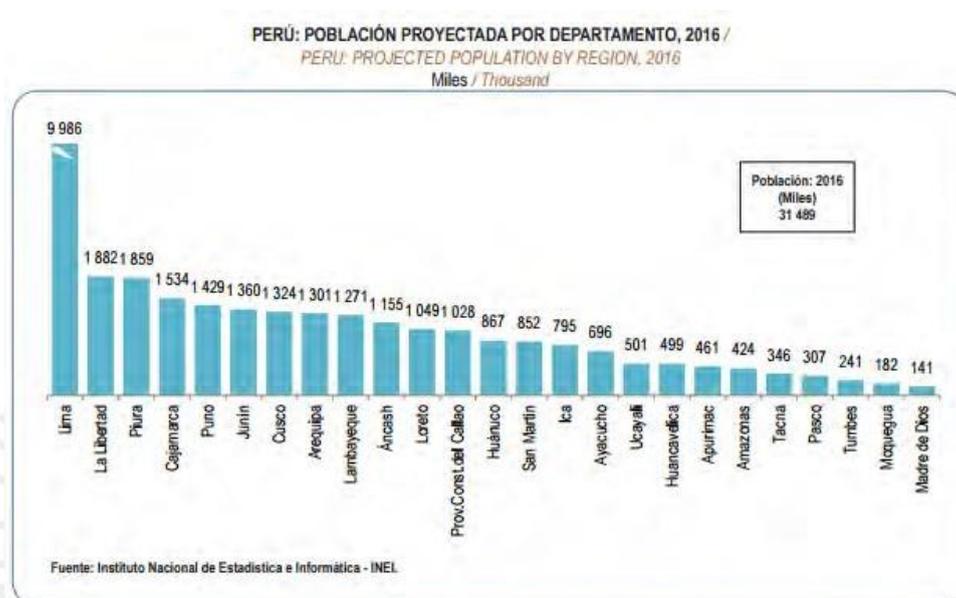


Figura 2. Población del Perú proyectada por departamento. Tomado de «Censos nacionales de población y vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007» (p. 7), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007. (http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)

En la región La Libertad, los nacimientos anuales eran 34,827, con una tasa bruta de natalidad de 19.31 por mil, y muertes anuales de 9,456, con una tasa bruta de mortalidad de 5.24 (INEI, 2007).

Al 2014, la esperanza de vida de la población en el Perú era de 74.4; y en la región La Libertad, 75.9 (IPE, 2016). La misma fuente señala que el Perú cuenta con 1'285,015.6 km²; por lo tanto, la densidad poblacional (hab/km²) es de 24.60; y en la región la Libertad, 73.82.

Geografía. El Perú está situado en el lado occidental y central de Sudamérica. Su ubicación geopolítica es una ventaja competitiva en la región. Cuenta con salida al océano

Pacífico y con tres regiones diferenciadas, como es la costa, sierra y selva, y dentro de ellas microclimas importantes para diversas variedades de flora y fauna.

Económico. El PBI del Perú del periodo 2007 al 2015, detallado en la Tabla 10, indica que se ha incrementado en un 88%, comparado con una tasa de inflación estabilizada alrededor de 2 a 3% anual.

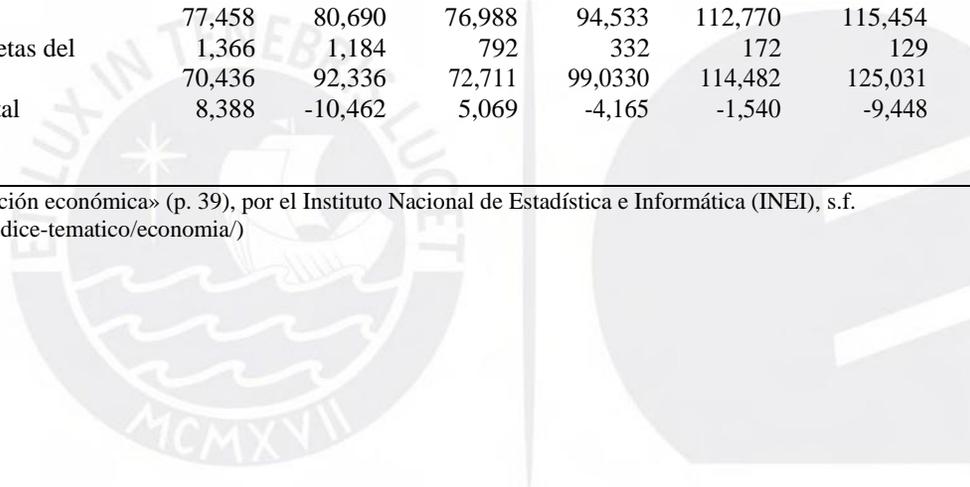


Tabla 10

Perú: Producto Bruto Interno e Ingreso Nacional Disponible, 2007-2015, Valores a Precios Corrientes (Millones de S/.)

Agregados Macroeconómicos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013/P	2014/P	2015E/
Producto Bruto Interno	319,693	352,719	363,943	416,784	473,049	508,131	543,670	570,780	602,527
más Renta de Factores Netas	-24,701	-24,302	-22,638	-30,613	-35,435	-31,493	-26,381	-24,213	-22,343
Ingreso Nacional Bruto	294,992	328,417	341,305	386,171	437,614	476,638	517,289	546,567	580,184
más Transferencias Corrientes Netas	8,206	9,053	9,547	9,530	9,989	10,334	11,108	15,972	11,736
Ingreso Nacional Disponible Bruto	303,198	337,470	350,852	395,701	447,603	486,972	528,397	562,539	591,920
menos Gasto de Consumo Final	225,740	256,780	273,864	301,168	334,833	371,518	405,609	439,410	472,339
Consumo Privado	192,316	220,000	232,133	257,298	285,814	316,278	343,095	367,035	392,913
Consumo del Gobierno	33,424	36,580	41,731	43,870	49,019	55,240	62,514	72,375	79,426
Ahorro Bruto	77,458	80,690	76,988	94,533	112,770	115,454	122,788	123,129	119,581
más Transferencias de Capital Netas del Exterior	1,366	1,184	792	332	172	129	-106	498	426
menos Formación Bruta de Capital	8,388	-10,462	5,069	-4,165	-1,540	-9,448	-16,306	-17,087	-24,717
Préstamo Neto (+)/ Endeudamiento Neto (-)									

Nota. Tomado del «Sistema de información económica» (p. 39), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)



Tecnológico/científico. En cuanto a estos campos, el Perú no cuenta con fondos de inversión suficientes para promocionar y apoyarlos en forma directa, empezando desde el nivel educativo cuya inversión por alumno es muy baja. A pesar de que se invirtió el 3.85% del PIB en el 2016, lo cual indica un fuerte compromiso de la administración actual para invertir en educación, sin embargo, comparando los niveles de gasto por estudiante en relación con el nivel de desarrollo del país, en el Perú continúa invirtiéndose menos que en el promedio de países de la región (OCDE, 2016).

Organización/administración. Lo administrativo y lo organizacional se divide a nivel privado y público. En la parte privada se ve el aspecto de rentabilidad; por lo tanto, su organización y procesos están bien estructurados y tienen una competencia constante en el mercado. En cuanto, al sector público, se cuenta con indicadores altos de corrupción y niveles de burocracia, los mismos que se indican en la Tabla 11.

Tabla 11 *Indicadores del Sector Público en Países de la Región*

País	Asesoría Técnica	Meritocracia	Contabilidad	Transparencia	Igualdad de acceso	Promedio
Perú	3	2.16	2.54	2.14	2.65	2.5
Chile	3	2.47	2.83	2.93	3.37	2.92
Medio	3.18	2.53	2.44	2.46	2.62	2.65

Nota. Se considera una escala de 1-5 (1: mal -5: muy bueno).

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de un país y su entorno (D'Alessio, 2008). Estos son: la influencia de terceras partes, los lazos presentes y futuros, el contra balance de intereses y la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Los terceros que tienen influencia en el Perú son Estados Unidos y China, como socios económicos. En el aspecto territorial, se tiene como vecinos a Brasil, Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador.

Los Lazos pasados y presentes. A nivel de Europa, se tiene lazos fundamentalmente con España; y de Latinoamérica, principalmente con Chile y Ecuador, por los conflictos históricos. Y en el aspecto económico, con Brasil, Estados Unidos, China y otros países, con los que se tienen firmados tratados de libre comercio.

Contrabalance de intereses. Que se dan principalmente con Brasil, por la frontera compartida (selva); y con Chile, por la controversia en las patentes de productos. Asimismo, se incluyen en este aspecto los países del Asia-Pacífico.

Conservación de los enemigos. La conservación de buenas relaciones con Chile y la agenda exterior compartida, en función del Asia-Pacífico.

3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de El Porvenir

El distrito de El Porvenir tiene una población joven (nacimientos mayores al promedio), que asegura su sostenibilidad en el futuro. Su ubicación es estratégica dentro de la región La Libertad, y con la firma de los TLC se debe enfocar su producción hacia el mercado externo. Para ello cuenta con una cercana infraestructura portuaria (en el puerto de Salaverry).

Las relaciones antiguas con España son importantes. Las empresas del calzado están orientadas a dicho mercado, para el que se produce con nuevas tendencias, utilizando materiales reciclados y cuidando el medio ambiente. Esta experiencia y la destreza que tienen los fabricantes de calzado de El Porvenir le permitirán saltar al mercado global.

Los mercados colindantes de Ecuador y Chile aún no han sido atendidos con productos de la zona. A Ecuador solo pequeños fabricantes de calzado han ingresado en forma individual. Si bien la competencia con China es fuerte por sus bajos costos, esto plantea el reto de buscar mercados más interesantes, aprovechando los TLC.

En el aspecto tecnológico/científico se tiene que trabajar y seguir las experiencias de éxito. Para ello se cuenta con un país que muestra buenos indicadores económicos y perspectivas al futuro.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Porter (2009) señaló que la situación de la nación se basa en los factores de producción; por ejemplo: la mano de obra especializada e infraestructura para competir en un lugar determinado. Los principales recursos observados son:

- **Recursos ecológicos y forrajeros:** El Perú posee 28 microclimas, siete tipos de suelos, 91 cuencas hidrográficas y 12 mil lagos, lagunas, glaciales y salares; además, cuenta con flora y fauna diversa. De otro lado, la región La Libertad está bañada por un mar con recursos marinos para el consumo humano y la industria.
- **Las instituciones:** El Porvenir, por colindar con la capital del departamento, cuenta con empresas de calzado, empresas públicas y privadas, especialmente estas últimas, dedicadas a la manufactura, comercio, salud, banca y otros servicios necesarios.
- **Mano de obra e intelectual capital:** Se está incrementando el número de alumnos de posgrado, lo que permite tener una nueva visión de país, con nuevas habilidades para desarrollar dentro de instituciones públicas y privadas. La Figura 4 muestra la cantidad de alumnos de pregrado por tipo de universidad; y en la Figura, según sexo.

3.2.2. Condiciones de la demanda

- Según D'Alessio (2014), trata sobre cómo es la naturaleza de los clientes, de acuerdo con los productos del sector del mercado.
- De acuerdo con Porter (2009), la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad para determinar una ventaja competitiva.

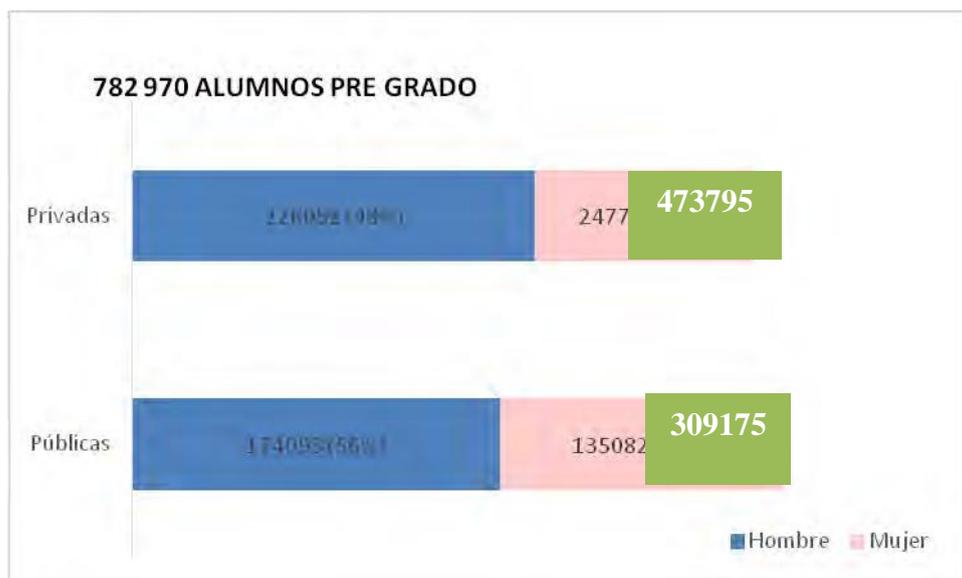


Figura 3. Perú: alumnos de pregrado por tipo de universidad, según sexo 2010. Tomado del «II CENAUN 2010» (p. 17), por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2010. Lima, Perú: Autor.



Figura 4. Perú: porcentaje de alumnos de posgrado según programa 2010. Tomado del «II CENAUN 2010» (p. 18), por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), 2010. Lima, Perú: Autor.

En la demanda se identificaron los siguientes aspectos:

- Mano de obra calificada.
- Nuevas tecnologías para mejora de negocios.

- Reglamentos de protección del consumidor.
- Nuevo negocios y mercados con impacto positivo en el medio ambiente.
- Utilización de las nuevas tecnologías en el aspecto social.
- Cláusula de anticorrupción.
- Servicio de educación y salud de calidad.
- Mejoramiento en los procesos productivos.
- Servicio de mejoren la calidad de vida de los clientes.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

D'Alessio (2014) indicó que estas se dan con las condiciones del país (que rigen la creación, organización y gestión) y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, etc.).

Se identificaron los siguientes aspectos:

- Alta informalidad.
- Competencia desleal, que afecta la competitividad.
- Ingresos de nuevo actores en proyectos de inversión.
- Alianzas estratégicas entre municipalidades.
- Alianzas estratégicas entre los diversos estamentos del Estado y empresa privada.
- Mejora de canales para promover la inversión.
- Actualización de información nacional para toma de decisiones.
- Un municipio promotor de la inversión.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Se indica la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan requerimientos necesarios, etc.) [D'Alessio, 2014].

En este aspecto, se hallaron:

- Proveedores de cuero para el clúster de zapatería.
- Mejora del Poder Judicial.
- Proveedores de tecnología de punta para el clúster de calzado del distrito de El Porvenir.
- Necesidad de entidades públicas y privadas en procesos de capacitación.
- Sistema de control de actividades que afectan al medio ambiente.
- Mejora de procesos en municipalidades.
- Una Sunat para amigable con el contribuyente.

3.2.5. Influencia del análisis en El Porvenir

Es fundamental que El Porvenir se enfoque en ser un distrito con una mirada hacia la tecnología y con planes estratégicos desde la época escolar.

Los nuevos programas educativos deben formar personas alineados con las nuevas tendencias y requerimientos del mercado, generadores de mano de obra calificada. Por ello, urge la inversión en ciencia y tecnologías de la información; asimismo, incentivar ideas innovadoras.

Un municipio donde la persona es la razón primordial, es muy importante y esto se traduce en servicios de calidad.

Es muy formar el clúster del calzado, el cual es generador de mano de obra. Para ello se requiere estandarizar la producción y buscar nuevos mercados, aprovechando la ubicación estratégica del Perú, con vista al océano Pacífico y el uso de los TLC.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El rol que cumplen las instituciones es fundamental. Las sinergias entre los poderes del Estado –Ejecutivo, Legislativo y Judicial– es un punto central en la gobernabilidad del país. Esto brinda un clima positivo en los aspectos social, político y económico.

- **Estabilidad política:** En el Perú, la estabilidad política se mantiene. En Latinoamérica, un factor de tensión es Venezuela, cuyo conflicto social impacta en las relaciones económicas y sociales, bilaterales.
- **Organización gubernamental.** Según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972), en su Título II sobre la Organización de los Gobiernos Locales, indica:

Son órganos de gobierno local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía.

El Concejo municipal, provincial y distrital, está conformado por el alcalde y el número de regidores que establezca el Jurado Nacional de Elecciones, conforme a la Ley de Elecciones Municipales. Los concejos municipales de los centros poblados están integrados por un alcalde y cinco regidores. El concejo municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras.

La alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local. El alcalde es el representante legal de la municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

Son órganos de coordinación: 1. El Consejo de Coordinación Local Provincial. 2. El Consejo de Coordinación Local Distrital. 3. La Junta de Delegados Vecinales. Pueden establecerse también otros mecanismos de participación que aseguren una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales.

La administración municipal está integrada por los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros, que prestan servicios para la municipalidad. Corresponde a cada municipalidad organizar la administración de acuerdo con sus necesidades y presupuesto.
- **Aspectos legales:** El marco legal de municipalidades está en concordancia con otras leyes, como la Constitución Política del Estado; la Ley 27783, de Descentralización; la

Ley 26300. de Participación y Control Ciudadano; la Ley 28687, de Acceso al Suelo y Servicios Públicos; la Ley de Elecciones Municipales; la Ley 28015, de la Pequeña y Microempresa; la Ley 28563, General del Sistema Nacional de Endeudamiento; la Ley 27444, de Procedimientos Administrativos en General. También se deben considerar otras leyes de las actividades extractivas y acuerdos municipales del distrito de El Porvenir

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el 2016, el PBI creció un 3.9%, aunque muy por debajo del 6.5 % alcanzado en el 2015. Debido a temas coyunturales, se espera una reducción del PBI en el 2017, aunque existen buenas perspectivas para el último trimestre de este año y el 2018.

Si bien, el impacto del sector minero es decisivo en la estructura del PBI, hay ciertos factores ligados a la región La Libertad que también fueron determinantes en el crecimiento del 2016, como es la producción agroindustrial, especialmente de uva y espárragos; la producción de aves, de modo especial en colocación de pollo BB en la granja de línea de carne; o la producción de energía eólica. También están las expectativas de crecimiento de La Libertad en el sector turístico, sustentado en el incremento de la oferta de restaurantes y hotelería.

En las provincias de La Libertad está presente el sistema financiero, más aún con la digitalización y las nuevas tecnologías que democratizan el crédito.

En el caso del distrito de El Porvenir, el clúster del calzado involucra a 5,000 pequeñas y medianas empresas, que generan 20 mil puestos de trabajo y ventas por más de S/. 300 millones anuales.

Este contexto plantea el objetivo de crear mano de obra calificada y vías de acceso. Con el uso de los TLC, se debe potenciar una producción dirigida a los mercados exteriores por el puerto de Salaverry.

También se deben mejorar el trámite de licencias para la apertura de negocios, e incentivar la creación de más pequeñas y microempresas, que son generadoras de mano de obra y trabajo en la colectividad.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Población. En 1970, en el Perú la población urbana ascendía a 7.7 millones de habitantes (58% del total de peruanos), concentrada principalmente en la zona costera del país (INEI, 2002), mientras que en el 2014 se estimó que el 76% de la población –23.5 millones– vivía en zonas urbanas (INEI, 2009).

Tabla 12

La Libertad: Evolución de la Población por Área Urbana y Rural, 1981, 1993, 2007 y 2014

La Libertad	Población		
	Total	Urbana	Rural
Censo 1981	982 074	64,3%	35,7%
Censo 1993	1 270 261	68,5%	31,5%
Censo 2007	1 617 050	75,4%	24,6%
Proyecciones 2014	1 836 960	77,7%	22,3%

Nota. Tomado de «Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030» (p. 9), por el Centro Regional de Planeamiento Estratégico-Gobierno Regional de La Libertad (CERPLAN-GRLL), 2016. (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>)

En La Libertad se observa un comportamiento similar, pues del total de población censada en 1981 (982 mil personas), el 64.3% era población urbana, mientras que el 35.7% vivía en zonas rurales. Para 1993, la proporción de población urbana aumentó en 4.2 puntos porcentuales, llegando a ser el 68.5% del total de la población en el departamento. En el censo del 2007, el 75.4% de la población censada vivía en zonas urbanas, y se estima que en el 2014 llegó a 77.7%, valor mayor al nacional.

En el 2014, La Libertad contaba con 3,313 locales escolares, que representaban el 5.1% del total nacional (65,496), superado por Lima (14.4%), Junín (5.8%) y Loreto (5.6). El 74% de locales escolares eran públicos, y el 55.5%, se encontraba en áreas urbanas. Del total de locales escolares de gestión pública, 6 de cada 10 se encontraban en el área rural; mientras

que casi todos los locales escolares de gestión privada se ubicaban en el área urbana (857 de 860), según estadísticas del Ministerio de Educación (Minedu).

Asimismo, solo el 50.4% de locales escolares contaban con los tres servicios básicos, cifra superior en 9 puntos porcentuales a la situación nacional (41.5%). Además, el 33.7% de locales escolares de primaria y el 52.7% de secundaria, contaba con internet. Ambas cifras también eran mayores al total nacional.

Según la Norma Técnica de Salud N° 021-MINSA/DGSP-V.03, del Ministerio de Salud (Minsa), existen tres niveles de atención en los que se clasifican los establecimientos de salud: en el primer nivel de atención el grado de severidad y magnitud de los problemas de salud plantea la atención con una oferta de gran tamaño y de baja complejidad. El segundo complementa la atención del nivel anterior; y el tercero es el de mayor especialización y capacidad resolutoria en los dos aspectos mencionados.

Al 2015, La Libertad contaba con 657 establecimientos de salud, según información de SuSalud. De estos, el 73% eran establecimientos del primer nivel; el 6%, de segundo nivel; y el 1%, de tercer nivel. Asimismo, el 20% correspondía a establecimientos sin categorizar.

La provincia de Trujillo es la que cuenta con el mayor número de establecimientos de salud, siendo la única con contar con establecimientos de nivel de atención tres.

La Libertad ha logrado reducir la tasa de mortalidad infantil a casi 8% anual, pasando de 45 defunciones por cada mil nacidos vivos en el año 2000, a 14 en el 2014, tal como se muestra en la Tabla 13.

Otros aspectos a destacar son que la población peruana es joven y se está reduciendo el índice de pobreza; asimismo, se ha incrementado la esperanza de vida. Una economía en crecimiento permite mejorar el empleo; por tanto, las personas tienden a capacitarse y buscar instituciones que puedan brindarles una mayor educación y capacitación constante, y el tener

mayores ingresos influye en el estilo de vida de las personas, quienes requieren productos más sofisticados.

Tabla 13

La Libertad: Tasa de Mortalidad Infantil (TMI), Defunciones por cada 1,000 Nacidos Vivos, 2000, 2007-2014

Año	2000	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TMI	45.0	16.7	15.8	15.3	14.9	14.7	14.5	14.3	14.0

Nota. Tomado de «Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030» (p. 17), por el Centro Regional de Planeamiento Estratégico-Gobierno Regional de La Libertad (CERPLAN-GRLL), 2016. (<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>)

Sin embargo, la inseguridad ciudadana afecta mucho el norte del país, especialmente a La Libertad, por lo que se requiere un plan integral en el que participe la policía y la sociedad civil organizada

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el departamento de La Libertad el uso de las fuerzas tecnológicas y científicas se relacionan con el acceso y uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Se observa que la evolución de su uso guarda relación con la evolución nacional, pues desde el 2001 se ha incrementado el uso de la telefonía celular, ya que en dicho año solo en el 7.2% de los hogares al menos un miembro contaba con teléfono celular; mientras que, en el 2014, en el 84.5% de los hogares, al menos un miembro contaba con un teléfono celular, tal como se observa en la Figura 5.

El uso de internet en la región también se ha extendido; sin embargo, aún sigue siendo un servicio de pocos hogares: en el 2001 solo el 0.3% de hogares accedía a internet, mientras que, en 2014, el porcentaje subió al 21.6%.

El CONCYTEC (2017) indica que en el primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016, el Perú invierte en investigación y desarrollo el 0.08% del PBI, muy debajo de otras economías OCDE.

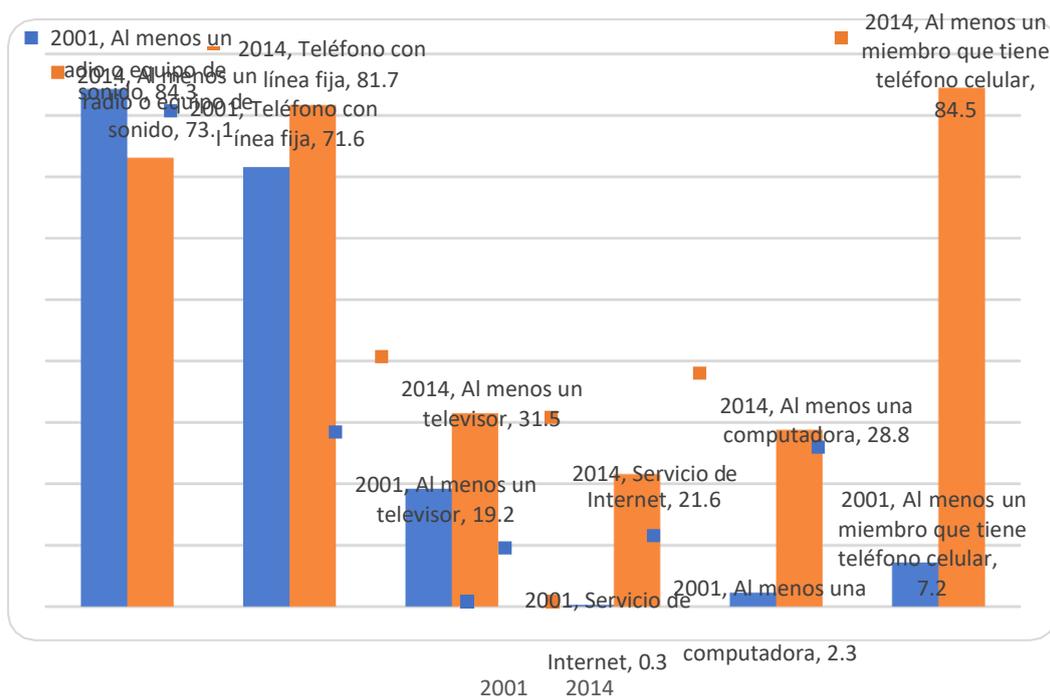


Figura 5. La Libertad: Evolución del uso las TIC en porcentajes 2001-2014.

Tomado de «Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030» (p. 33), por el Centro Regional de Planeamiento Estratégico-Gobierno Regional de La Libertad (CERPLAN-GRLL), 2016.

(<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>)

La investigación es fundamental en un mundo globalizado, pues sin ella es complicado competir. Las economías con mayor grado de competitividad en el mundo utilizan tecnología y dicha tendencia se da en todos los campos de la vida.

En el mundo de las ventas y de las finanzas, muchas más organizaciones utilizan herramientas tecnológicas, reduciendo los tiempos de entrega de productos y pedidos; y hoy, en la actualidad, se realizan transferencias de dinero desde un dispositivo tecnológico.

La innovación no solo viene por el lado de la creación de nuevos productos, sino por la mejora de procesos y márketing, que hacen de la vida del consumidor más amigable y reconfortante.

En el caso del distrito de El Porvenir, el uso de estas herramientas permitirá ampliar sus mercados. Asimismo, que sus empresarios sean sujetos de crédito dentro del sistema

financiero, con diversos productos como el *leasing* vehicular o en la compra de locales comerciales, carta fianzas para incrementar mercados y productividad.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El cuidado del medio ambiente es importante. Por ello, actividades amigables con los ecosistemas y la responsabilidad social empresarial, son fundamentales.

En este aspecto, se debe manejar con estándares de calidad las actividades locales, como en las curtiembres para la obtención del cuero, que va destinado a las 5,000 pequeñas y medianas empresas ubicadas en el distrito de El Porvenir, dedicadas al rubro del calzado.

Para eso, las municipalidades requieren un plan integral de saneamiento, salubridad y salud, que apunten a tener un medio ambiente mejor cuidado.

Alineado con los objetivos del medio ambiente, se debe realizar un buen manejo de la limpieza pública, recojo y destino final de los residuos sólidos. Para ello, se debe contar con instrumentos de gestión claros y objetivos precisos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz contiene una lista de oportunidades para la organización y una lista de amenazas. En la Tabla 14, se encuentra la MEFE del distrito de El Porvenir. El valor de 1.90 significa que está bajo, y que no está reaccionando de modo adecuado frente a las amenazas, o no se aprovechan las oportunidades.

3.5. Distrito El Porvenir y sus Competidores

El distrito de El Porvenir tiene numerosos competidores. El análisis de estos se realiza con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009). Véase la Figura 6.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los municipios tienen una relación con proveedores de bienes y servicios, cuyo abastecimiento regulado por la Ley 30225, Ley de Contrataciones del Estado; sin embargo, debido a la corrupción en diversos niveles de la gestión pública, no se ha cumplido con

maximizar el valor de los recursos públicos, lo cual impacta en forma negativa en el bienestar de la población.

Tabla 14

MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:			
1. Crecimiento de la oferta educativa de calidad	0.10	2	0.20
2. Población incrementa su nivel adquisitivo y escala en el nivel socioeconómico	0.10	2	0.20
3. Aumento de la demanda de servicios de salud	0.10	1	0.10
4. Crecimiento en la demanda de tecnología	0.10	2	0.20
5. Estabilidad Economía y Política nacional	0.08	1	0.08
6. Demanda de productos ecológicos	0.08	4	0.32
Subtotal	0.56		1.10
Amenazas:			
1. Crecimiento de la delincuencia	0.10	2	0.20
2. Migración de empresarios y microempresarios a distritos con mejor índice de desarrollo humano	0.08	1	0.08
3. Crecimiento sin planificación	0.10	2	0.20
4. Corrupción en las entidades públicas	0.08	1	0.08
5. Falta de enfoque internacional	0.08	3	0.24
Subtotal	0.44		0.80
Total	1.00		1.90

Nota. Tomado de «Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados» (p. 53), por F.A. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson Educación.



Figura 6. Modelo de cinco fuerzas de Porter.

En este aspecto, si bien se cuenta con herramientas del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), existe influencia de proveedores en la toma de decisiones, en temas de abastecimiento, reduciendo la participación de los mejores proveedores dentro del mercado. Por lo antes indicado, se deben trabajar alianzas estratégicas con municipalidades de la región, sobre todo en compras globales, para reducir la influencia de los proveedores dentro del mercado, generando como resultado productos y servicios de calidad y a menor costo.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En cuanto a obras sociales y al plan de desarrollo de las municipalidades, la población y comerciantes de la zona no tienen poder de negociación; por cuanto, no se cuenta con su opinión en las decisiones de la visión a largo plazo. Esto se observa en las construcciones de obras que impactan en la población. Por ello, es recomendable una participación ciudadana más activa.

En este aspecto se encuentran la población y las empresas, especialmente las pequeñas y microempresas, que, aun cuando tienen un impacto importante en la vida e ingresos de los habitantes de El Porvenir, tienen un poder bajo de negociación, reduciéndose su influencia solo durante las amnistías al pago de tributos que logran a fines de año y en época de elecciones municipales.

En el aspecto de planificación, obras y servicios sociales, las autoridades municipales generan sus prioridades de acuerdo a su visión de futuro. No obstante, el Municipio no brinda las condiciones para el desarrollo de las actividades empresariales y la mejora de la calidad de vida de la población, lo cual podría producir la migración a zonas colindantes, inclusive de las empresas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Si bien no se van a crear nuevos distritos en la región La Libertad, sin embargo, sí se están generando zonas industriales y nuevos polos de desarrollo, cercanos y con vías de acceso hacía el puerto de Salaverry. Por lo tanto, empresarios con una visión de exportación pueden migrar hacía esta zona, especialmente los fabricantes de calzado, lo cual incidiría en el incremento de ingresos por tributos municipales y generación de puestos de trabajo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Empresas con productos importados del rubro de calzado pueden afectar los ingresos de los comerciantes y la generación de puestos de trabajos. En un mundo globalizado, se tiene que mejorar este aspecto, siendo el papel del Municipio, estratégico en la generación de nuevas iniciativas, programas de capacitación, búsqueda de nuevos productos y mercados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores son los distritos colindantes, como Florencia de Mora, La Esperanza, Trujillo, Víctor Larco Herrera, que brindan productos y servicios similares a la población y empresarios.

3.6. Distrito El Porvenir y sus Referentes

La matriz del perfil competitivo (MPC) del distrito El Porvenir, tal como se indica en la Tabla 15, tiene 12 factores claves de éxito, de los cuales la seguridad ciudadana, los servicios de salud, la educación y el manejo eficiente de la gestión pública, son fundamentales.

En el presente análisis se tomó para el perfil competitivo distritos de la misma región La libertad y colindantes a la jurisdicción de El Porvenir.

En el aspecto de perfil relacional del distrito, se tomó como referentes cuatro distritos de la provincia de Trujillo, con mejores indicadores en función de los ciudadanos.

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

Véanse las tablas 15 y 16.

3.8. Conclusiones

El análisis externo es fundamental en el plan estratégico, por cuanto permite identificar oportunidades y amenazas para la institución, que es parte del objetivo del presente plan estratégico.

El Perú es uno de los países en Latinoamérica con mayor crecimiento en los últimos años. Esto, debido a diversos factores, como es la estabilidad política y económica, que genera confianza en los inversionistas locales y extranjeros.

El Perú cuenta con diversos microclimas que le permiten tener una diversidad de flora y fauna, lo cual posibilita ofrecer productos variados que abastezcan los mercados regionales.

Según estadísticas, la población es joven, con nuevas necesidades, y que marca las tendencias en el mercado.

En un mundo globalizado, la necesidad de educación de calidad es fundamental, con una fuerte tendencia a la mayor inversión en ciencia y tecnología, siendo esto necesario para cambiar la estructura productiva.

Contar con un Estado, que en sus tres niveles de gobierno se enfoque en los derechos fundamentales, el acceso a servicios de calidad, transparencia y buen manejo en la gestión pública, es tan importante como que se generen condiciones atractivas para la inversión privada con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

Los análisis de las matrices MPC y MPR muestran que el distrito de El Porvenir tiene diversas amenazas a enfrentar, pero también oportunidades inmejorables por aprovechar.

Tabla 15

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	El Porvenir		Víctor Larco Herrera		Florencia de Mora		La Esperanza		Trujillo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Seguridad ciudadana.	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20
Acceso a centros de salud.	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36
Industria, comercio y emprendimiento.	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28
Educación de calidad.	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09	1.00	0.09	4.00	0.36
Planificación territorial.	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	1.00	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24
Acceso a la diversión y la cultura.	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	4.00	0.28
Limpieza pública y manejo de residuos.	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	1.00	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27
Formalización de la propiedad.	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21
Protección a población vulnerable.	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21
Capacidad financiera de la municipalidad.	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	1.00	0.09	2.00	0.18	4.00	0.36
Gestión institucional.	0.09	1.00	0.09	2.00	0.18	1.00	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27
Expansión urbana.	0.09	3.00	0.27	1.00	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	3.00	0.27
	1.00		1.92		2.32		1.41		1.66		3.31

Nota. Tomado de «Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados» (p. 14) por F.A. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 16

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	El Porvenir		San Borja		Miraflores		Surco		La Molina	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Seguridad ciudadana.	0.10	1.00	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Acceso a centros de salud.	0.09	1.00	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Industria, comercio y emprendimiento.	0.07	3.00	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Educación de calidad.	0.09	1.00	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Planificación territorial.	0.08	1.00	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Acceso a la diversión y la cultura.	0.07	3.00	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Limpieza pública y manejo de residuos.	0.09	2.00	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Formalización de la propiedad.	0.07	3.00	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Protección a población vulnerable.	0.07	3.00	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Capacidad financiera de la municipalidad.	0.09	2.00	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Gestión institucional.	0.09	1.00	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Expansión urbana.	0.09	3.00	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
	1.00		1.92		3.58		3.82		3.91		3.84

Nota. Tomado de «Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados» (p. 23) por F.A. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson Educación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Este capítulo tiene como fin señalar las competencias que diferencian al distrito El Porvenir, lo cual permitirá fortalecerlos para, así, construir ventajas competitivas que ayuden a alcanzar su visión.

Según D'Alessio (2008, p. 167), «La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.»

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Donde se evalúan los siguientes tópicos: (a) administración y gerencia (A); (b) márketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos y cultura (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T).

Según D'Alessio (2008):

[...] el modelo secuencial del proceso estratégico: Auditoría interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas. (pp. 166-167)

4.1.1. Administración y gerencia (A)

«La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.» (D'Alessio, 2008, pp. 170)

Modelo actual de gestión municipal. El gobierno municipal actual se orienta a realizar una gestión moderna, prestadora de servicios y promotora del desarrollo, sin que este elimine sus funciones de administración del territorio. Existe voluntad política de cambio por modernizar la institución, como la aplicación de un nuevo paradigma de gestión basado en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

Se ha gestionado el desarrollo de procesos participativos en el distrito que deben culminar con la institucionalización de un modelo de gestión participativa que haga de la municipalidad un organismo con liderazgo y reconocimiento en el desarrollo distrital.

En la Ficha de Análisis Multianual de Gestión Municipal (AMGF) del 2017, que se muestra en la Tabla 17, algunos indicadores cualitativos describen la gestión municipal considerando los principales servicios brindados por dicha entidad.

Documentos de gestión. La estructura orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de El Porvenir (MDEP), datan del 2011, año en que fueron aprobados con la Ordenanza Municipal N° 001-2011/MDEP. El Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), que fue aprobado con la Ordenanza N° 002-2007-MDP en el 2007, no ha sido actualizado y no cuenta con un clasificador de cargos ni se ha adecuado lo establecido en el D.S.043-2006 PCM. Sin embargo, el personal realiza sus funciones por ‘costumbre’ o iniciativa. El presupuesto analítico de personal (PAP) tampoco ha sido actualizado desde el 2001, ni se cuenta con un manual de procedimientos administrativos (MAPRO). El TUPA que se encuentra en vigencia es del 2016, aprobado con la Ordenanza Municipal N° 013-2015-MDEP.

Asimismo, el Reglamento de Aplicación de Sanciones Administrativas (RASA) y el Cuadro Único de Infracciones y Sanciones (CUIS) fueron actualizados en el 2013.

Tabla 17

Ficha de Análisis Multianual de Gestión Municipal

Nombre Descripción	Medida	2014	2015	2016
1. ¿La municipalidad realiza levantamiento catastral?	Sí/No	Sí	Sí	Sí
2. ¿La Municipalidad tiene TUPA y ha sido ratificado por la Municipalidad Provincial?	Sí/No	Sí	Sí	Sí
3. ¿Cuántos procedimientos administrativos realizó la Municipalidad?	No	10900	180	200
4. ¿La Municipalidad tiene un área de ejecución coactiva?	Sí/No	Sí	Sí	Sí
5. ¿La Municipalidad ha implementado un sistema informático de administración?	Sí/No	Sí	Sí	Sí
6. ¿Cuántas licencias de funcionamiento ha otorgado la Municipalidad?	No	214	81	277
7. ¿Cuántas licencias ha otorgado la Municipalidad?	No	35	17	10
8. ¿La Municipalidad ha realizado alguna reparación, construcción o reparación de pistas, veredas, escalinatas o de caminos rurales afirmados o sin afirmar?	Sí/No	Sí	Sí	Sí
9. ¿Cuánto fue el gasto ejecutado en el servicio de limpieza pública?	No	20	7317.1	3287.6
10. ¿Cuántos carnets de sanidad expidió la Municipalidad?	No	1487	2103	1897
11. ¿Cuál es el número de infraestructura deportiva y/o recreativa que administra la Municipalidad?	No	68	129	129
12. ¿Cuál es el número de locales de uso recreacional y cultural administrado por la Municipalidad?	No	3	4	2
13. ¿Algún organismo público o privado ha financiado alguna obra de infraestructura y/o programas sociales?	Sí/No	Sí	Sí	Sí
14. ¿Cuánto es el porcentaje de cobertura de alumbrado público en la capital del Distrito?	%	De 75% a 100%	De 75% a 100%	De 75% a 100%
15. ¿Cuál es el porcentaje de cobertura de alumbrado público fuera de la capital del Distrito?	%	De 75% a 100%	De 75% a 100%	De 75% a 100%
16. ¿Cuánto es el porcentaje de cobertura de red de agua potable en la capital de Distrito?	%	De 75% a 100%	De 75% a 100%	De 75% a 100%
17. ¿Cuánto es el porcentaje de cobertura de red de agua potable fuera de la capital de Distrito?	%	No existe	De 50% a 74%	De 50% a 74%

Nota. Tomado de «Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030» (p. 33), por el Centro Regional de Planeamiento Estratégico-Gobierno Regional de La Libertad (CERPLAN-GRLL), 2016.

(<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>)

Se cuenta también con un texto único de servicios no exclusivos (TUSNE), aprobado el

13 de setiembre de 2012 con la Resolución de Alcaldía N° 1088-2012-MDEP.

En este contexto, se han priorizado y se están generando documentos de gestión actualizados, los que serán puestos a disposición de los servidores en red, para que todo el personal municipal pueda acceder a ellos y se simplifiquen los procesos.

Sistemas de información y de toma de decisiones. La información producida en la Municipalidad se realiza con papel, por lo que es disponible ni accesible para todos, lo cual permite que la toma de decisiones sea discrecional para quien tiene competencias de decidir al contarse con un archivo de información pasada y presente de la gestión. Esto, producto de la inexistencia de un sistema de gestión de conocimientos, quedando así las decisiones en dependencia casi exclusiva de la experiencia, conocimientos y habilidad de los funcionarios o servidores que toman las decisiones de gestión.

Normas y reglamentos. Por falta de sistematización y haber sido poco difundidas y explicadas a los servidores del Municipio, la producción y vigencia de normas genera confusión y la duplicidad de obligaciones. Al igual que la mayoría de entidades públicas, en especial las municipalidades, se tiene problemas con sus documentos de gestión y técnico-normativos vigentes, que están desfasados respecto del nuevo contexto jurídico-institucional gubernamental.

Estructura de la organización y gestión de los procesos. En la Municipalidad de El Porvenir, la estructura orgánica se muestra en la Figura 7; sin embargo, es un tema que está en proceso de actualización, al igual que sus instrumentos de gestión sobre la base de la generación de un modelo de gestión más participativo y descentralizado, a partir de su adecuación a las necesidades del Plan de Desarrollo Concertado Distrital, la agenda 2021 y a otros procesos participativos conexos. La estructura de la organización debe responder y adecuarse a la definición estratégica.

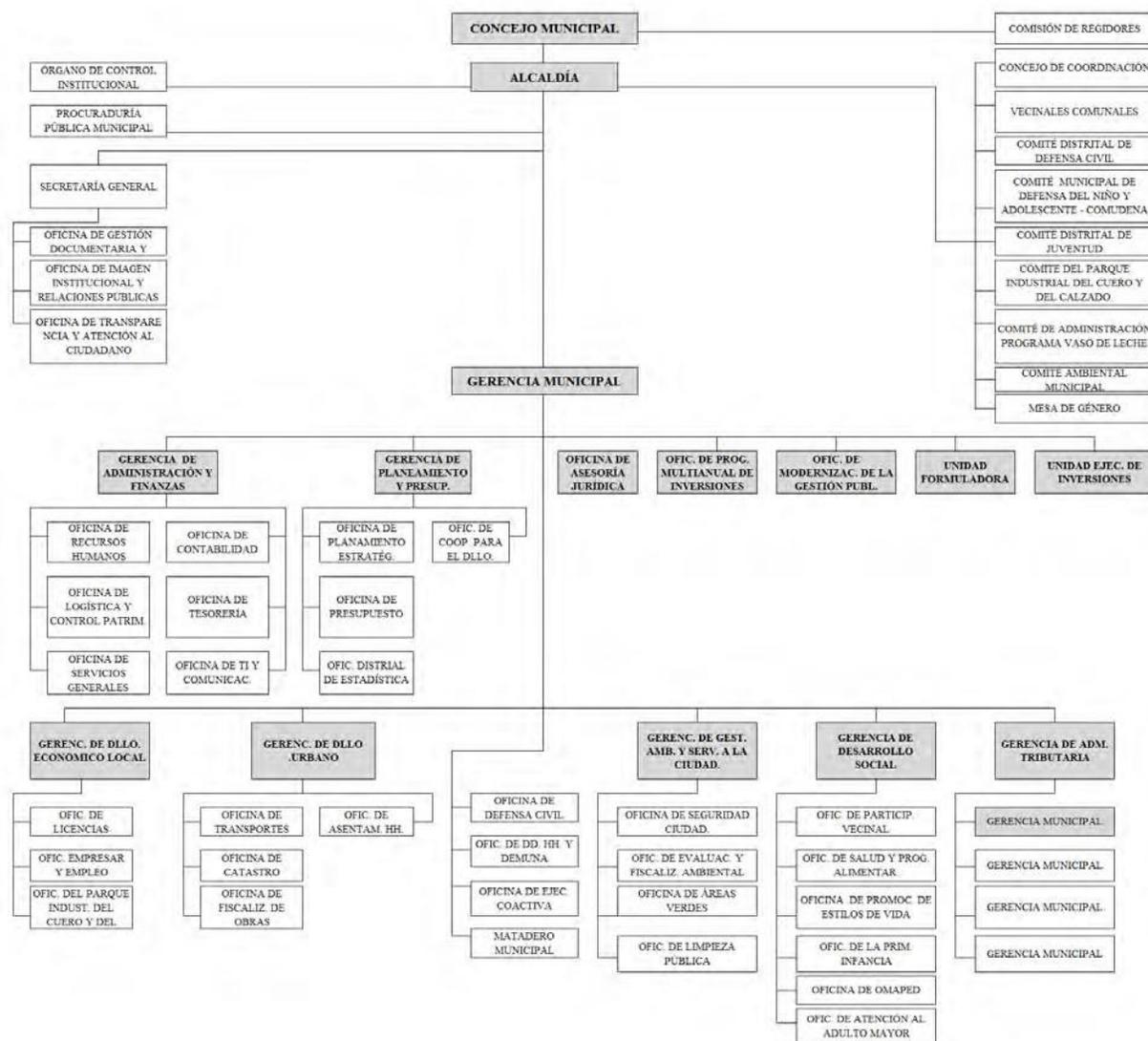


Figura 77. Organigrama municipal del distrito de El Porvenir.

Tomado de «Organigrama. Estructura orgánica 2017», por la Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2017.

(<http://www.muniporvenir.gob.pe/portal/organigrama/>)

4.1.2. Márketing y ventas (M)

Sobre el márketing, D'Alessio (2008) indicó lo siguiente:

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y

servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (p. 172).

El Porvenir no cuenta con una estrategia de marketing elaborada, que permita comunicar a todos los demás distritos vecinos de la región y al país en general acerca de las potencialidades y oportunidades que presenta.

El crecimiento territorial del distrito, así como el económico-productivo ligado a las actividades del cuero y calzado, ha generado inversiones en otras actividades comerciales en avenidas principales del distrito y, sobre todo, en la avenida Sánchez Carrión, que no fue proyectada para soportar el actual flujo de vehículos, por lo que se observa congestión vehicular. Esto se agrava con el crecimiento de la población, lo cual genera efectos negativos como contaminación ambiental, delincuencia, pandillaje y otros.

Esta ocupación del territorio y el desarrollo de actividades se realizan de manera desarticulada, sin una visión de desarrollo. Como bien se indicó, la ocupación ha permitido el crecimiento económico, pero también ha generado el deterioro de la calidad de vida de los pobladores.

Para El Porvenir, su producto principal es el calzado de cuero. Respecto al marketing de este producto, del informe del Centro de Innovación Tecnológica de Cuero y Calzado Trujillo (CITE Cuero y Calzado, 2017), se pudo extraer la Figura 8, donde se muestra que la mayoría de empresas del sector cuero utilizan medios virtuales para hacer difusión organizacional (88.2%), y otras utilizan la red social Facebook con el mismo fin (11.8%).

En cuanto a las empresas del sector cuero que cuentan con un sistema de gestión, la Figura 9 muestra que en su mayoría sí cuentan con este en un 73.3%), y aquellas que no, 26.7%.

Medios Virtuales	Proporción
Facebook	11.8%
Pagina web-Correo	88.2%
Total	100%

Figura 8. Medios virtuales del sector cuero 2016 (distribución porcentual). Tomado del «Diagnóstico sectorial 2016», por el CITE Cuero y Calzado, 2017. Trujillo, Perú: Autor.

Sistema de gestión	Proporción
Si	73.3%
No	26.7%
Total	100%

Figura 98. Sistema de gestión del sector cuero 2016 (distribución porcentual). Tomado del «Diagnóstico sectorial 2016», por el CITE Cuero y Calzado, 2017. Trujillo, Perú: Autor.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área encargada de ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios es Logística. Como mencionó D'Alessio (2008), «involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Involucra el uso de materiales, la mano de obra, las máquinas, el medioambiente, los métodos, la mentalidad y la moneda» (p. 174).

El distrito de El Porvenir forma parte del continuo urbano de la provincia de Trujillo. Desde su creación como distrito hace 52 años, ha mostrado un crecimiento urbanístico importante. Durante la década de los 80, el distrito creció territorialmente debido a la toma de tierras que hicieron muchos pobladores para crear asentamientos humanos y pueblos jóvenes, sin una adecuada planificación territorial, inclusive en las faldas de los cerros que rodean al distrito.

La consolidación de estas áreas se caracteriza por no contar con los servicios básicos de agua, desagüe y electrificación, e infraestructura vial, la misma que se encuentra desarticulada a las vías principales y vías colectoras. Asimismo, presenta un cuadro de necesidades de saneamiento físico y legal desde el acondicionamiento físico-territorial de los asentamientos

hasta la asignación de los títulos de propiedad comunal e individual, donde generalmente se presenta la impresión en la delimitación perimétrica de los asentamientos. En los asentamientos humanos y pueblos jóvenes predomina la construcción de viviendas con material provisional (esteras, maderas, etc.), y se ubican en zona vulnerables a desastres naturales, como los ocasionados por el Fenómeno de El Niño. Como ya se mencionó, a principios del 2017, El Porvenir fue uno de los distritos más afectados por el fenómeno climático, de modo particular en la zona de la quebrada de San Idelfonso.

Del Compendio Estadístico 2012 del departamento de La Libertad, elaborado por la Oficina Departamental de Estadística e Informática, se obtuvo la Tabla 18, donde se muestra que El Porvenir tiene una superficie de 36,700 km², una población de 170,108 habitantes y una densidad poblacional de 4,635 habitantes por km².

Tabla 18 La Libertad: Superficie, Población Estimada y Densidad Poblacional según Provincias y Distritos 2012

La Libertad: Superficie, Población Estimada y Densidad Poblacional, según Provincias y Distritos 2012

Provincia y Distrito	Superficie		Población Estimada (Habitantes)	Densidad (Habitantes por Km ²)
	Km ²	%		
Total	25 499.9 a/		1,791,659	70
Trujillo	1,768.65	100.00	914,036	517
Trujillo	39.36	2.23	315,410	8,013
El Porvenir	36.70	2.08	170,108	4,635
Florencia de Mora	1.99	0.11	41,965	21,088
Huanchaco	333.90	18.88	59,001	177
La Esperanza	15.55	0.88	173,163	11,136
Laredo	335.44	18.97	34,976	104
Moche	2,525.00	1.43	33,187	1,314
Poroto	276.01	15.61	3,413	12
Salaverry	295.88	16.73	16,658	56
Simbal	390.55	2,208.00	4,310	11
Víctor Larco Herrera	1,802.00	1.02	61,845	3,432

Nota. Tomado del «Compendio estadístico 2012 del departamento de La Libertad» por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Lima, Perú: Autor.

Según el INEI (2012), al 2007, El Porvenir tenía más de 30 mil viviendas con abastecimiento de agua, siendo la red pública la más usada frente al abastecimiento por pilón, camión cisterna, pozo, río o acequia.

Tabla 19

La Libertad: Viviendas por Tipo de Abastecimiento de Agua, según Provincia, Distrito y Tipo de Área 2007

Provincia, distrito y tipo de área	Abastecimiento de agua en la vivienda								
	Total	Red pública (agua potable)	Red pública fuera	Pilón de uso público	Camión cisterna	Pozo	Río, acequia	Vecino	Otros
Total	364,226	206433	22194	7044	7305	47317	55544	14541	3848
Urbano	273,703	192413	15959	4949	7063	25410	12443	12308	3138
Rural	90,523	6235	6235	2096	222	21907	43101	2233	710
Trujillo	177,643	139480	10182	3563	6523	8640	353	6970	1932
Urbano	173,046	137364	9590	6419	6419	7575	84	6727	1899
Rural	4,597	2116	592	104	104	1065	269	243	33
Trujillo	64,715	57223	4441	316	316	893	21	708	389
Urbano	646n	57223	4441	316	316	856	20	708	389
Rural	38					37	1		
El Porvenir	30,836	20567	1670	2449	2449	27119	16	2488	380
Urbano	30,836	20567	1670	2449	2449	2789	16	2488	380
Rural									
Florencia de Mora	7275	6361	283	8	37	47		426	113
Urbano	7275	6361	283	8	37	47		426	113
Rural									
Huanchaco	1075104910	5346	618	440	2001	1539	15	441	350
Urbano	259	5303	618	432	2001	1397	15	417	348
Rural		43		8	40	142		24	2
La Esperanza	32865	26372	1215	1236	1350	507	4	1742	439
Urbano	32865	26372	1215	1236	1350	507	4	1742	439
Rural									

Nota. Tomado del «Compendio estadístico 2012 del departamento de La Libertad» por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Lima, Perú: Autor.

Respecto al tipo de energía que se utiliza para cocinar, destaca el uso de gas doméstico, seguido por la leña. Teniendo en cuenta los distritos de la provincia de Trujillo, estos datos corresponden a indicadores más críticos, ubicándose por debajo de distritos como Trujillo, La Esperanza y Víctor Larco, según la misma fuente, al año 2007 (véase la Tabla 20).

Tabla 20

La Libertad: Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes por Tipo de Energía o Combustible que más Utilizan en el Hogar, según Provincia y Distrito 2007

Provincia y distrito	Energía que más utiliza para cocinar							
	Total	Electricidad	Gas	Kerosene	Carbón	Leña	Bostan, Otro estiércol	No Cocinan
Total	384842	2900	214 750	6 1167	10 019	133985	2135 3342	11584
Trujillo	192580	2 373	152191	'601	5498	17534	120 3178	7085
Trujillo	71172	1374	62851	1328	613	1263	25 319	3399
El Porvenir	33180	130	20423	1021	2332	6504	52 1645	1073
Florencia de	8291	31	5908	295	900	672	10 203	272
Huanchaco	11109	90	8626	226	150	1546	3 112	356
La Esperanza	35336	274	28332	956	1015	3298	19 549	89:1
Laredo	7951	34	5542	156	65	1742	5 87	320
Moche	6923	54	5464	207	225	616	5 161	191
Poroto	906	2	161	3	3	718		19
Salaverry	3364	49	2731	131	89	184	50	130
Simbal	998	2	206	3	4	734	1 17	31
Víctor Larco	13350	333	11947	275	102	257	35	401

Nota. Tomado del «Compendio estadístico 2012 del departamento de La Libertad» por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Lima, Perú: Autor.

La Oficina Departamental de Estadística e Informática señala que el distrito de El Porvenir tiene un 33.9% de población en condición de pobreza; y un 4.2%, en pobreza extrema, cifras que se ubican por debajo de los distritos de Poroto, Florencia de Mora y Salaverry, tal como se observa en la Tabla 21.

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, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida» (D'Alessio, 2008, p. 176).

Tabla 21

La Libertad: Población y Condición de Pobreza según Provincias y Distritos 2007

Provincia y distrito	Población 1/	Pobre(%)			No Pobre
		Total de pobre	Extremo	No extremo	
Total	1,663,602	37.3	12.4	24,9	62.7
Trujillo	822,993	20.1	2.1	18.0	79.9
Trujillo	298,899	7.2	0.4	6.8	928.0
El Porvenir	142,413	33.9	4.2	29.7	66,I
Florencia de Mora	40,557	37.9	3.6	34.3	62.1
Huanchaco	45,414	29.5	3.6	26.0	705.0
La Esperanza	153,905	25.4	2.3	23,I	74.6
Laredo	33,270	21.3	2.3	18.9	787.0
Moche	30,130	23.7	2.1	21.7	76.3
Poroto	3,650	48.5	9.1	39.4	515.0
Salaverry	14,080	38.0	5.1	33.0	62.0
Simbal	4,137	32.0	4.1	27.9	680.0
Víctor Larco Herrera	56,538	8.2	0.6	7.6	91.8

Nota. Tomado del «Compendio estadístico 2012 del departamento de La Libertad» por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Lima, Perú: Autor.

La gestión de recursos económicos es uno de los principales problemas municipales, tanto por el desfase entre la magnitud de las obligaciones existentes y la capacidad financiera, como el problema de contrastes, y por la existencia de pobreza en el distrito. Asimismo, las acciones de la Municipalidad se ven limitadas por la existencia de numerosas barreras normativas que impiden la generación de ingresos, así como por la falta de un sistema integral de gestión financiera y un sistema oportuno y fiable de información para la toma de decisiones económicas.

La Municipalidad Distrital de El Porvenir en el 2016 obtuvo un déficit fiscal de S/. 8 845,9 miles, explicado por una reducción del ingreso económico total de S/. 12 830,8 miles, y un incremento del gasto no financiero total en S/. 3 218,7 miles.

Los principales componentes del ingreso total del 2016 fueron: impuestos, 6.2%; ingresos no tributarios, 8.8%; transferencias corrientes, 80.3%; e ingresos de capital, 4.7%.

A continuación, en la Tabla 22 presentamos información tomada de la Ficha de Análisis Multianual de Gestión Fiscal de la Municipalidad Distrital de El Porvenir, año 2017, respecto a los indicadores fiscales de ingresos, gastos, de ahorro, financiamiento y deuda.

Los indicadores financieros no constituyen una evaluación; sin embargo, indican la posición relativa de la Municipalidad de El Porvenir con respecto al número total de municipalidades. Por ejemplo: para el indicador de autonomía fiscal, a nivel nacional, la posición 1/1874 indicaría que el gobierno local ocupa el puesto 1 como la municipalidad con mayor recaudación de ingresos propios sobre los ingresos económicos totales respecto al total de 1,874 gobiernos locales en el país. Este *ranking* considera solo a las instituciones que presentan información completa (véase la Tabla 23).

4.1.5. Recursos humanos (H)

«El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos» (D'Alessio, 2008, p. 178).

En la Municipalidad se observa que la cultura organizacional predominante es la tradicional en la gestión pública, o sea burocrática, que se aferra al paradigma normativo-jurídico como el fundamento de su actuación.

La gestión del personal se enfoca en el paradigma de administración de recursos humanos, limitándose las acciones de personal a los aspectos de control normativo y la gestión de planillas. Sin embargo, se están iniciando esfuerzos por aplicar un sistema de capacitación del personal.

Las políticas de promoción y desarrollo de las personas dentro de la organización son insuficientes para promover un clima de motivación, innovación, creatividad y compromiso con los objetivos institucionales. Esto se debe a la rigidez de la legislación laboral para el sector público. Del mismo modo, la legislación afecta la posibilidad de contar con un sistema de compensación económica dinámico sobre la base de competencias, limitando la introducción de otros sistemas de motivación y compensación por el logro de resultados.

Tabla 22

Ficha de Análisis Multianual de Gestión Fiscal de la Municipalidad Distrital de El Porvenir 2017

Descripción	Ejecución 1/			Estimado 2/
	2,014	2,015	2,016	2,017
A. RESULTADO ECONOMICO 3/	-18 364.5	7 232.3	-8 845.9	0.0
I. RESULTADO PRIMARIO	-18 364.5	7 304.3	-8 745.1	0.0
1.1. INGRESO ECONOMICO TOTAL	35 384.6	40 494.6	27 663.8	25 400.7
INGRESOS CORRIENTES	29 646.5	27 790.3	26 368.0	25 400.7
INGRESOS DE CAPITAL	5 738.1	12 704.3	1 295.8	0.0
1.2 GASTOS NO FINANCIERO TOTAL	53 749.1	33 190.3	36 408.9	25 400.7
GASTO CORRIENTE NO FINANCIERO	19 559.0	17 134.2	16 949.2	16 888.9
GASTO DE CAPITAL	34 190.1	16 056.0	19 459.7	8 511.8
II. INTERESES	72.0	100.8	0.0	0.0
B. FINANCIAMIENTO NETO 4/	353.2	845.9	0.0	0.0
III. EXTERNO NETO	0.0	0.0	0.0	0.0
CREDITOS	0.0	0.0	0.0	0.0
AMORTIZACION DE LA DEUDA EXTERNA	0.0	0.0	0.0	0.0
IV. INTERNO NETO	18 364.5	353.2	8 845.9	0.0
CREDITOS	0.0	9 762.8	0.0	0.0
BONOS	0.0	7 585.5	0.0	0.0
SALDOS DE BALANCE	18 364.5	-16 995.1	11 023.2	0.0
AMORTIZACION DE LA DEUDA INTERNA	0.0	0.0	2 177.3	0.0

Fuente: Sistema de Integración Contable de la Nación (SICON). Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) y Progresión de Presupuesto Público del IJIEF.

Nota:

1/ Los datos del SICON del cierre anual son presentados en abril del 2016.

2/ Los datos de la ejecución del PIA / PIM son estimados para la elaboración de la Ficha AMGF en abril de 2016.

3/ Se obtiene de la diferencia entre el resultado primario y los intereses.

4/ Se obtiene de la diferencia entre los créditos, bonos, saldos de balance y el pago de amortizaciones. Si el financiamiento neto tiene signo negativo indica que no se requirió financiamiento por tanto hubo una entrada de recursos. De otro lado, si tiene signo positivo indica que se requirió financiamiento que implica una salida de recursos.

Tabla 23

Indicadores de Análisis de la Gestión Fiscal 2016

Nombre	Descripción	Medida	2015	2016	Posición Relativa 2/ Prov. Dpto. Nac. 3/		
Indicadores de Ingresos							
1. Autonomía Fiscal	Relación entre la recaudación de ingresos propios y los ingresos económicos totales.	Porcentaje	8.4	15	8	23	410
2. Mejora de la Autonomía Fiscal	Variación de la autonomía fiscal respecto del año anterior	Puntos porcentuales	0	6.6	8	23	410
Indicadores de Gasto							
3. Gasto en Inversión Pública	Relación entre la inversión pública y los gastos no	Porcentaje	48.3	53.4	4	61	1169
4. Variación del Gasto Corriente No Financiero	Variación del gasto corriente respecto del año anterior.	Variación Porcentual	-12.4	-1.1	11	65	1476
Indicadores de Ahorro y Financiamiento							
5. Ahorro como parte del ingreso.	Relación del resultado primario y los ingresos económicos	Porcentaje	18	-31.6	9	61	1436
6. Variación de los Saldos de Balance	Variación absoluta de los saldos de balance en la CUT respecto a los ingresos económicos totales.	Miles S/.	225.2	-3185	2	14	266
Indicadores de Deuda							
7. Carga del Pasivo Pensional (ONP, AFP)	Relación entre el pasivo pensional con la OPN y AFP respecto a los ingresos	Porcentaje	17.2	26.7	5	9	127
8. Peso de las cuentas por pagar a proveedores	Relación de la cuenta por pagar a proveedores (parte corriente) sobre los ingresos corrientes.	Porcentaje	5.1	2.6	2	6	187
9. Prueba Ácida	Relación de la deuda de pasivos corrientes y el ingreso corriente.	Porcentaje	18.4	10	2	6	70

Fuente: SIAF-M EF, SICON, SUNAT, SBS.

Elaboración: tvlun cipalidad Oistritalde El Porveni'.

Nota:

1/ Los indicadores fiscales no constituyen una evaluación.

2/ Posición relativa indica la ubicación de la Municipalidad con respecto al número total de municipalidades. Por ejemplo: para el Indicador de Autonomía

Fiscal a nivel Nacional, la posición 1/1874 indicaría que el gobierno local ocupa el puesto 1 como la Municipalidad

3/ Se excluye los Gobiernos Locales con información incompleta o inconsistente.

El actual estilo de liderazgo tradicional, basado en forma exclusiva en la posición jerárquica. Por ello, es indispensable cambiar hacia otro sistema, donde las competencias del líder no se limiten a supervisar acciones realizadas de modo mecánico por sus subordinados, sino que participe como uno más del grupo de trabajo, coordinando acciones múltiples realizadas por

personas con igual o mayor competencia, que trabajan en conjunto para el logro de los objetivos estratégicos.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con D'Alessio (2008):

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores. (p. 179)

La Municipalidad de El Porvenir no tiene un sistema de información gerencial para la toma de decisiones. A la fecha, existe una falta de implementación de un sistema informático interno que facilite la información de las áreas en su conjunto.

Por otro lado, los servicios de información y comunicación que poseen los hogares en el distrito se aprecian en la Tabla 24, elaborada por la Oficina Departamental de Estadística e Informática.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

«El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento» (Toffler, 1978, p. 156), en donde «dichas características se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para a organización que la posea» (D'Alessio, 2008, p. 181).

La Municipalidad tiene limitaciones de acceso a infraestructura tecnológica de comunicación interactiva en tiempo real y la gestión se limita porque la red informática y de telecomunicaciones aún no integra a todo el personal. Asimismo, los sistemas informáticos en uso y en desarrollo aún no cuentan con sistemas de generación de reportes y organización de

datos para la toma de decisiones. El sistema de comunicación existente se basa en las líneas jerárquicas de la organización y carece de flexibilidad.

Tabla 24

La Libertad: Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Servicio de Información y Comunicación que posee el Hogar, según Provincia y Distrito 2007

Provincia y distrito	N° hogares	Hogares sin ningún tipo de servicio	Teléfonos Fijo	Teléfonos Celulares	Conexión a Internet	Conexión a TV por Cable
Total	384,842	171,336	114,624	167,336	21,913	48,573
Trujillo	192 580	48,152	89,774	112 489	19 584	24,418
Trujillo	71,172	9,000	44 078	49,403	13 145	16,091
El Porvenir	33,180	13,621	9,384	14 916	619	695
Florencia de Mora	8,291	2,515	3,087	4 376	229	145
Huanchaco	11,109	3,759	3,434	5,942	408	704
La Esperanza	35,336	9,864	14 604	19,229	1,443	1,594
Laredo	7951	2,671	3,223	3,719	342	662
Moche	6,923	2 256	2,361	3,607	246	351
Poroto	906	609	3	44	1	208
Salaverry	3,364	1,058	1,220	1,712	123	516
Simbal	998	959	4	16	1	22
Víctor Larco Herrera	13,350	1 781	8,376	9,525	3,027	3,430
Ascope	28,500	7,168	9,600	15,842	920	11,982

Nota. Tomado del «Compendio estadístico 2012 del departamento de La Libertad» por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Lima, Perú: Autor.

Los problemas de gestión se presentan porque el personal en las áreas de línea y de atención directa de los asuntos de gestión no cuenta con información completa para tomar decisiones, o esta no se difunde de forma oportuna; el tiempo de atención de las tareas de los procesos se retarda por falta de información confiable.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna; es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0, para aquellos factores poco importantes; y 1, para los factores más importantes.

El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de El Porvenir. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles a nivel interno, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2008).

La MEFI de El Porvenir, que se muestra en la Tabla 25, se realizó con 17 factores determinantes, seis fortalezas y 11 debilidades, y se determinó un valor de 1.70. Dicho resultado demuestra que El Porvenir es débil a nivel interno. Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias internas para revertir sus debilidades y convertirlas en fortalezas, así como potenciar sus fortalezas para utilizarlas como palanca en el crecimiento y desarrollo del distrito.

4.3. Conclusiones

El Porvenir tiene fortalezas que no se aprovechan en forma adecuada, lo cual afecta su crecimiento; y debilidades. Asimismo, el Municipio no cuenta con un plan estratégico elaborado para ordenar el crecimiento de la ciudad y mejorar la calidad de vida de la población.

La identidad distrital se encuentra definida; sin embargo, el resto del país la conoce muy poco, salvo su condición de ser centro industrial de cuero y calzado. Por ello, es indispensable identificar y destacar los atributos resaltantes de El Porvenir.

De otro lado, lo concerniente a su territorio, muestra crecimiento importante donde los asentamientos humanos y pueblos jóvenes han proliferado sin ordenamiento, poniendo en riesgo la integridad de la población, sobre todo los que se ubican en zonas de alto riesgo como la quebrada de San Ildefonso.

Respecto de la comunicación e información, existe deficiencia en el uso de sistemas: no se tienen sistemas unificados de información que permitan realizar una mejor gestión del distrito, para mejorar la calidad de la comunicación, y optimizar los tiempos. Es necesario mencionar que el uso de tecnologías en El Porvenir es limitado, y no hay programas desarrollados que

aprovechen e incluyan la tecnología existente para mejorar la gestión del distrito. En tal sentido, se podría afirmar que la falta de solvencia financiera limita las inversiones en dicho aspecto.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Existencia de una industria de cuero y producción de			
1 calzado de buena calidad con personal calificado	0.06	3	0.18
Infraestructura institucional, comunal y de protección a			
2 población vulnerable	0.05	3	0.15
Existencia de instituciones representativas: policia nacional,			
3 juzgado de paz	0.04	3	0.12
4 Existencia de áreas de expansión urbanas	0.06	3	0.18
5 Existencia de actividades culturales	0.03	3	0.09
Formalización de la propiedad de la vivienda de los			
6 diferentes barrios	0.06	3	0.18
Sub Total	0.30		0.90
Debilidades			
Ausencia de un sistema de información gerencial para la			
1 toma de decisiones	0.04	1	0.04
Inadecuados procesos municipales generan servicios			
2 ineficientes.	0.04	1	0.04
Debilidad financiera por dependencia de tranferencias del			
3 gobierno central (70%)	0.05	2	0.10
Deficiente servicio de limpieza, tratamiento de residuos			
4 solidos y áreas verdes.	0.04	1	0.04
5 Deficiente infraestructura vial	0.05	2	0.10
6 Deficiente planificación urbana y territorial	0.10	1	0.10
Población ubicada en áreas de riesgo (quebrada de san			
7 ildefonso)	0.10	1	0.10
8 Inseguridad ciudadana (delincuencia, pandillaje y droga)	0.10	1	0.10
Informalidad en la constitución de empresas dedicadas a la			
producción de insumos, transformación y comercialización,			
9 especialmente en la industria de calzado	0.05	1	0.05
10 Calidad en servicios de educación	0.08	1	0.08
11 Limitada oferta en servicios de salud	0.05	1	0.05
Sub Total	0.70		0.80
Total	1.00		1.70

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 185), de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Los resultados obtenidos en la MEFI no son tan alentadores. Es necesario que el distrito de El Porvenir aproveche mejor sus fortalezas, especialmente aquellas con valores de 3; y

procure combatir sus debilidades mayores, calificadas con un puntaje de 1. Por tal motivo, el plan estratégico presentado será de gran ayuda para este fin y para alcanzar la visión trazada.



Capítulo V: Intereses de la Municipalidad Distrital de El Porvenir y Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En este capítulo se presentan los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los OLP para El Porvenir. “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219). Por esta razón, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potenciales de El Porvenir, así como de los principios cardinales con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

5.1. Intereses de Terceras Partes

Uno de los intereses del distrito de El Porvenir es alcanzar el crecimiento económico a partir de la optimización de la infraestructura productiva, que permita mejorar la calidad de vida de la población. Para ello, se piensa potenciar al sector industrial, específicamente al subsector cuero y calzado. Asimismo, se busca la optimización de la infraestructura, equipamiento y personal, de la red (centros asistenciales) de salud de El Porvenir.

Otros intereses del distrito de El Porvenir son:

- Realizar un programa de articulación vial y peatonal del distrito, que permita mejorar la comunicación.
- Mejorar los servicios básicos de agua y alcantarillado.
- Realizar un programa para la previsión de riesgos y desastres frente al fenómeno de El Niño.

5.2. Potencial del Distrito de El Porvenir

El Porvenir es el tercer distrito más poblado de la provincia de Trujillo, como se muestra en la Tabla 26.

Los sectores de mayor importancia en la provincia de Trujillo, son: Comercio al por mayor y menor (49%) e industria (13%).

Ambos concentran el 62% del total de agentes económicos locales, siendo el sector industria una de las actividades más desconcentradas, ya que el 48% se realiza fuera del distrito Trujillo.



Tabla 26

Población Proyectada de la Provincia de Trujillo, según Distritos

Año	Trujillo	Víctor Larco Herrera	El Porvenir	Florencia de Mora	Huanchaco	La Esperanza	Laredo	Moche	Poroto	Salaverry	Simbal	Total
2007	307,316	57,994	145,270	41,766	46,082	157,606	34,231	30,901	3,786	14,374	4,262	845,595
2008	309,129	58,779	150,036	41,831	48,452	160,697	34,399	31,363	3,711	14,812	4,275	859,492
2009	310,814	59,551	154,887	41,879	50,920	163,782	34,555	31,820	3,634	15,259	4,287	873,397
2010	312,422	60,320	159,850	41,918	53,499	166,890	34,703	32,278	3,560	15,716	4,297	887,463
2011	313,969	61,087	164,931	41,948	56,194	170,026	34,844	32,734	3,486	16,183	4,307	901,720
2012	315,410	61,845	170,108	41,965	59,001	173,163	34,976	33,187	3,413	16,658	4,310	916,048
2013	316,717	62,589	175,373	41,968	61,923	176,293	35,095	33,634	3,341	17,142	4,313	930,401
2014	317,893	63,317	180,716	41,950	64,957	179,407	35,200	34,074	3,267	17,633	4,315	944,743

Nota. Tomado del «Sistema de información gerencial para la toma de decisiones», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2006. Lima, Perú: Autor.



La PEA distrital, se distribuye de la siguiente manera: el 61.1% se dedica a la manufactura (fabricación de calzado, procesamiento de cuero, confecciones, metalmecánica, etc.), el 20.0%, al comercio; el 9.6%, a la construcción; 4.7%, a los servicios de transporte, empleo doméstico, administración pública, etc.; el 1.6%, a la crianza de animales; el 0.4%, a la artesanía; y un 2.6%, a otras actividades.

A nivel de distritos, El Porvenir se ubica en el tercer lugar en concentrar mayor número de agentes económicos en la provincia, luego de Trujillo y La Esperanza. En cuanto a los agentes económicos, por sector económico, se distribuyen tal como se observa en la Tabla 27.

Tabla 27

Agentes Económicos del Distrito de El Porvenir Sector Económico de Contribuyentes

Porcentaje (%)

Sector Económico	N° de Contribuyentes	Porcentaje (%)
Primario	51	1.19
Secundario	1,040	24.32
Terciario	3,185	74.49
Total	4,276	100

Nota. Tomado de el «Plan de desarrollo concertado del distrito de El Porvenir 2013» (p. 96), por la Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2012. Trujillo, Perú: Autor.

La mayor concentración de agentes económicos se encuentra en el sector terciario, sobre todo en el sub sector de servicios, con un total de 2,079 contribuyentes (65%). Siguen en importancia el rubro de comercio, con 1,003 (31%); y el resto están comprendidos por actividades en sectores educacionales y de turismo.

De este modo, a nivel provincial, el distrito de El Porvenir concentra al 57.76% de agentes económicos dedicados a la fabricación de calzado (692 fabricantes). Después vienen Trujillo, con un 23.96% (287 fabricantes); Florencia de Mora, con 9.1%; y La Esperanza, con 7.1%. En el resto de localidades hay poca representación.

Según la Dirección de Industria y Turismo, las unidades de producción de calzado registradas suman 1,250, cantidad mayor al número de agentes económicos registrados por la Sunat. El «Diagnóstico de las pymes sector cuero y calzado 2002» proporciona información con respecto a la clasificación empresarial de dichas unidades, donde la micro industria del calzado representa el 66.67%; y la pequeña industria, el 33.33%. (Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2013).

Siendo el calzado y el cuero una industria competitiva, debe tener un enfoque a largo plazo, con estrategias que conlleven al cumplimiento de la meta final, que es el bienestar de los involucrados en la industria y su entorno.

Estas estrategias se detallan en los siguientes ítems:

1. Después del análisis del proceso productivo total, que se inicia en las curtiembres y finaliza con la entrega del producto final, se implementará el plan de mejora de procesos productivos. Este nos llevara a ser más eficientes y eficaces, por ende, a reducir los costos de producción.

2. La industria del distrito El Porvenir, debe estar enfocado al ingreso y posicionamiento de nuevos mercados, para ello, se tiene que trabajar en un producto de calidad, alineado a las nuevas tendencias

3. Formar la cadena integrada del calzado, donde se genera las sinergias entre empresas, proveedores, colaboradores, estado y clientes

4. Inversión en innovación y moda

5. Acceso al financiamiento, se tiene que trabajar en la formalización de los emprendedores, por cuanto, esto redundará en tener una palanca financiera para el crecimiento del negocio.

6. Programa de certificación de productos y capacitación de emprendedores, para ello, reforzar la sinergia con CITE del calzado y cuero de Trujillo.

7. Implementar la asociatividad en las empresas de la industria

8. Utilización de las Tecnología de la información y comunicaciones, para ser más eficiente la gestión del negocio.

Esto nos llevará a generar un mayor dinamismo a la economía local, generar nuevos puestos de trabajo y aportar al PBI distrital.

1. Generación de cadena de valor en los involucrados en la industria de madera y comercio.

2. Empoderar a los emprendedores, realizando ferias para exhibir y realizar negocios con sus productos.

3. Simplificar procedimientos administrativos, que otorguen una agilidad al proceso.

4. Mejorar la infraestructura vial que lleve a reducir costos logísticos y tiempos de traslado.

5. Innovación, digitalización de los negocios y hacer uso de las redes, con la finalidad de mejorar producto dándole un valor agregado e incrementar ventas de productos.

6. Programa de capacitación en mejora del producto de acuerdo a especificaciones y nuevas tendencias.

7. Acciones de promoción y desarrollo de exportaciones, al contar cerca con el Puerto de Salaverry.

8. Incentivar la formalización de los negocios y de la mano de obra calificada, a mayor productividad, más competitivo y mejor remunerados.

5.2.1. Subsector cuero y calzado

En la Tabla 28 puede verse información al respecto.

Tabla 28

Clasificación Empresarial de los Fabricantes de Calzado del Distrito de El Porvenir

SEGMENTO EMPRESARIAL	NUMERO	PORCENTAJE (%)
MICROEMPRESA	60	66.67%
A. SUBSISTENCIA	24	26.67%
B. ACUMULACION INCIPIENTE	19	21.11%
C. CRECIMIENTO RELATIVO	30	33.33%
PEQUEÑA EMPRESA	30	33.33
TOTAL	90	100%

Nota. Tomado de «Diagnóstico de las pymes sector cuero y calzado 2002» (p. 33, por la Municipalidad Distrital de El Porvenir, 2013. Trujillo, Perú: Autor.

- **Micro industria de calzado:** Es aquella unidad de producción económica social que tiene hasta diez trabajadores y también incorpora la fuerza de trabajo familiar de manera fundamental. Este segmento es el más dinámico de la industria del calzado. Si bien presenta un crecimiento lento, este es constante y en algunos casos sostenido, en parte gracias a la buena gestión del propietario, quien tiene que poner en juego toda su capacidad de ingenio y creatividad para salir adelante; y por el buen desenvolvimiento de sus operarios.

Estas microempresas están dotadas del equipamiento necesario, no siempre moderno, pero sí tradicional, desarrollando la mayor parte un proceso productivo de manera técnica. Por lo general, de modo gradual estas empresas llegan a capitalizarse y ampliarse, siendo muchas veces afectadas por los períodos recesivos de la economía nacional.

- **Pequeña industria de calzado:** Se caracteriza fundamentalmente por su tamaño, lo cual no significa que sea el grupo más dinámico del sector. Sin embargo, tienen mayores posibilidades de competir en el mercado nacional e incluso estar en condiciones de exportar.

Esta pequeña empresa se diferencia de las anteriores (aparte del tamaño) en el uso parcial de mano especializada y con experiencia. Su línea de producción posee mayor mecanización y ciertos niveles de automatización, capaz de realizar procesos de alta tecnología, con uso intensivo y óptimo de los recursos que posee, generando una sostenida productividad. Asimismo, logra competir en el mercado con calidad y crecimiento sostenido.

5.3. Principios Cardinales del Distrito de El Porvenir

5.3.1. Influencia de terceras partes

El Porvenir es el tercer distrito más poblado de la provincia de Trujillo; por tal motivo, requiere de inversión pública y privada que permita impulsar su crecimiento económico.

El Gobierno Regional de La Libertad, mediante el proyecto especial Chavimóchic, ha desarrollado la agricultura de exportación (agro exportación), lo cual ha permitido dinamizar la economía regional y por ende generar puestos de trabajo para los sectores económicos C y D (Región La Libertad, 2014).

En el aspecto comercial e inmobiliario, en actualidad se desarrolla con bastante dinamismo, como la construcción de los centros comerciales: Mall Aventura Plaza, Real Plaza, Plaza Veá en El Porvenir, Open Plaza, los cuales han generado también puestos de trabajo.

El Gobierno Regional de La Libertad y el Ministerio de la Producción (PRODUCE), realizan talleres productivos que permiten capacitar a las personas de los NSE C y D, para que puedan generar su negocio propio o trabajar para terceros.

5.3.2. El contrabalance de los intereses

El distrito de El Porvenir busca ser competitivo para el desarrollo de industrias del calzado, y con ello generar trabajo. Asimismo, esta condición debe ser acompañada con la transformación de la ciudad, donde la identidad de la población, la seguridad y el orden sean causa y efecto de ese desarrollo.

Todas las ciudades de La Libertad y de las principales regiones del país como Lima, Arequipa y Piura, buscan desarrollarse y proponer mejoras, sobre todo la captación de inversiones en industria, infraestructura, oferta hotelera y servicios públicos. El distrito de El Porvenir busca realizar alianzas estratégicas con el distrito de Trujillo y otros departamentos como Lima y Piura, en aras de captar nuevos mercados para la colocación de sus productos.

En contra de lo propuesto, la ciudad y sus habitantes deben estar preparados para optar por mejores condiciones para ser competir con las otras regiones.

Cabe indicar que, asimismo, existe una alta tasa de inseguridad ciudadana en el distrito, lo cual limita su crecimiento, por lo que hay mucho que trabajar en dicho aspecto.

5.3.3. Conservación de los enemigos

El Plan Bicentenario al 2021, indica que, para alcanzar el desarrollo, es necesario incrementar las inversiones en infraestructura socioeconómica, servicios públicos, industria y turismo.

La ciudad de Trujillo promueve la inversión, sin embargo, es necesario que el Gobierno Regional de La Libertad promueva también la inversión en los otros distritos como son El Porvenir, y en los distritos colindantes. Esto es necesario para competir con las otras ciudades del

Perú, como Piura y Lima. También es muy importante analizar qué programas y proyectos están realizando las principales ciudades del Perú, para aprender de sus buenas prácticas.

5.4. Matriz de Intereses del Distrito de El Porvenir (MIO)

Los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para poder ser exitosa y sostenible en el tiempo, a largo plazo (D'Alessio, 2008). En la visión están plasmados los intereses de la organización. En la MIO se podrán indicar y evaluar los intereses opuestos de El Porvenir, de sus principales competidores.

En la Tabla 29, se consignan las ciudades consideradas competidoras con intereses opuestos a El Porvenir, así como a aquellas que tienen intereses comunes o complementarios.



Tabla 29

Matriz de Intereses del Distrito de El Porvenir

Interés del Distrito	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Interés del Distrito
Aumento de inversión en infraestructura social y económica.	(+) El Porvenir, Lima, Trujillo.	(-) El Porvenir, Lima, Trujillo.	(+) El Porvenir, Lima, Trujillo.	(+) El Porvenir, Lima, Trujillo.
Aumento del bienestar y seguridad de la población.	(+) El Porvenir, Lima, Piura.	(+) El Porvenir, Lima, Trujillo.		
Realizar un plan de protección frente a desastres naturales.				
Aumentar la competitividad del subsector calzado y cuero.		(+) El Porvenir, Lima, Trujillo.		

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 153), de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP sirven para alcanzar la visión, con la definición de estrategias. Así, para el distrito de El Porvenir, se identificaron los siguientes objetivos de largo plazo:

- **OLP 1:** Mejorar el índice de desarrollo humano del distrito El Porvenir a 0.64, al año 2021.
- **OLP 2:** Ser el distrito de La Libertad con el mejor índice de seguridad ciudadana al 2021, con un 10% de percepción de inseguridad.
- **OLP 3:** Fomentar el incremento de la competitividad de las mype, en el ámbito distrital, e incremento de las ventas en un 15%, al 2021.
- **OLP 4:** Mejorar la gestión de riesgos y desastres, y del estado del ambiente, mediante la formulación de un plan de contingencia y manejo de residuos sólidos, al 2021, medido a través del índice de gestión de riesgos e índice de desastres naturales.
- **OLP 5:** Reducir el índice de desigualdad de género (IDG) en 5%, al 2021.

5.6. Conclusiones

El distrito de El Porvenir muestra potencialidades que pueden ser explotadas al máximo. Para ello, es necesario alcanzar el bienestar y desarrollo de la población del distrito. El Porvenir tiene como fortaleza el desarrollo de su subsector cuero y calzado; sin embargo, requiere fortalecer sus capacidades y articular nuevos mercados.

Por otro lado, existen aspectos que la ciudad y sus autoridades deben corregir, como el de orden y seguridad, pues los niveles de delincuencia son elevados.

Asimismo, por su ubicación geográfica, El Porvenir es vulnerable a ser afectado por desbordes en la quebrada de San Ildefonso.

Los OLP planteados se orientan también a mejorar el índice de desarrollo humano del Distrito de El Porvenir, lo cual implica fortalecer la educación básica regular, ya que una población con mayor educación tendrá más facilidades para acceder a un empleo y por ende mejorar su ingreso *per cápita* y calidad de vida.

Enfrentar la inseguridad ciudadana vinculada a la delincuencia, y lo relacionado a los fenómenos climatológicos como El Niño, en aras de evitar las pérdidas sufridas en los meses de febrero y marzo de 2017.

Las micro y pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de calzado, en El Porvenir, son de tipo familiar, y en muchos casos usa sus viviendas como talleres de producción. El conocimiento de la actividad ha sido adquirido principalmente por transferencia de conocimientos entre familiares, identificándose asimismo bajos niveles de capacitación en aspectos administrativos, para gestionar las empresas; y técnicos, para la mejora de la producción del calzado.

En cuanto al índice de desigualdad de género (IDG), se plantea una reducción del 5% al 2021. Esto implicará el fomento de talleres productivos que permitan capacitar a la mujer emprendedora para insertarla al mercado laboral. Con ello se formará a mujeres seguras e independientes, capaces de defenderse de la violencia, por ejemplo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se presenta de manera secuencial la etapa final de la formulación; es decir, las tres etapas del marco analítico de la formulación estratégica. La etapa de entrada (insumos), de emparejamiento (proceso) y de salida (productos), siendo esta última la de decisión del proceso estratégico. La primera etapa de ingresos proporciona los insumos para las siguientes dos etapas (D'Alessio, 2008).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA genera estrategias específicas (D'Alessio, 2008). Las entradas para la MFODA son las matrices EFI y EFE (véase la Tabla 30). La combinación FO usa las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades, o utiliza estrategias para explotar la situación. Las estrategias DO (estrategias tipo buscar) mejoran las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas.

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

La MPEYEA se usa para determinar la estrategia apropiada para El Porvenir. Tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria, y (b) estabilidad del entorno; y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera, y (b) ventaja competitiva (D'Alessio, 2008). Los valores para la fortaleza financiera y la fortaleza de la industria tienen una calificación de 1 (peor) a 6 (mejor).

Tabla 30

Matriz FODA y Estrategias para la Municipalidad El Porvenir

	Fortalezas	Debilidades
	1. Existencia de una industria de cuero y producción de calzado de buena calidad con personal calificado. 2. Infraestructura institucional, comunal y de protección a población vulnerable. 3. Existencia de instituciones representativas: Policía Nacional, juzgado de paz. 4. Existencia de áreas de expansión urbana. 5. Existencia de actividades culturales. 6. Formalización de la propiedad de la vivienda de los diferentes barrios.	1. Ausencia de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones. 2. Inadecuados procesos municipales generan servicios ineficientes. 3. Debilidad financiera por dependencia de transferencias del gobierno central (70%). 4. Deficiente servicio de limpieza, tratamiento de residuos sólidos y áreas verdes. 5. Deficiente infraestructura vial. 6. Deficiente planificación urbana y territorial. 7. Población ubicada en áreas de riesgo (quebrada de San Ildefonso). 8. Inseguridad ciudadana (delincuencia, pandillaje y droga). 9. Informalidad en la constitución de empresas dedicadas a la producción de insumos, transformación y comercialización, especialmente en la industria de calzado. 10. Calidad en servicios de educación. 11. Limitada oferta en servicios de salud.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Crecimiento de la oferta educativa de calidad. 2. Población incrementa su nivel adquisitivo y escala en el nivel socioeconómico. 3. Aumento de la demanda de servicios de salud. 4. Crecimiento en la demanda de tecnología. 5. Estabilidad económica y política nacional. 6. Demanda de productos ecológicos.	FO1. Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país O2, F1. FO2. Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito F1, O5. FO3. Motivar e impulsar el crecimiento local F1, F2, F3, F4, F5, O1, O5. FO4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado F1, F2, F4, O2, O5.	DO1. Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad D1, D2, O4. DO2. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial D4, D5, D6, D7, D9, O2. DO3. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes D3, D9, O4. DO4. Implementar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información D1, D2, O4. DO5. Desarrollar alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética D4, D5, D6, D7, O1, O3.
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Crecimiento de la delincuencia. 2. Migración de empresarios y microempresarios a distritos con mejor índice de desarrollo humano. 3. Crecimiento sin planificación. 4. Corrupción en las entidades públicas. 5. Falta de enfoque internacional.	FA1. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente F2, F4, F6, A3. FA2. Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión F4, A3.	DA1. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología D2, A2, A4. DA2. Implementar la cultura e invertir en servicios básicos D4, D11, A2. DA3. Desarrollar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia D8, A1, A2. DA4. Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas D7, A2, A3.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 149), de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

La estabilidad del entorno y la ventaja competitiva se califican de -1 (mejor) hasta -6 (peor). Después se construye el polígono con los valores obtenidos en cada eje. El resultado se muestra en la Tabla 31 y la Figura 10.

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector (-0.33, 0.85), que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica conservador, tal como se observa en la Figura 11, e indica que es una postura más apropiada para el distrito de El Porvenir. Esta es una postura típica de un mercado estable, de crecimiento lento; y el polígono resultante confirma que el distrito tiene: (a) una baja ventaja competitiva, (b) un entorno ligeramente estable que depende de la situación actual del país, (c) una aceptable fortaleza de la industria, y (d) una ligera fortaleza financiera. Asimismo, el factor crítico del distrito es el de competitividad de productos, pues actualmente El Porvenir no cuenta con productos diferenciados que creen valor sus pobladores, y permitan una diferenciación frente a sus competidores.

Por ello, el distrito de El Porvenir debe desarrollar nuevos productos diferenciados que permitan crear valor para la población, así como ganar entrada en mercados más atractivos para lograr la competitividad del distrito.

$$\text{Eje X: VC + FI} = -4.33 + 4.00 = -0.33$$

$$\text{Eje Y: EE + FF} = -2.29 + 3.14 = 0.85$$

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, y relaciona la participación del mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008). La MBCG representa gráficamente las diferencias entre los negocios o sectores de El Porvenir, que ayuda a clasificar la posición competitiva de cada uno de sus sectores productivos, y permite la evaluación de una estrategia global para cada uno.

Tabla 31

*Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA***Matriz PEYEA**

		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
Posición estratégica interna	1. Retorno en la inversión		4
	2. Apalancamiento		2
	3. Liquidez		2
	4. Capital de trabajo		2
	5. Flujo de caja		2
	6. Facilidad de salir del mercado		5
	7. Riesgo implicado en el negocio		5
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
Posición estratégica interna	1. Participación del mercado		-4
	2. Calidad del producto		-2
	3. Lealtad del cliente		-5
	4. Utilización de capacidad de los competidores		-5
	5. Conocimiento de la tecnología		-5
	6. Control sobre proveedores y distribuidores		-5
		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
Posición estratégica externa	1. Cambios tecnológicos		-5
	2. Tasa de inflación		-1
	3. Variabilidad de la demanda		-2
	4. Rango de precio de productos de la competencia		-2
	5. Barreras de ingreso		-1
	6. Presión competitiva		-3
	7. Elasticidad de precio de la demanda		-2
		Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
No.	1. Potencial de crecimiento		5
	2. Potencial de rentabilidad		5
	3. Estabilidad financiera		4
	4. Conocimiento de la tecnología		3
	5. Aumento de capital		4
	6. Utilización de los recursos		4
	7. Facilidad de ingreso al mercado		4
	8. Productividad, utilización de la capacidad		3

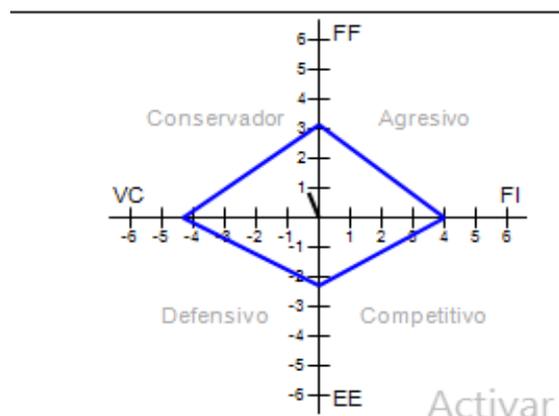


Figura 109. Matriz PEYEA de la Municipalidad Distrital de El Porvenir. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 157), de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

La MBCG tiene dos ejes: (a) el eje horizontal, que corresponde a la posición de la participación relativa en la industria (con relación a la participación más grande del mercado); y (b) el eje vertical, que representa la tasa porcentual de crecimiento de las ventas de la industria.

La matriz cuenta con cuatro cuadrantes: (a) los signos de interrogación tienen alta tasa de crecimiento de ventas, pero sin participación significativa del mercado; (b) el cuadrante de las estrellas, con alta tasa de crecimiento y alta participación del mercado; (c) el cuadrante de las vacas lecheras, con alta participación en el mercado, pero con ventas con tendencia a disminuir; y (d) cuadrante de los perros, que representa los elementos de El Porvenir, con disminución de ventas y con baja participación en el mercado. Cada elemento de El Porvenir está representado por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al monto de ventas en relación con los ingresos de la corporación.

Para el desarrollo de la MBCG de El Porvenir, se consideraron como portafolio los servicios que actualmente tiene el distrito, como: (a) impuestos, (b) ingresos no tributarios, (c) transferencias corrientes, y (d) transferencias de capital. Para ello, se utilizó la información proporcionada por el MEF (2010) referente a las transferencias de gobiernos

locales, donde se obtienen los ingresos del distrito en cada uno de los servicios descritos anteriormente, en el año 2011; y, a la vez, se calcula la tasa de crecimiento de los ingresos durante los años 2012-2014. La información detallada de lo anterior se observa en la Tabla 32.

Tabla 32

Lista de Productos de la Matriz BCG de la Municipalidad del Distrito de El Porvenir

(Ingresos Totales 2012-2014/MDEP)

	Ejecución 1/ (Miles S./)			Composición	Variación	
	2012	2013	2014	% 2014	Absoluta 2014-2013	Porcentual 2014/2013
Ingreso total (I+II)	37,566.7	48,493.4	35,384.6	100	-13,108.8	-27
I. Ingresos corrientes	34,005.4	43,312.1	29,646.5	83.8	-13,665.6	-31.6
Contribuciones	-	-	-	-	-	-
Impuestos	839.1	1,099.5	1,204.6	3.4	105.1	9.6
Ingresos no tributarios	1,795.0	200.5	1,744.8	4.9	1,544.3	770.2
Transferencias corrientes	31,371.3	40,190.1	26,697.1	75.5	-13,493	-33.6
II. Ingresos de capital	3,561.3	5,181.3	5,738.1	16.2	556.8	10.8
Transferencias de capital	3,561.3	5,181.3	5,738.1	16.2	556.8	10.8
Venta de activos	-	-	-	-	-	-

Nota. Tomado del «Sistema de integración contable de la nación, a abril del 2015», por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Lima, Perú: Autor.

La MBCG muestra que el mayor porcentaje de ingresos que recibe la Municipalidad de El Porvenir, corresponde a lo recaudado por: (a) transferencias corrientes; y (b) transferencias de capital. Cada rubro de ingreso descrito se ubica en la MBCG según la tasa de crecimiento y la participación que tiene en el mercado, tal como se observa en la Figura 11.

En tal sentido, de acuerdo con el porcentaje de crecimiento de los ingresos y la participación de mercado, los ingresos que recibe el distrito de El Porvenir se encuentran ubicados en los cuadrantes I y IV de la MBCG, que corresponden a signos de interrogación y perros, respectivamente.

Frente a los resultados obtenidos, puede observarse una baja participación en el mercado, y la necesidad mayor de generar mayores ingresos, por lo que es recomendable adoptar estrategias intensivas, de inversión y liquidación. Sin embargo, a la vez es necesario

implementar estrategias intensivas que permitan convertir los ingresos como perros en signos de interrogación y luego convertirlos en estrellas, para generar así el crecimiento del distrito.

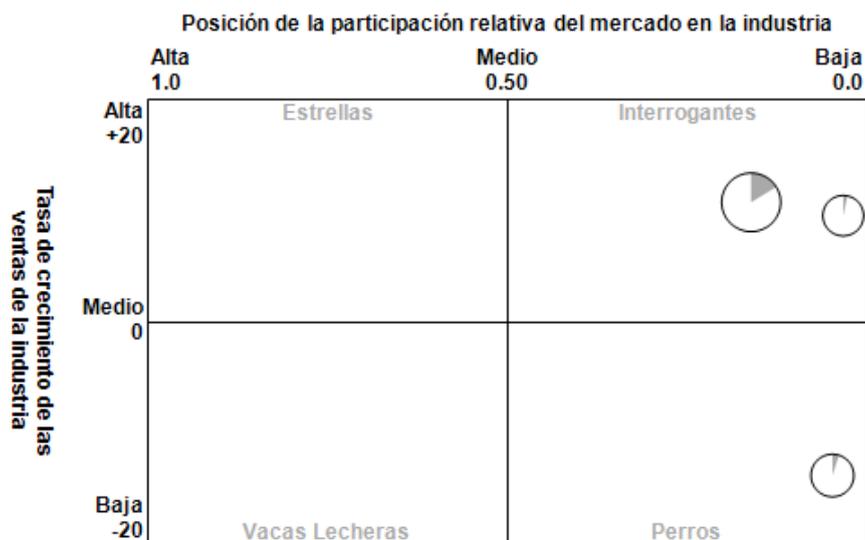


Figura 11. Matriz BCG del distrito de El Porvenir.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 139), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE grafica nueve celdas que corresponden a la intersección de las matrices EFI y EFE (D'Alessio, 2008). Está representada por un círculo en la MIE, que corresponde a la contribución de El Porvenir. El cuadrante indica las estrategias apropiadas que El Porvenir debe tomar. La matriz se divide en tres zonas: (a) la zona uno, que está compuesta por las celdas I, II y IV, cuya prescripción es crecer y construir; (b) la zona dos, que está compuesta por las celdas III, V y VII, que recomienda retener y mantener; y (c) la zona tres, que está compuesta por las celdas VI, VIII y IX, que indica cosechar o desinvertir.

Del análisis de los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI de El Porvenir, equivalentes a 1.90 y 1.90, respectivamente, se determina la ubicación del distrito en el cuadrante IX de la región tres, tal como se puede observar en la Figura 12.

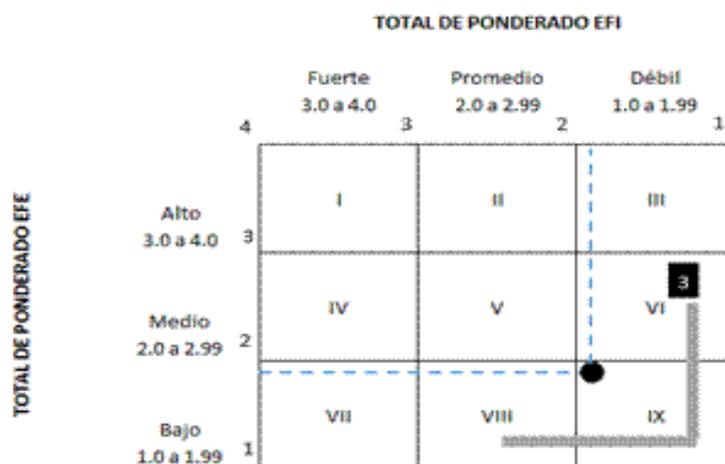


Figura 12. Matriz interna externa del distrito de El Porvenir.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 123), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

La prescripción de este cuadrante es cosechar o desinvertir, y recomienda desarrollar estrategias defensivas, lo cual es válido porque es necesario que El Porvenir desinvierta en la oferta de productos y servicios que actualmente tiene. A la vez, la MIE indica que, al estar el distrito en el cuadrante IX, debe desinvertir en aquellos productos que no le generan utilidad. Además, debe incrementar el desarrollo social porque este será el soporte para potencializar los sectores económicos, y así lograr un crecimiento integral y sostenido de El Porvenir, con respecto a los competidores.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2008), es otra de las herramientas útiles para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias (véase la Figura 13), en función de que la situación de un negocio está definida por el crecimiento del mercado –rápido o lento–, y si la posición competitiva de la empresa en dicho mercado es fuerte o débil.

En cuanto a la situación del crecimiento del mercado, se infiere que El Porvenir se encuentra en un mercado de rápido crecimiento, al relacionarlo con el crecimiento actual de los sectores económicos como pilares de la visión del distrito para el año 2021.

Respecto de la posición competitiva de El Porvenir en relación con los distritos vecinos que tienen similares potencialidades, se determina que posee una posición competitiva fuerte, sobre todo con los distritos de La Esperanza y Florencia de Mora.

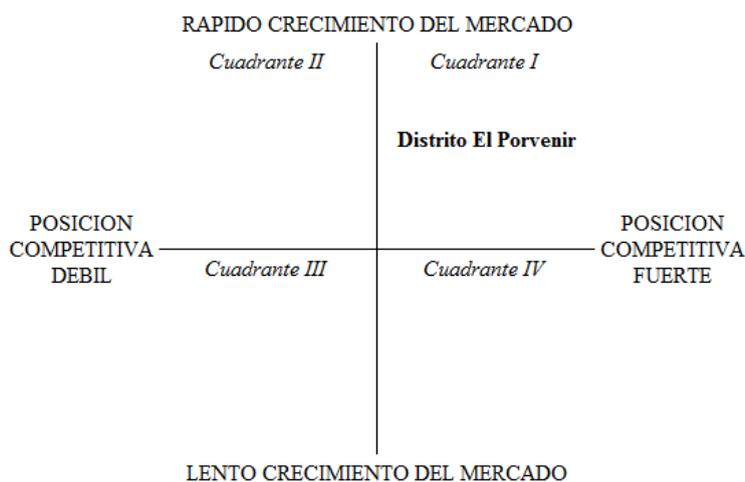


Figura 13. Matriz GE del distrito de El Porvenir.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 154), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE. Para ello, se deben cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008). Así, se obtuvieron 12 estrategias, seleccionadas por tener un puntaje mayor o igual a 3. Estas estrategias se volverán a verificar con la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). El resultado del ejercicio se encuentra en la Tabla 33.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada de estas. Para ello, las entradas de la matriz serán los factores de éxito determinados en las matrices EFI y EFE.

Tabla 33

Matriz de Decisión Estratégica de El Porvenir

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. FO1. Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país O2, F1.	X	X		X	X	4
2. FO2. Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito F1, O5.	X	X		X	X	4
3. FO3. Motivar e impulsar el crecimiento local F1, F2, F3, F4, F5, O1, O5.	X	X		X	X	4
4. FO4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado F1, F2, F4, O2, O5.	X	X		X	X	4
5. DO1. Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad D1, D2, O4.	X	X	X		X	4
6. DO2. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial D4, D5, D6, D7, D9, O2.	X	X		X	X	4
7. DO3. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes D3, D9, O4.	X	X	X	X		4
8. DO4. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información D1, D2, O4.	X	X	X	X		4
9. DO5. Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética. D4, D5, D6, D7, O1, O3.	X	X		X	X	4
10. FA1. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente F2, F4, F6, A3.	X	X		X	X	4
11. FA2. Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión F4, A3.	X	X		X	X	4
12. DA1. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología D2, A2, A4.	X	X	X	X		4
13. DA2. Promover la cultura e invertir en servicios básicos D4, D11, A2.	X	X		X	X	4
14. DA3. Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia D8, A1, A2.	X	X		X	X	4
15. DA4. Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas D7, A2, A3.	X	X		X	X	4

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p.159), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Para cada estrategia resultante de la MD, se determina un punto de atractividad (PA) del que, multiplicado por el peso de cada factor de éxito, se obtiene el puntaje de atractividad (TPA) de la estrategia determinante, para la nueva selección de estrategias. La MCPE del distrito de El Porvenir se muestra en la Tabla 34.

Del análisis de la MCPE para el distrito de El Porvenir, se seleccionaron tres estrategias, consideradas atractivas por obtener un puntaje mayor que 5, quedando una estrategia como de contingencia de primer orden.

Las tres estrategias retenidas se muestran en la Tabla 35, las cuales serán la base para lograr los objetivos de corto y largo plazo, con el fin de alcanzar la misión y visión de El Porvenir al año 2021, propuestas en el Capítulo II. Si alguna de las estrategias retenidas no lograra cumplir con los objetivos trazados, se tienen las dos estrategias de contingencia que obtuvieron una puntuación entre 4 y 5.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Se utiliza esta matriz en función de los siguientes cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008). En el caso de la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas inconsistentes ni contradicciones entre ellas. Para la consonancia, las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo y a los cambios que se puedan dar. Asimismo, deben tener flexibilidad, pero, a la vez, consistencia.

La factibilidad indica que las estrategias no deben originar sobrecostos ni subproblemas; no es estrategia válida aquella que orienta la solución de un problema o consecución de un objetivo dañando el sistema establecido u originando problemas para la organización.

Tabla 34

Matriz CPE del Distrito de El Porvenir

Factores Críticos para el Éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		DO1	
		PA	TPA								
Implementar la oferta del calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país O2 F1 Implementar clústeres del calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito. F1, O5 Motivar e Impulsar el crecimiento local. F1, F2, F3, F4, F5, O1, O5 Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado. F1, F2, F4, O2, O5. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la Municipalidad. D1, D2, O4.											
Oportunidades:											
1. Crecimiento de la oferta educativa de calidad.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
2. Población incrementa nivel adquisitivo y escala en nivel socioeconómico.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3. Aumento de la demanda de servicios de salud.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40
4. Crecimiento en la demanda de tecnología.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Estabilidad económica y política nacional.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6. Demanda de productos ecológicos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Amenazas:											
1. Crecimiento de la delincuencia.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
2. Migración de empresarios y microempresarios a distritos con mejor índice de desarrollo humano.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08
3. Crecimiento sin planificación.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10
4. Corrupción en las entidades públicas.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24
5. Falta de enfoque internacional.	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Fortalezas:											
1. Existencia de una industria de cuero y producción de calzado de buena calidad con personal calificado.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
2. Infraestructura institucional, comunal y de protección a población vulnerable.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05
3. Existencia de instituciones representativas: Policía Nacional, juzgado de paz.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	1	0.04
4. Existencia de áreas de expansión urbanas.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06
5. Existencia de actividades culturales.	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03
6. Formalización de la propiedad de la vivienda de los diferentes barrios.	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Debilidades:											
1. Ausencia de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16
2. Inadecuados procesos municipales generan servicios ineficientes.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	4	0.16
3. Debilidad financiera por dependencia de transferencia del Gobierno central.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20
4. Deficiente servicio de limpieza, tratamiento de residuos sólidos y áreas verdes.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08
5. Deficiente infraestructura vial.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10
6. Deficiente planificación urbana y territorial.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20
7. Población ubicada en áreas de riesgo (quebrada de San Ildefonso).	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
8. Inseguridad ciudadana (delincuencia, pandillaje y droga).	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
9. Informalidad en la constitución de empresas dedicadas a la producción de insumos, transformación y comercialización, especialmente en la industria de calzado.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10
10. Calidad de servicios de educación.	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16
11. Limitada oferta en servicios de salud.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Total	2		6.64		7.14		7.05		5.29		4.08

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 116), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 34

Matriz CPE del Distrito de El Porvenir (Continuación)

Factores Críticos para el Éxito	DO2		DO3		DO4		DO5		PA1		
	Peso	PA	TPA								
<p>DO2: Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial D4, D5, D6, D7, D9, O2</p> <p>DO3: Mejorar la gestión financiera de la Municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes D3, D9, O4.</p> <p>DO4: Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información D1, D2, O4.</p> <p>DO5: Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética D4, D5, D6, D7, O1, O3.</p> <p>PA1: Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medio ambiente F2, F4, F6, A3.</p>											
Oportunidades:											
1. Crecimiento de la oferta educativa de calidad.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10
2. Población incrementa nivel adquisitivo y escala en nivel socioeconómico.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3. Aumento de la demanda de servicios de salud.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4. Crecimiento en la demanda de tecnología.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5. Estabilidad económica y política nacional.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08
6. Demanda de productos ecológicos.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Amenazas:											
1. Crecimiento de la delincuencia.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20
2. Migración de empresarios y microempresarios a distritos con mejor índice de desarrollo humano.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3. Crecimiento sin planificación.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4. Corrupción en las entidades públicas.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
5. Falta de enfoque internacional.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Fortalezas:											
1. Existencia de una industria de cuero y producción de calzado de buena calidad con personal calificado.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
2. Infraestructura institucional, comunal y de protección a población vulnerable.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10
3. Existencia de instituciones representativas: Policía Nacional, juzgado de paz.	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
4. Existencia de áreas de expansión urbanas.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18
5. Existencia de actividades culturales.	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06
6. Formalización de la propiedad de la vivienda de los diferentes barrios.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12
Debilidades:											
1. Ausencia de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04
2. Inadecuados procesos municipales generan servicios ineficientes.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04
3. Debilidad financiera por dependencia de transferencia del gobierno central.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05
4. Deficiente servicio de limpieza, tratamiento de residuos sólidos y áreas verdes.	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16
5. Deficiente infraestructura vial.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05
6. Deficiente planificación urbana y territorial.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30
7. Población ubicada en áreas de riesgo (quebrada de San Ildefonso).	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
8. Inseguridad ciudadana (delincuencia, pandillaje y droga).	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10
9. Informalidad en la constitución de empresas dedicadas a la producción de insumos, transformación y comercialización, especialmente en la industria de calzado.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
10. Calidad de servicios de educación.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08
11. Limitada oferta en servicios de salud.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Total	2		5.23		5.43		3.72		5.65		4.41

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 117), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 34

Matriz CPE del Distrito de El Porvenir (Continuación)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	FA2		DA1		DA2		DA3		DA4		
		PA	TPA									
Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas de expansión F4, A3.												
Implementar uso de mejores prácticas y tecnología D2, A2, A4.												
Promover la cultura e invertir en servicios básicos. D4, D11, A2.												
Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia D8, A1, A2.												
Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas D7, A2, A3.												
Oportunidades:												
1. Crecimiento de la oferta educativa de calidad	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	
2. Población incrementa nivel adquisitivo y escala en nivel socioeconómico	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	
3. Aumento de la demanda de servicios de salud	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	
4. Crecimiento en la demanda de tecnología	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	
5. Estabilidad económica y política nacional	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	
6. Demanda de productos ecológicos	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	
Amenazas:												
1. Crecimiento de la delincuencia	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	
2. Migración de empresarios y microempresarios a distritos con mejor índice de desarrollo humano	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
3. Crecimiento sin planificación	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
4. Corrupción en las entidades públicas	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
5. Falta de enfoque internacional	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	
Fortalezas:												
1. Existencia de una industria de cuero y producción de calzado de buena calidad con personal calificado	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	
2. Infraestructura institucional, comunal y de protección a población vulnerable	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	
3. Existencia de instituciones representativas: Policía Nacional, juzgado de paz	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	
4. Existencia de áreas de expansión urbanas	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	
5. Existencia de actividades culturales	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	
6. Formalización de la propiedad de la vivienda de los diferentes barrios	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	
Debilidades:												
1. Ausencia de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	
2. Inadecuados procesos municipales generan servicios ineficientes	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	
3. Debilidad financiera por dependencia de transferencia del gobierno central	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	
4. Deficiente servicio de limpieza, tratamiento de residuos sólidos y áreas verdes	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	
5. Deficiente infraestructura vial	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	
6. Deficiente planificación urbana y territorial	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
7. Población ubicada en áreas de riesgo (quebrada de San Ildefonso)	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
8. Inseguridad ciudadana (delincuencia, pandillaje y droga)	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	
9. Informalidad en la constitución de empresas dedicadas a la producción de insumos, transformación y comercialización, especialmente en la industria de calzado	0.05	1	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	
10. Calidad de servicios de educación	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	
11. Limitada oferta en servicios de salud	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	
Total	2		3.72		3.62		6.74		4.67		5.21	

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 122), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Respecto de la ventaja, las estrategias deben contribuir a la creación o mantenimiento de ventajas competitivas de la organización, pues este factor diferenciador permitirá la obtención de posicionamiento de la organización y preferencia, y en consecuencia réditos financieros.

De acuerdo con el resultado de la matriz de Rumelt, mostrada en la Tabla 35, todas las estrategias seleccionadas fueron aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ME intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. Las estrategias deben ser medidas desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Dentro de cada uno, existen tópicos establecidos que se deben analizar: (a) si cada estrategia viola, promueve o es neutral en el caso de los derechos; (b) es justa, neutral o injusta en el caso de la justicia; o (c) es excelente, neutra o perjudicial en el caso del utilitarismo. En el presente caso, se analizaron diez estrategias en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no se continúa con el análisis. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 36.

En el parámetro de justicia, se busca identificar si la estrategia escogida es justa o injusta. En el caso de la estrategia «Motivar e impulsar el crecimiento local», su impacto en la distribución y su equidad en la administración son justas, y no tiene un efecto negativo en la sociedad, sino, por el contrario, busca contribuir con el desarrollo de la sociedad.

En el caso del utilitarismo, las estrategias tienen que demostrar ser excelentes para poder calificar, o, en su defecto, ser perjudiciales.

Tabla 35

Matriz de Rumelt del Distrito de El Porvenir

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1.	FO1. Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país O2, F1.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2.	FO2. Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito F1, O5.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3.	FO3. Motivar e impulsar el crecimiento local F1, F2, F3, F4, F5, O1, O5.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4.	FO4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado F1, F2, F4, O2, O5.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5.	DO1. Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad D1, D2, O4.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6.	DO2. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial D4, D5, D6, D7, D9, O2.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7.	DO3. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes D3, D9, O4.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8.	DO4. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información D1, D2, O4.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9.	DO5. Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética. D4, D5, D6, D7, O1, O3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10.	FA1. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente F2, F4, F6, A3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11.	FA2. Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión F4, A3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12.	DA1. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología D2, A2, A4.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13.	DA2. Promover la cultura e invertir en servicios básicos D4, D11, A2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14.	DA3. Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia D8, A1, A2.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15.	DA4. Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas D7, A2, A3.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 126), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 36

Matriz de Ética del Distrito de El Porvenir

	Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país	Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito.	Motivar e impulsar el crecimiento local.	Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado.	Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad.	Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial.	Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes.	Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información.	Establecer alianzas entre la municipalidad y el Gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética.	Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente.	Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión.	Implementar uso de mejores prácticas y tecnología.	Promover la cultura e invertir en servicios básicos.	Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia.	Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas.
Estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Derechos:															
Impacto en el derecho a la vida.	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	N	N	P	P	P
Impacto en el derecho de la propiedad.	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	N	P	N	P	P	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad.	P	P	P	P	P	N	N	P	P	N	N	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	P	P	N	N	P	N	N	P	P	P	N	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso.	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	N	N
Justicia:															
Impacto en la distribución.	N	N	N	N	J	J	N	N	N	N	J	N	N	N	N
Equidad en la administración.	N	N	N	J	J	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación.	N	N	N	J	J	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo:															
Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	N	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados.	E	E	N	E	E	N	E	E	E	E	E	N	E	E	E

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 130), por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Se tiene la estrategia «Establecer alianzas entre la municipalidad y el Gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética», con la cual se busca dotar al distrito de El Porvenir de infraestructura adecuada. Esta persigue fines excelentes, por lo que se considera que cumple la condición de la matriz.

Las doce estrategias analizadas en esta matriz no han vulnerado los derechos básicos, ni los tópicos consignados en la justicia o el utilitarismo. La calificación más baja recibida es la de neutral, por lo que se considera el uso de la totalidad de las mismas. Los números de las estrategias corresponden con la definición encontrada en la sección de matriz CPE, que se muestran en la Tabla 2.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia se muestran en la Tabla 37.

Las primeras son listadas de acuerdo con la calificación obtenida en la MD, para identificar cuáles son las prioridades en el planeamiento de su ejecución. Asimismo, se listan las estrategias de contingencia, que son siempre necesarias y complementarias para alcanzar los objetivos del distrito.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Con esta herramienta de gestión se verifica si las estrategias retenidas corresponden al final con los OLP, con el fin de asegurar que ninguno de estos últimos esté fuera del alcance de una estrategia. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 38.

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

El análisis de los competidores ayuda a El Porvenir a realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para enfrentarlas (D'Alessio, 2008).

Para realizar un mejor análisis de los competidores, se utiliza la matriz de posibilidades de los competidores (véase la Tabla 39), que identifica las posibles respuestas de la competencia ante las estrategias retenidas del distrito. Los resultados servirán de apoyo

para plantear y/o reformular acciones que El Porvenir debe realizar ante eventuales respuestas de los otros distritos, y que estas no sean sorpresivas, sino parte de un efecto circunstancial esperado y analizado en esta matriz.

Tabla 37

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	1	2	3	4	5
1. Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país.		X	X		
2. Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito.				X	
3. Motivar e impulsar el crecimiento local.			X		
4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado.			X		
5. Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad.				X	
6. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial.	X		X		
7. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes.			X	X	
8. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información.	X		X	X	
9. Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética.	X		X		
10. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente.			X	X	X
11. Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión.	X		X		
12. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología.	X			X	X
13. Promover la cultura e invertir en servicios básicos.	X		X		
14. Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia.	X	X	X	X	
15. Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas.	X		X		

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 132), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 38

Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país. 2. Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito. 3. Motivar e impulsar el crecimiento local. 4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado. 5. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial. 6. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes. 7. Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética. 8. Promover la cultura e invertir en servicios básicos. 9. Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas.
Estrategias de Contingencia
Estrategias de Contingencia - 1er orden
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad. 2. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente. 3. Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia.
Estrategias de Contingencia - 2do orden
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información. 2. Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión. 3. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología.

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 113), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 39

Matriz de Posibilidad de los Competidores

Estrategias	Posibilidades Competitivas			
	Víctor Larco	Florencia de Mora	Esperanza	Trujillo
1. Implementar la oferta de calzado en el distrito hasta posicionarla como la mejor del norte del país.	X	X	X	X
2. Implementar clústeres de calzado que garanticen el crecimiento sostenible del distrito.	X	X	X	X
3. Motivar e impulsar el crecimiento local.	X	X	X	X
4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado.	X	X	X	X
5. Implementar tecnologías de la información para los procesos administrativos de la municipalidad.	X	X	X	X
6. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial.	X	X	X	X
7. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes.	X	X	X	X
8. Adecuar los procesos a sistemas e infraestructura de tecnología de la información.	X	X	X	X
9. Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial, educación, salud y energética.	X	X	X	X
10. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medioambiente.	X	X	X	X
11. Invertir en infraestructura vial del distrito, incluyendo una adecuada señalización de las zonas en expansión.	X	X	X	X
12. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología.	X	X	X	X
13. Promover la cultura e invertir en servicios básicos.	X	X	X	X
14. Reforzar las medidas de seguridad correctivas del distrito con la participación de la policía nacional a fin de disminuir el crecimiento de la delincuencia.	X	X	X	X
15. Integrar a la municipalidad y sociedad civil para desarrollar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas.	X	X	X	X

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 141), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

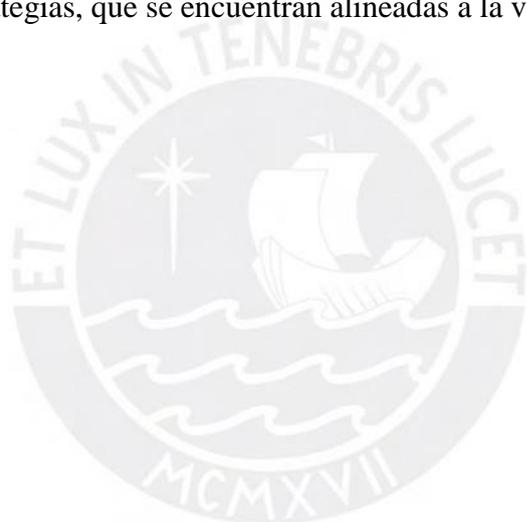
6.13. Conclusiones

El proceso estratégico, desarrollado en las etapas: (a) de entrada (MEFE, MPC, MEFI y MIO); (b) de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y (c) de salida (MD, MCPE, MR, y ME), aplicando la intuición y el análisis, ha permitido obtener 15 estrategias externas e internas, que servirán para lograr los cinco OLP y la visión definida para el distrito de El Porvenir. Algunas estrategias quedaron reservadas como estrategias de

contingencia, porque estas se relacionan con las actividades municipales, que se han indicado como importantes en el Capítulo V, y para el desarrollo económico de El Porvenir.

Respecto a los OLP, se ha asegurado que ninguno de estos se encuentre fuera del alcance de una estrategia.

Este proceso estratégico realizado al distrito de El Porvenir permitió hallar las estrategias idóneas que permitirán alcanzar los OLP y, por ende, la visión y misión planteadas para el distrito al año 2021. En el análisis realizado, se obtuvo que las mayores deficiencias del distrito se enfocan en temas primordiales para su desarrollo sostenido: (a) limitado crecimiento económico por falta de inversión privada, (b) inseguridad ciudadana, y (c) mala gestión administrativa de la municipalidad. Estos problemas serán atendidos con las estrategias, que se encuentran alineadas a la visión del distrito.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o estrategias a seguir, sino que debe existir una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Es por ello que la implementación estratégica cumple un rol fundamental en el desarrollo del plan estratégico, ya que es el paso de la formulación a la puesta en marcha de dicho plan. Es importante señalar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que esta es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse (D'Alessio, 2008).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2012) afirmó que los objetivos de corto plazo deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados y asumidos por la organización; y facilitar el logro de los OLP.

En tal sentido, los objetivos en los que se desdoblaron los OLP identificados, son:

- **OLP 1:** Mejorar el índice de Desarrollo Humano del Distrito El Porvenir a 0.64, al año 2021.
 - **OCP11:** Elevar la esperanza de vida al nacer de 0.5 años/añal.
 - **OCP12:** Incrementar el porcentaje de la población de educación secundaria en 5.8% anual.
 - **OCP13:** Incrementar el número de años de educación de la población de 25 años a más, a un ritmo de 0.80 % anual.
 - **OCP14:** Incrementar el ingreso *per cápita* de la población de un 15% anual.
- **OLP 2:** Ser el distrito de La Libertad con el mejor índice de seguridad ciudadana al 2021, con un 10% de percepción de inseguridad.
 - **OCP21:** Reducir el porcentaje de percepción de inseguridad ante la posibilidad de ser víctima de un delito, en promedio de un 15% anual.

- **OCP22:** Incrementar el porcentaje de la cultura de denuncia de delito del que fue víctima en un 20% anual.
- **OCP23:** Mejorar la confianza y el nivel de satisfacción con la gestión policial, en un 15% anual.
- **OCP24:** Mejorar el trabajo en equipo de la Policía, serenazgo y población civil en un 100%.
- **OLP 3:** Fomentar el incremento de la competitividad de las mype, en el ámbito distrital, e incremento de las ventas en un 15% al 2021.
 - **OCP31:** Incrementar la exportación del volumen del calzado en un 20% anual.
 - **OCP32:** Incrementar en un 25% anual la utilización de tecnologías de la información en las mype.
 - **OCP33:** Impulsar el desarrollo de nuevos productos y mercados, acorde con las nuevas tendencias.
 - **OCP34:** Talleres de capacitación bimensuales a nuevos emprendedores.
- **OLP 4:** Mejorar la gestión de riesgos y desastres, y del estado del ambiente, mediante la formulación de un plan de contingencia y manejo de residuos sólidos, al 2021, medido a través del índice de gestión de riesgos e índice de desastres naturales.
 - **OCP41:** Mejorar el porcentaje de residuos sólidos dispuestos en relleno sanitario en un 35% anual.
 - **OCP42:** Incrementar el porcentaje de zonas de atención prioritaria (ZAP) que cumplen con el estándar de calidad ambiental del aire en un 20% anual.
 - **OCP43:** Incrementar a un porcentaje de 35% los hogares urbanos que segregan residuos sólidos.
 - **OCP44:** Reducir el grado de vulnerabilidad a fenómenos naturales en un 15 % anual.

- **OCP45:** Reducir el porcentaje de pobladores que viven en zonas tugurizadas un 30% anual.
- **OLP 5:** Mejorar el índice de desigualdad de género (IDG) en 5%, al 2021.
 - **OCP51:** Incrementar la tasa de participación de las mujeres en la actividad económica de un 4% anual.
 - **OCP52:** Incrementar la participación política de las mujeres en un 10% anual.
 - **OCP53:** Reducir el número de adolescentes madres o embarazadas en un 2.5% anual.
 - **OCP54:** Elevar la utilización de las tecnologías de la información por parte de las mujeres en un 6% anual.
 - **OCP55:** Reducir el número de casos de violencia familiar en un 20% anual.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2009) afirmó que:

[...] los recursos asignados son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Al ser los recursos las herramientas necesarias para lograr los objetivos, se ha determinado efectuar el detalle en tres aspectos: (a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles y (c) recursos humanos, los cuales son necesarios e imprescindibles para lograr una implementación exitosa que conduzca al distrito hacia la visión establecida. (p. 155)

Los recursos se dividen en:

Recursos financieros, los recursos financieros del Distrito del Porvenir provienen del presupuesto nacional y de los ingresos propios; debido a que los recursos financieros son una limitante es recomendable dirigirlos a mejorar: Educación, salud, seguridad, infraestructura, gestión de desastres y medio ambiente y las condiciones necesarias para que nuevas empresas se ubiquen dentro del ámbito distrital que impactara en ingresos posteriores.

La asignación debe tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

1. Priorizar el índice de desarrollo humano, especialmente en educación, salud.
2. Destinar financiamiento a la lucha contra la inseguridad ciudadana.
3. Canalizar recursos financieros para programas de mejora del índice de desigualdad.
4. Debe integración con distritos colindantes y salida al puerto de Salaverry, para el traslado de productos de zapatería.
5. Canalizar recursos financieros a la capacitación de microempresarios que lleven a ser más competitivos.
6. Destinar recursos financieros a planes de mitigación de riesgos por desastres.

Recursos humanos, implica contar con las mejores personas con conocimientos comprobados en sus áreas desde los gerentes que son los líderes, hasta los trabajadores que estén comprometidos con la visión de la institución.

Para distribuir este recurso se debe enfocar:

1. Destinar personal calificado al área de inseguridad ciudadana.
2. Desarrollar capital humano, enfocado en las gestiones de educación, salud y manejo de desastres.
3. Contar con personal altamente calificado que se encargara del soporte de los microempresarios.
4. Destinar personal calificado para el centro de Tecnologías de la información e innovación.
5. Destinar el equipo multidisciplinario para el seguimiento del cumplimiento de las metas trazadas y los avances respectivos.
6. Contratar especialista para el desarrollo de la ciudad en una forma ordenada y urbanísticamente atractiva.

Recursos tecnológicos, para este aspecto se debe tomar en cuenta

1. Priorizar tecnologías para implementar procesos más eficientes dentro de la municipalidad y acercarla a la población.
2. Tecnología para capacitación en línea del personal de la municipalidad.
3. Talleres de capacitación de los empresarios para la generación de productos de acuerdo a la nueva tendencia.
4. Utilización de la tecnología en salud y educación.
5. Tecnologías para el sistema de control de procesos de adquisiciones y otorgamiento de obras.

Recursos físicos, debe enfocar los siguientes aspectos.

1. En función a cada estrategia se enfocar el requerimiento de la infraestructura.
2. Ubicación de infraestructura de acuerdo a la zonificación.
3. Disponibilidad de los recursos tangibles necesarios para la inseguridad ciudadana.
4. Centro de salud y educativa que requiera mejoras.
5. Centro para desarrollo de nuevas tecnologías y robótica inicialmente para los mejores alumnos del distrito.

En la tabla 40 se detallan los recursos asignados para cada objetivo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan las estrategias para alcanzar la visión empresarial.

En la tabla 41 se indican las políticas para cada estrategia.

7.3.1. Políticas de planificación

El planeamiento debe lograr un equilibrio eficaz con los recursos financieros disponibles, para satisfacer las necesidades de la población de manera sostenida y asegurando el desarrollo sustentable en el ámbito jurisdiccional.

7.3.2. Políticas de organización

La organización de la Municipalidad debe responder a una cultura institucional sustentada en valores y decidida a la *búsqueda de la excelencia, para lograr que el gobierno local sea eficaz en la satisfacción continúa de las necesidades de los vecinos y lograr su bienestar.

7.3.3. Políticas de dirección

Los funcionarios y directivos de la Municipalidad realizarán una gerencia estratégica, distribuyendo los recursos públicos locales en función de los objetivos señalados en los distintos planes de desarrollo o de acción, basándose en la real capacidad de disposición.

7.3.4. Políticas de administración de personal

La integración del personal es necesaria. La cobertura de puestos de trabajo debe realizarse en función de las reales necesidades de gestión y de la capacidad financiera de la Municipalidad. La selección debe basarse en las capacidades, habilidades y experiencia idónea para el desempeño eficiente y eficaz del cargo. Asimismo, se debe proporcionar la capacitación e instrucción necesaria para el desempeño del puesto, para promover el desarrollo permanente del personal dentro de la institución.

7.3.5. Políticas de control

El control de las acciones municipales deberá centrarse en la verificación de resultados, de acuerdo con los objetivos y metas señalados en los respectivos planes, estableciéndose el impacto de las mismas en relación con el beneficio real que reciben los ciudadanos.

7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Distrital de “El Porvenir”.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Municipalidad Distrital de El Porvenir cuenta con la estructura orgánica que se muestra en la Figura 15.

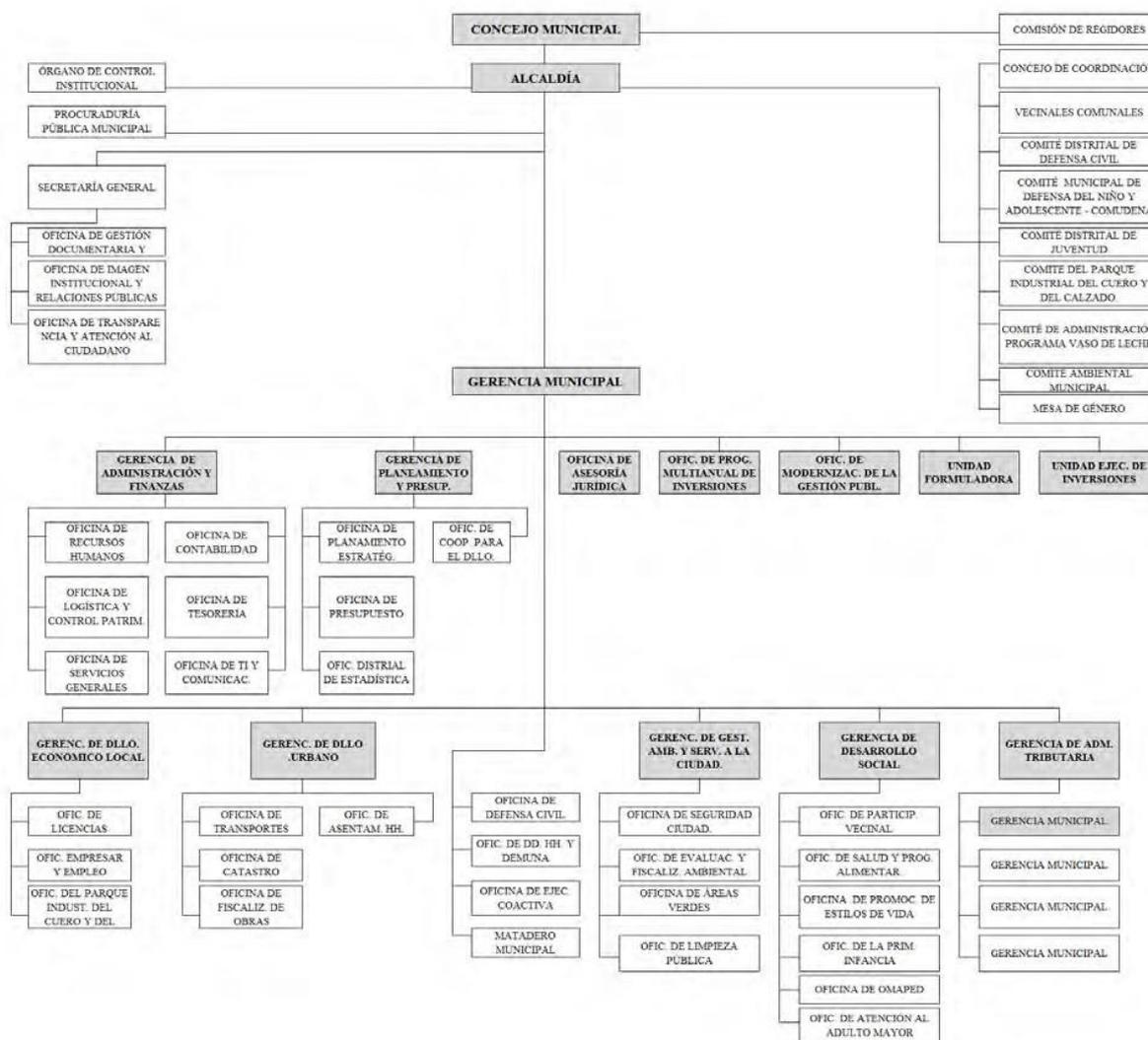


Figura 14. Estructura orgánica de la Municipalidad de El Porvenir.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Se busca orientar un uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, que permita garantizar al distrito gozar de un ambiente saludable para las generaciones actuales y futuras. Por ello, se propone fortalecer la participación de las instituciones locales y población en general en este aspecto.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La gestión del recurso humano se fundamenta en la necesidad de contar con recursos humanos orientados al logro de los objetivos de la entidad. Por ello, se deben aplicar buenas

prácticas (estándares) y mejora continua en los procesos de cada entidad, y a la obtención de --resultados y metas programadas.

Se debe motivar al recurso humano promoviendo la eficacia y eficiencia, pero asegurando su desarrollo dentro del Municipio y el reconocimiento del rol que cumple en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y del distrito.

7.7. Gestión del Cambio

Raineri (2001) señaló que

[...] históricamente han coexistido varias perspectivas para enfrentar el cambio organizacional: una primera que enfatiza el cambio como un proceso humano; otra que enfatiza el cambio de las operaciones, proceso y actividades del negocio; e incluso otras que enfatizan los cambios del entorno y las estructuras de poder dentro y fuera de las organizaciones. (p. 263)

Se propone un fortalecimiento de las instituciones locales que les permita cumplir un rol protagónico en el desarrollo del distrito. Asimismo, es importante tener en cuenta que se busca mejorar la participación de la ciudadanía (sociedad civil y población en general) en la toma de decisiones concerniente al desarrollo del distrito.

Para tal efecto, se aplicarán las fases propuestas por Ortega, Pamela y Solano (2015):

- Creación de una necesidad común y el sentido de urgencia del cambio.
- Conducción del cambio y coalición de liderazgo.
- Creación de una visión de futuro.
- Comunicar la visión.
- Movilización de los implicados.
- Modificación de sistemas y estructuras.
- Monitoreo de avances y obtención de éxitos a corto plazo.
- Ajuste y mantenimiento del cambio.

- Institucionalizar el cambio.

7.8. Conclusiones

La implementación estratégica es un capítulo fundamental, por cuanto indica cómo desarrollar el proceso inicial del planeamiento, así como la toma de decisiones.

Para lograr la visión de la empresa, se debe contar con OLP plenamente definidos y, por ende, OCP medibles y que deben estar en constante evaluación o seguimiento, verificando su cumplimiento o aplicando las correcciones necesarias para llegar al rumbo trazado.

Para que estos objetivos se cumplan, es necesario asignar de modo correcto los recursos financieros, humanos y físicos a las diversas estrategias retenidas.

Para lograr los OLP y como consecuencia alcanzar la visión de El Porvenir, es necesario definir OCP, dotándole de recursos que permitan su cumplimiento en el marco del compromiso de desarrollo socio-económico del distrito, con recursos humanos motivados que actúen con responsabilidad social y medioambiental, y con instituciones que aplican adecuadas técnicas para la gestión del cambio.

Tabla 40

Matriz recursos asignados para cada objetivo

Objetivo de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados	Ente ejecutor
OLP1 Mejorar el índice de desarrollo humano del distrito El Porvenir a 0.64, al año 2021.	OCP1.1 Elevar la esperanza de vida al nacer de 0.5 años/anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Social
		Recursos financieros,	
	OCP1.2 Incrementar el porcentaje de la población de educación secundaria en 5.8% anual	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Social
	OCP1.3 Incrementar el número de años de educación de la población de 25 años a más, a un ritmo de 0.80 % anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Social
		Recursos financieros,	
	OCP1.4 Incrementar el ingreso per cápita de la población de un 15% anual.	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
OLP2 Ser el distrito de La Libertad con el mejor índice de seguridad ciudadana al 2021, con un 10% de percepción de inseguridad.		Recursos financieros,	
	OCP2.1 Reducir el porcentaje de percepción de inseguridad ante la posibilidad de ser víctima de un delito, en promedio de un 15% anual.	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
	OCP2.2 Incrementar el porcentaje de la cultura de denuncia de delito del que fue víctima en un 20% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
	OCP2.3 Mejorar la confianza y el nivel de satisfacción con la gestión policial, en un 15% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
		Recursos financieros.	

OLP3	Fomentar el incremento de la competitividad de las mype, en el ámbito distrital, e incremento de las ventas en un 15%, al 2021.	OCP3.1	Incrementar la exportación del volumen del calzado en un 20% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
			Incrementar en un 25% anual la	Recursos financieros,	
		OCP3.2	utilización de tecnologías de la información en las mype.	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Economico Local
		OCP3.3	Impulsar el desarrollo de nuevos productos y mercados, acorde con las nuevas tendencias.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Economico Local
			Recursos financieros,		
		OCP3.4	Talleres de capacitación bimensuales a nuevos emprendedores.	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Economico Local
OLP4	Mejorar la gestión de riesgos y desastres, y del estado del ambiente, mediante la formulación de un plan de contingencia y manejo de residuos sólidos, al 2021, medido a través del índice de gestión de riesgos e índice de desastres naturales.		Mejorar el porcentaje de residuos	Recursos financieros,	
		OCP4.1	sólidos dispuestos en relleno sanitario en un 35% anual.	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
		OCP4.2	Incrementar el porcentaje de zonas de atención prioritaria (ZAP) que cumplen con el estándar de calidad ambiental del aire en un 20% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
		OCP4.3	Incrementar a un porcentaje de 35% los hogares urbanos que segregan residuos sólidos	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
					Recursos financieros,
		OCP4.4	Reducir el grado de vulnerabilidad a fenómenos naturales en un 15 % anual.	recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
		OCP4.5	Reducir el porcentaje de pobladores que viven en zonas tugurizadas un 30% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad

OLP5 Reducir el índice de desigualdad de género (IDG) en 5%, al 2021.	OCP5.1	Incrementar la tasa de participación de las mujeres en la actividad económica de un 4% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
	OCP5.2	Incrementar la participación política de las mujeres en un 10% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Social
	OCP5.3	Reducir el número de adolescentes madres o embarazadas en un 2.5% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Social
	OCP5.4	Elevar la utilización de las tecnologías de la información por parte de las mujeres en un 6% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
	OCP5.5	Reducir el número de casos de violencia familiar en un 20% anual.	Recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos físicos.	Gerencia de Desarrollo Social

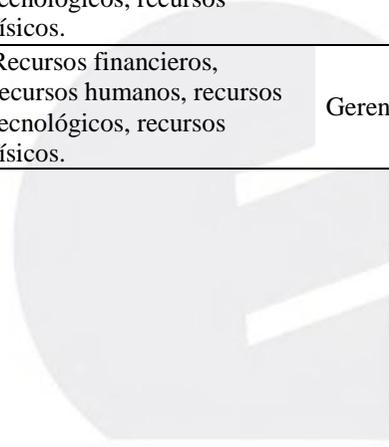
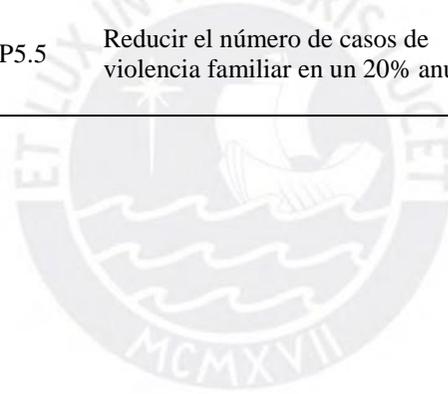


Tabla 41
Matriz de Estrategias vs Políticas

Estrategias	Políticas
1. Incrementar la oferta del calzado en el distrito hasta posesionarla como la mejor del norte del país	P1. Promover la oferta con la creación de nuevos productos acorde al mercado
	P2. Capacitación para lograr una estandarización del producto
	P3. Búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales
	P4. Utilizar las nuevas tecnologías, marketing digital y redes
	P5. Fomentar las alianzas estrategias entre las entidades del gobierno nacional, regional para la transferencia de experiencias exitosas
2. Implementar clústeres del calzado que garantice el crecimiento sostenido del distrito	P6. Fomentar la formación de los equipos de trabajo público –privado que será el encargado de generar el modelo de negocio
	P7. Formar la alianza con Ministerio de la Producción y comercio exterior para impulsar nuevos productos utilizando insumos locales y enfocados en un calzado verde
	P8. Promover el respeto al medio ambiente
	P9. Creación de la marca que identifique el producto El Porvenir
	P10. Capacitar a la red de empresarios involucrados en el clúster, con la finalidad que brinden productos de calidad para el sostenimiento del negocio
3. Motivar e Impulsar el crecimiento local	P11. Fomentar el desarrollo de iniciativa de la mujer en nuevas líneas de producción y servicios
	P12. Impulsar el plan catastral para el desarrollo ordenado de la ciudad y respetando el medio ambiente
	P13. Promover un desarrollo integral de vías de comunicación para la salida de los productos vía puertos marítimos y mercados nacionales
	P14. Determinar la zonas de riesgo para mitigar sus efectos
	P15. Fortalecer el área de desarrollo urbano de la municipalidad
4. Implementar institutos de capacitación técnica especializada para el sector calzado	P16. Formar las alianzas estratégicas con los colegios profesionales para el plan distrital de crecimiento de la ciudad y gestión de riesgos
	P17. Capacitación de mano de obra de acuerdo al requerimiento del mercado
	P18. Incentivar la formación de mano de obra femenina calificada para los diversos procesos de producción y servicios.
	P19. Atraer expertos y que se encuentren en el mundo del calzado para la plana docente
	P20. Formar las alianzas estratégicas para el intercambio estudiantil con instituciones de primer nivel a nivel nacional e internacional
5. Implementar tecnologías e informática para los procesos administrativos de la municipalidad	P21. Fomentar los valores
	P22. Capacitar al personal en nuevas tecnologías de información
	P23. Fomentar procesos ágiles y eficientes acorde a la era digital
6. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial	P24. Fomentar la creación del área de tecnología e innovación
	P25. Contar con el personal especializado para el cumplimiento de las ordenanzas municipales
	P26. Implementar un sistema de control anticorrupción
	P27. Contar con el mapa de riesgos
	P28. Potenciar el área de infraestructura urbana
7. Mejorar la gestión financiera de la municipalidad mediante el incremento de número de contribuyentes	P29. Incentivar la formalización de empresas
	P30. Reducir las barreras de ingresos de nuevos actores empresariales al distrito
	P31. Implementar el sistema de control en las compras y otorgamiento de obras

	P32. Incentivar los emprendimientos locales
	P33. Brindar un servicio municipal de calidad en sus diversas áreas que conlleven a reducir la morosidad de la población
8. Promover la cultura e invertir en servicios básicos.	P34. Establecer procedimientos que permitan agilizar los trámites de licencias de construcción y remodelaciones.
	P35. Política de beneficios tributarios a las empresas interesados en invertir en cultura.
9. Establecer alianzas entre la municipalidad y el gobierno central para la construcción de infraestructura vial , educativa	P36. Priorizar las obras de infraestructura de acuerdo a la visión distrital
	P37. Implementación de los centros educativos con herramientas tecnológicas
	P38. Reducir las brechas de infraestructura de servicios básicos
	P39. Construcción de centro de capacitación para madres adolescentes
	P40. Construcción mediante APP.
10. Implementar uso de mejores prácticas y tecnología	P41. Fomentar los concursos de ideas innovadoras
	P42. Incrementar el uso de tecnología en las mujeres
	P43. Crear el centro de robótica
	P44. Implementar el plan anual de capacitación constante en tecnología a los alumnos del quinto superior de los centros educativos del distrito
11. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medio ambiente	P45. Incentivar la responsabilidad social en los empresarios
	P46. Fomentar la participación ciudadana en la conservación del medio ambiente
	P47. Hacer cumplir las ordenanzas del medio ambiente
	P48. Alianza estratégica entre el gobierno distrital, regional y ministerio de ambiente para el seguimiento de las condiciones medio ambientales
	P49. Alianza estratégica con el ministerio de Educación para la formación de los alumnos desde la escuela en el aspecto medio ambiental.
12. Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnologías y sistemas de comunicación.	P50. Promover programas de desarrollo juvenil con la finalidad de reducir el pandillaje y la delincuencia común
	P51. Generar las alianzas estratégicas entre municipio, policía nacional y sociedad civil
	P52. Gestionar la construcción de comisarias bajo el formato de APP
	P53. Formar desde la escuela el respeto por la identidad de género
	P54. Interconexión y comunicación entre las empresas y comisarias a nivel regional

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Bajo el modelo de gerencia estratégica propuesto se desarrollan tres etapas, la formulación, es la etapa del planeamiento, es la más importante de las etapas, la más larga; la segunda etapa es la implementación, la etapa más difícil, ya que en ella puede desarrollarse incertidumbre y temor de cómo ejecutar e implementar las estrategias; y la tercera etapa, la de evaluación y control, sin embargo, se efectúa permanentemente durante todo el proceso (D'Alessio, 2008, p. 414).

8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control balanceado (Balance Scorecard [BSC]) o cuadro de mando integral, creado por Norton y Kaplan), es una herramienta aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar en forma adecuada una situación.

El BSC es una herramienta que destacó por su carácter disruptivo en la gestión empresarial, al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global más allá desde la perspectiva financiera, introduciendo una visión más a largo plazo. Norton y Kaplan construyeron su BSC sobre cuatro pilares: Aprendizaje, gestión, cliente y finanzas.

El Estado peruano, en su política nacional de modernización (Decreto Supremo 004-2013-PCM, numeral 2.4), precisa que «para gestionar la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos, se requiere un equilibrio entre flexibilidad y control de la gestión».

Filion (2015) señaló que el uso del BSC en las organizaciones públicas es posible. Detrás de la perspectiva financiera, comercial, de aprendizaje y de procesos, existen tablas de referencia que compilan datos sobre los balances, la satisfacción de los clientes, sobre la capacidad de innovación del personal y sobre la calidad de las actividades productivas, respectivamente.

8.1.1. Aprendizaje interno

La política nacional de modernización, aprobada con el precitado Decreto Supremo 004-2013-PCM, señala que cuando la gestión del conocimiento se implementa de modo formal en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos, y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

Riquelme, Cavero y Saavedra (2008) precisaron que «La formación de funcionarios públicos expertos mediante programas, cualificaciones certificaciones y exámenes es una primera forma de gestión del conocimiento, que tiene como objetivo el fomento de competencias personales» (p. 174). Por lo tanto, el aprendizaje interno debe generar estas competencias para lograr los máximos niveles de satisfacción del interés colectivo y de adecuación en la prestación de los servicios públicos.

En tal sentido, el capital humano es fundamental para el óptimo funcionamiento de la organización gubernamental; y para mantener esa excelencia, es de suma importancia para la Municipalidad del Distrito de El Porvenir.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva indica en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los beneficiarios, lo cual es necesario para alcanzar la visión.

Sin embargo, se puede afirmar que, para la organización gubernamental que tiene que constituir un BSC, el primer desafío consiste en la identificación de sus programas significativos; es decir, aquellos que producen servicios y bienes para el ciudadano.

8.1.3. Clientes

Filion (2015) señaló que «De forma independiente y a menudo desvinculada, los ministerios de planificación u otras agencias similares tratan de evaluar la satisfacción de los ciudadanos hacia los servicios gubernamentales (perspectiva comercial)» (p. 123).

La mencionada política nacional de modernización señala en su Sección 3: «La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano» (Decreto Supremo 004-2013-PCM, Numeral 2.4). Esto es, contar con funcionarios y servidores públicos, motivados y preocupados por entender las necesidades de los ciudadanos y que organizan tanto los procesos de producción o actividades, con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos), que generen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

8.1.4. Financiera

Las organizaciones gubernamentales del mundo están formulando planes anuales, planes estratégicos y planes de inversiones, y sus respectivos ministerios de economía y finanzas siguen la evolución de la tasa de ejecución presupuestal, que mide la capacidad de absorción de recursos financieros por su economía; esto es la perspectiva financiera.

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

Es una herramienta de control estratégico, útil para dirigir empresas de forma proactiva a corto y largo plazo, que se muestra en la siguiente Tabla 40.

8.3. Conclusiones

El BSC es una herramienta aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, que permitirá contar con la información para realizar acciones correctivas frente a los cambios que sucedan en el entorno y al interior de la empresa; es decir, que es una herramienta de suma importancia para realizar los ajustes del plan propuesto.

La política nacional de modernización es un elemento importante que debe implementarse en las administraciones públicas que sugiere el uso de un BSC, el mismo que debe construirse de acuerdo con los pilares definidos por Norton y Kaplan (aprendizaje, gestión, cliente y finanzas). Esto, para realizar el monitoreo y evaluación de los planes.

Tabla 42

Tablero de Control Balanceado

Tablero de Control Balanceado						
Perspectiva	OCP	Detalle	Indicador	Unidad Medida	Acción	Responsable
Financiera	1.4.	Incrementar el Ingreso Per - Cápita de la población de un 15% anual.	(Ingreso <i>per cápita</i> del año evaluado - ingreso <i>per cápita</i> del año anterior) / ingreso <i>per cápita</i> del año anterior	%	Plan de capacitación de emprendedores	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Financiera	3.1.	Incrementar la exportación del volumen del calzado en un 26% anual	(Volumen de exportaciones del año evaluado - Volumen de exportaciones del año anterior) / Volumen de exportaciones del año anterior.	%	Sinergia con CITE de Cuero y Calzado de Trujillo, en el plan de exportación	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
		Incrementar la tasa de la participación de las mujeres en la	Mujeres dentro de la fuerza laboral / Total de la		Capacitación de la mujer en	Gerencia de Planeamiento y
Financiera	5.1.	actividad económica en un 4% anual.	población laboral.	%	actividades de futuro, como tecnologías de Información	Presupuesto
					Coordinación con los entes de salud,	
Cliente	1.1.	Elevar la esperanza de vida al nacer de 0.5 años/añual.	Esperanza de vida al nacer - ambos sexos	Años	priorizando la infancia, desde el embarazo	Gerencia de Desarrollo Social
					Conjuntamente con el Ministerio de	
Cliente	1.2.	Incrementar el porcentaje de la población de educación secundaria en 5.8% anual.	Población con educación secundaria completa.	%	Educación, generar nuevos contenidos de acuerdo a la realidad del Distrito	Gerencia de Desarrollo Social
Cliente	1.3.	Incrementar el número de años de educación de la población de 25 años a más, a un ritmo de 0.80% anual.	Años de educación - población de 25 años a más.	Años	Sinergias con entidades (Sector Educación, ONG), que permitan generar ofertas de valor para ciudadanos.	Gerencia de Desarrollo Social
		Reducir el porcentaje de percepción de inseguridad ante la	Nº de víctimas de delitos de año evaluado/Nº de		Acciones participativas e integración	Gerencia de Gestión Ambiental y
Cliente	2.1	posibilidad de ser víctima de un delito, en promedio de un 15% anual.	víctimas del año anterior x 100	%	de la Sociedad Civil con la Policía Nacional	Servicios a la ciudad
Cliente	4.4.	Reducir el grado de vulnerabilidad a fenómenos naturales en un 15 % anual.	Cantidad de damnificados por fenómenos naturales.	Nº	Planificación territorial y determinación zonas críticas	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
Cliente	4.5	Reducir el porcentaje de pobladores que viven en zonas tuzurizadas un 30% anual.	Número de viviendas en zonas tuzurizadas	Nº	Planificación territorial y determinación zonas críticas	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad

Tabla 42

Tablero de Control Balanceado (continuación)

Perspectiva	OCP	Detalle	Indicador	Unidad Medida	Acción	Responsable
Cliente	5.3.	Reducir el número de madres adolescentes y embarazadas.	Cantidad de madres adolescentes y embarazadas menores de edad.	Nº	Sinergias con el Sector Educación, para el desarrollo de programa de Educación sexual y reproductiva	Gerencia de Desarrollo Social
Cliente	5.4.	Elevar la utilización de las tecnologías de la información por parte de las mujeres en un 6% anual.	Número de mujeres que utilizan tecnología	Nº	Plan de capacitación de emprendedores	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Cliente	5.5.	Reducir el número de casos de violencia familiar en un 20% anual.	Cantidad de casos de violencia familiar.	Nº	Desarrollar el plan de prevención de violencia y servicios de apoyo	Gerencia de Desarrollo Social
Interna	2.2.	Incrementar el porcentaje de la cultura de denuncia de delito del que fue víctima en un 20% anual.	Número de denuncias reportadas	Nº	Acciones participativas e integración de la Sociedad Civil con la Policía Nacional	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
Interna	2.3.	Mejorar la confianza y el nivel de satisfacción con la gestión policial, en un 15% anual.	Nro. de habitantes satisfechos con la gestión policial / Nº total de habitantes	%	Acciones participativas e integración de la Sociedad Civil con la Policía Nacional Reuniones con los diversos estamentos del estado para determinar líneas de acción y avances	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
Interna	2.4.	Mejorar el trabajo en equipo de la Policía, serenazgo y población civil en un 100%	Nro. de Juntas vecinales de seguridad ciudadana organizadas	Nº	Sinergias con el Ministerio del Ambiente	Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad
Interna	4.1.	Mejorar el porcentaje de residuos sólidos dispuestos en relleno sanitario en un 35% anual. Incrementar el nro. de zonas de atención prioritario que	Cantidad de residuos sólidos dispuestos en rellenos sanitarios. Cantidad de zonas con estándares de calidad de	Toneladas		Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad Gerencia de Gestión Ambiental y
Interna	4.2.	cumplen con el estándar de calidad ambiental del aire en un 20% anual.	aire.	Nº	Realizar protocolos de calidad de aire	Servicios a la ciudad
Aprendizaje	3.2.	Incrementar en un 25% anual la utilización de tecnologías de la información en las mype.	Empresas que utilizan TI	Nº	Capacitaciones de empresarios Mypes en Senati Trujillo	Gerencia de Desarrollo Economico Local
Aprendizaje	3.3.	Impulsar el desarrollo de nuevos productos y mercados, acorde a las nuevas tendencias. Talleres de capacitación bimensuales a nuevos	Nro. de productos del distrito identificados en el mercado nacional.	Nº	Sinergias con el Ministerio de la Producción, para ingresos nuevos mercados Cursos con ONG y Universidades	Gerencia de Desarrollo Economico Local Gerencia de Desarrollo Economico
Aprendizaje	3.4.	emprendedores.	Nº de talleres de capacitación.	Nº	con experiencia en el rubro del calzado	Local
Aprendizaje	4.3.	Incrementar a un porcentaje de 35% los hogares urbanos	que	separa	n residuos sólidos.	

Hogares que separan residuos sólidos / Cantidad total de hogares.

%

Capacitación de la población en la selección de residuos

Gerencia de Gestión Ambiental y Servicios a la ciudad

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 153), de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Capítulo IX: Competitividad del Distrito El Porvenir

En este capítulo, se desarrollará el análisis competitivo del distrito y la posibilidad de conformación de clústeres, pues ello resulta fundamental en la medida que, en los posibles clústeres, reposan las oportunidades de crecimiento económico del distrito.

9.1. Análisis Competitivo del Distrito El Porvenir

Según Porter (2009), «la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar» (p. 129).

Para la medición del índice de competitividad, existen diversas organizaciones. La más representativa a nivel mundial es el Foro Económico Mundial (WEF); y a nivel del Perú, CENTRUM Católica, con el índice de competitividad regional del Perú (ICR Perú).

Dentro de este capítulo, se realiza el análisis sobre la base del Diamante de Porter, detallando los determinantes de la ventaja competitiva nacional: (a) Condiciones de factores; b) condiciones de demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores afines y auxiliares.

9.1.1. Condiciones de factores

En los sectores de alto nivel que forman la columna vertebral de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, «sino que crea los factores más importante de la producción, como los recursos humanos especializados o una base científica» (Porter, 2009, p. 235).

Según el INEI (2009), El Porvenir es el distrito con mayor población, después del distrito de Trujillo, con una población de 186,127 personas, de los cuales 92,329 son hombres; y 93, 798, mujeres.

En cuanto a los estratos poblaciones por edad, el 49.85% está concentrado en los rangos de 0 a 24 años, un 35.76% en la edad comprendida entre 25 y 49 años, de 50 a 64 años un 9.4%; y de 65 a más, un 4.97% de la población.

Como se puede observar, con los datos indicados, se tiene una población equilibrada por sexo, que se puede dedicar a diversos rubros dentro de la actividad comercial del distrito;

esto fortalecido por una población joven, con la que se puede trabajar desde el Municipio una visión de futuro, incentivando el estudio de profesiones vinculadas a las ciencias y nuevas tecnologías, con una mirada de largo plazo.

Otra ventaja es su condición de zona productora de calzado. Sin embargo, es necesario mejorar el aspecto de estandarización del producto, el centro de capacitación y la mano de obra calificada. Por ello, se requiere consolidar la alianza estratégica con el CITE Cuero y Calzado Trujillo. Alineado a este punto, el distrito de El Porvenir se caracteriza por ser una zona de producción comercial cercana al puerto de Salaverry, que es el punto de exportación más importante del norte del país.

Aun cuando las pymes asentadas en el distrito generan puestos de trabajo y se cuenta con mano de obra joven, hay varios aspectos a mejorar. Dentro de ellos se tiene la formalización, para contar con mano de obra calificada y con beneficios sociales, que conlleven a incrementar la productividad y el clima laboral dentro de la organización.

El Porvenir tiene áreas disponible para el desarrollo urbano. El promedio de ambiente por vivienda en Trujillo es 4; no obstante, en distrito es 3. La participación de vivienda de propiedad horizontal es 96.5% mayor al promedio; por lo tanto, existe una potencialidad de incentivar los nuevos proyectos de edificios, como del programa MiVivienda, para hacer más eficientes los servicios de agua y alcantarillado. Para ello, el Municipio debe contar con el plan de desarrollo urbano y los reglamentos de construcción.

Por otro lado, la estructura del PBI de la región La Libertad, se concentra en los sectores de agricultura, minería, manufactura y servicios. Estos dos últimos dentro de la circunscripción del distrito de El Porvenir. Por tanto, es fundamental tener una visión de desarrollo distrital.

9.1.2. Condiciones de la demanda

Debido que tiene población joven, existe una demanda interna de servicios educativos, tecnológicos y universidades de calidad.

En un mundo globalización, las nuevas tecnologías son fundamentales para la población y las empresas.

El Porvenir es un distrito dedicado al rubro del calzado. Por eso, la demanda de instituciones en brindar capacitaciones a los empresarios en los diversos temas, que impacten en el desarrollo y crecimiento de la empresa, es crucial.

Al ser un distrito creciente, se hacen necesarios servicios de internet, telefonía, televisión por cable, por lo que se requiere un análisis de la demanda futura, para adelantarse a esta tendencia.

Con las nuevas tendencias mundiales, tener un producto de calzado innovador, con respeto al medio ambiente, influye en el ingreso de estos productos a nichos de mercados solidarios.

La demanda de una institución municipal, dispuesta a generar confianza con la clase empresarial, reduciendo trámites y sin corrupción, es fundamental para generar un ambiente propicio para las inversiones.

Con el crecimiento de la formalización de los negocios, la apertura de mercados externos para los productos y con un comprador interno informado, se genera innovación y, por ende, se requiere de una mayor oferta financiera para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión.

9.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad

En un mundo globalizado, en los diversos sectores existe una rivalidad entre los participantes de la escena.

En el aspecto municipal, se requiere cambiar de estrategias de las relaciones bilaterales con el Gobierno Regional, que son de partidos políticos diferentes; por lo tanto, tiene que contarse con una agenda común, enfocada en el desarrollo y crecimiento de los pobladores.

Las estrategias a seguir es la atracción de inversiones por parte del Municipio, por lo que se debe complementar la alianza estratégica con el CITE Cuero y Calzado Trujillo, y otras entidades que potencialicen las fortalezas del distrito.

9.1.4. Sectores afines y auxiliares

El intercambio de información del municipio con los diversos estamentos del gobierno, es fundamental. Para ello, se deben utilizar los diversos estudios de la realidad distrital, y cuyas obras locales vayan alineadas a los intereses nacionales, regionales y con los del mismo distrito. Esto permitirá que las obras de inversión tengan un impacto social y económico distrital, así como un camino más asequible para su aprobación.

También son importantes las alianzas estratégicas con universidades y ONG, para ver con mayor claridad los puntos de mejora e intercambio de nuevas tecnologías.

En el caso de calzado, la retroalimentación con los proveedores de cuero y otros participantes de la industria es importante.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de El Porvenir

Estas ventajas son:

- Población joven con respecto a sus competidores, con los que se puede manejar diversos programas de capacitación para tener mano de obra altamente capacitada.
- Cercanía al puerto de Salaverry, que es el terminal marítimo de exportación más importante de la zona norte del país.
- Disponibilidad de terrenos urbanos, los cuales tienden a incrementar su valor por estar colindantes al distrito de Trujillo, donde está la mayor demanda de vivienda.
- Cuenta con vías de acceso de transporte y la cercanía a diversos lugares.
- Funcionamiento de un centro de transferencia de tecnología del Gobierno Central (CITE Cuero y Calzado Trujillo).

- Reconocimiento del calzado trujillano, cuya zona de producción está en el distrito el Porvenir.
- Existencia de entidades financieras.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito El Porvenir

En el distrito El Porvenir existe el clúster del calzado, que involucra a unas cinco mil pequeñas y medianas empresas, generan 20 mil puestos de trabajo y un movimiento en ventas de casi S/. 30 millones mensuales.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster del calzado debe tomar en cuenta los siguientes aspectos estratégicos:

- Las estrategias deben orientarse a obtener la marca de origen «Calzado El Porvenir».
- Enfocar el producto a las nuevas tendencias del mercado, con nuevos diseños y desarrollo de productos.
- Utilización de las TIC para realizar ventas y transferencias tecnológicas alrededor del mundo.
- Deben realizarse las alianzas estratégicas con todos los *stakeholders* del proceso, desde la producción hasta la venta final.
- Tener una asociación única.
- Mejorar los sistemas de gestión de las unidades de negocios.
- Invertir en innovación.
- Establecer alianzas estratégicas con estamentos del Estado, universidades o empresas privadas, que brinden los servicios de asesoría, estudios de mercados, capacitaciones, gestión, etc.
- Utilización de instrumentos financieros, como el *leasing* de activos fijos.
- Un municipio que incentive y genere un buen clima de inversión, y con servicio acorde al producto de marca.

9.5. Conclusiones

La medición de la competitividad es importante, por cuanto permite mejorar los índices en los cuales se tienen debilidades y así continuar reforzando aquellos ítems en los que se mantienen estándares superiores.

Tomando como referencia el diamante de Porter, se considera como muy importante la juventud de la población y el impacto de la PEA dentro de las nuevas demandas en el mercado local en necesidades como vivienda, productos tecnológicos, alimentación, comercio, educación, salud y esparcimiento, que conllevan al dinamismo de economía.

El Porvenir esta estratégicamente ubicado, cercano al distrito de Trujillo y al puerto de Salaverry, como ventana de salida de los productos de exportación.

También se identificó un clúster incipiente, con diversos aspectos que mejorar para enlazar a todos los involucrados, teniendo como objetivo la marca de origen y se cuente con un calzado de calidad y estandarizado, que impacte de modo significativo en el desarrollo y crecimiento de los involucrados. Para ello, se tiene que contar con un municipio promotor que genere confianza en nuevos inversionistas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral (PEI) del distrito El Porvenir ayudará a comprobar la idoneidad de las estrategias con todos los objetivos a largo plazo que se hayan planteado, y a su vez llevar a cabo medidas de control sobre avances con ayuda del BSC. El PEI del distrito El Porvenir se muestra en la Tabla 41.

10.2. Conclusiones Finales

Los objetivos estratégicos planteados son cambios que se dan en el ciudadano o en su entorno a mediano y largo plazo, y describe un propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas. En dicho contexto, el plan estratégico aplicado al distrito El Porvenir (PEA) propone un cambio en la dinámica económica del distrito, que permita un desarrollo competitivo de sus actividades económicas y productivas, de acuerdo con las potencialidades del territorio, y cuya mejora se exprese en el incremento de la capacidad adquisitiva de las familias; esto es, mayores ingresos económicos y mejor calidad de vida.

Plantear la mejora del índice de desarrollo humano del distrito El Porvenir implica fortalecer la educación básica regular; es decir, que con una mayor educación es más fácil acceder a un empleo y por ende incrementar el ingreso *per cápita* de la población.

Respecto al índice de desigualdad de género (IDG), su reducción implica el fomento de talleres productivos que permitan capacitar a la mujer emprendedora e insertarla al mercado laboral. Con ello se formará a mujeres seguras e independientes, capaces de defenderse frente a la violencia.

El PEA propuesto también plantea una mejora en los mecanismos y estrategias para brindar mayor seguridad ciudadana, que en los últimos años ha sido un problema continuo y creciente en el distrito. Esto es, afrontar la inseguridad ciudadana vinculada a la delincuencia,

así como lo relacionado a los fenómenos climatológicos como El Niño, y evitar las pérdidas como las sufridas en los meses de febrero y marzo del 2017.

Las micro y pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de calzado, en el distrito El Porvenir, son de tipo familiar, y en muchos casos se utilizan las viviendas como talleres de producción. El conocimiento de la actividad ha sido adquirido principalmente por transferencia de conocimientos entre familiares, identificándose bajos niveles de capacitación en aspectos administrativos para aplicar en el manejo de las empresas, y técnicos para mejorar la producción del calzado. Por lo tanto, la alianza estratégica con el CITE Cuero y Calzado Trujillo, es importante para el desarrollo de la industria del cuero y calzado, así como para el posicionamiento de la marca «El Porvenir».

El incremento de la competitividad de las mype ubicadas en el distrito, depende en gran medida de la labor que viene desarrollado el CITE Cuero y Calzado Trujillo en el uso de herramientas tecnológicas y mejora de procesos y estándares de calidad, que permitan a los productores de calzado participar en ferias nacionales e internacionales para la búsqueda de nuevos mercados e incrementar las exportaciones. También es importante alcanzar un mayor nivel de asociatividad que les permita enfrentar las demandas del mercado.

El potencial del Distrito le permitirá alcanzar su visión propuesta al 2021, para ello la Municipalidad debe asumir su rol de articulador de con los diferentes actores y sectores productivos, promoviendo el Desarrollo de su producto bandera “El Calzado de El Porvenir”, impulsando la estandarización y uso de tecnología, realizando capacitaciones y asistencia técnica, generando el clúster del calzado que asegure un producto con calidad de exportación, generando oportunidades de desarrollo a partir de impulsar la ampliación de la cobertura de los servicios básicos como educación y salud que además le permitirán elevar el índice de desarrollo humano del distrito El Provenir.

10.3. Recomendaciones Finales

Implementar las estrategias del presente plan, para alcanzar los objetivos de largo plazo, le permitirán alcanzar su visión como distrito al 2021 y; además, incrementa sus posibilidades de ser un distrito sustentable y seguro, basado en una economía con ventaja competitiva representada por su industria del calzado. Para ello, deberá desarrollar talleres participativos con representantes de las diferentes entidades públicas y privadas del distrito y la sociedad civil en general, con el fin de socializar el presente plan y que el ciudadano del distrito pueda apropiarse de este.

La Municipalidad Distrital El Porvenir deberá realizar alianzas estratégicas con el sector privado, así como con diversas entidades del sector público, como son los ministerios de Trabajo, de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, para capacitar a microempresarios, mujeres y jóvenes, que permitan mejorar sus niveles de ingresos y por consiguiente su calidad de vida.

La Municipalidad Distrital El Porvenir deberá realizar alianzas con entidades públicas y privadas para actualizar su plan de contingencia frente a fenómenos naturales. Asimismo, deberá evaluar las licencias de funcionamiento otorgadas a personas que habitan en zonas vulnerables.

La Municipalidad Distrital El Porvenir deberá realizar acciones conjuntas con la sociedad civil, con la policía para reforzar la vigilancia y el patrullaje, con el fin de mejorar el índice de seguridad ciudadana; y con el mismo objetivo, realizar actividades de responsabilidad social cofinanciadas con el sector privado para fomentar la cultura y el deporte.

La Municipalidad Distrital El Porvenir deberá monitorear la percepción de la comunidad respecto a los valores institucionales que la identifican, a través de la aplicación de encuestas en la zona, asignando a una unidad administrativa esta tarea de forma periódica.

10.4. Futuro del Distrito El Porvenir

Visión: Al 2021, El Porvenir será un distrito ordenado, limpio y seguro, con altos índices de calidad de vida y bienestar de su población; capital del calzado, que promueve la inversión, el comercio y la educación en beneficio de una población que se desarrolla de manera ordenada, saludable y segura.

Misión: Para el año 2021, el distrito El Porvenir exporta su producto bandera, el calzado, a los principales mercados de Latinoamérica (Brasil, Chile, México), utilizando para ello al puerto de Salaverry y ampliando su clúster a nivel internacional.



Tabla 43

Plan Estratégico Integral

Al 2021 El Porvenir será capital del calzado, ciudad vivible, competitiva y sostenible, con mujeres y hombres en igualdad de oportunidades y con cultura de paz						Visión		
Propiciar el desarrollo integral y sostenible, promotor de igualdad de oportunidades para el desarrollo humano integral de los ciudadanos del distrito, en un entorno saludable y seguro						Misión		
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales	Valores	
1. Aumento de inversión en infraestructura social y económica						Influencia de Terceras partes. Los terceros que tienen influencia en Perú son EE.UU. y China, como socios económicos; en el aspecto territorial tenemos los países vecinos como Brasil, Chile, Colombia, Bolivia y Ecuador.	Equidad: Trato de acuerdo a las potencialidades y limitaciones de cada uno, que garantice a todos la igualdad de oportunidades.	
2. Aumento del bienestar y seguridad de la población	Mejorar el índice de desarrollo humano del distrito El Porvenir llegando 0.64 con miras al bicentenario.	Ser el distrito de La Libertad con el mejor índice de Seguridad Ciudadana al 2021, llegando al 10% de percepción de inseguridad.	Fomentar el incremento de la competitividad de las mype del ámbito distrital.	Mejorar la gestión de riesgos de desastres y del estado del ambiente, con una educación y participación ciudadana.	Mejorar el índice de desigualdad de género (IDG).	Los lazos pasados y presentes. Los lazos antiguos con Europa son fundamentalmente con España, en Latinoamérica principalmente con Chile y Ecuador por los conflictos y en el aspecto económico con Brasil, EE.UU., China y otros países con los que se firmó el Tratado de Libre Comercio.	Calidad: El usuario es la razón de ser de nuestra institución, al que debemos brindar servicios de calidad para lograr su satisfacción.	
3. Realizar un plan de protección frente a desastres naturales						Contrabalances de intereses. Las relaciones por tema de frontera compartida con Brasil (Selva) y Chile por los patentes de productos. Asimismo, se incluyen en este aspecto los países del Asia-Pacífico. Conservación de los Enemigos. La conservación de las buenas relaciones con Chile, mirando hacia el Asia-Pacífico y con una agenda exterior compartida.	Responsabilidad: Tomamos el máximo cuidado y sometemos a análisis todas las acciones que decidimos realizar. Lo que nos permite tener mayor seguridad en la gestión y uso de los recursos. Honradez: Elemento básico para alcanzar la eficiencia y las metas propuestas por una buena administración.	
4. Aumentar la competitividad del subsector calzado y cuero.						Políticas	Honestidad: Actuar en un marco de decencia y buenas costumbres.	
Estrategias							Libertad: Necesitamos libertad de acción para formar nuestro futuro, necesitamos ser útiles para ser libres.	
1. FO1. Implementar la oferta de calzado en el Distrito hasta posicionarla como la mejor marca del norte del país.		X	X			Políticas de Planificación. El planeamiento debe lograr un equilibrio eficaz con los recursos financieros disponibles, para satisfacer las necesidades de la población de manera sostenida y asegurando el desarrollo sustentable en el ámbito jurisdiccional.	Puntualidad: Este valor es una forma de respeto hacia las demás personas y hacia uno mismo lo que nos demuestra que valoramos nuestro tiempo y el de los demás.	
2. FO2. Implementar el cluster del calzado que garantice el crecimiento sostenible del distrito			X			Políticas de Organización. La organización de la Municipalidad debe responder a una cultura institucional sustentada en valores y decidida a la búsqueda de la excelencia, para lograr que el gobierno local sea eficaz en la satisfacción continua de las necesidades de los vecinos para lograr su bienestar.	Justicia: Compromiso por brindar bienes y servicios contraponiéndonos a todo tipo de discriminación basada en prejuicios, de igual forma las autoridades cumplirán a cabalidad los compromisos y acuerdos asumidos con la colectividad.	
3. FO3. Motivar e impulsar el crecimiento local			X			Políticas de dirección. Los funcionarios y directivos de la Municipalidad, realizarán una gerencia estratégica, distribuyendo los recursos públicos locales en función de los objetivos señalados en los distintos planes de desarrollo o de acción, basándose en la real capacidad de disposición.	Respeto: Somos estrictos con el cumplimiento de las normas, fortaleciendo la buena imagen del Distrito, generando el reconocimiento a nivel regional y nacional.	
4. DO3. Mejorar la gestión de la municipalidad a través del incremento del número de contribuyentes.			X	X		Políticas de administración de personal. La integración de personal necesario para cubrir los puestos de trabajo debe realizarse en función a las reales necesidades de gestión y a la capacidad financiera de la Municipalidad; la selección debe basarse en las capacidades, habilidades y experiencia idónea para el desempeño eficiente y eficaz del cargo. Así como proporcionar la capacitación e instrucción necesaria para el desempeño del puesto, para promover el desarrollo permanente del personal dentro de la institución.	Transparencia: Propugnamos las Instituciones Públicas y Privadas brinden información de la gestión de los recursos a cualquier ciudadano que la requiera, verificando y constatando el acertado manejo de los mismos.	
5. DO2. Obligar a un crecimiento ordenado de la infraestructura comercial y residencial.	X		X			El control de las acciones municipales deberá centrarse en la verificación de resultados, de acuerdo con los objetivos y metas señalados en los respectivos planes, estableciéndose el impacto de las mismas en relación con el beneficio real que reciben los ciudadanos.	Solidaridad: Somos un grupo que trabajamos unidos, como las partes de un organismo con el fin de cumplir nuestros objetivos institucionales.	
6. DO5. Establecer alianzas entre la Municipalidad y el Gobierno Central para la construcción de infraestructura vial, de educación, salud y energía.	X		X				Vocación de servicio: El valor más importante que cultivamos, dándoles un trato especial que propicie un clima de cooperación que genere un ambiente positivo en la relación de las Instituciones con la población de El Porvenir.	
7. DA2. Desarrollar un plan de seguridad ciudadana incorporando tecnología y sistemas de comunicación.	X	X	X	X			Eficacia: Nos esforzaremos por cumplir nuestras metas en forma oportuna mediante nuestras tareas encomendadas y así alcanzar nuestros objetivos planteados para el desarrollo del distrito. Trabajar sobre las raíces de los problemas para erradicar sus causas, antes que la aplicación de paliativos.	
8. FO4. Implementar institutos de capacitación especializada.			X				Eficiencia: Debemos orientar el trabajo social por resultados. Evitar el despilfarro o el desperdicio, sobre todo en aquellos proyectos o programas donde el retorno es eminentemente social. Aprovechar al máximo los recursos disponibles.	
9. FA1. Promover la implementación de mejores prácticas y el uso de nuevas tecnologías.	X			X	X		Efectividad: Focalizar la cobertura del servicio y apoyo social, allí donde se le requiere con mayor premura.	
10. DA1. Implementar políticas para el cumplimiento de las normas regulatorias del medio ambiente. Tablero de Control Balanceado.	OCP11. Elevar la esperanza de vida al nacer de 0.5 años/año	OCP21. Reducir el porcentaje de percepción de inseguridad ante la posibilidad de ser víctima de un delito, en promedio de un 15% anual.	OCP31. Incrementar la exportación del volumen del calzado en un 20% anual	OCP41. Mejorar el porcentaje de residuos sólidos dispuestos en relleno sanitario en un 35% anual.	OCP51. Incrementar la tasa de participación de las mujeres en la actividad económica de un 4% anual.	Tablero de Control Balanceado.	Código de Ética	
Aprendizaje interno.	OCP12. Incrementar el porcentaje de la población de educación secundaria en 5.8% anual	OCP22. Incrementar el porcentaje de la cultura de denuncia de delito del que fue víctima en un 20% anual.	OCP32. Incrementar en un 25% anual la utilización de tecnologías de la información en mype.	OCP42. Incrementar el porcentaje de zonas de atención prioritaria (ZAP) que cumplen con el Estándar de Calidad Ambiental del aire en un 20% anual	OCP52. Incrementar la participación política de las mujeres en un 10% anual	El aprendizaje interno debe generar estas competencias para lograr los máximos niveles de satisfacción del interés colectivo y de adecuación en la prestación de los servicios públicos.	1. Respeto. Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.	
Procesos.	OCP13. Incrementar el número de años de educación de la población de 25 años a Más, a un ritmo de 0.80 % anual.	OCP23. Mejorar la Confianza y el Nivel de Satisfacción con la Gestión Policial, es un 15% anual.	OCP33. Impulsar el desarrollo de nuevos productos y mercados, acorde a las nuevas tendencias.	OCP43. Incrementar a un porcentaje de 35% los hogares urbanos que segregan residuos sólidos.	OCP53. Reducir el número de adolescentes madres o embarazadas en un 2.5% anual	Indica en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los beneficiarios, lo cual es necesario para alcanzar la visión.	2. Probidad. Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.	
Clientes.	OCP14. Incrementar el Ingreso Per-Cápita de la población de un 15% anual.	OCP24. Mejorar el Trabajo en equipo de la policía, serenazgo y población civil en un 100%	OCP34. Talleres de capacitación bimensuales a nuevos emprendedores.	OCP44. Reducir el grado de vulnerabilidad a fenómenos naturales en un 15 % anual.	OCP54. Elevar la utilización de las tecnologías de la información por parte de las mujeres en un 6% anual.	Identificación de sus programas significativos; es decir, los programas que producen servicios y bienes para el ciudadano.	3. Eficiencia. Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.	
Financiera.				OCP45. Reducir el porcentaje de pobladores que viven en zonas tugurizadas un 30% anual.	OCP55. Reducir el número de casos de violencia familiar en un 20% anual.	Seguimiento a la evolución de la tasa de ejecución presupuestal que mide la capacidad de absorción de recursos financieros por su economía; esto es la perspectiva financiera.	4. Idoneidad. Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones. 5. Veracidad. Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos. 6. Lealtad y Obediencia. Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución. 7. Justicia y Equidad. Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general. 8. Lealtad al Estado de Derecho. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.	

Nota. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 162), por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Referencias

- Centro Regional de Planeamiento Estratégico-Gobierno Regional de La Libertad
[CERPLAN-GRLL]. (2016). *Estudio prospectivo: Región La Libertad al 2030*. Recuperado de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7709-estudio-prospectivo-region-la-libertad-al-2030/file>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC]. (2017). *I censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Centro de Innovación Tecnológica de Cuero y Calzado Trujillo [CITE Cuero y Calzado]. (2016). *Diagnóstico sectorial 2016*. Trujillo, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Decreto Supremo 004-2013-PCM, Numeral 2.4. Principios orientadores de la política de modernización. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2013.
- Filion, M. (2015). *Guía Práctica: Tableros de control para la gestión regional*. Lima, Perú: Arte Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Sistema de información económica*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2002). *Estado de la población peruana 2002*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0506/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2006). *Sistema de información gerencial para la toma de decisiones*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2007). *Censos nacionales de población y vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007*. Recuperado de http://censos.inei.gov.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Compendio estadístico 2012 del departamento de La Libertad*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *La Libertad, compendio estadístico 2012*. Trujillo, Perú: Oficina Departamental de Estadística e Informática La Libertad.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Empadronamiento distrital de población y vivienda 2012-2013 (Proyección oficial de población 2016)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Censo escolar 2013 y censo de infraestructura educativa 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Índice de competitividad regional – Incore*. Lima, Perú: Autor.

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Sistema de integración contable de la nación, a abril del 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de El Porvenir. (2012). *Plan de desarrollo concertado del distrito de El Porvenir 2013*. Trujillo, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de El Porvenir. (2013). *Diagnóstico de las pymes sector cuero y calzado 2002*. Trujillo, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de El Porvenir. (2014). *Plan estratégico institucional 2015-2018 de la Municipalidad Distrital de El Porvenir*. Trujillo, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de El Porvenir. (2015a). *Plan de desarrollo municipal distrital concertado de El Porvenir 2015-2021*. Trujillo, Perú: Autor.
- Municipalidad Distrital de El Porvenir. (2017). *Organigrama. Estructura Orgánica 2017*. Recuperado de <http://www.muniporvenir.gob.pe/portal/organigrama/>
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). *Avanzando hacia una mejor educación para Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Ortega, B., Pamela, C., & Solano, D. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: Una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada (tesis de licenciatura)*. Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (4a Ed.). Barcelona, España: Deusto
- Región La Libertad. (2013). *Plan estratégico del proyecto especial Chavimóchic 2014*. Trujillo, Perú: Autor.
- Riquelme, A., & Cavero, A., Saavedra, R. (2008). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena (tesis de licenciatura)*. Universidad Autónoma de Chile. Santiago, Chile.

Banco Interamericano de Desarrollo (2015). División de Medioambiente, desarrollo rural y administración de riesgo por desastre. Indicadores de riesgo de desastre y de gestión de riesgos. Programa para América Latina y el Caribe. Perú.

